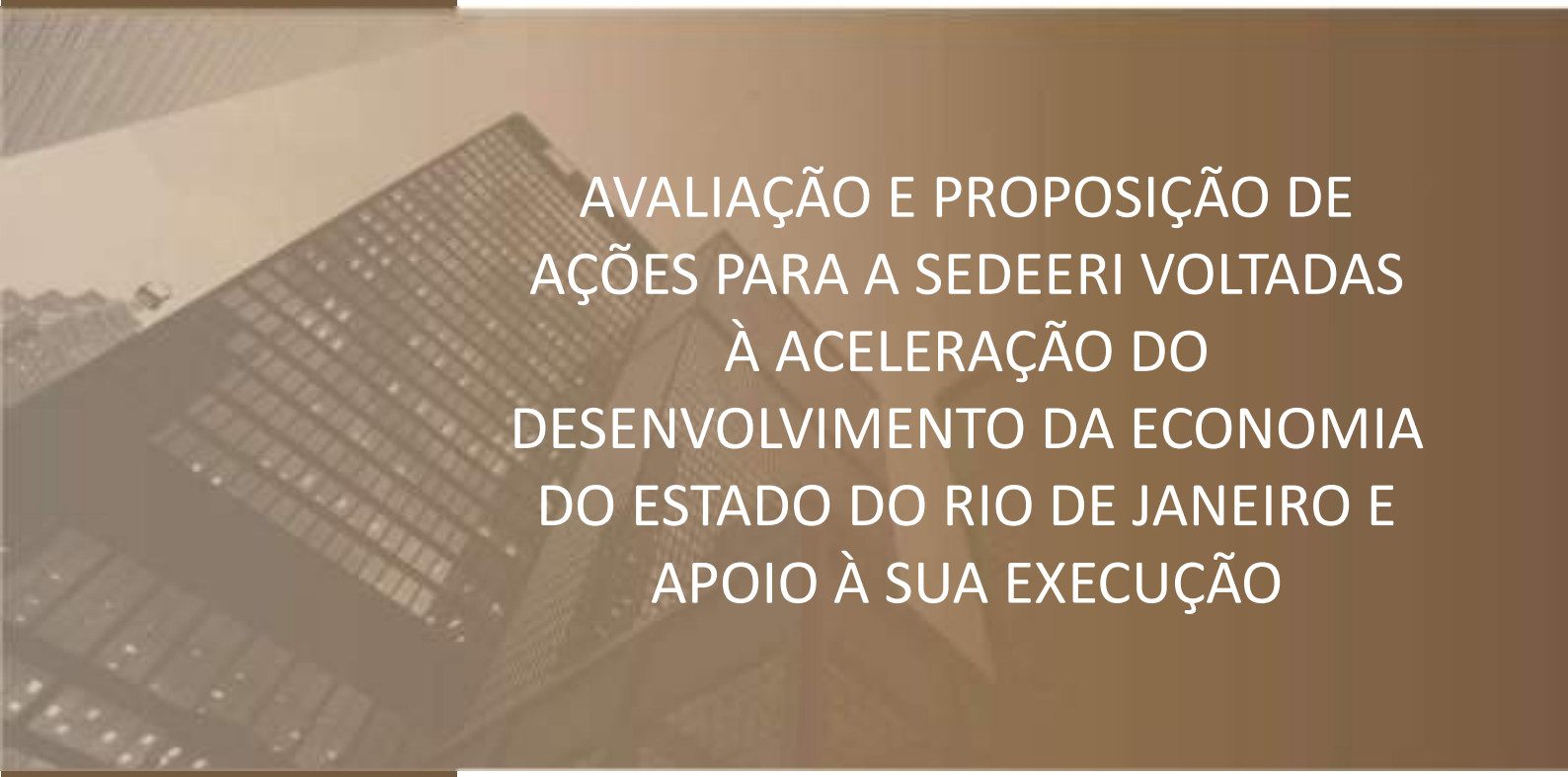
FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

R1. PLANO DE TRABALHO DETALHADO

NÚCLEO DE CONSULTORIA E SERVIÇOS

– Dezembro de 2021 –

Sumário

1 Sobre Este Documento 3
2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos 4
2.1. Objetivo Geral 4
2.2. Objetivos Específicos 4
3 Resultados Esperados 6
4 Organização para o Trabalho 7
5 Plano de Trabalho 8
5.1. Atividade 1 – Mobilização das Equipes e Reunião de Início 9
5.2. Atividade 2 – Definição da Abordagem Metodológica 11
5.3. Atividade 3 – Levantamentos e Análises 12
5.4. Atividade 4 – Análise Situacional e Recomendações 15
5.5. Atividade 5 – Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento às Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas 17
5.6. Atividade 6 – Mapa do Desenvolvimento Regional do Rio de Janeiro 19
5.7. Atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI 21
5.8. Atividade 8 – Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional 23
5.9. Atividade 9 – Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações 25
5.10. Atividade 10 – Definição e Construção de Indicadores Estratégicos 27
5.11. Atividade 11 – Desenvolvimento de Softwares de Apoio / Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação 29
5.12. Atividade 12 – Estruturação e Operação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro 31
5.13. Atividade 13 – Estruturação e Operação do Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI 34
6 Cronograma de Execução 37
7 Alocação da Equipe do Núcleo de Consultoria e Serviços 38
8 Cronograma de Entregas 39

1 Sobre Este Documento

Este documento consiste no Plano de Trabalho Detalhado do Núcleo de Consultoria e Serviços – NCS e inclui a descrição do conjunto de atividades cuja execução se estenderá pelos 12 meses de duração do contrato. Ele atende a todos os requisitos especificados no Termo de Referência dos trabalhos.

Na sequência são apresentados:

- O objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho do núcleo;
- Os resultados esperados;
- A organização do núcleo para desenvolvimento dos trabalhos;
- O plano de trabalho propriamente dito, com a descrição do conjunto de 13 atividades previstas; e
- O cronograma de execução.

É importante aduzir que o conjunto de atividades a serem desenvolvidas e seu cronograma de execução refletem a construção lógica demandada pelos métodos e processos que se pretende utilizar, mas que as datas propostas não devem ser consideradas como rígidas, dado que a execução, pela grande complexidade envolvida, precisará ir sendo continuamente ajustada ao cronograma de atividades da própria SEDEERI, de modo a minimizar a interferência nas mesmas.

Além disso, à medida em que o trabalho vá avançando, é de se esperar que surjam novas demandas, até mesmo decorrentes dos avanços que vão acontecendo, e é fundamental que o plano de trabalho não seja rígido em relação aos seus objetos, pois pode surgir, sob julgamento da Secretaria, a necessidade de adaptações de escopo.

2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do Plano de Trabalho do Núcleo é oferecer consultoria e assistência técnica à SEDEERI, com base na expertise acumulada pela FSFA na área de Administração Pública, de modo a realizar em parceria, um trabalho capaz de oferecer a esta Secretaria as melhores e mais atualizadas soluções na implementação do projeto "*Avaliação e Proposição de Ações Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução*".

O trabalho do núcleo contemplará, concomitante e sinergicamente, duas perspectivas:

- A **perspectiva externa,** na qual se buscará identificar projetos e ações com melhores chances de ampliar a atratividade de mercados, explorar potencialidades e vocações no amplo espectro das regiões (capital, metropolitana e interior) e setores produtivos, viabilizar iniciativas individuais e coletivas de alto potencial, bem como possibilitar a colaboração entre importantes atores institucionais, nas esferas governamental e privada;
- E a **perspectiva interna,** na qual se buscará implementar as mudanças organizacionais requeridas para dar suporte à execução das ações necessárias, tornando-as mais alinhadas às novas formas de relacionamento Estado-Sociedade e proporcionando maior objetividade, eficiência, eficácia, na coordenação e controle das atividades operacionais.

2.2. Objetivos Específicos

Os serviços a serem prestados pelo Núcleo terão a finalidade de fornecer assessoria técnica e consultiva à SEDEERI na execução dos trabalhos relativos aos objetivos específicos abaixo relacionados:

- Elaborar o Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI, abrangendo levantamentos, análise situacional, diagnóstico e recomendações de ações finalísticas, ações estruturantes e ações vinculantes, a fim de fundamentar a atuação da Secretaria no desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro;
- Elaborar o Mapa Regional de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro;
- Elaborar a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional;
- Operacionalizar o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro;
- Operacionalizar o Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI;
- Apoiar o desenvolvimento do Observatório de Informações, para apuração de dados da

economia, segmentos de mercado, territórios e outros;

- Apoiar o desenvolvimento de Indicadores Estratégicos, para apuração de dados relevantes à gestão dos projetos de desenvolvimento econômico;
- Operacionalizar a Sala de Situação, para pesquisa, análise e apresentação de informações estratégicas relacionadas ao desenvolvimento econômico do Estado;
- Operacionalizar a Central de Atendimento a micro, pequenas, médias e grandes empresas.

3 Resultados Esperados

Os resultados esperados do trabalho conjunto da SEDEERI e FSFA, sob uma perspectiva ampla, consistem em:

- Adequar os atuais projetos e ações de desenvolvimento econômico, em andamento ou a serem iniciados pela SEDEERI, considerando o cenário atual e objetivos institucionais;
- Identificar novos projetos e ações necessários ao desenvolvimento setorial e regional da economia do Estado;
- Fortalecer a capacidade de planejamento e de gestão da SEDEERI;
- Modernizar os recursos organizacionais e os processos administrativos da SEDEERI;
- Instaurar uma cultura de estímulo à melhoria institucional contínua.

4 Organização para o Trabalho

O Núcleo de Consultoria e Serviços da FSFA se estruturará para o trabalho com um grupo de coordenação geral e planejamento, um grupo de gestão estratégica de projetos e um grupo de gestão estratégica de processos.

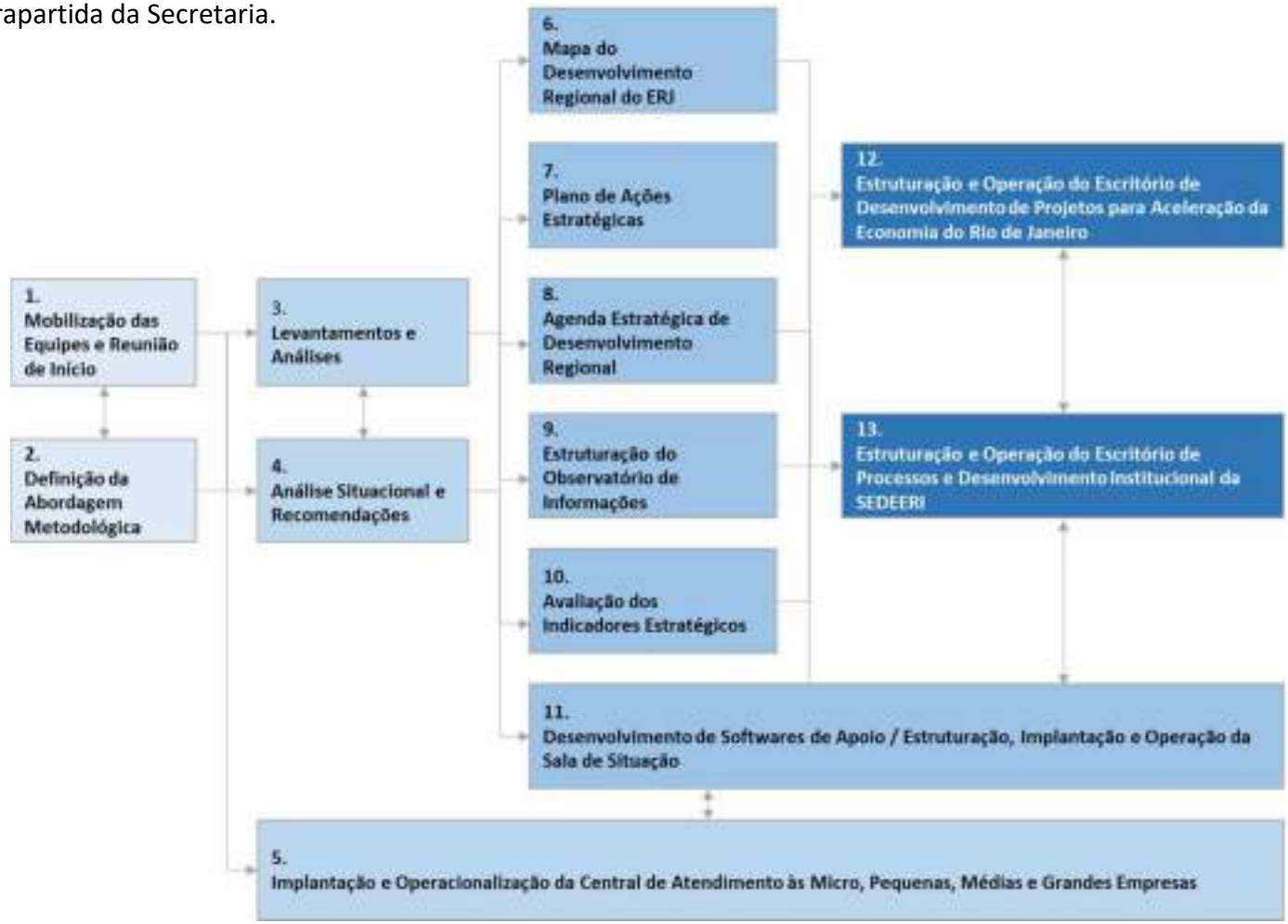
O entendimento da FSFA é que ela trabalhará em parceria com um grupo de contrapartida da SEDEERI que acompanhará todo o desenvolvimento das atividades propostas, interagindo de modo permanente com a equipe de consultores, a fim de:

- Articular o desenvolvimento dos produtos com as orientações da Secretaria;
- Favorecer a transferência de conhecimentos e informações sobre os conteúdos de cada atividade e respectivos produtos;
- Assegurar a sustentabilidade das soluções que serão desenvolvidas.

Nos eventos de apresentação e discussão de produtos, sugere-se que o grupo da SEDEERI seja ampliado, mediante a participação de pessoas da Administração Superior e áreas técnicas que tenham maior afinidade com cada tema.

5 Plano de Trabalho

O diagrama abaixo apresenta, de modo sintético, o encadeamento proposto para as 13 (treze) atividades que integram o trabalho do NCS. Na sequência, é feita a caracterização sumária dessas atividades, bem como as responsabilidades da FSFA e sugestões no tocante às atribuições do grupo de contrapartida da Secretaria.



5.1. Atividade 1 – Mobilização das Equipes e Reunião de Início

PRAZO DE EXECUÇÃO
15 dias.
CONCLUSÃO PREVISTA
10/12/2021
ESCOPO

A execução do trabalho começará através de uma **Reunião de Início,** envolvendo os principais representantes da **SEDEERI** e o seu Grupo de Contrapartida, além da equipe de consultores.

Nesta reunião serão alinhados os entendimentos das equipes que executarão as atividades previstas, de forma a permitir a adequação das tarefas aos objetivos e resultados do trabalho e outras orientações fornecidas pela Secretaria.

Previamente à realização da reunião, deverá ser iniciada a mobilização das equipes diretamente alocadas ao trabalho, incluindo:

- A validação da equipe técnica e identificação dos papéis de cada membro e respectivas responsabilidades;
- A apresentação e discussão do escopo de trabalho com a equipe, identificando questões, preocupações, dificuldades da equipe e obstáculos presentes, de forma a buscar os melhores resultados para as atividades a serem executadas;
- O esboço do Plano de Trabalho, de forma a orientar a integração dos trabalhos previstos, gerenciar o escopo, equipe, cronograma, qualidade, comunicações e riscos.

A **Reunião de Início** abrangerá:

- Apresentação do plano geral de trabalho e modelo de procedimentos para execução das atividades;
- Definição do papel das equipes alocadas;
- Apresentação pela Secretaria de considerações e recomendações sobre o trabalho;
- Alinhamento das diretrizes do trabalho.

Em sequência, a partir dos resultados da reunião, será elaborado pela equipe da FSFA o Relatório 1 – Plano de Trabalho Detalhado – Núcleo de Consultoria e Serviços.

ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Participar da Reunião de Início e apresentar o esboço do Plano de Trabalho e fazer sua discussão com a equipe da SEDEERI; ▪ Elaborar a síntese dos resultados da reunião (ata); ▪ Elaborar o Plano de Trabalho Detalhado do Núcleo de Consultoria e Serviços.
ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Mobilizar a equipe da Secretaria para a reunião; ▪ Providenciar a infraestrutura para realização da reunião; ▪ Participar da reunião; Aprovar o Plano de Trabalho Detalhado.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Sugere-se, em sequência, a realização de reuniões com a Administração Superior da SEDEERI e das suas vinculadas para apresentação e discussão do Plano de Trabalho.
PRODUTO DA ATIVIDADE
Plano de Trabalho Detalhado – Núcleo de Consultoria e Serviços

5.2. Atividade 2 – Definição da Abordagem Metodológica

PRAZO DE EXECUÇÃO
1 mês
CONCLUSÃO PREVISTA
20/12/2021
ESCOPO
Nesta atividade, será desenvolvida a abordagem metodológica básica para a avaliação, definição e planejamento de todo o conjunto de atividades a serem realizadas. A abordagem metodológica envolve o conjunto de procedimentos necessários para implementar o trabalho, tais como levantamentos, estudos, análises, recomendações, acompanhamento de resultados e outros. A abordagem metodológica deverá evoluir progressivamente, sendo continuamente ajustada às necessidades da SEDEERI.
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Levantar informações sobre as visões dos gestores sobre necessidades e características da SEDEERI; ▪ Desenvolver a abordagem metodológica base a ser utilizada em cada atividade do Plano de Trabalho; ▪ Apresentar e discutir a abordagem metodológica com a equipe da SEDEERI; ▪ Elaborar o relatório de Relatório de Levantamentos de Contextualização com a abordagem metodológica a ser seguida nas demais atividades.
ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Discutir e orientar a abordagem metodológica proposta pela contratada; ▪ Aprovar o relatório.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Eventualmente pode ser interessante a participação pontual de representantes de outras instituições que estejam envolvidos em atividades específicas do Plano de Trabalho.
PRODUTO DA ATIVIDADE
Relatório de Levantamentos de Contextualização, incluindo a abordagem metodológica proposta para o desenvolvimento de cada atividade do Plano de Trabalho.

5.3. Atividade 3 – Levantamentos e Análises

PRAZO DE EXECUÇÃO
2 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
31/01/2022
ESCOPO

A atividade compreenderá a realização de pesquisas, levantamentos e análises de um conjunto de temas e questões que serão objeto da Análise Situacional (atividade 4).

Será realizado um conjunto de cerca de 30 entrevistas individuais com dirigentes e técnicos da Secretaria, de instituições vinculadas e de parceiros estratégicos, além de representantes do Governo do Estado, tendo por objeto, dentre outros:

- Mapear o ambiente interno – principais pontos fortes, potencialidades e fatores favoráveis da SEDEERI e suas instituições vinculadas;
- Mapear o ambiente externo – contexto e perspectivas do Governo do Estado e principais oportunidades e ameaças ao desenvolvimento econômico e social do Estado;
- Mapear as políticas, iniciativas, ações e projetos em andamento ou a serem empreendidos, no sentido de potencializar e acelerar o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro.

As entrevistas internas também deverão abranger a identificação da cadeia de valor e macroprocessos organizacionais da Secretaria.

Sugere-se, como possíveis entrevistados:

- O Governador e secretários estratégicos do ponto de vista da SEDEERI;
- O Secretário e principais dirigentes da Secretaria;
- Instituições vinculadas:
    - AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro;
    - AGERIO – Agência Estadual de Fomento;
    - CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro;
    - JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro;
    - CEDES – Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social;

- Parceiros Estratégicos da SEDEERI:
  - ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro;
  - FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro;
  - FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro;
  - SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro;
  - SESI – Serviço Social da Indústria;
  - SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro;
  - SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

As entrevistas serão realizadas com a aplicação de roteiro previamente encaminhado aos entrevistados e em condição de confidencialidade.

Os resultados das entrevistas serão analisados e "tabulados" conforme as características dos entrevistados, agrupando-se as sugestões e opiniões segundo grupos de convergência ou divergência de ideias.

Será também desenvolvido um estudo expedito de tendências macro, sob forma de cenários socioeconômicos e cenários focalizados nos temas de maior interesse da SEDEERI, para apoiar a identificação de oportunidades e ameaças futuras.

Será ainda objeto da atividade a catalogação e levantamento de documentos, estudos, planos e projetos existentes na Secretaria.

Todas as pesquisas, levantamentos e análises listados enfatizarão os aspectos de regionalização das informações, ou seja, a orientação é privilegiar a visão regional do desenvolvimento do Estado.

ATRIBUIÇÕES DA FSFA

- Fazer as pesquisas, levantamentos e análises necessárias;
- Realizar as entrevistas e produzir a sua síntese;
- Apresentar e discutir os resultados com a SEDEERI;
- Editar o relatório síntese correspondente.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Fornecer os documentos, estudos, planos e projetos pertinentes; ▪ Apoiar o agendamento e dar apoio logístico à realização das entrevistas internas e externas; ▪ Discutir e aprovar o relatório síntese.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
A atividade envolve número expressivo de atores externos e internos (citados anteriormente)
PRODUTO DA ATIVIDADE
Relatório de Levantamento da Situação Atual, orientado para os ambientes externo e interno da SEDEERI, constituído pela síntese de todo o conjunto de entrevistas, pelo estudo de tendências e cenários e pelo levantamento documental do acervo da Secretaria.

5.4. Atividade 4 – Análise Situacional e Recomendações

PRAZO DE EXECUÇÃO
3 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
28/2/2022
ESCOPO
O conjunto de informações obtidas na Atividade 3 deverá ser utilizado para fundamentar a análise situacional da SEDEERI, do ponto de vista da análise do seu ambiente interno – a identificação de seus principais pontos fortes e potencialidades e dos principais pontos fracos ou debilidades, além das respectivas causas ou justificativas; e do seu ambiente externo – a identificação de suas principais oportunidades e ameaças, referentes ao seu contexto atual e cenários futuros. O cruzamento das análises do ambiente interno e do ambiente externo da SEDEERI será utilizado para a construção de uma matriz SWOT voltada para o cumprimento da missão institucional da Secretaria. A interpretação dos resultados das interações dos elementos da matriz será utilizada para identificar e delinear: ▪ Ações Finalísticas: Projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro; e ▪ Ações Estruturantes: Projetos ou ações para o aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais da SEDEERI e melhor cumprimento de suas funções institucionais. Considera-se que também pode ser bastante útil para apoiar esse delineamento de ações, a construção de uma análise dos fatores do contexto da Secretaria com maior impacto sobre sua atuação – propõe-se o desenvolvimento de uma análise PEST (fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos) ou PESTEL (que inclui ainda os fatores ambientais e legais).
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Analisar o material obtido na atividade 3 voltado para os ambientes interno e externo da Secretaria; ▪ Construir a matriz SWOT e a análise PESTEL da SEDEERI e seu contexto com apoio dos elementos obtidos; ▪ Formular um conjunto inicial de recomendações de ações finalísticas e ações estruturantes, levando em conta todo o conjunto de projetos que já se encontra em execução na Secretaria.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Participar das análises juntamente com a equipe da FSFA; ▪ Apoiar a apresentação dos resultados à Alta Administração da SEDEERI; ▪ Aprovar os resultados das análises.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Sugere-se que a Secretaria conte com representantes das instituições vinculadas e dos parceiros estratégicos na discussão dos resultados das análises e proposições feitas na atividade.
PRODUTO DA ATIVIDADE
Relatório de Análises e Diagnósticos Situacionais, com os resultados das análises; **Relatório de Recomendações**, incluindo sugestões de Ações Estratégicas Finalísticas e Ações Estratégicas Estruturantes.

5.5. Atividade 5 – Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento às Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

PRAZO DE EXECUÇÃO
▪ Formatação e Implantação: 4 meses ▪ Operação: 8 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
▪ Implantação: 31/03/2022 ▪ Operação: 01/04 a 30/11/2022
ESCOPO
A Contratada deverá disponibilizar a Central de Atendimento a Micro, Pequenas, Médias e Grandes empresas de modo a contemplar o atendimento presencial e remoto. Os seguintes serviços serão prestados pela Central: ▪ Atendimento ao público-alvo definido pela SEDEERI, relacionado às suas atividades voltadas ao desenvolvimento econômico de regiões do Estado do Rio de Janeiro: • Fornecimento de informações e esclarecimentos para instituições integrantes de Arranjos Produtivos Locais (APL's), cooperativas, empresas de pequeno, médio e grande portes com notória atuação em polos produtivos, microempresários, profissionais liberais ou pessoas físicas constituindo novas empresas. • Atendimento multicanal para fornecimento de informações, registro e resposta às demandas oriundas de canais como telefone, internet, redes sociais e chat; • Registro de atendimentos, solicitações, sugestões, elogios, denúncia e reclamações; • Encaminhamento à SEDEERI das situações que não tenham solução imediata pela Central; • Encaminhamento à SEDEERI das ocorrências que não tiverem solução prevista nos roteiros de procedimentos estabelecidos. As atividades da Central de Atendimento serão realizadas mediante roteiros de procedimentos pré-estabelecidos, definidos de acordo com as orientações fornecidas pela Secretaria, durante o processo de implantação.
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Desenvolver a modelagem da Central de Atendimento; ▪ Apoiar a obtenção/aquisição de todas as bases de dados necessárias;

▪ Apoiar a definição de diretrizes para capacitação da equipe; ▪ Monitorar o desempenho da Central e emitir relatórios mensais de avaliação. ▪ Fornecer a equipe de atendentes da Central ▪ Providenciar os equipamentos necessários para a operação da Central
ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Interagir com a equipe da FSFA para apoio à concepção, implantação, operação e avaliação da Central de Atendimento às empresas;
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Serão envolvidos diversos outros atores, inclusive das vinculadas, em especial os responsáveis pelo fornecimento das bases de dados, das equipes de profissionais, de atendimento, etc.
PRODUTO DA ATIVIDADE
▪ **Central implantada** e operacional (4º mês) ▪ 08 **relatórios mensais** de operação da Central de Atendimento, do final do 5º ao 12º mês do trabalho

5.6. Atividade 6 – Mapa do Desenvolvimento Regional do Rio de Janeiro

PRAZO DE EXECUÇÃO
3 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
31/03/2022
ESCOPO

A atividade prevê o desenvolvimento, através de trabalho conjunto das equipes da SEDEERI e FSFA, de um instrumento para planejamento do desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, apontando direções específicas para evoluções econômicas-sociais regionais. Deverá utilizar indicadores para balizamento de investimentos e incentivo a fóruns regionais de desenvolvimento.

O tema deve ser aprofundado e melhor discutido durante a atividade 2 e a própria execução da atividade 6.

O trabalho de priorização, seleção e ênfase de fatores estruturais, setores e regiões deverá ser realizado através de oficinas de trabalho realizadas nos Encontros Regionais promovidos pela SEDEERI, envolvendo representantes técnicos das diversas regiões do Estado do Rio de Janeiro.

Priorização de setores a serem apoiados por região:

- Identificação de setores com maiores oportunidades de desenvolvimento econômico, por região do Estado;
- Seleção dos setores nos quais o Governo do Estado pode gerar mais retorno à sociedade, por meio de seu apoio; e
- Priorização dos setores selecionados.

Priorização dos fatores estruturais a serem desenvolvidos

- Identificação das necessidades estruturais para potencializar o desenvolvimento dos setores priorizados;
- Seleção dos fatores estruturais, passíveis de intervenção do Governo do Estado, com maior poder de alavancagem para cada região-setor; e
- Priorização dos fatores estruturais a serem desenvolvidos pelo Governo do Estado, em cada região.

O mapa poderá se constituir em elemento de apoio para a formulação da estratégia de desenvolvimento de cada uma das regiões do Estado.

ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Fazer a modelagem para definição dos critérios e parâmetros do mapa de desenvolvimento regional; ▪ Elaborar o mapa, utilizando produtos gerados pelos Encontros Regionais em desenvolvimento com apoio do Núcleo 3 do Projeto.
ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Apoiar o trabalho de modelagem; ▪ Repassar à equipe da FSFA os elementos gerados nas oficinas de trabalho dos Encontros Regionais.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Os diversos atores envolvidos nos Encontros Regionais.
PRODUTO DA ATIVIDADE
Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro, apontando direções para evoluções econômicas-sociais regionais.

5.7. Atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI

PRAZO DE EXECUÇÃO
3 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
31/3/2022
ESCOPO

O material coletado/produzido nas atividades anteriores será organizado e apresentado no formato de um "caderno de trabalho", a ser previamente distribuído aos participantes de uma ou mais oficinas de planejamento, a serem realizadas para a elaboração do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI.

Essas oficinas serão eventos de discussão estruturada (em plenárias e pequenos grupos), com a participação da Direção Superior e equipes técnicas da Secretaria e de instituições vinculadas, tendo como objetivo a priorização, definição e delineamento de:

- Ações finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado;
- Ações estruturantes, votadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da Secretaria.

A Secretaria receberá documento descritivo do Plano, abrangendo, dentre outros, os seguintes itens:

- Diretrizes estratégicas institucionais: missão, visão, competências essenciais, visão de futuro;
- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno.

As análises externa e interna deverão compor um conjunto de informações abrangendo os seguintes itens:

  - Pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades;
  - Análise PEST – ambientes político, econômico, social e tecnológico;
  - Análise de cenários;
  - Cadeia de valor e macroprocessos;
  - Recursos e capacidades chave;

- Diagnóstico da situação identificada;

- Projetos estratégicos finalísticos;
- Projetos estratégicos estruturantes;

  Para cada projeto estratégico será incluída a descrição, no mínimo, dos seguintes itens:

  - Objetivo;
  - Declaração da situação a ser tratada;
  - Ações;
  - Resultados esperados;
  - Recursos estimados;
  - Critérios de medição e avaliação de resultados;
- Mecanismos de monitoramento da estratégia;
- Fatores críticos de sucesso.

ATRIBUIÇÕES DA FSFA

- Preparar os cadernos de trabalho das oficinas;
- Planejar e coordenar tecnicamente as oficinas;
- Elaborar o Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI, a partir da síntese dos resultados.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI

- Definir e assegurar a presença dos participantes das oficinas;
- Participar das oficinas;
- Aprovar e obter o referendo da Alta Administração para o Plano.
- Providenciar o ambiente adequado para a realização das oficinas.

ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES

Pode ser de interesse da SEDEERI convidar pessoas de outras áreas do Governo ou parceiros estratégicos para participação nas oficinas.

PRODUTO DA ATIVIDADE

Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI.

5.8. Atividade 8 – Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

PRAZO DE EXECUÇÃO
3 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
31/3/2022
ESCOPO
A atividade compreenderá a elaboração, através de trabalho conjunto entre as equipes da SEDEERI e da FSFA, de uma proposta de agenda estratégica, a partir dos elementos e resultados obtidos na execução das atividades anteriores – em especial, a atividade 6 – Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro e atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI. A Agenda será elaborada com a participação de atores: ▪ No Governo do Estado do Rio de Janeiro; ▪ Nas regiões do Estado, através dos Encontros Regionais que vêm acontecendo sob a liderança da SEDEERI; ▪ Nos parceiros estratégicos da SEDEERI, notadamente o com o Sebrae/RJ; ▪ Nas representações empresariais e, eventualmente, em algumas grandes empresas localizadas no Estado. A proposta deverá ser encaminhada a todos , solicitando contribuições.
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Propor o formato e draft da agenda; ▪ Incorporar as contribuições dos Encontros Regionais; ▪ Editar a versão final da agenda.
ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Apoiar a elaboração da proposta inicial; ▪ Repassar à equipe da FSFA as contribuições geradas nas oficinas de trabalho dos Encontros Regionais; ▪ Aprovar a Agenda Estratégica.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
O envolvimento de todas as instituições e entidades citadas é fundamental para o sucesso da atividade.

PRODUTO DA ATIVIDADE
Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional, especificando mecanismos permanentes de diálogo técnico e político de participação de atores regionais públicos e privados, para a materialização do instrumento de desenvolvimento regional.

5.9. Atividade 9 – Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações

PRAZO DE EXECUÇÃO
▪ Implantação: 3 meses ▪ Operação: 8 meses (a ser operado pelos Escritórios a serem implantados – ver atividades 12 e 13)
CONCLUSÃO PREVISTA
▪ Implantação: 31/03/2022 ▪ Operação: 01/04/2022 a 30/11/2022
ESCOPO
Análise, desenvolvimento, implementação e operacionalização de solução tecnológica para apuração e transformação de dados em informações sobre a economia, segmentos de mercado, territórios e outros aspectos relevantes relacionados à construção de visões de temas de relevância institucional, relacionados a seguir: ▪ Atração e Retenção de Investimentos; ▪ Mudanças e Tendências Econômicas e Sociais; ▪ Evolução de Projetos e Ações de Desenvolvimento Econômico; ▪ Competitividade Setorial e Regional. O Observatório terá como um de seus principais objetivos a produção de informações sobre oportunidades de investimentos produtivos, além de identificar caminhos para estimular o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro. Caberá uma discussão inicial, nas atividades 1 e 2, sobre o conceito do Observatório, mas entende-se que ele irá se constituir em um meio para orientar o diálogo com especialistas da comunidade acadêmica, agentes responsáveis pela tomada de decisão sobre políticas públicas, políticos e executivos do setor privado, visando contribuir para as decisões estratégicas das empresas, no ambiente de incertezas em que atuam. O Observatório poderá disponibilizar informações e análises periodicamente, com os principais indicadores macroeconômicos, e por meio de boletins de conjuntura, com análises sucintas sobre a economia fluminense. Além disso, poderão ser publicados artigos sobre as tendências da economia, como apoio à tomada de decisão.
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Propor o modelo de funcionamento do Observatório; ▪ Implementar o modelo.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Apoiar a definição do modelo do observatório; ▪ Aprovar o modelo implantado.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Especialistas de diferentes áreas.
PRODUTO DA ATIVIDADE
Observatório de Informações implantado (ver atividade 11, Sala de Situação, da qual ele faz parte).

5.10. Atividade 10 – Definição e Construção de Indicadores Estratégicos

PRAZO DE EXECUÇÃO
▪ Implantação: 3 meses ▪ Edições de relatórios mensais: 8 meses (a serem editados pelos Escritórios – ver atividades 12 e 13)
CONCLUSÃO PREVISTA
▪ Implantação: 31/03/2022 ▪ Edição dos relatórios mensais: 01/04/2022 a 30/11/2022
ESCOPO
A atividade consiste na concepção, análise, desenvolvimento, implementação e operacionalização de um *dashboard* de indicadores estratégicos, incluindo a customização ou desenvolvimento de uma ferramenta para apuração e consolidação de dados, para apoiar: ▪ A gestão dos projetos e ações de desenvolvimento econômico; ▪ A gestão dos processos internos da sedeeri; e ▪ A gestão de indicadores e metas associados à estratégia da sedeeri e sua implantação. Para a construção do *dashboard* deverá ser considerada a base de dados e indicadores socioeconômicos que se encontra em desenvolvimento pela SEDEERI.
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Propor os indicadores que deverão integrar o *dashboard* e respectivas especificações; ▪ Customizar ou desenvolver ferramenta de apoio; ▪ Implantar o *dashboard*; ▪ Operar o *dashboard* com edição de relatório mensal.
ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Discutir e aprovar o desenho do *dashboard* de indicadores estratégicos; ▪ Disponibilizar à equipe da FSFA a base de dados e indicadores socioeconômicos; ▪ Aprovar a implantação do *dashboard*.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
Pode ser interessante checar as iniciativas semelhantes que possam estar em curso nas demais Secretarias e instituições do Governo do Estado do Rio

PRODUTO DA ATIVIDADE
Ferramenta para operacionalização do *dashboard* implantada (ver atividade 11, Sala de Situação, da qual ele faz parte).

5.11. Atividade 11 – Desenvolvimento de Softwares de Apoio / Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação

PRAZO DE EXECUÇÃO
▪ Desenvolvimento inicial e estruturação – 5 meses ▪ Apoio à operação e utilização/aperfeiçoamento dos softwares e aplicativos – 12 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
▪ Desenvolvimento inicial e estruturação – 30/04/2022 ▪ Apoio à operação e utilização/aperfeiçoamento dos softwares e/ou aplicativos – 01/12/2021 a 30/11/2022
ESCOPO
A atividade irá compreender a concepção, desenvolvimento (ou customização), teste e implantação de softwares e/ou aplicativos para dar suporte: ▪ À configuração e atualização periódica do mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro (atividade 6); ▪ Ao monitoramento e avaliação da implantação do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI (atividade 7); ▪ À operacionalização da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional (atividade 8); ▪ Ao funcionamento e atualização periódica do Observatório de Informações (atividade 9); ▪ À gestão, atualização e disseminação dos Indicadores Estratégicos (atividade 10). A FSFA proporá a definição de equipamentos e procedimentos de uso da Sala de Situação, a ser instalada na Secretaria, a aquisição e instalação dos equipamentos e a capacitação da equipe que irá ser responsável pela sua operação. A Sala de Situação será apoiada por um Observatório de Informações e pelo uso de indicadores estratégicos para a gestão dos projetos e ações de desenvolvimento econômico.
ATRIBUIÇÕES DA FSFA
▪ Desenvolver e/ou customizar o conjunto de softwares e/ou aplicativos necessários e dar suporte à sua utilização; ▪ Adquirir e instalar os recursos de hardware necessários; ▪ Testar, implantar e capacitar a equipe da SEDEERI na utilização dos softwares e equipamentos da Sala de Situação.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI
▪ Participar das definições relativas ao desenvolvimento dos softwares/aplicativos e equipamentos a serem adquiridos; ▪ Assegurar o espaço físico adequado à implantação física da Sala de Situação.
ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES
É interessante identificar e contatar as áreas do Governo do Estado do Rio de Janeiro nas quais seja oportuno integrar as soluções de TI.
PRODUTOS DA ATIVIDADE
▪ **Sala de Situação Implantada (5º mês)** ▪ 7 **relatórios mensais** com informações das ferramentas associadas à operação da Sala de Situação (do final do 6º ao 12º mês do trabalho).

5.12. Atividade 12 – Estruturação e Operação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro

PRAZO DE EXECUÇÃO
▪ Funcionamento preliminar – 4 meses ▪ Estruturação – 1 mês ▪ Operação – 7 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
▪ Funcionamento preliminar – 01/12/2021 a 31/03/2022 ▪ Estruturação – 30/04/2022 ▪ Operação – 01/05/2022 a 30/11/2022
ESCOPO
No âmbito das ações finalísticas, haverá uma unidade específica para atuar de forma integrada com representantes da Secretaria nos principais projetos de interesse, prioritariamente os relacionados ao desenvolvimento econômico do Estado. Apesar de ter referência na prática conhecida como *escritório de projetos*, transcenderá o modelo tradicional, adotando uma abordagem customizada, a fim de permitir a promoção das iniciativas, a articulação dos projetos e a sinergia das ações da **SEDEERI**, além de estabelecer um modelo de ampla integração, que resulte na alavancagem dos resultados obtidos e no aprimoramento contínuo das ações. Esta unidade será denominada ***Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro.*** O ***Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro***, voltado às ações finalísticas, e o ***Escritório de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e de Processos e Tecnologias da SEDEERI*** (ver atividade 13), voltado às ações estruturantes, atuarão no monitoramento e gestão das ações estratégicas e dos resultados obtidos, utilizando mecanismos de controle, incluindo indicadores, para acompanhamento das ações. A operação integrada e interativa entre os escritórios é considerada pré-requisito. Ambos atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, de acordo com necessidades identificadas, buscando sempre a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria.

O modelo de funcionamento adotado buscará implementar um ciclo de desenvolvimento contínuo do Plano de Ações Estratégicas, através da avaliação do progresso e resultados das ações estratégicas e da proposição, formulação, planejamento e implementação de mudanças no Plano, de acordo com as avaliações realizadas. Também deverá abranger o apoio às áreas para implementar uma atuação sistemática na gestão de todo o ciclo do projeto, desde sua concepção, passando pelo planejamento e implementação, até a avaliação dos resultados finais. O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico.

Dentre as atribuições dessa unidade organizacional podem ser mencionadas as seguintes:

- Desenvolver o Plano de Ações Estratégicas, para a atuação da SEDEERI no desenvolvimento econômico do Estado, abrangendo a descrição de objetivos, atividades e mecanismos de gerenciamento;
- Consolidar as ações em projetos estratégicos;
- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos;
- Disseminar internamente o Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e as ações definidas para a sua execução;
- Apoiar às unidades organizacionais da SEDEERI na implementação e execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico desenvolvido e sistemática definida para sua execução, contribuindo para que, ao realizar estas ações, as unidades mantenham o alinhamento aos objetivos estratégicos e aos padrões estabelecidos;
- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicas, fornecendo e obtendo informações de forma proativa, para o melhor andamento e acompanhamento das ações;
- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com demandas efetuadas pela SEDEERI;
- Desenvolver e difundir, internamente, os procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas;
- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicos, através da análise de informações fornecidas pela SEDEERI sobre o andamento destes;
- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, através da análise de informações fornecidas pela SEDEERI sobre o andamento das ações, resultando na realização e fornecimento de estudos analíticos;

- Avaliar o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos definidos;
- Identificar oportunidades de melhorias na execução de projetos, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Apoiar a disseminação de práticas de planejamento e gestão de projetos, nas diferentes áreas de conhecimento previstas na abordagem metodológica aplicada a SEDEERI (gestão de escopo, prazo, recursos, riscos etc.).

ATRIBUIÇÕES DA FSFA

- Estruturar e implantar o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro;
- Operar o Escritório em conjunto com a SEDEERI até a conclusão do contrato.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI

- Participar da implantação e operação do Escritório em conjunto com a equipe da FSFA
- Aprovar os produtos respectivos.

ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES

Não se aplica.

PRODUTOS DA ATIVIDADE

- **Escritório estruturado (5º mês)**

  Documento apresentando a estrutura de funcionamento do escritório, especificando a base metodológica a ser adotada para o seu funcionamento.

  Unidade implantada e operacional, atuando no suporte às unidades organizacionais da SEDEERI na execução de ações estratégicas de desenvolvimento econômico regional.

- **07 Relatórios mensais de operação (do final do 6º ao 12º mês do trabalho)**

  Documento com periodicidade mensal, contendo: atividades realizadas, descritivos de levantamentos, análises e recomendações e os resultados das ações executadas no período, parte integrante do Relatório "*Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI*".

5.13. Atividade 13 – Estruturação e Operação do Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI

PRAZO DE EXECUÇÃO
▪ Funcionamento preliminar – 4 meses ▪ Estruturação – 1 mês ▪ Operação – 7 meses
CONCLUSÃO PREVISTA
▪ Funcionamento preliminar – 01/12/2021 a 31/03/2022 ▪ Estruturação – 30/04/2022 ▪ Operação – 01/05/2022 a 30/11/2022
ESCOPO
O Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI atuará no âmbito dos projetos estratégicos estruturantes, visando a implementação de melhorias administrativas e operacionais das unidades organizacionais, através de alterações no modelo de trabalho ou de implementações tecnológicas. Adicionalmente, buscará identificar oportunidades de melhorias ou necessidades de ajustes metodológicos de maneira proativa, recomendando adequações à SEDEERI, mediante estudos específicos. Esta identificação ocorrerá através de interações junto às unidades organizacionais, assim como da observação amostral das atividades executadas por estas. Dentre as atribuições do Escritório devem ser mencionadas as seguintes: ▪ Desenvolver e difundir, internamente, procedimentos administrativos e operacionais, através do mapeamento de processos e atividades, incluindo os relacionados à execução de projetos e ações finalísticas; ▪ Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais que utilizam os modelos de processos mapeados pelo Escritório, para fornecer e obter informações de forma proativa sobre estes processos, identificando eventuais desalinhamentos ou necessidades de ajustes; ▪ Disseminar a cultura de melhoria contínua entre as unidades organizacionais da SEDEERI; ▪ Promover a auto avaliação das unidades organizacionais sobre suas atividades, assegurando o alinhamento destas ao papel e atribuições institucionais da unidade e da SEDEERI e aos objetivos estratégicos estabelecidos; ▪ Apoiar a formulação, articulação e formalização de acordos internos para o melhor desempenho das atividades;

- Apoiar ações para maior integração entre processos interdepartamentais, através da identificação de eventuais conflitos, retrabalhos, ausências de tarefas, propondo adequações;
- Buscar a padronização de atividades e controles;
- Identificar oportunidades e propor melhorias em processos administrativos e operacionais, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Identificar, propor e apoiar a implementação de automações de processos, quando aplicável;
- Identificar, propor e apoiar a implementação de outras soluções tecnológicas que promovam melhorias nas ações internas e externas realizadas pela SEDEERI, quando aplicável;
- Buscar o alinhamento da atuação das unidades organizacionais às diretrizes estratégicas da SEDEERI;
- Dar orientações metodológicas às áreas internas sobre os processos e atividades mapeados;
- Elaborar e entregar informações executivas mensais sobre as ações realizadas pelo Escritório.

ATRIBUIÇÕES DA FSFA

- Estruturar e implantar o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI;
- Operar o Escritório em conjunto com a equipe da SEDEERI até à conclusão do contrato.

ATRIBUIÇÕES SUGERIDAS PARA O GRUPO DE CONTRAPARTIDA DA SEDEERI

- Participar da implantação e operação do Escritório em conjunto com a equipe da FSFA;
- Aprovar os produtos respectivos.

ENVOLVIMENTO DE OUTROS ATORES

Não se aplica.

PRODUTOS DA ATIVIDADE

- **Escritório estruturado (5º mês)**

  Documento apresentando a estrutura de funcionamento do escritório, especificando a base metodológica a ser adotada para o seu funcionamento.

  Unidade implantada e operacional, atuando no suporte às unidades organizacionais da SEDEERI para o desenvolvimento institucional através da execução de ações estruturantes, voltadas ao aprimoramento do modelo de trabalho das unidades organizacionais da Secretaria e para o melhor cumprimento por estas de suas funções institucionais.

- **Produto 17 – 07 Relatórios mensais de operação (do final do 6º ao 12º mês do trabalho)**

  Documento com periodicidade mensal, contendo: atividades realizadas, descritivos de levantamentos, análises e recomendações e os resultados das ações executadas no período, parte integrante do Relatório "*Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI*".

6 Cronograma de Execução

	ATIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Mobilização da Equipe e Reunião de Início	■											
2	Definição da Abordagem Metodológica	■	■										
3	Levantamentos e Análises	■	■	■									
4	Análise Situacional e Recomendações	■	■	■	■								
5	Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento às Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas	■	■	■	■	■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
6	Mapa do Desenvolvimento Regional do Rio de Janeiro			■	■	■							
7	Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI			■	■	■							
8	Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional			■	■	■							
9	Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações			■	■	■							
10	Definição e Construção de Indicadores Estratégicos			■	■	■							
11	Desenvolvimento de Softwares de Apoio / Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação	■	■	■	■	■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
12	Estruturação e Operação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro	▒	▒	▒	▒	■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
13	Estruturação e Operação do Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI	▒	▒	▒	▒	■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒

▒ Operação provisória ■ Desenvolvimento ou implantação ▒ Manutenção ou execução

7 Alocação da Equipe do Núcleo de Consultoria e Serviços

Equipe Técnica		Pessoas / mês												Total Perfil / Mês
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Gestor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
2	Gerente do Núcleo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
3	Consultor da Coordenação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
4	Consultor Sênior Organização	1	1	1	1	1								**5**
5	Consultor Sênior Cenários	1	1	1	1									**4**
6	Gerente do Escritório de Projetos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
7	Gerente do Escritório de Processos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
8	Consultor Sênior em TIC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
9	Consultor Sênior em Gestão	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**24**
10	Consultor Pleno Projetos	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	**36**
11	Consultor Pleno Processos	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	**36**
12	Consultor Pleno em TIC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**24**
Total		**14**	**14**	**14**	**14**	**19**	**18**	**18**	**18**	**18**	**18**	**18**	**18**	**201**

8 Cronograma de Entregas

Atividade	Entrega / Produto	Entrega Prevista
1. Mobilização das Equipes e Reunião de Início	1. Plano de Trabalho Detalhado – Núcleo de Consultoria e Serviços	10/12/21
2. Definição da Abordagem Metodológica	2. Relatório de Levantamentos de Contextualização (abordagem metodológica)	20/12/21
3. Levantamentos e Análises	3. Relatório de Levantamento da Situação Atual	31/01/22
4. Análise Situacional e Recomendações	4. Relatório de Análises e Diagnósticos Situacionais	28/02/22
	5. Relatório de Recomendações	28/02/22
5. Implantação e Operação da Central de Atendimento às empresas	6. Central implantada e operacional	31/03/22
	7. 8 Relatórios mensais de operação	01/04 a 30/11/22
6. Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro	8. Mapa de Desenvolvimento Regional	31/03/22
7. Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI	9. Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI	31/03/22
8. Construção da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	10. Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	31/03/22
9. Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações	11. Observatório de Informações Estruturado	31/03/22
10. Definição e Construção de Indicadores Estratégicos	12. Painel de Indicadores Estratégicos	31/03/22
11. Desenvolvimento de Softwares de Apoio / Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação	13. Sala de Situação Implantada	30/04/22
	14. 7 Relatórios mensais com informações das ferramentas associadas à operação	01/05 a 30/11/22
12. Estruturação e Operação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro	15. Escritório de Projetos Estruturado e Implantado	30/04/22
	16. Relatórios mensais de operação do Escritório de Projetos	01/05 a 30/11/22
13. Estruturação e Operação do Escritório de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e de Processos	17. Escritório de Processos Estruturado e Implantado	30/04/22
	18. Relatórios mensais de operação do Escritório	01/05/ a 30/11/22

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



Plataforma Social de Engajamento para a Criação de Culturas Comunitárias

RELATÓRIO

<< Projeto Conceitual da Plataforma de Engajamento Social>>

– Entrega: 15/12/2021 –

1 Índice

1 Índice 2
2 Introdução 5
3 Sobre Este Documento 7
4 Nome da plataforma 7
5 Sugestão de Logomarca 8
5.1 Realiza+RJ 8
5.2 Realiza Mais RJ 9
6 Identidade Visual 10
6.1 Realiza+RJ 10
6.2 Realiza Mais RJ 11
7 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 11
7.1 Login 11
7.1.1 Cadastro 11
7.1.2 Esqueci minha senha 12
7.2 Primeiro Acesso 14
7.2.1 Tela de Apresentação 14
7.2.2 Termo de compromisso 14
7.2.3 Foto do usuário 15
7.2.4 Informações Pessoais 17
7.2.5 Informações de Endereço 17
7.3 Página inicial 19

7.4 Sobre 23
7.5 Grupo Oficial 24
7.6 Grupos 24
7.6.1 Configuração do grupo: 25
7.6.2 Categorias de conteúdos 28
7.6.3 Interação entre usuários 43
7.7 Ler Depois 44
7.8 Solicitações 45
7.9 Acervo 47
7.10 Calendário 48
7.11 Wiki 49
7.12 Links Úteis 50
7.13 Gestão 50
7.13.1 Central de solicitação 50
7.13.2 Central de Ouvidoria 52
7.13.3 Disparo de Mensagens 53
7.14 Configurações 54
7.14.1 Aparência 54
7.14.2 Acesso 55
7.14.3 Perfis 56
7.14.4 Usuários 58
7.14.5 Grupos 59
7.14.6 Solicitações 60
7.14.7 Ouvidoria 62
7.14.8 Unidades 63
7.14.9 Links Úteis 64

7.14.10 Categorias de grupos 65

2 Introdução

A Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária é uma solução web desenvolvida para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico,

Energia e Relações Institucional para apoiar a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro. O engajamento digital na sociedade cresce de forma exponencial e os canais digitais viraram meios para elogios, reclamações, divulgações e trocas. E a Secretaria se torna percussora em um modelo digital para se relacionar com a comunidade nesse formato.

Voltada para ser um centralizador de ideias, gerando debates e engajamento, é uma rede que pode unir em um só lugar toda cadeia que pode contribuir para o desenvolvimento econômico em regiões ou setores produtivos do Rio de Janeiro, de modo a criar condições propícias para potencializar e impulsionar as atividades econômicas do Estado. Exemplos:

- **Equipes técnicas das unidades organizacionais da SEDEERI**
- **Entidades vinculadas**
- **Instituições do poder executivo estadual**
- **Prefeituras**
- **Entidades públicas e privadas**
- **Representações de diferentes setores da sociedade fluminense**
- **Empresas de todos os portes**
- **Profissionais liberais**
- **Representantes de associações**
- **Sociedade**

Para atingir o objetivo, a plataforma conta com as principais funcionalidades mapeadas como primordiais no processo de comunicação, levando em consideração a experiência em plataformas sociais que os usuários possuem.

A página está sendo desenvolvida com layout intuitivo, utilizando componentes atuais, de forma que, quando colocadas em produção, possam ter o seu conteúdo organizado com acesso rápido (imagens, notícias, programação, portfólios, galerias, agendas, blogs, menus, formulários, conteúdo multimídia "texto, imagem, som, vídeo"), oferecendo galerias de vídeos e de fotos, suportando várias extensões de arquivos necessários para o bom funcionamento e compatibilidade, além de administrar plugins atualizados e implementar novos plugins garantindo assim uma performance do portal e compatibilidade com novas tecnologias do mercado.

Ter uma plataforma para criar condições propícias para potencializar e impulsionar a economia do Estados, tendo como exemplo as APLs, de maneira criativa, inovadora e colaborativa, com entes externos e sociedade, contribuirá para que a SEDEERI identifique novos projetos e ações necessários ao desenvolvimento da economia do Estado.

Objetivos:

- **Promoção de vocações econômico-sociais regionais;**
- **Fortalecimento da cultura empreendedora;**
- **Melhoria da competitividade de negócios locais;**
- **Acompanhamento de tendências setoriais e regionais;**
- **Construção de relacionamentos entre empreendedores e investidores locais;**
- **Fomento à inovação e criação;**
- **Transformação digital dos APLs;**
- **Diálogo sobre melhores práticas entre empresários;**
- **Informações necessárias para o usuário desenvolver seus projetos**
- **Fomento à inovação**
- **Apoio Empresarial**

3 Sobre Este Documento

Este documento traz informações referentes à primeira entrega do projeto, contemplando:

- **Elaboração do Projeto Conceitual da Plataforma de Engajamento Social para a Criação de Culturas Comunitárias**
- **Apresentação da estrutura do portal da plataforma, abrangendo a hierarquia e apresentação das informações, navegabilidade e afins.**
- **Ata da primeira reunião realizada com a equipe da SEDEERI**
- **Sugestões de nome**
- **Sugestões de Logomarca**
- **Sugestões de Identidade Visual**

4 Nome da plataforma

Duas opções de nomes foram pensadas para a plataforma. Ambos foram pensados para provocar proximidade, soma, colaboração e trouxeram características marcantes do Fluminense: realizar e resolver.

Eles mostram aos usuários que o projeto é agregador, para que comunidade, empresários, investidores, órgãos, parceiros e demais envolvidos trabalhem junto com SEDEERI para o desenvolvimento econômico do Estado.

- **Resolve Junto**
- **Realiza + RJ**

Apresentado para o Secretário da SEDEERI, Vinicíus Farah, o nome **Realiza + RJ** foi escolhido.

5 Sugestão de Logomarca

5.1 Realiza+RJ

Com letras retas, cantos levemente arredondados e espessura encorpada, o nome "Realiza + RJ" é apresentado de forma segura e simpática. Tivemos o cuidado para que a tipologia não remetesse logos com as duas letras.

O elemento gráfico de soma é destacado em tom tecnológico. Trouxemos o verde e o azul em outros tons, para ter uma ligação com a Secretaria e o Governo do Estado, sem ficar igual.

Centralizado pelo "+" está o elemento circular, que apresenta segmentos, intercessões e pontos, sugerindo fluidez, movimento e interação.

A cor preta em "Realiza" e "RJ" otimiza a leitura e confere praticidade, enquanto o gradiente entre o azul e o amarelo-esverdeado sugerem dinamismo de forma lúdica.

5.2 Realiza Mais RJ

O texto "Realiza Mais" segue uma tendência contemporânea em que grandes marcas apostam na utilização do nome em letras minúsculas, expondo um ar mais sociável, delicado e descontraído - conceito reforçado pelo aspecto compacto, mas robusto, da fonte utilizada.

A letra "i", presente nas duas palavras, apresenta um destaque que sugere conexão/encaixe/soma e em um nível mais sutil, forma uma parte do símbolo de adição (+).

A sigla do estado disposta sobre um elemento similar ao "i" sugere o resultado desta soma, favorecendo todo o "RJ".

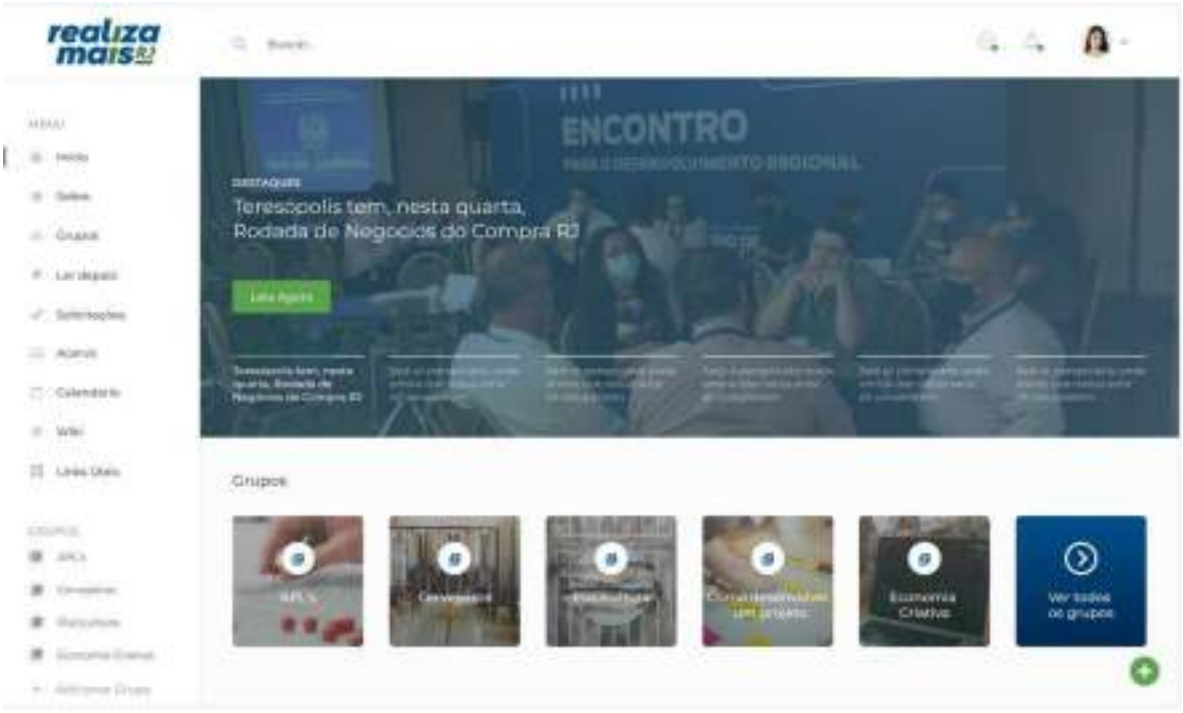
Utilizando as cores da Secretaria de Desenvolvimento, esta logo apresenta-se de forma amigável e carismática.

6 Identidade Visual

6.1 Realiza+RJ



6.2 Realiza Mais RJ



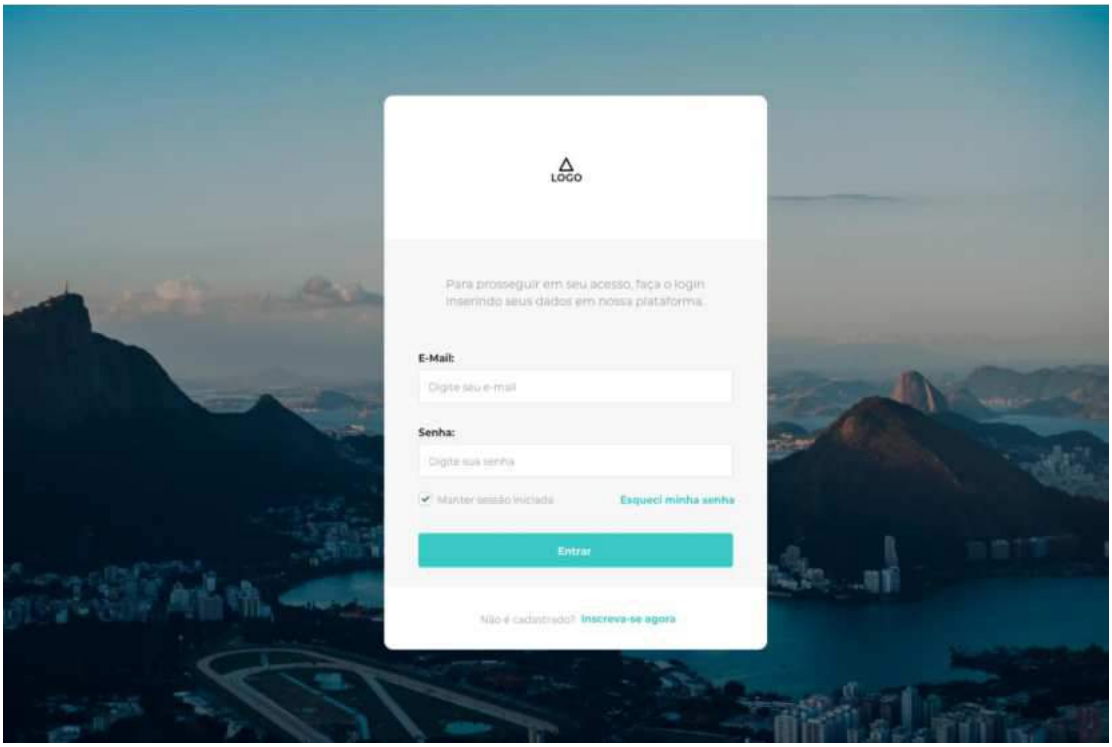
7 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

A plataforma é totalmente responsiva, podendo ser acessada de qualquer aparelho que tenha navegador e acesso a internet. Está de acordo com LGPD, possui certificado SSL e DNS.

7.1 Login

7.1.1 Cadastro

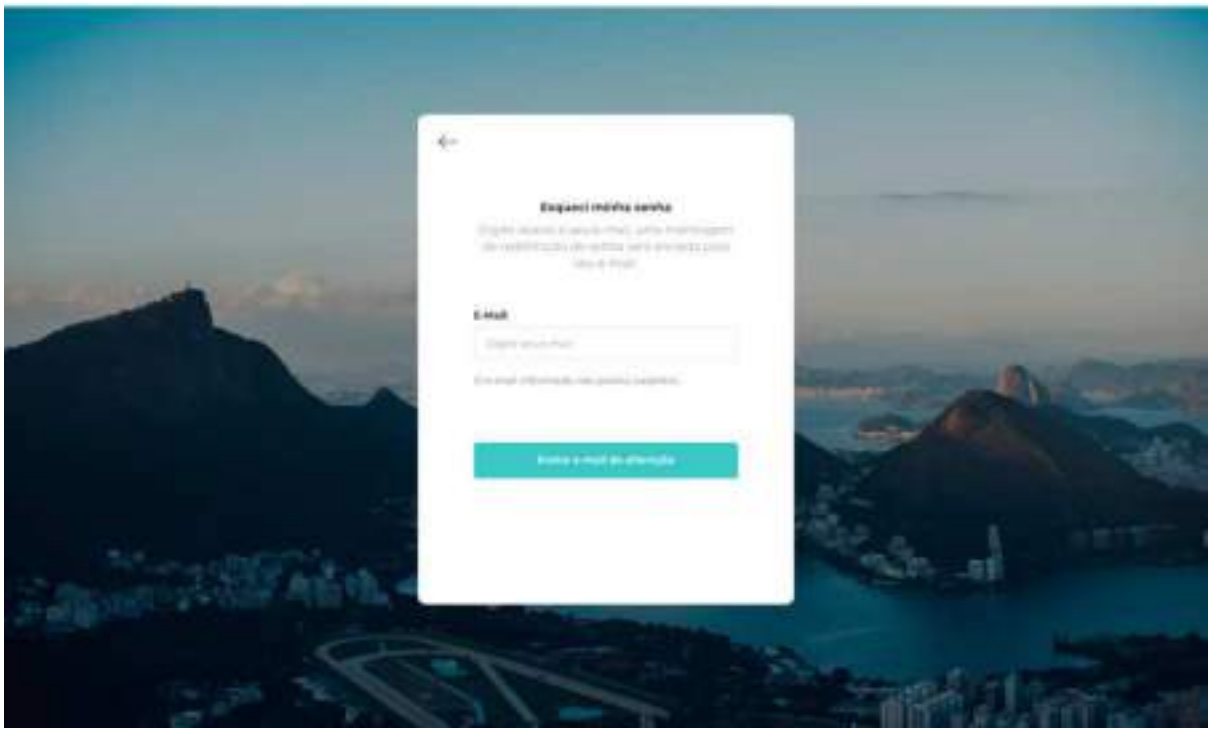
Para acessar a plataforma, o usuário precisa ter um login de acesso. O administrador pode optar por deixar a área de cadastro aberta para o publico ou fechada. A opção aberta permite que qualquer pessoa com o link da plataforma possa realizar o cadastro. Se for fechada, o administrador terá que cadastrar os usuários e a plataforma realiza o envio do e-mail de confirmação com senha.

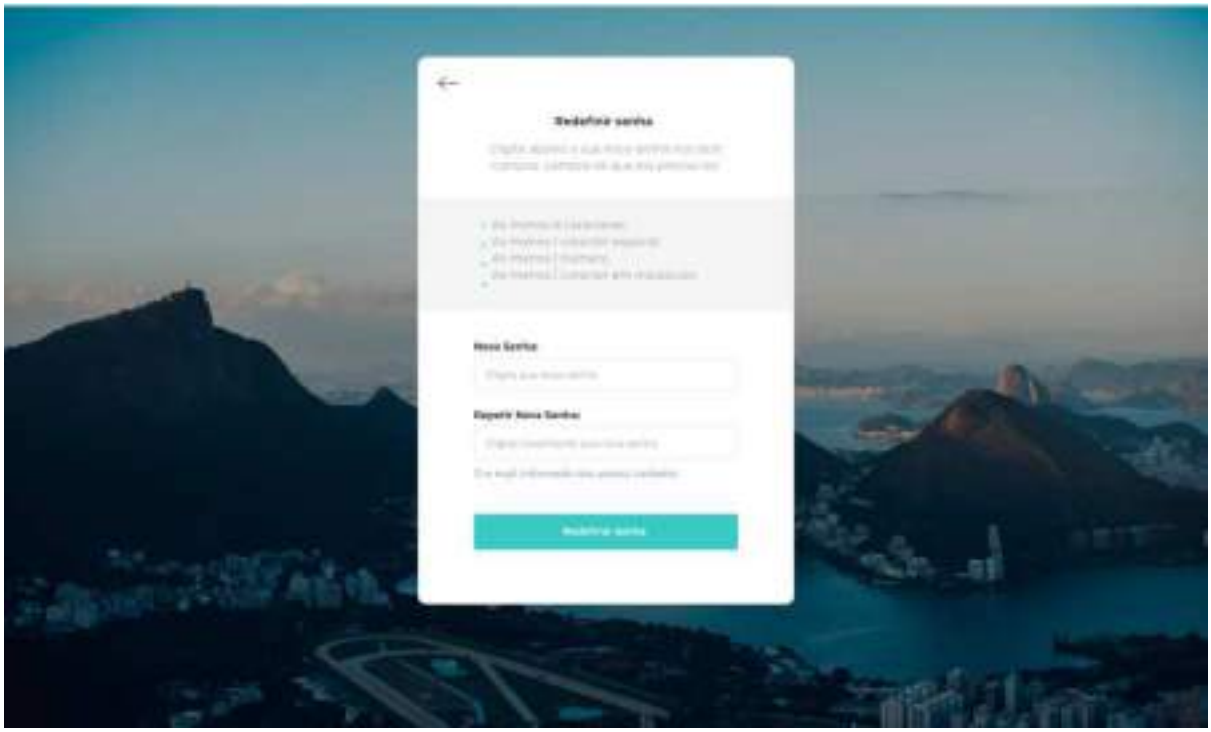


Quando aberta para cadastro, o usuário irá clicar em ‘Inscreva-se agora’ e preencherá os campos Nome, e-mail e telefone. Em seguida, receberá um e-mail para confirmação e cadastro de senha com verificação de senha segura. A senha precisa conter ao menos 8 caracteres, entre eles 1 caractere especial, 1 número e 1 caractere em maiúsculo.

7.1.2 Esqueci minha senha

Caso o usuário esqueça sua senha, ele pode pedir a redefinição da senha. Ao acessar a área de login da plataforma, um link estará disponível. Basta clicar na opção, informar o e-mail e um link para redefinir a senha será enviado.



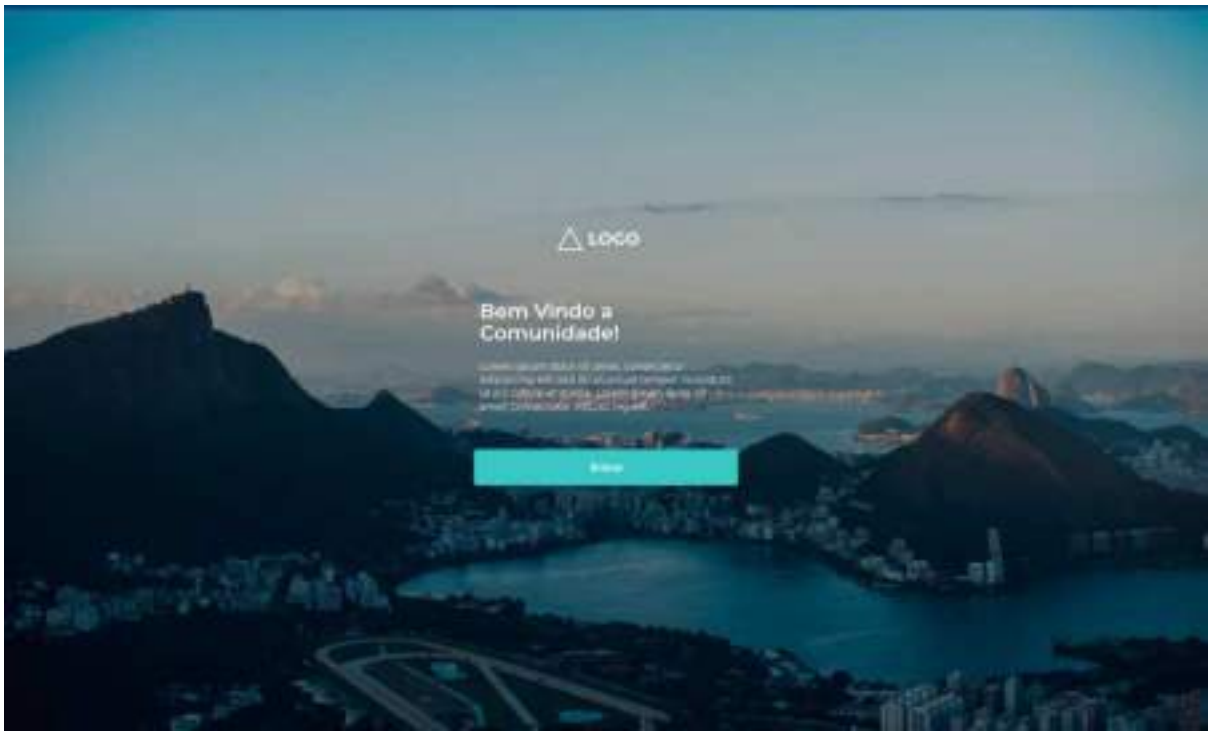


7.2 Primeiro Acesso

Após a confirmação do e-mail e a configuração da senha, no primeiro acesso que o usuário efetuar, ele irá finalizar o cadastro preenchendo mais informações:

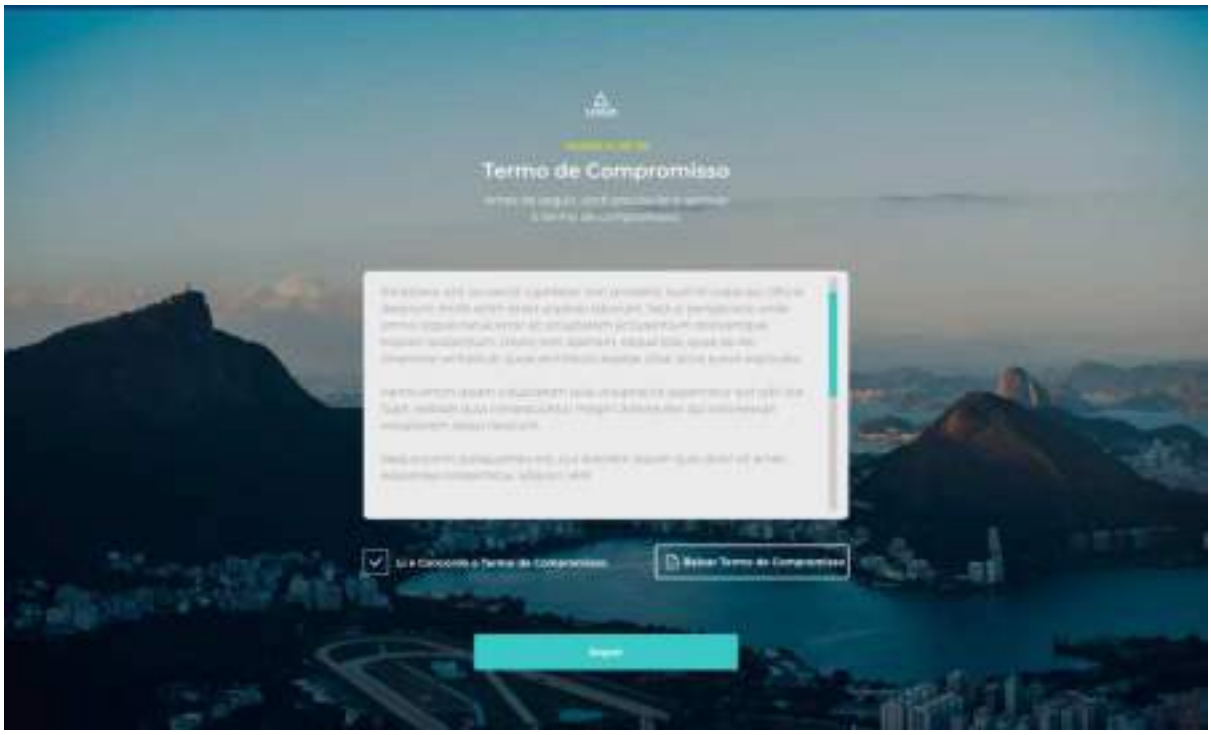
7.2.1 Tela de Apresentação

Tela com texto introdutório para as próximas telas.



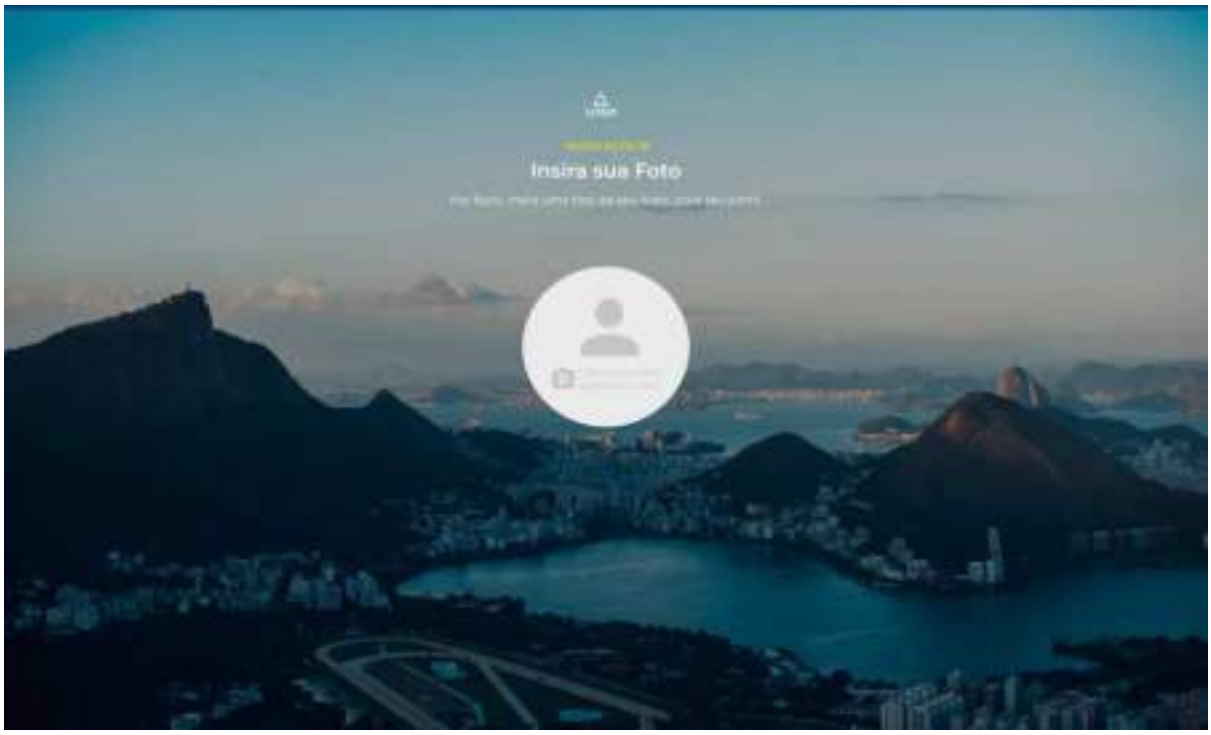
7.2.2 Termo de compromisso

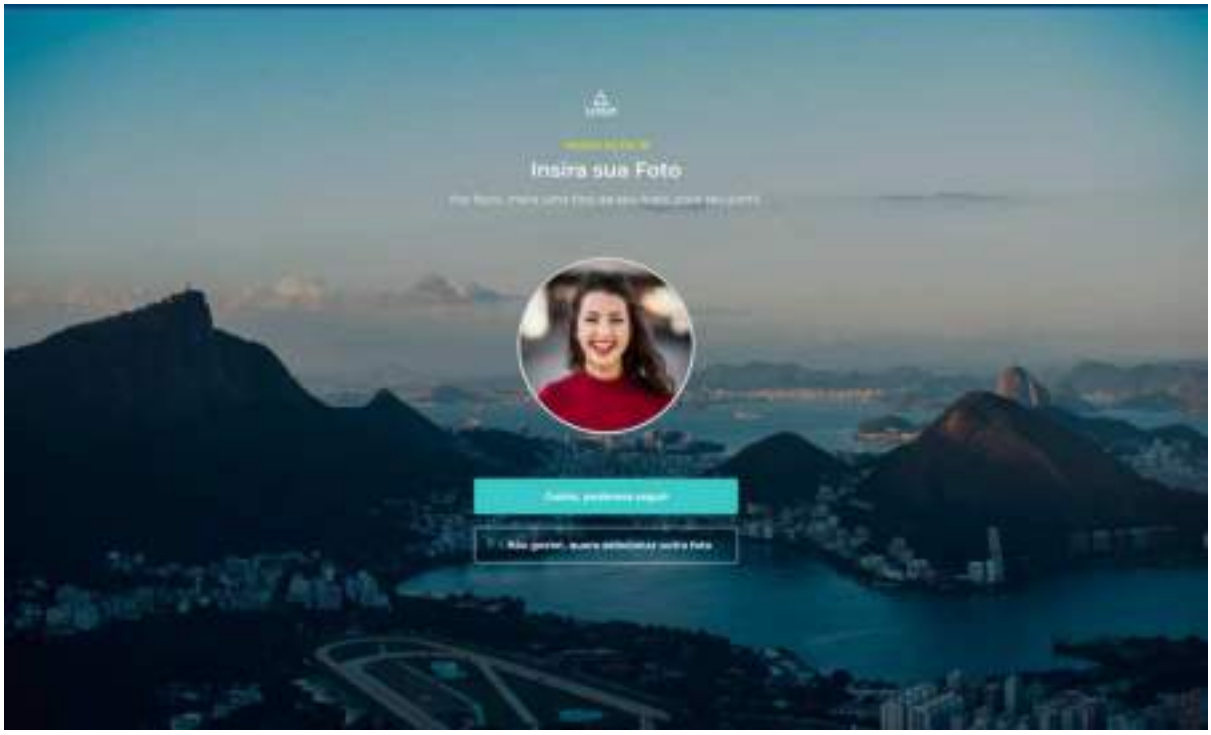
No passo 1 do cadastro, o usuário precisará concordar com o termo de compromisso que o deixa ciente de todas as condições da plataforma.



7.2.3 Foto do usuário

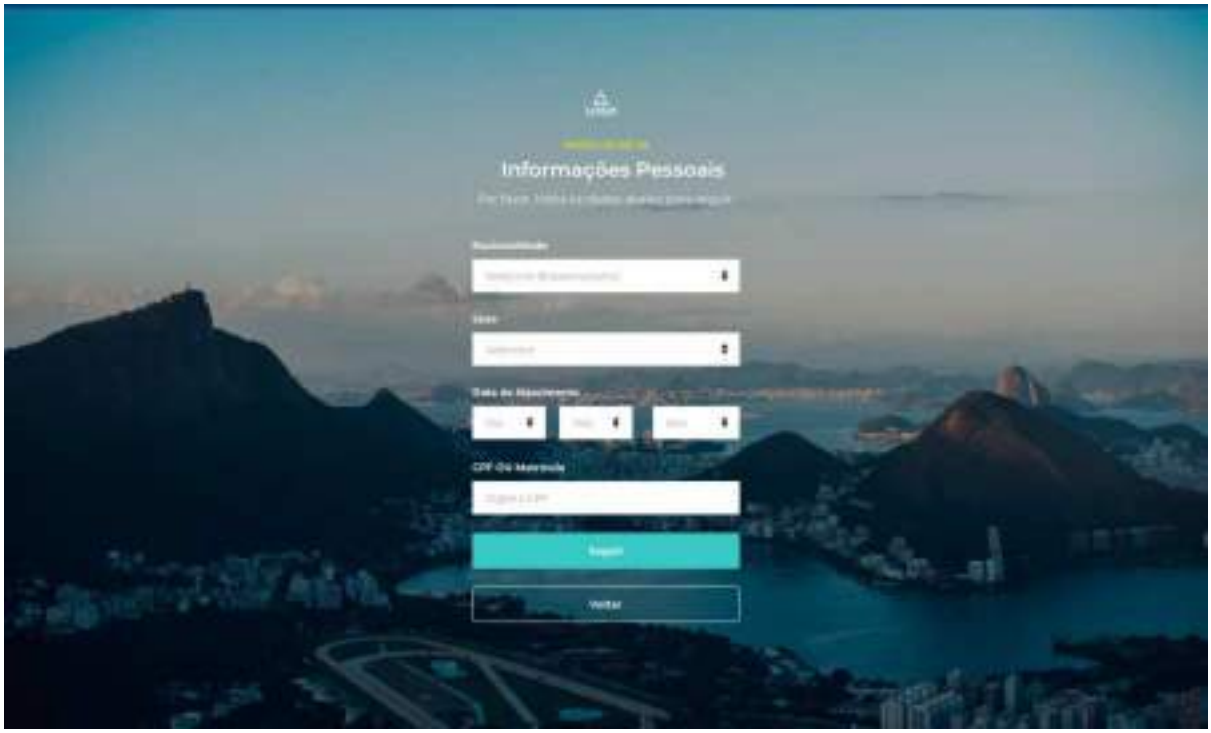
No passo 2, os usuários podem optar por adicionar sua foto de perfil.


Insira sua Foto


Insira sua Foto

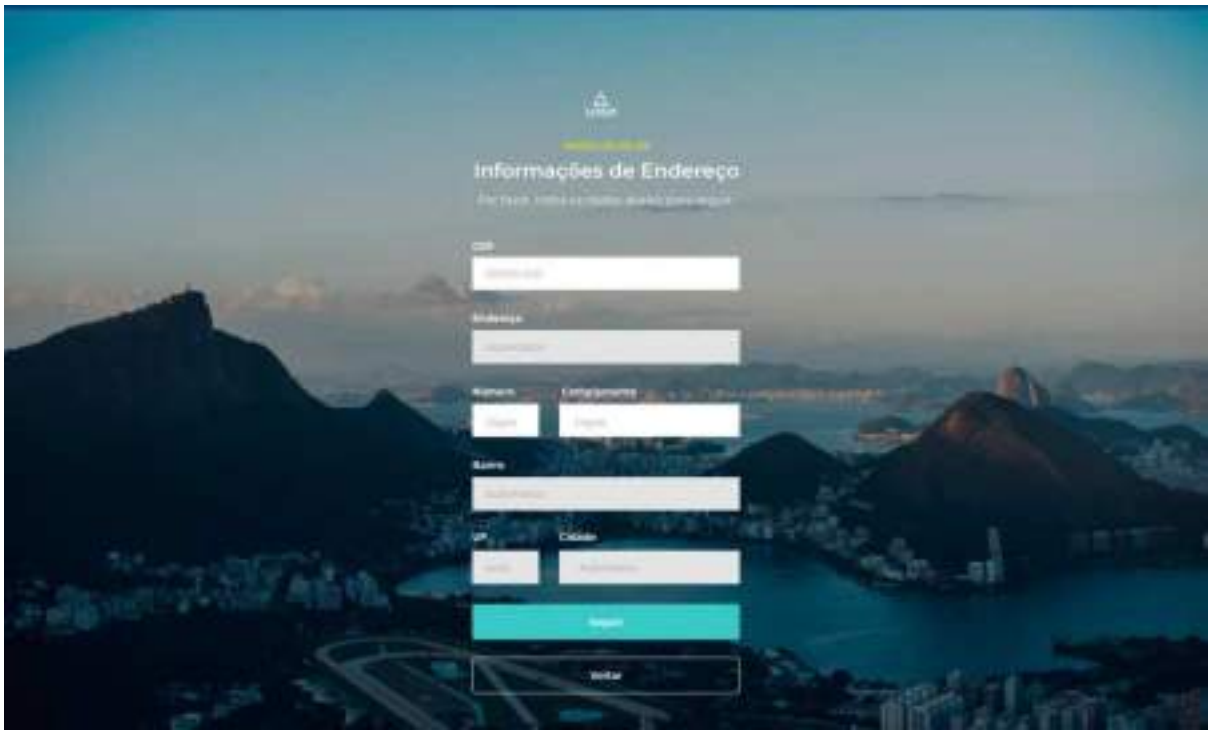
7.2.4 Informações Pessoais

No passo 3, alguns dados são recolhidos para melhorar a experiência do usuário e deixar a SEDEERI com uma base de dados precisa, como nacionalidade, sexo, data de nascimento e CPF, pessoas com idade menor que 18 anos não podem se cadastrar na plataforma, o CPF é solicitado para certificar que o usuário não criará dois perfis.

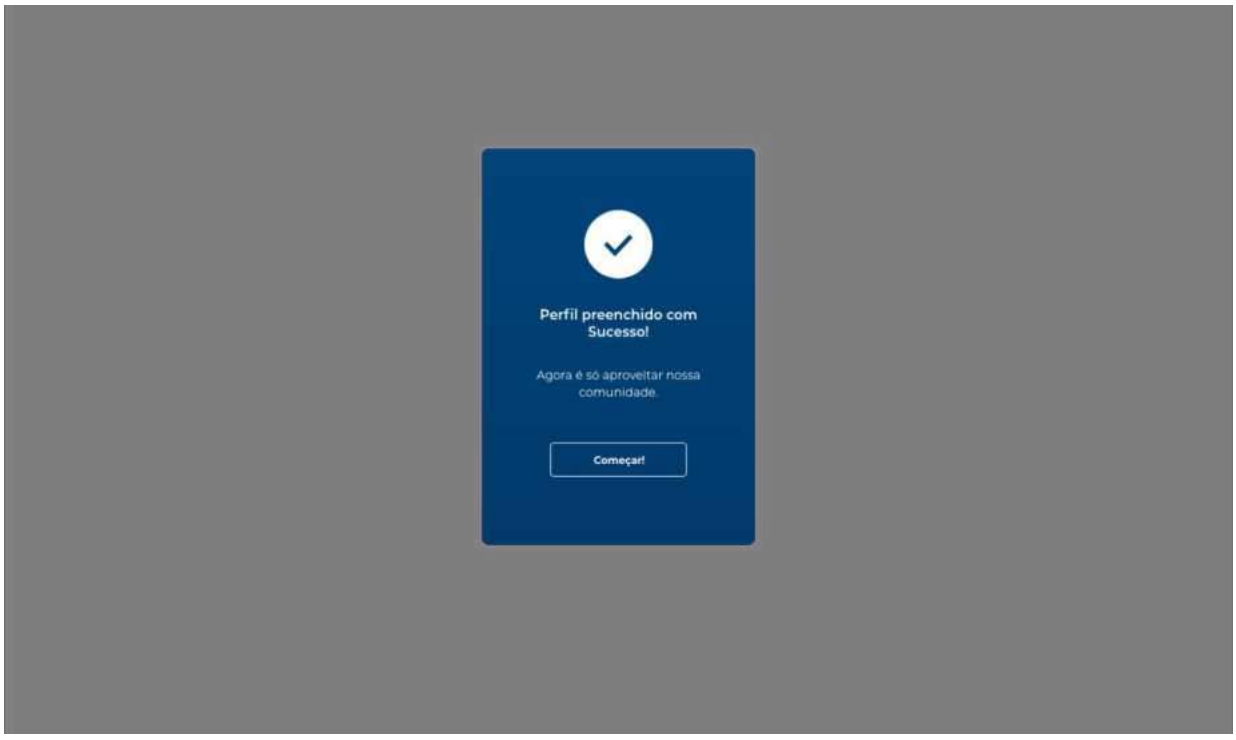


7.2.5 Informações de Endereço

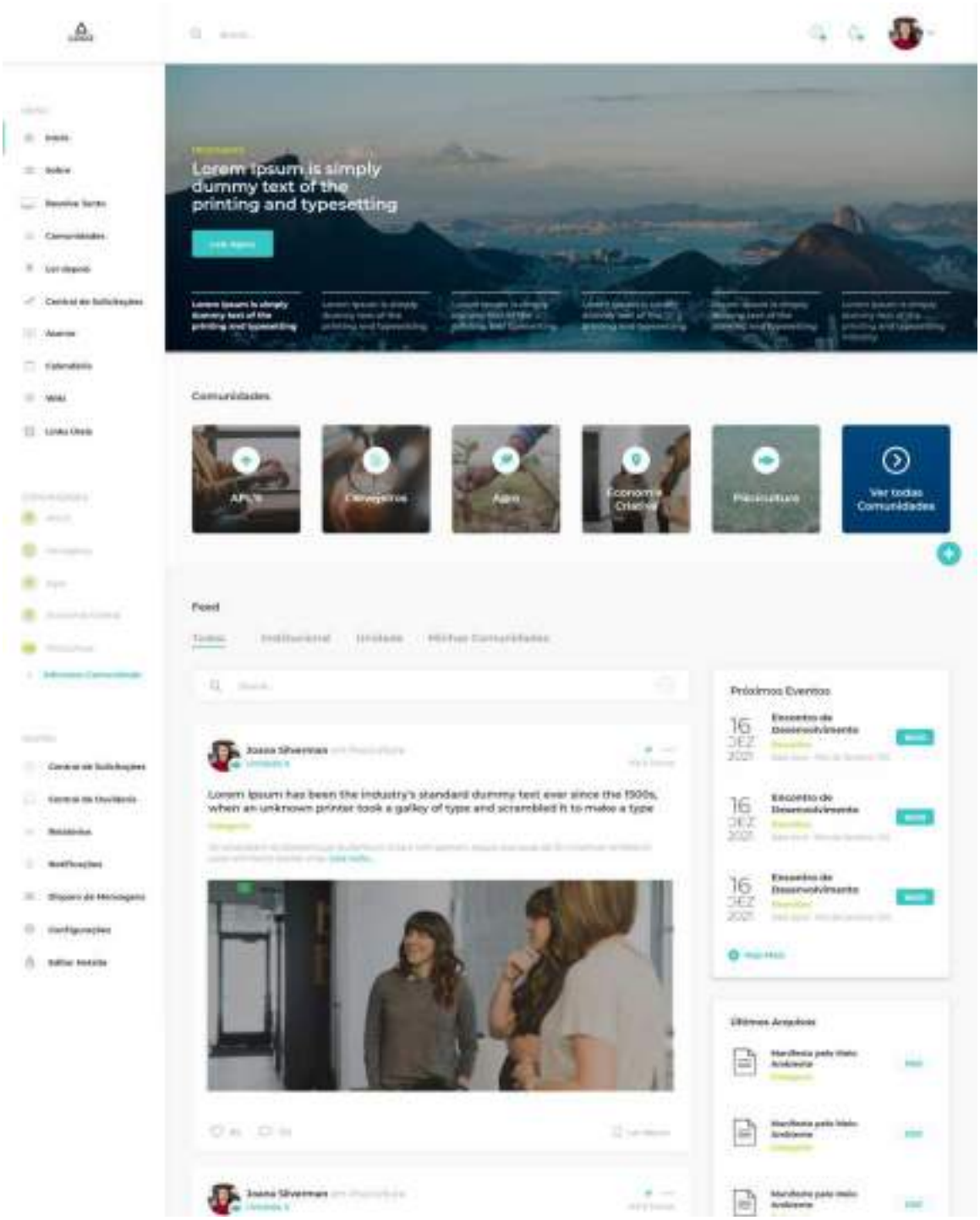
No passo 4 o usuário preenche o endereço completo. Ao preencher o campo CEP, as informações dos demais campos são preenchidas automaticamente.



Após preencher todos os passos, o usuário já pode navegar na plataforma.



7.3 Página inicial



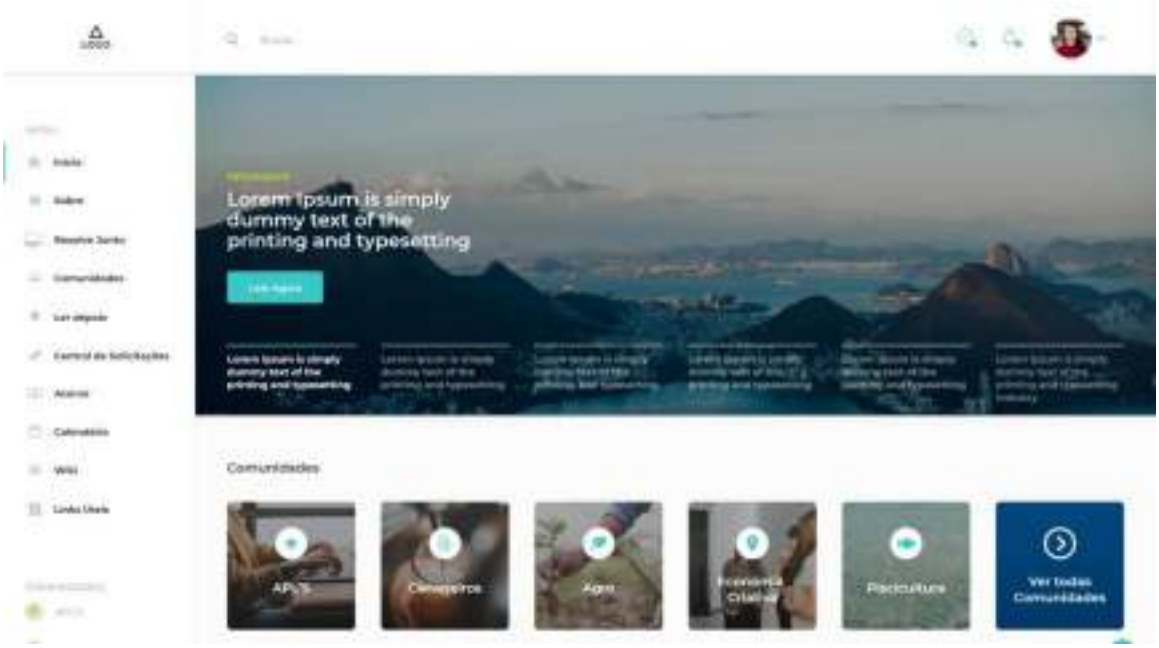
Na lateral esquerda temos o menu de navegação. Foi desenvolvido de forma simples e intuitiva, com os principais temas exposto.



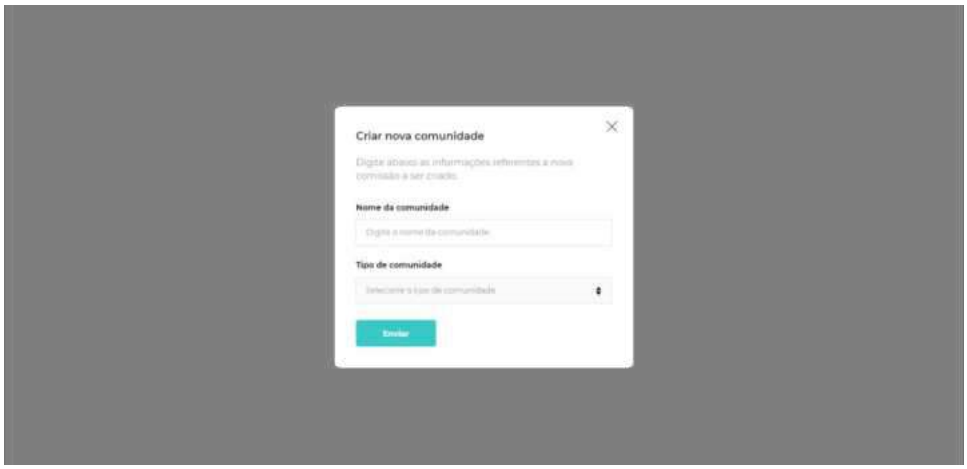
Ao lado do menu, no topo da página temos a área de destaque. Lá a equipe que cuida da plataforma pode colocar em destaque assuntos relevantes. Podem ser retiradas a qualquer momento.



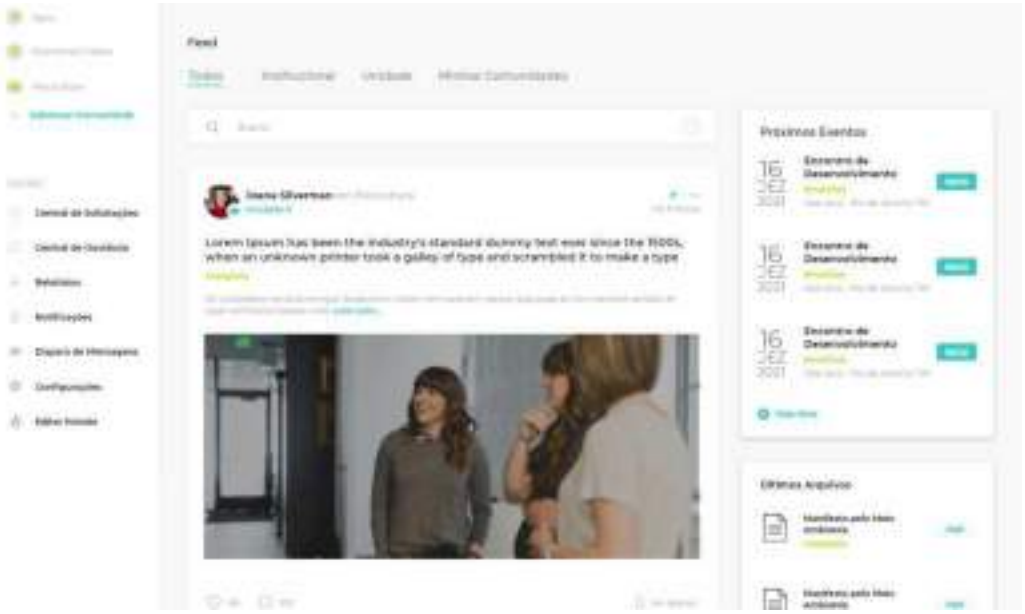
Abaixo dos destaques temos um atalho para as comunidades da plataforma.



As comunidades possibilitam que o usuário encontre de forma clara e rápida o tema que tem interesse. Ao clicar no ícone com + o usuário pode cadastrar uma nova comunidade, informando campos principais e posteriormente configurar as demais opções.



Depois dos grupos temos o feed de postagens, onde os usuários podem interagir, compartilhar conteúdo e ler materiais de seu interesse. Os posts podem ser fixados e ficarão aparecendo para os usuários no topo do feed.



Ao lado do feed temos atalhos para os últimos eventos cadastrados e para os últimos arquivos cadastrados.



7.4 Sobre

Nessa área o usuário pode entender melhor como funciona a plataforma a partir de textos e imagens.

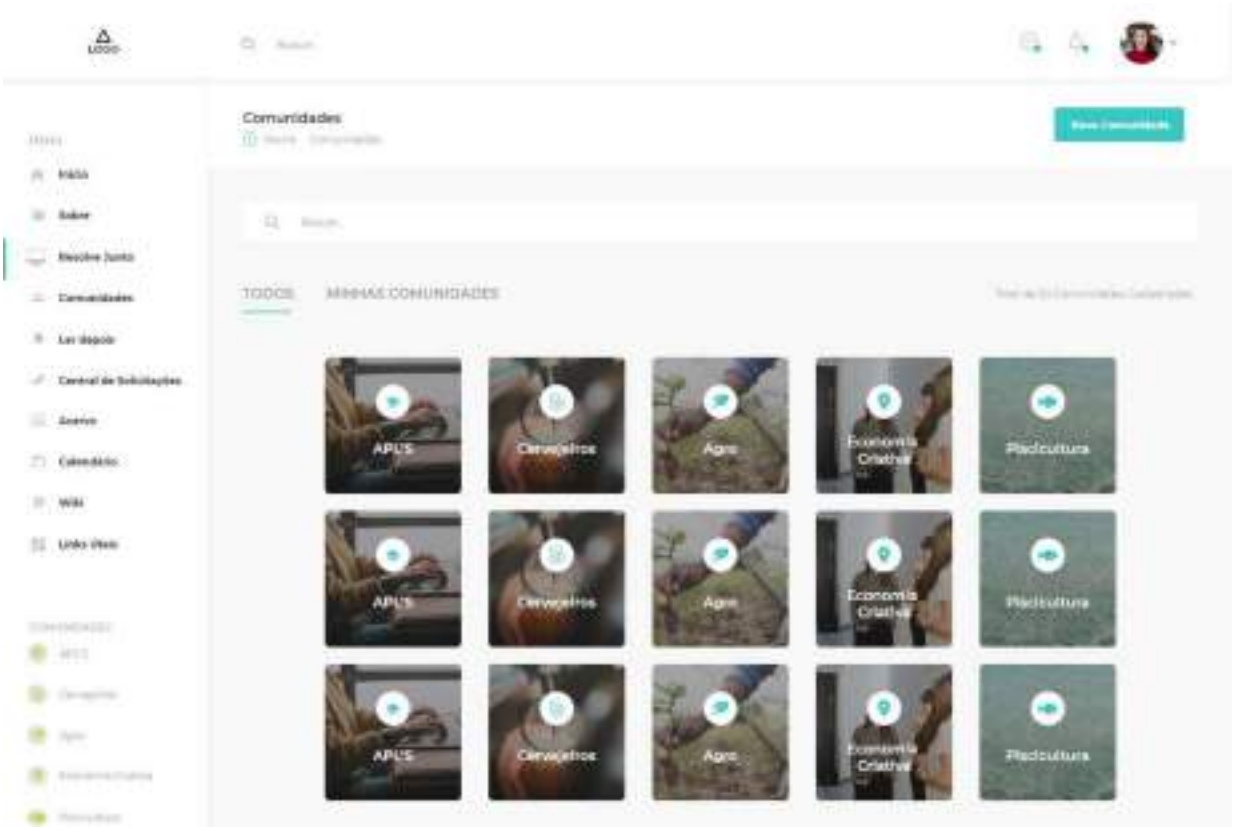


7.5 Grupo Oficial

Na plataforma, o administrador pode ter um grupo onde todos os usuários fazem parte e só é permitido o administrador realizar cadastros de conteúdo, como se fosse um canal de informações oficiais, um blog do cliente. Ele possui as mesmas funcionalidades do grupo comum, com postagens de diversos tipos, e os outros usuários podem interagir dentro das postagens através de comentários, compartilhamento interno e curtidas.

7.6 Grupos

A área grupos é a parte mais importante da plataforma, dentro dos grupos os usuários vão interagir, consumir conteúdo e compartilhar informações.



7.6.1 Configuração do grupo:

Novos grupos podem ser cadastrados a qualquer momento e possuem configurações que podem ser gerenciadas pelo administrador:

- **Grupos públicos ou privados;**
  - **Grupo público: os usuários podem acessa-lo e consumir os conteúdos.**
  - **Grupo privado: para visualizar as informações desse grupo ele deve pedir para participar.**
- **Ter moderador;**
  - **Um usuário pode ser considerado moderador do grupo e ficará responsável por moderar conteúdos postados por outros usuários e permitir novos participantes desse do grupo.**
- **Aprovação de membros;**
  - **Se o grupo é configurado para ter aprovação de membros, o administrador ou o moderador precisarão aprovar pedido por pedido de participação.**
- **Aprovação de conteúdo;**
  - **Caso o grupo precise de aprovação de conteúdo, toda postagem criada pelos usuários precisarão passar pela aprovação do administrador ou moderador do grupo.**
- **Compartilhamento de posts de outros grupos;**
  - **Dentro da plataforma é possível compartilhar posts. Se essa opção estiver marcada, os usuários poderão compartilhar o post em outros grupos e receber compartilhamento de outros grupos também.**
- **Definir a categoria que o grupo pertence;**

- **Os grupos podem ser categorizados para que o usuário encontre-os mais facilmente.**

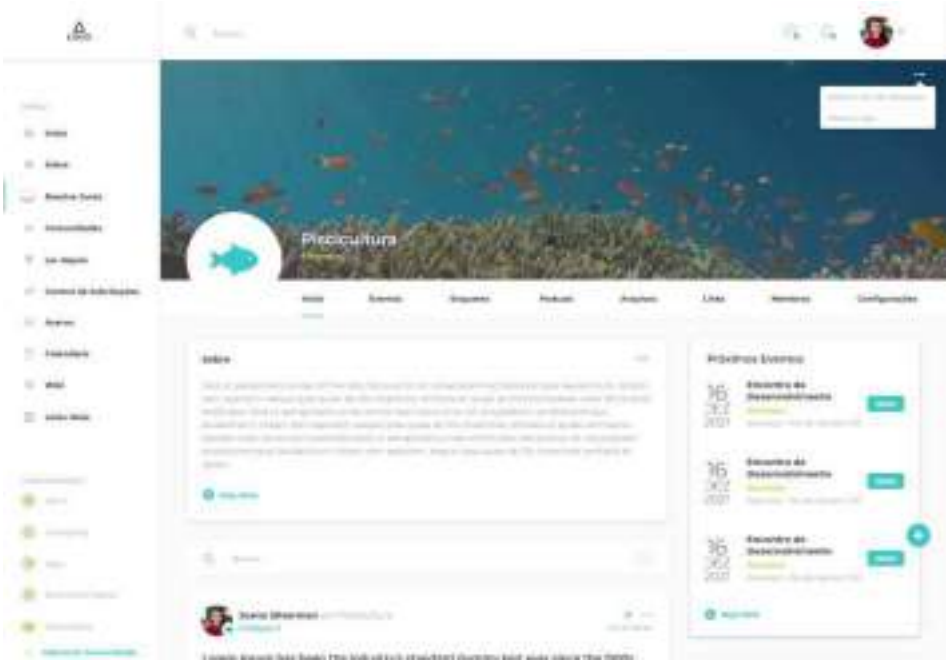
- **Definir quais tipos de postagens são aceitos dentro do grupo.**
  - **Existem 6 tipos de postagens, Publicação de texto, Eventos, Podcast, Arquivos, Links e Enquetes, o administrador pode optar por deixa-los ativos em cada comunidade.**



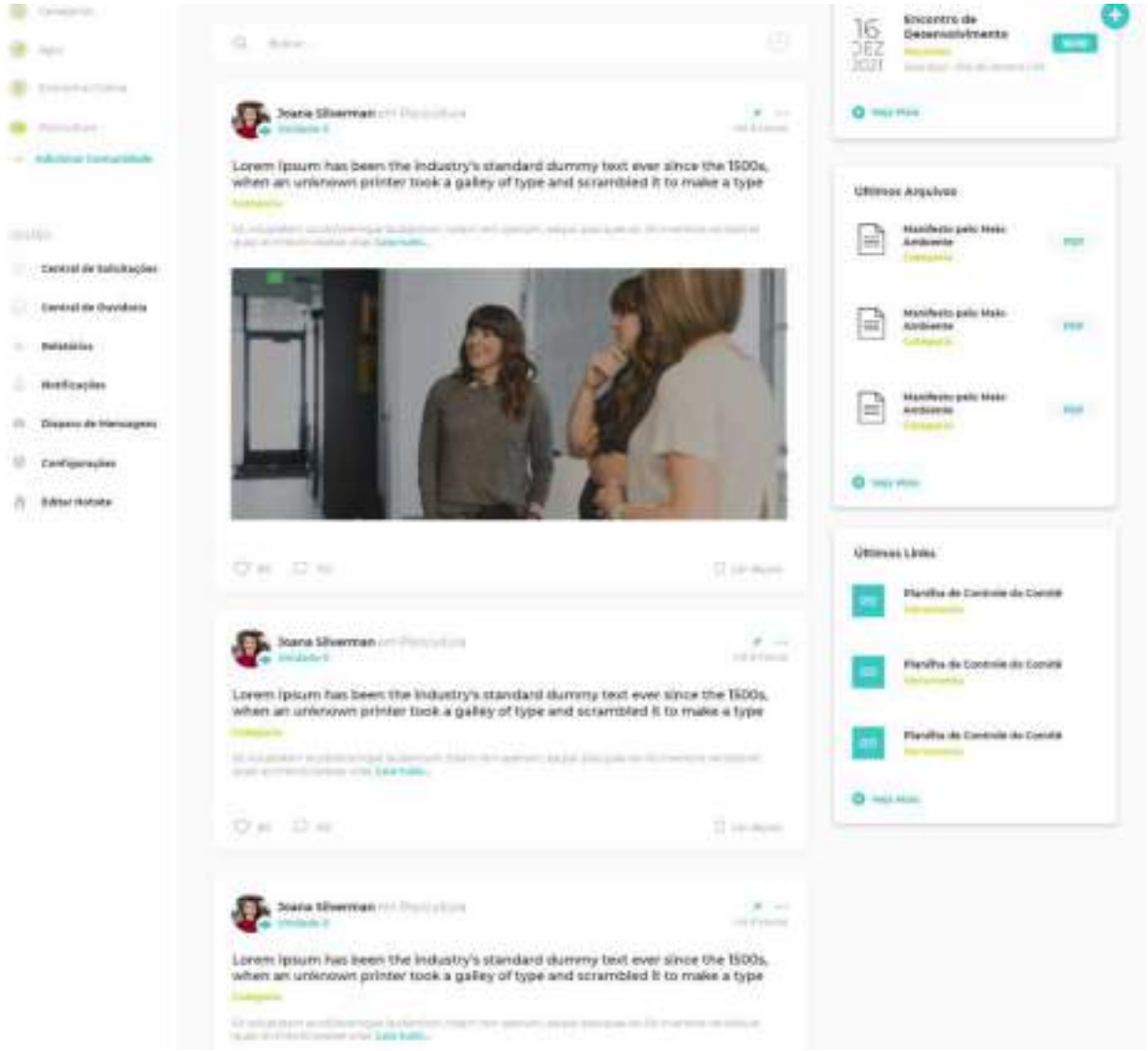
Além das regras o usuário pode configurar a aparência do grupo de forma bem simples, podendo alterar a imagem de fundo e o logo:



Ao acessar a interna de um grupo, o usuário poderá ver um texto de introdução que pode ser alterado de forma bem rápida. As abas no topo servem de filtro para categorias de conteúdos. Também é possível visualizar os membros do grupo e a aba de configuração.



Abaixo temos as postagens que se apresentam em formato de feed, na lateral temos os eventos mais recentes, os últimos arquivos cadastrados e os últimos links cadastrados.

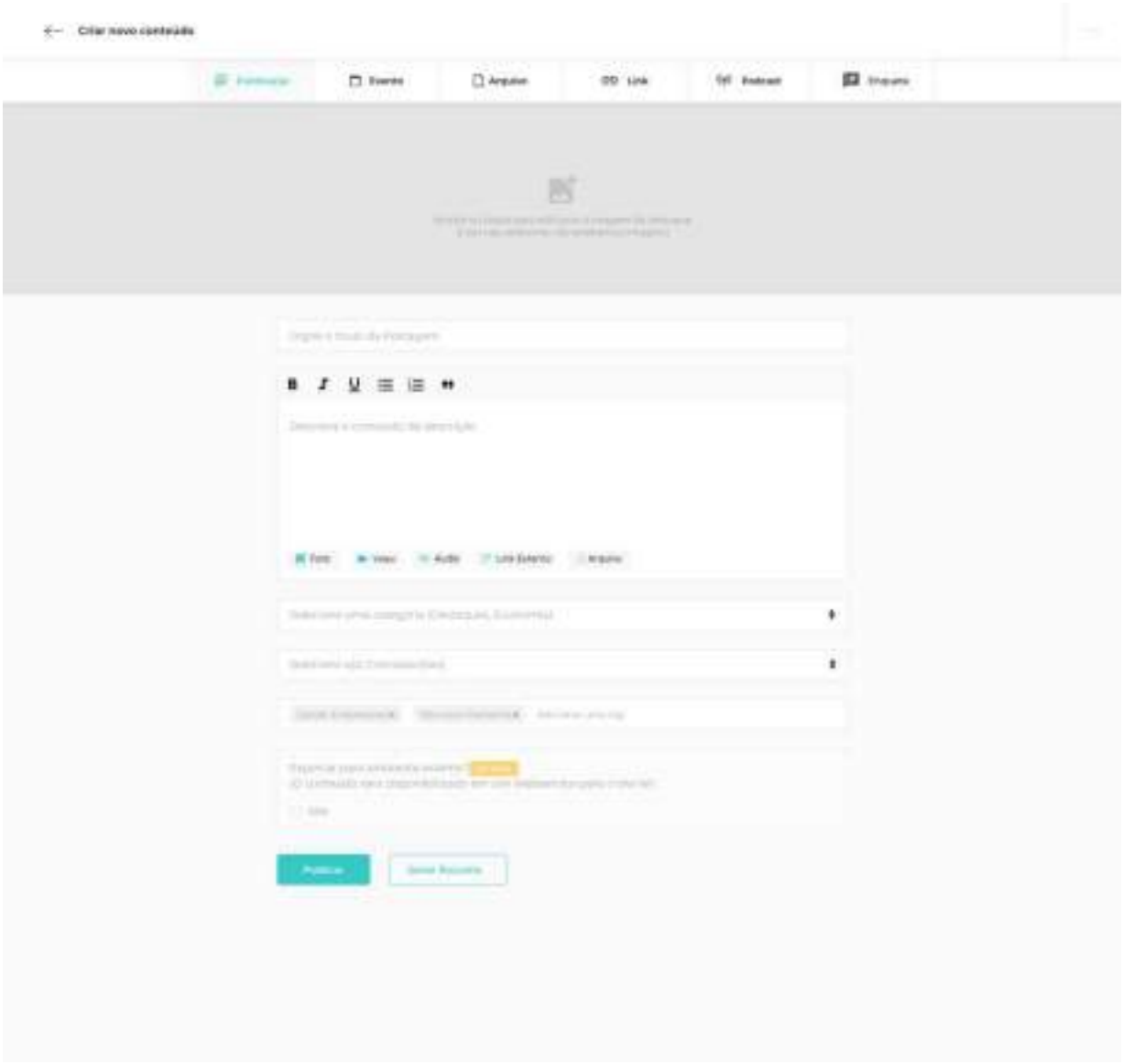


7.6.2 Categorias de conteúdos

Dentro do grupo, posts com categorias diferentes poderão ser publicados. Os campos são alterados conforme a categoria do conteúdo. Existem alguns campos em comum, como por exemplo: Assunto, Grupos e Tags.

7.6.2.1 Publicação

São postagens com conteúdo de texto. Esse tipo é o mais utilizado, pois seus campos possibilitam adicionar imagem entre os parágrafos, assim como vídeos.

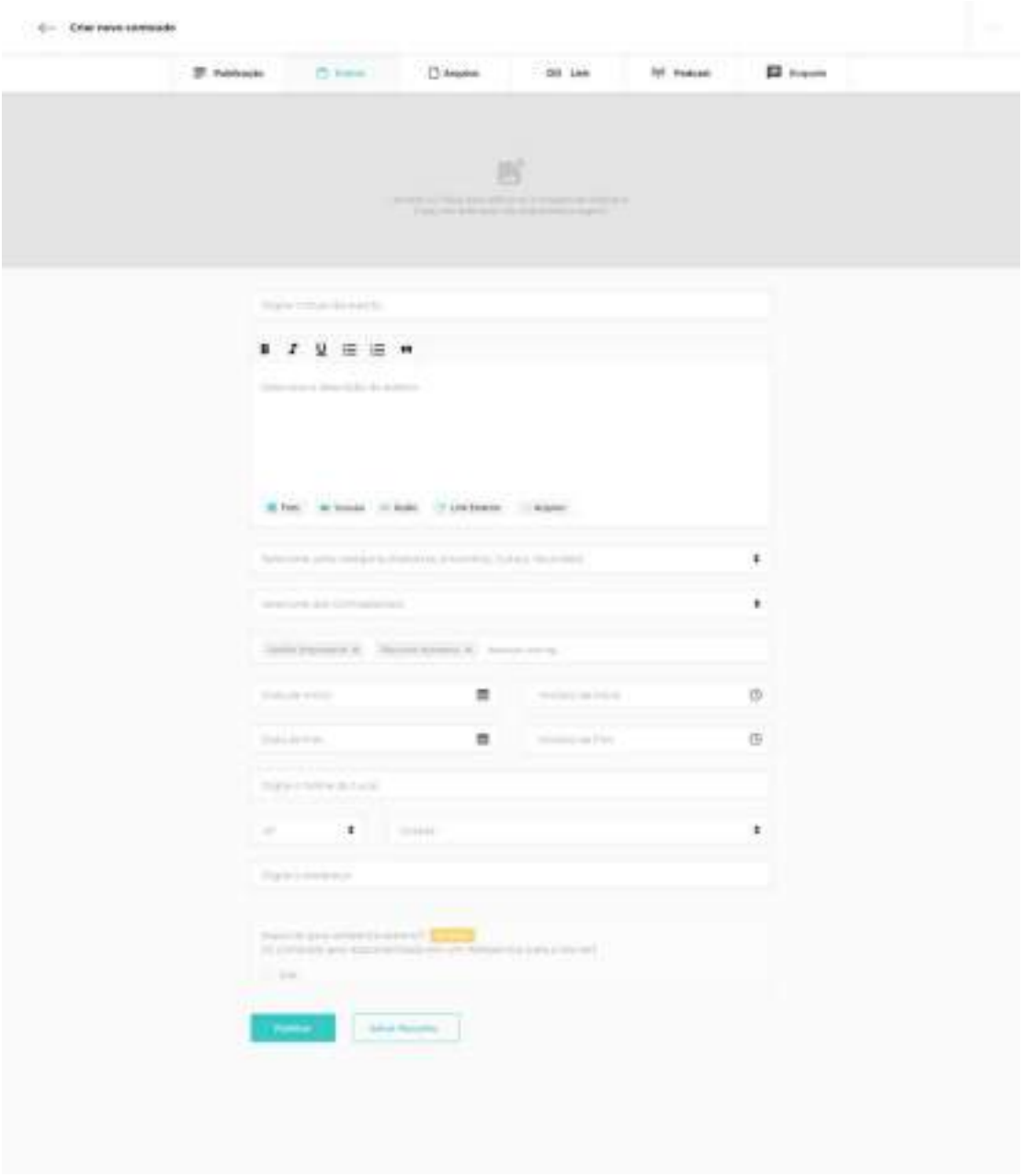


Aparência no feed:

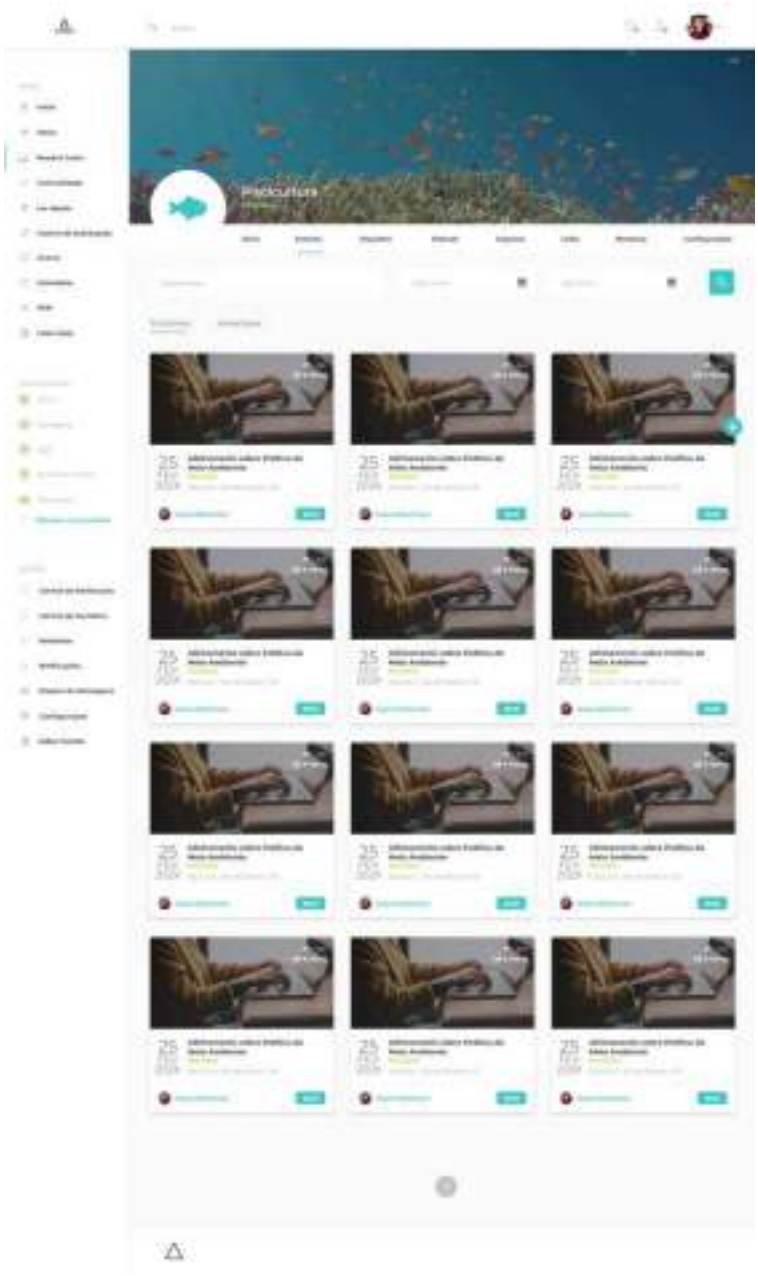


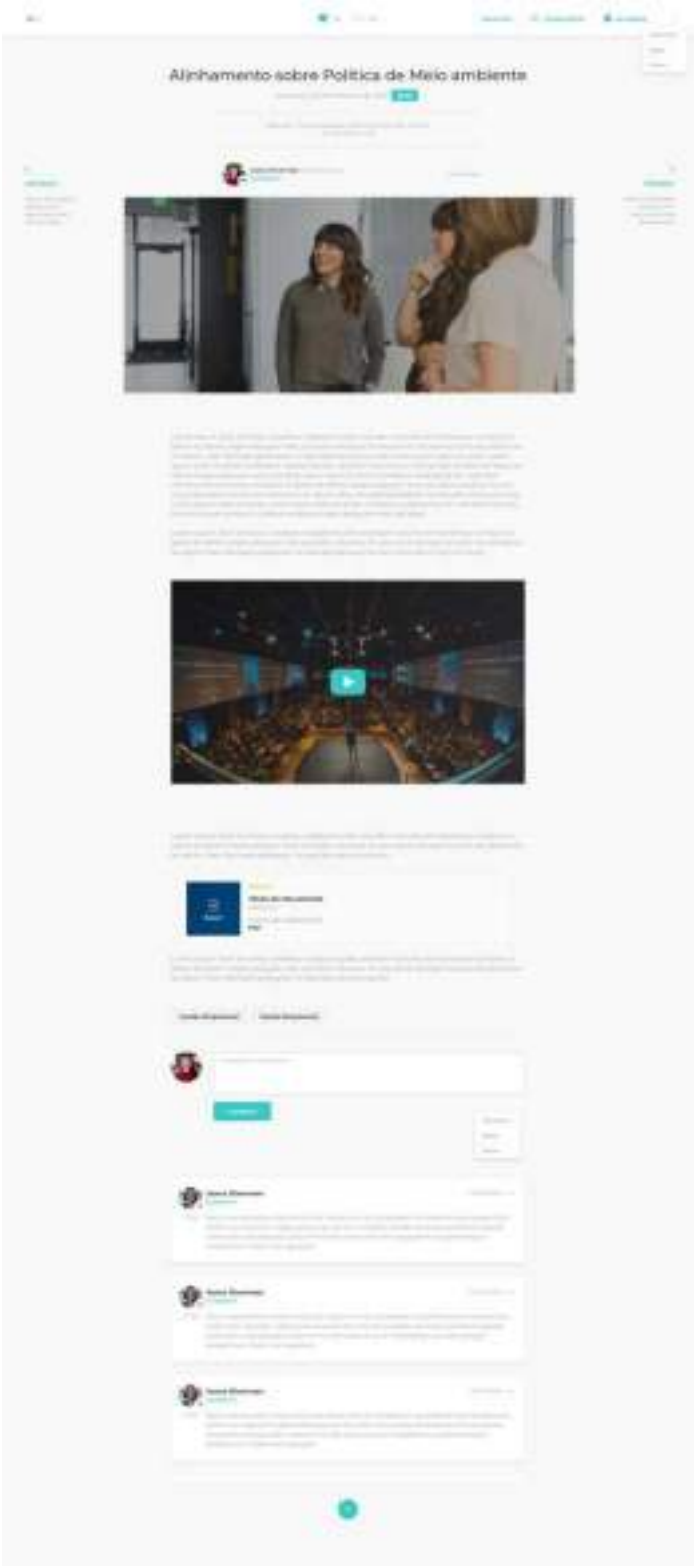
7.6.2.2 Eventos

A categoria Evento, quando cadastrados, são destacados em alguns lugares específicos dentro da plataforma, como no item do menu “Calendário”, e em destaque dentro das comunidades que foram postados.



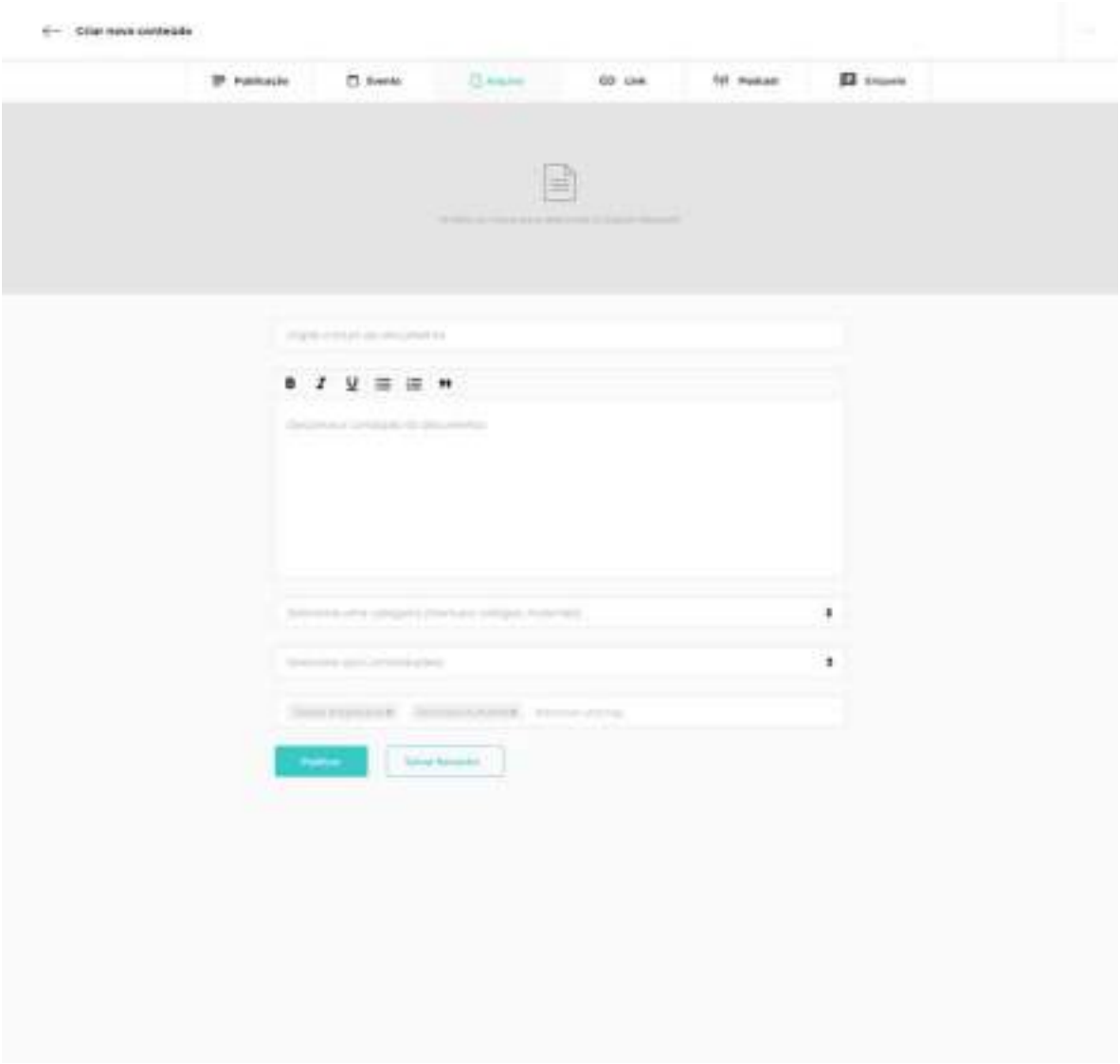
Aparência no feed:



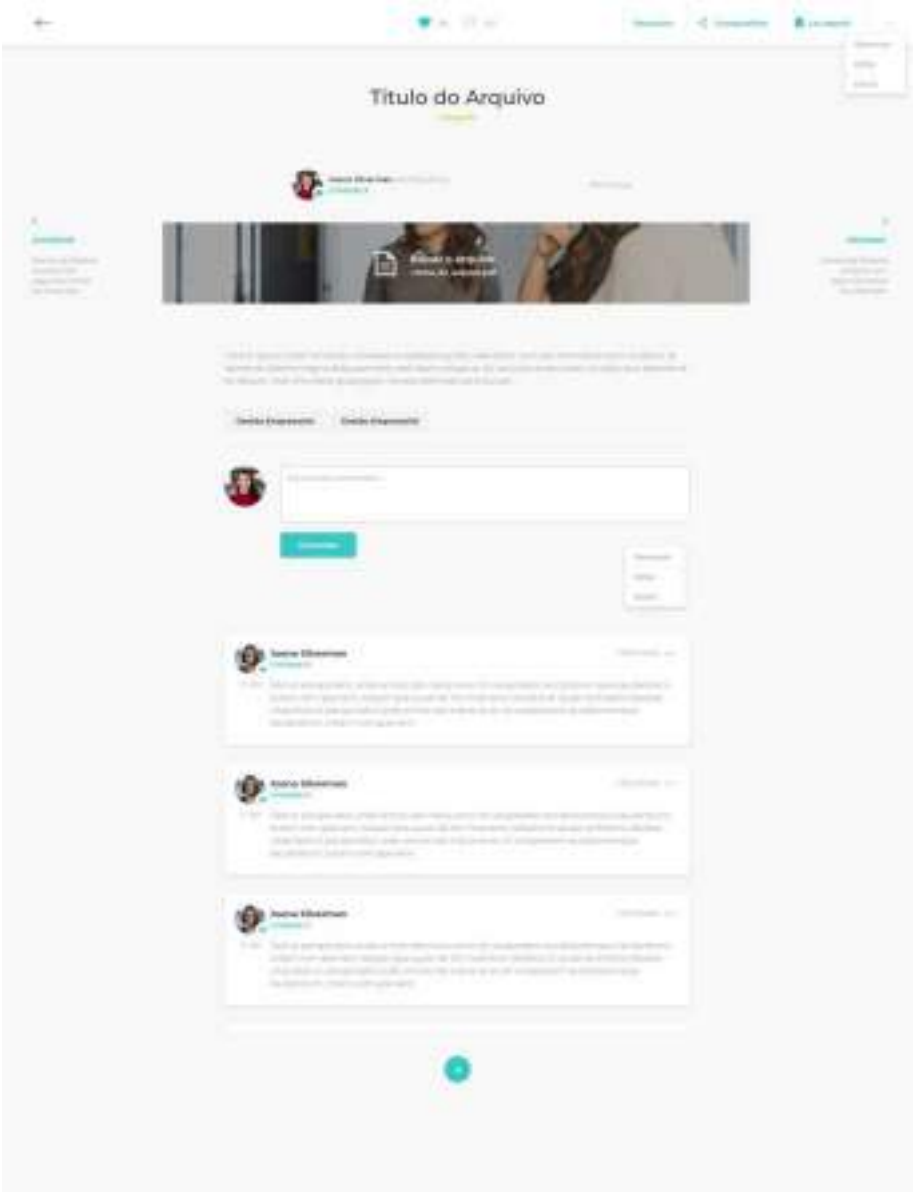

Alinhamento sobre Política de Meio ambiente

7.6.2.3 Arquivos

Em arquivo, os usuários poderão compartilhar um pdf, um documento de texto ou uma apresentação de slides com os outros usuários.

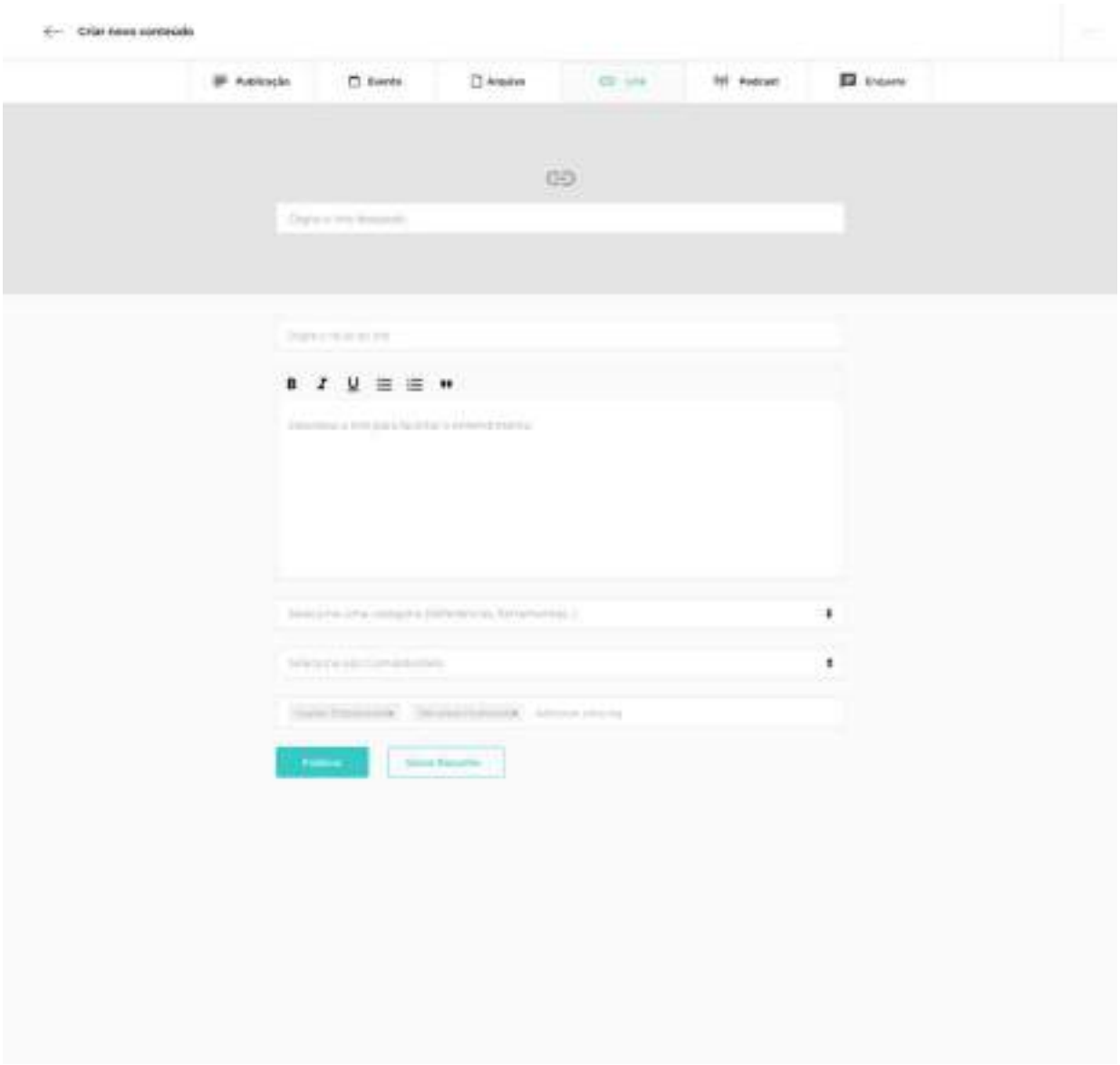


Aparência no feed:

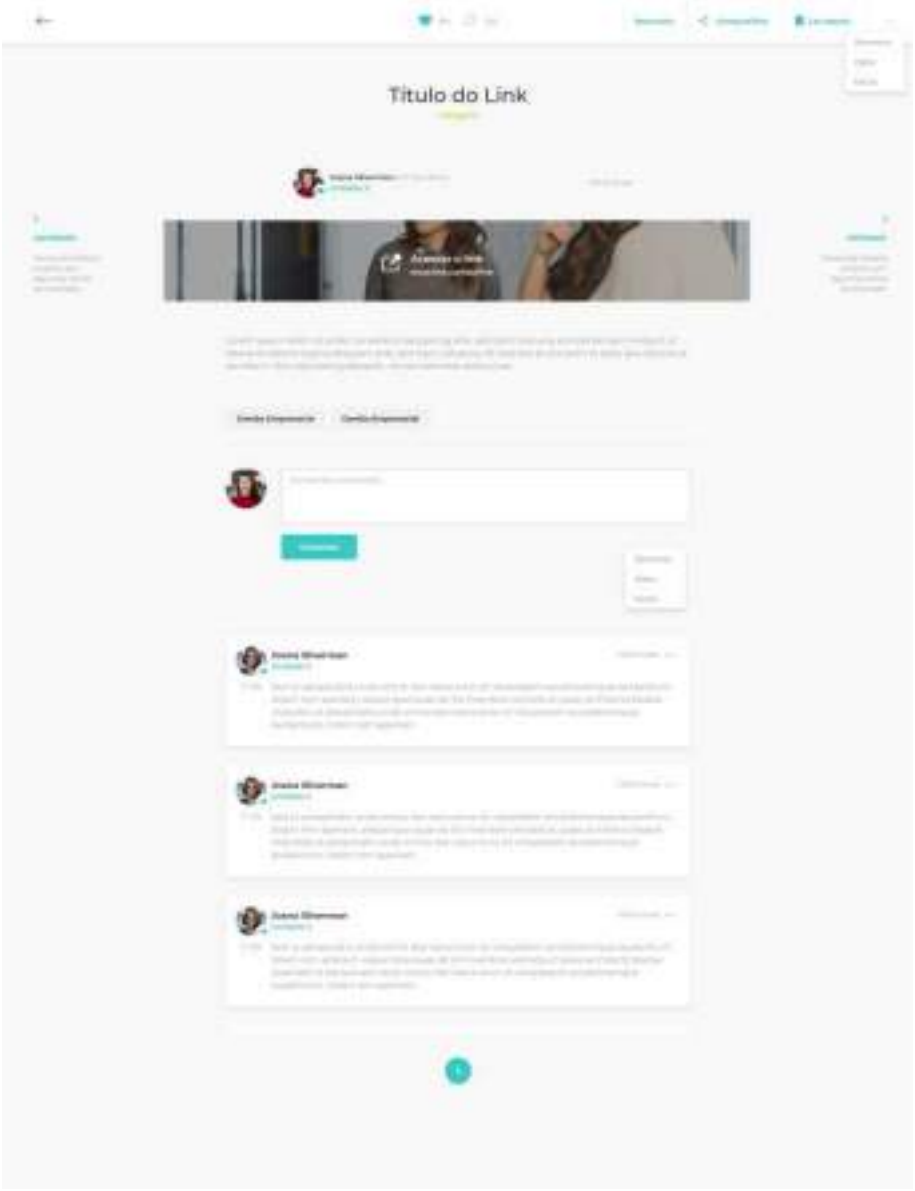


7.6.2.4 Links

Se o objetivo do usuário é compartilhar um link externo interessante, ou o site do seu negócio, ele poderá utilizar a postagem em Link.

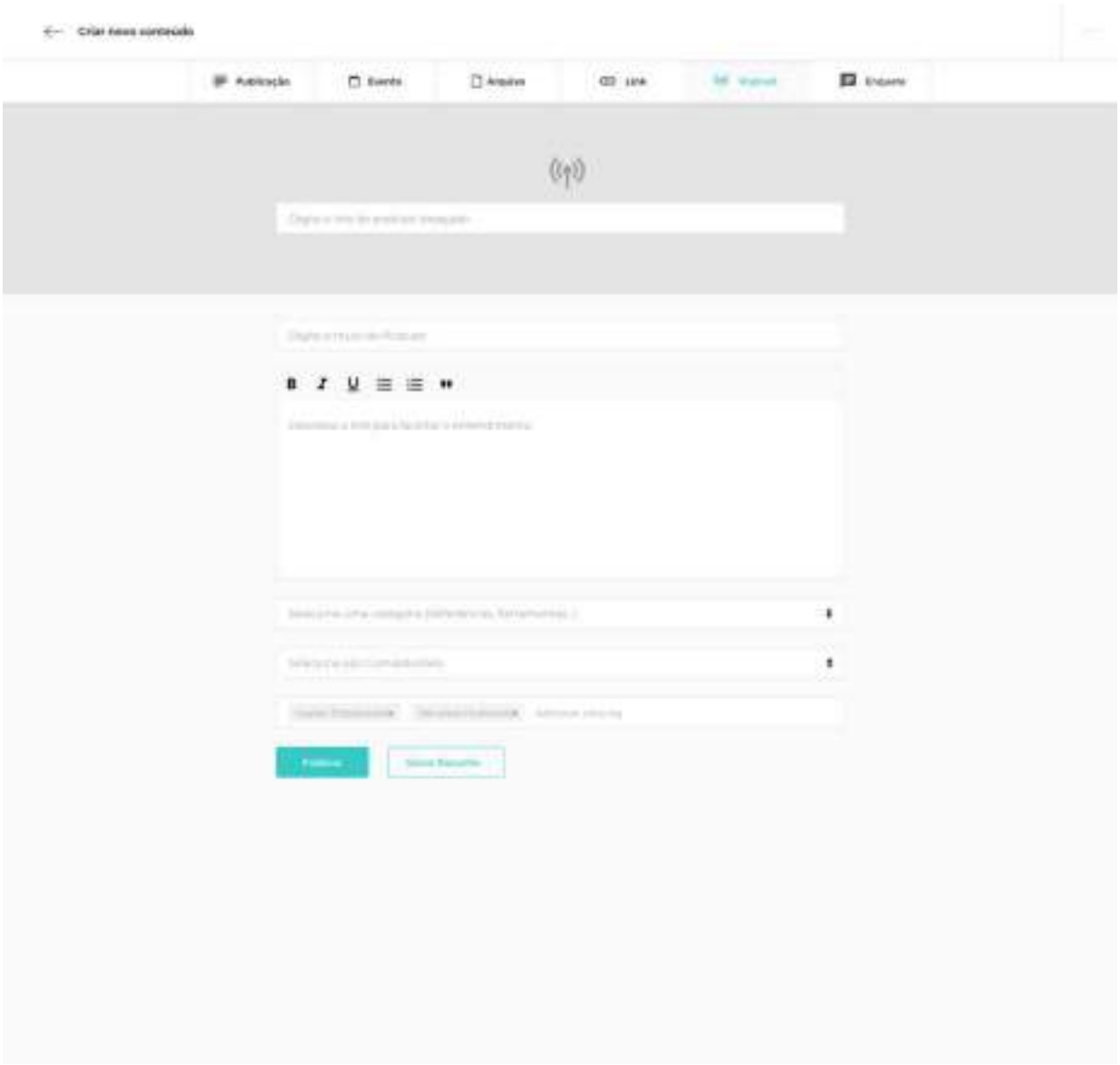


Aparência no feed:

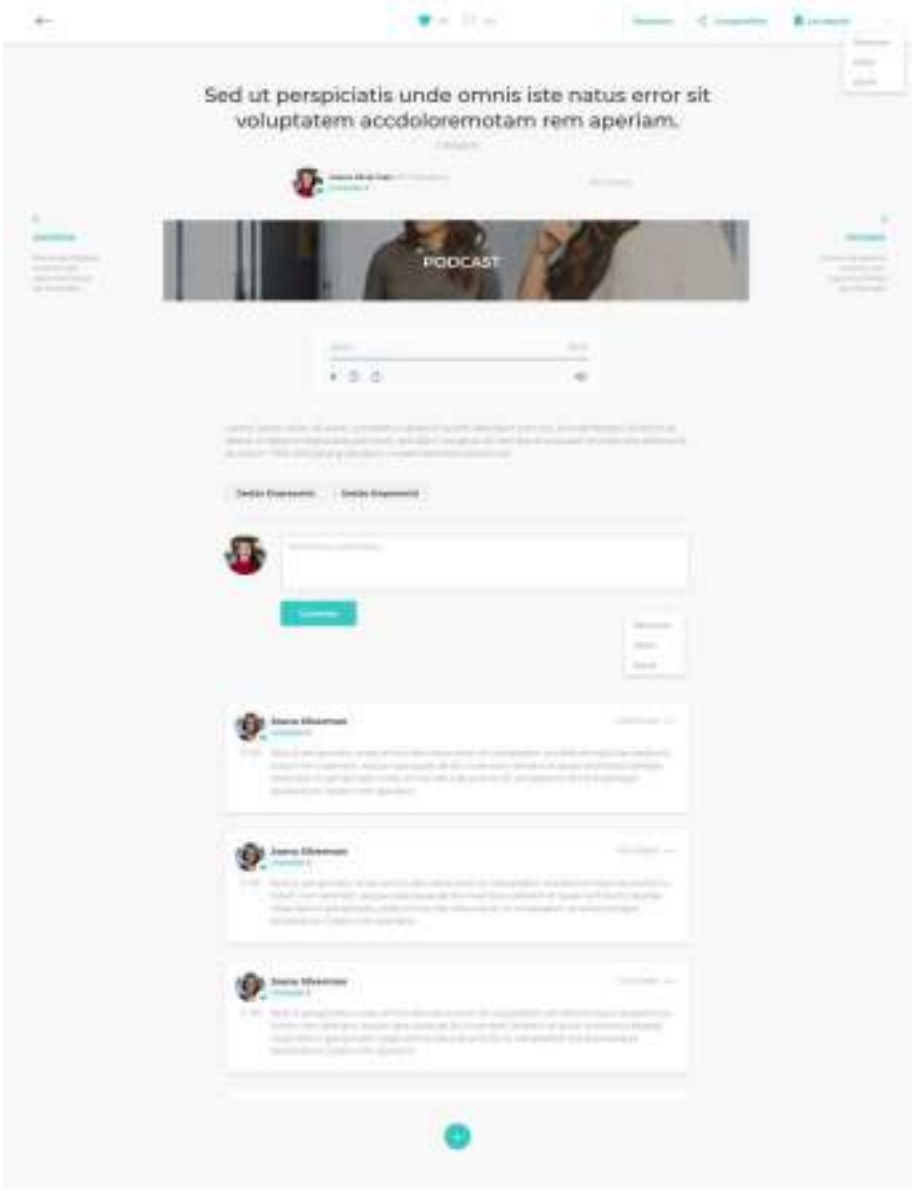


7.6.2.5 Podcasts

Para realizar uma publicação com a intenção de divulgar um podcast, ele poderá utilizar essa categoria especifica.

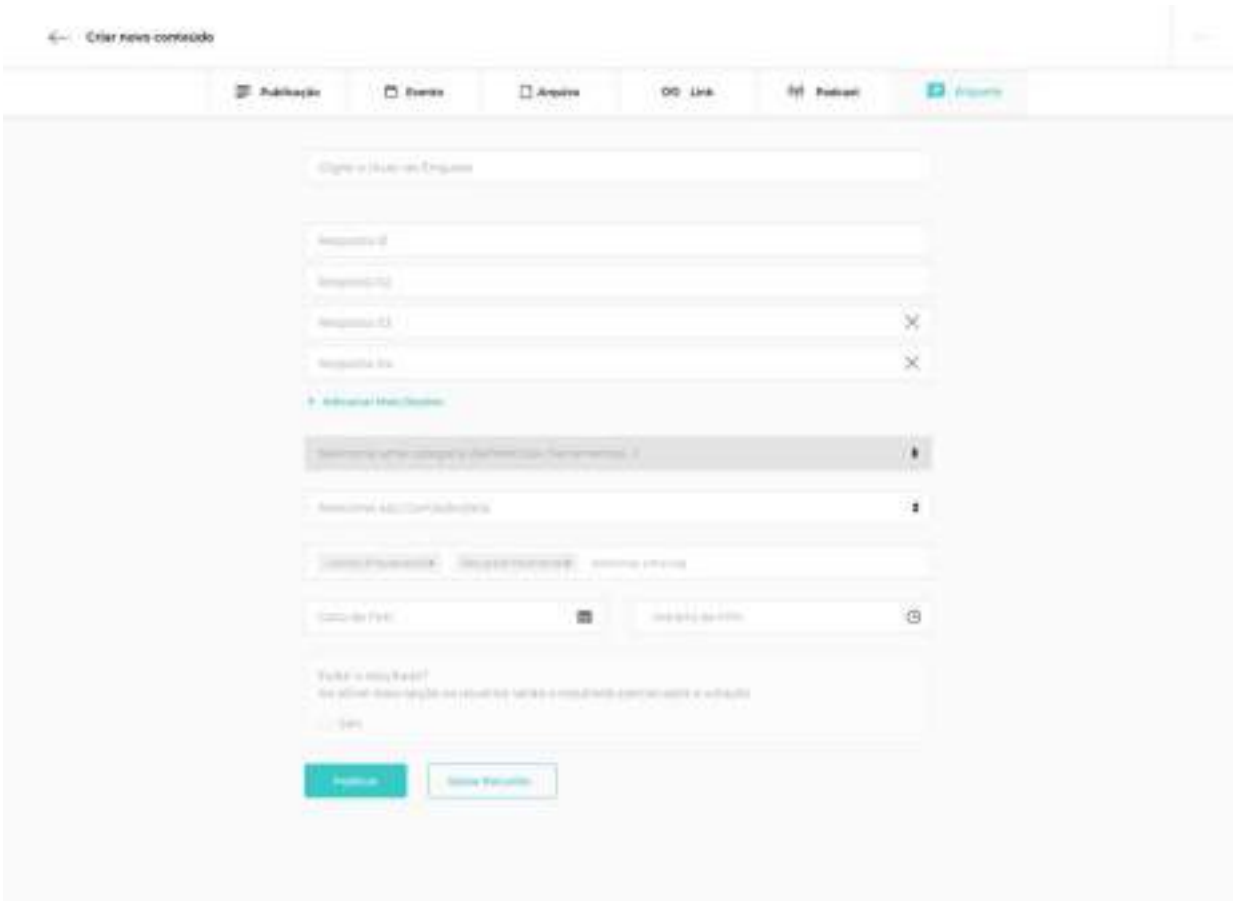


Aparência no feed:

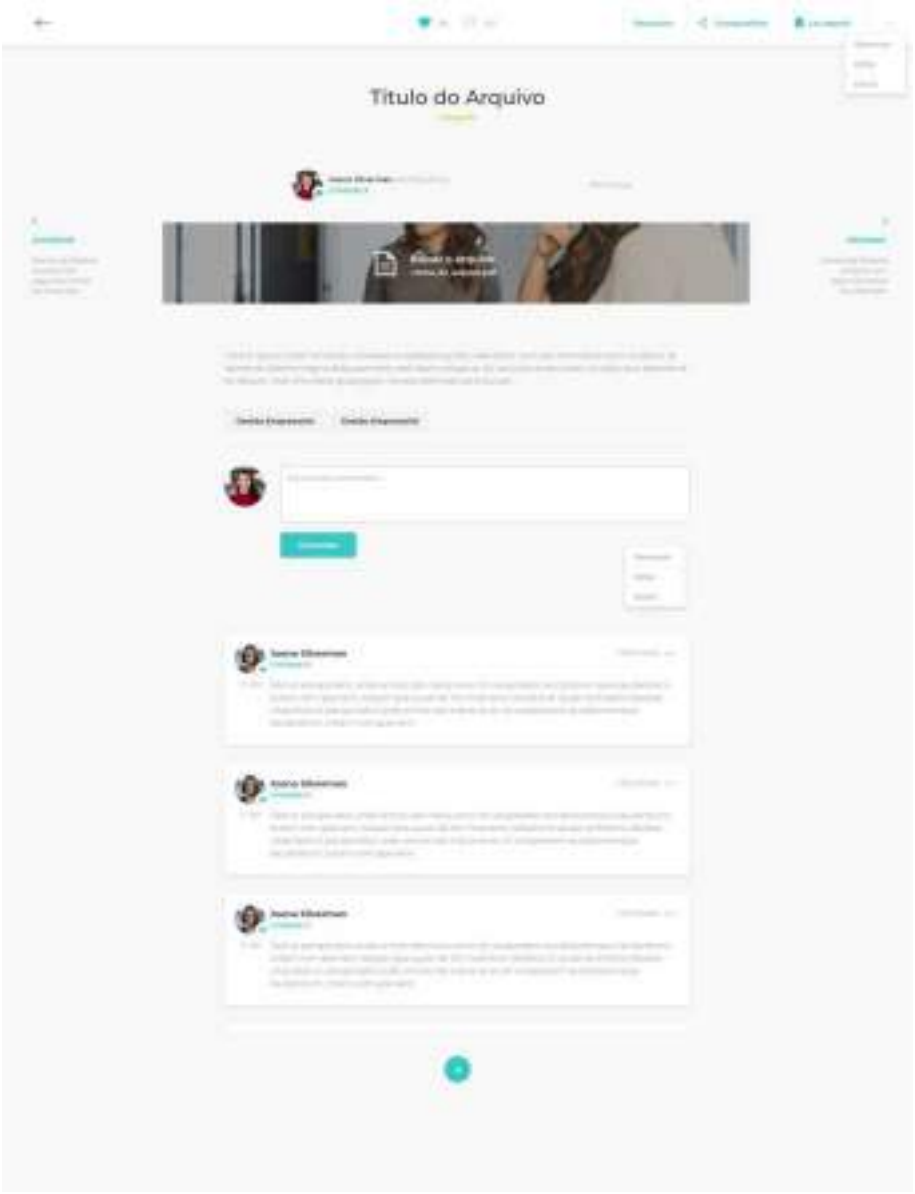


7.6.2.6 Enquetes

O usuário poderá realizar enquetes com os outros usuários, que só poderão responder uma vez cada enquete cadastrada. O realizador poderá acompanhar a votação.

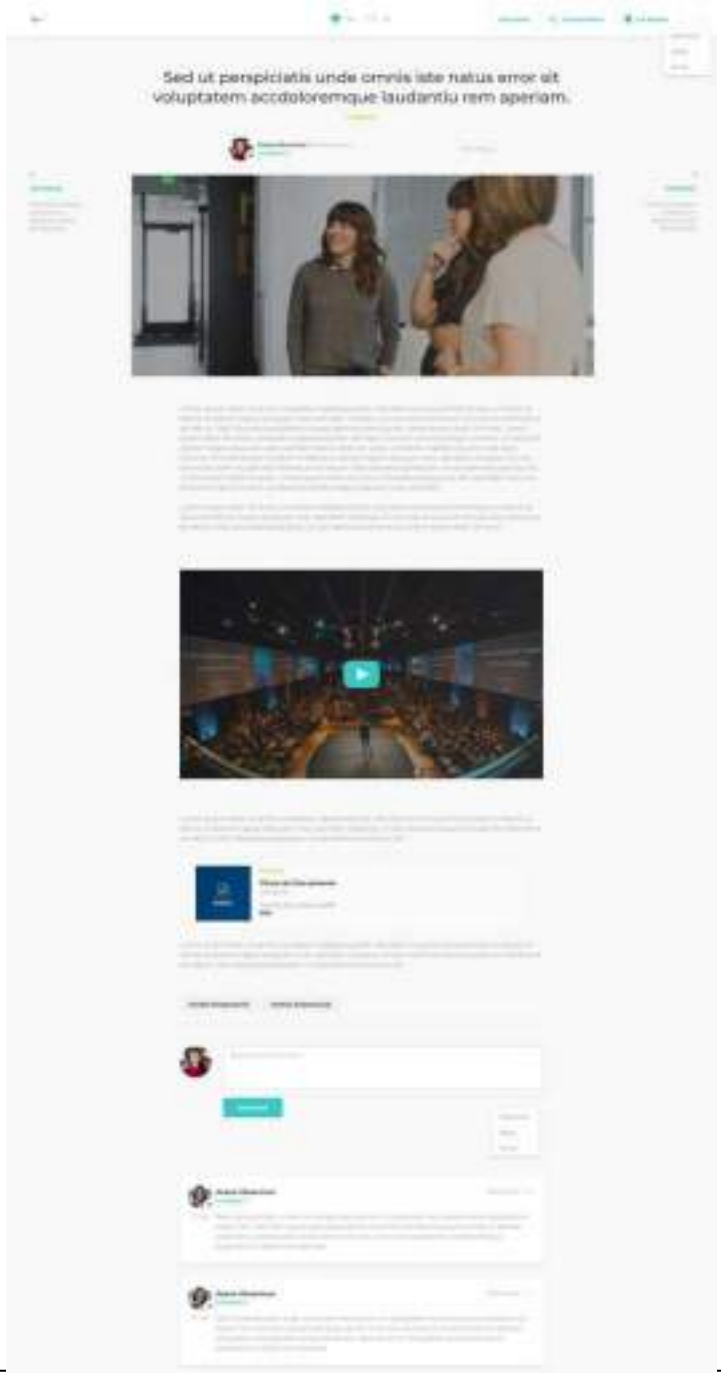


Aparência no feed:



7.6.3 Interação entre usuários

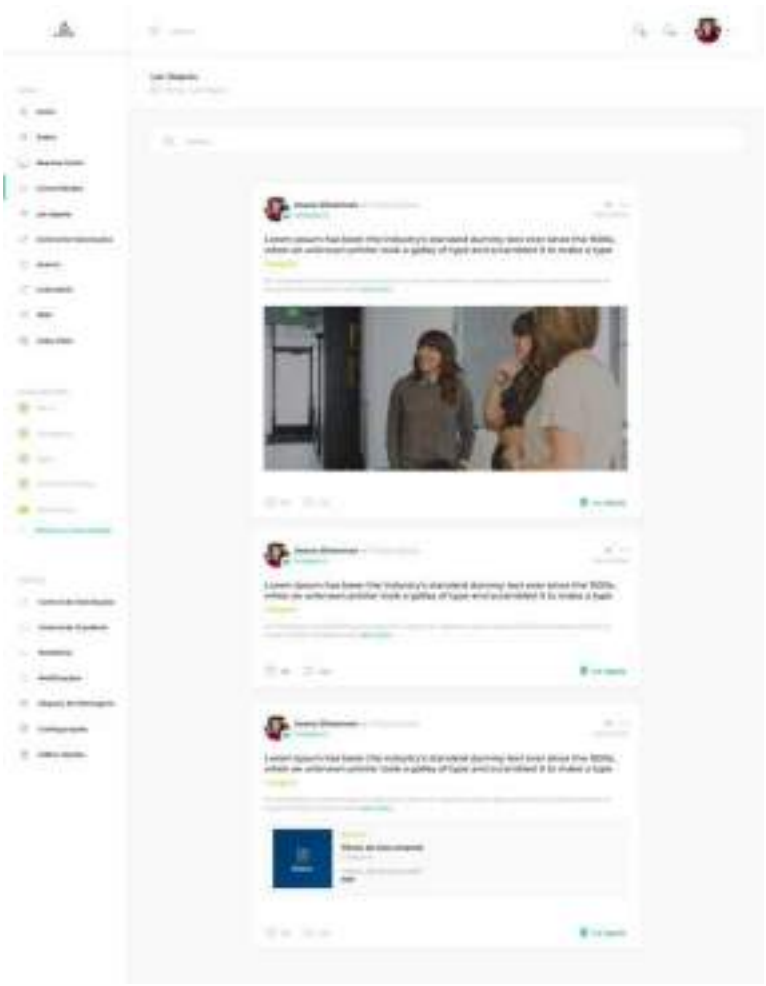
A interação entre os usuários acontece principalmente nos detalhes das postagens. Nessa área, o usuário pode comentar, curtir e compartilhar com outros usuários a postagem.



7.7 Ler Depois

As postagens dos grupos podem ser marcadas para serem lidas posteriormente. Todas as postagens que forem marcadas ficarão disponíveis nessa área da plataforma.

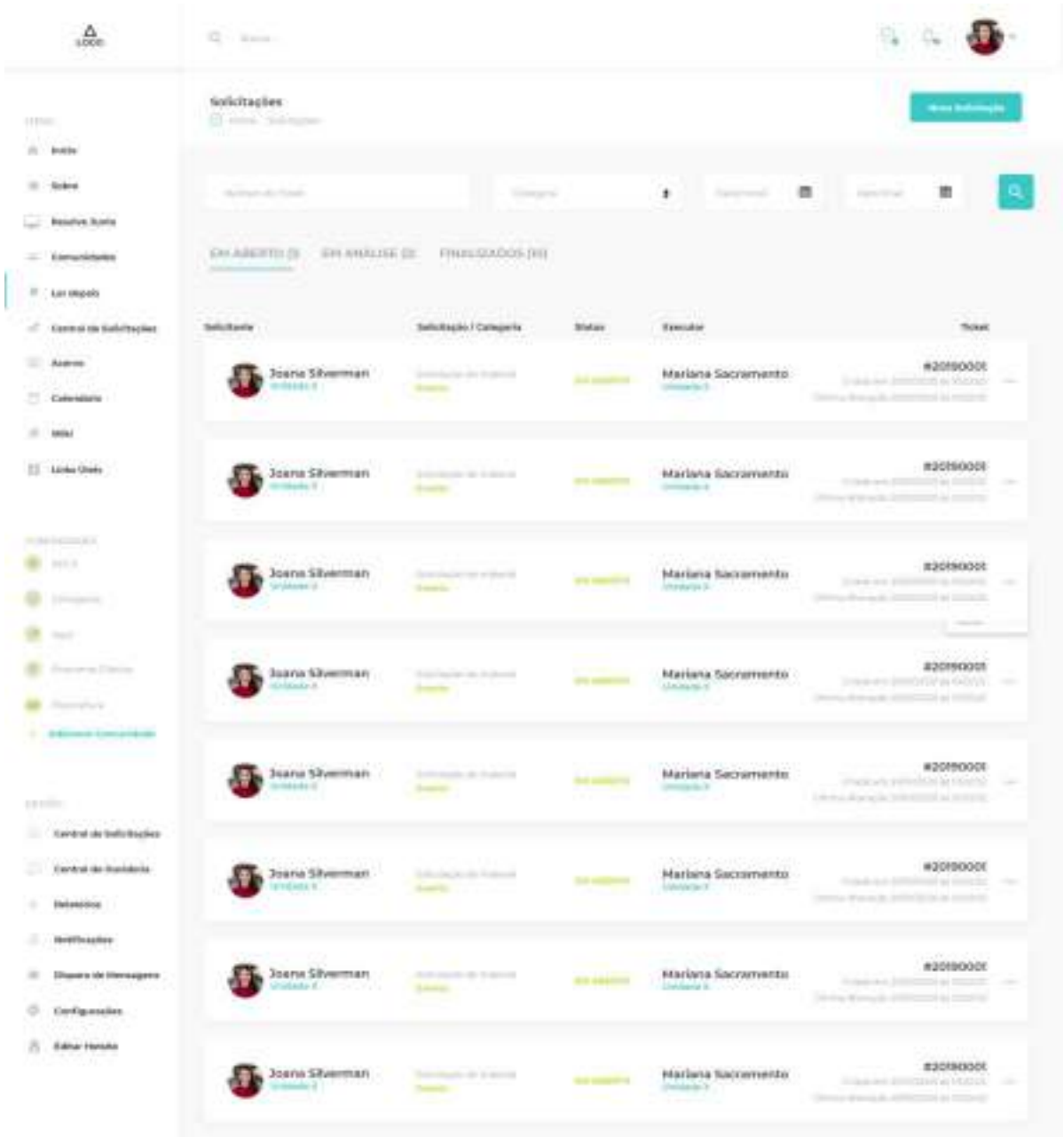
O item que tiver essa opção desmarcada não irá mais ficar disponível na área de



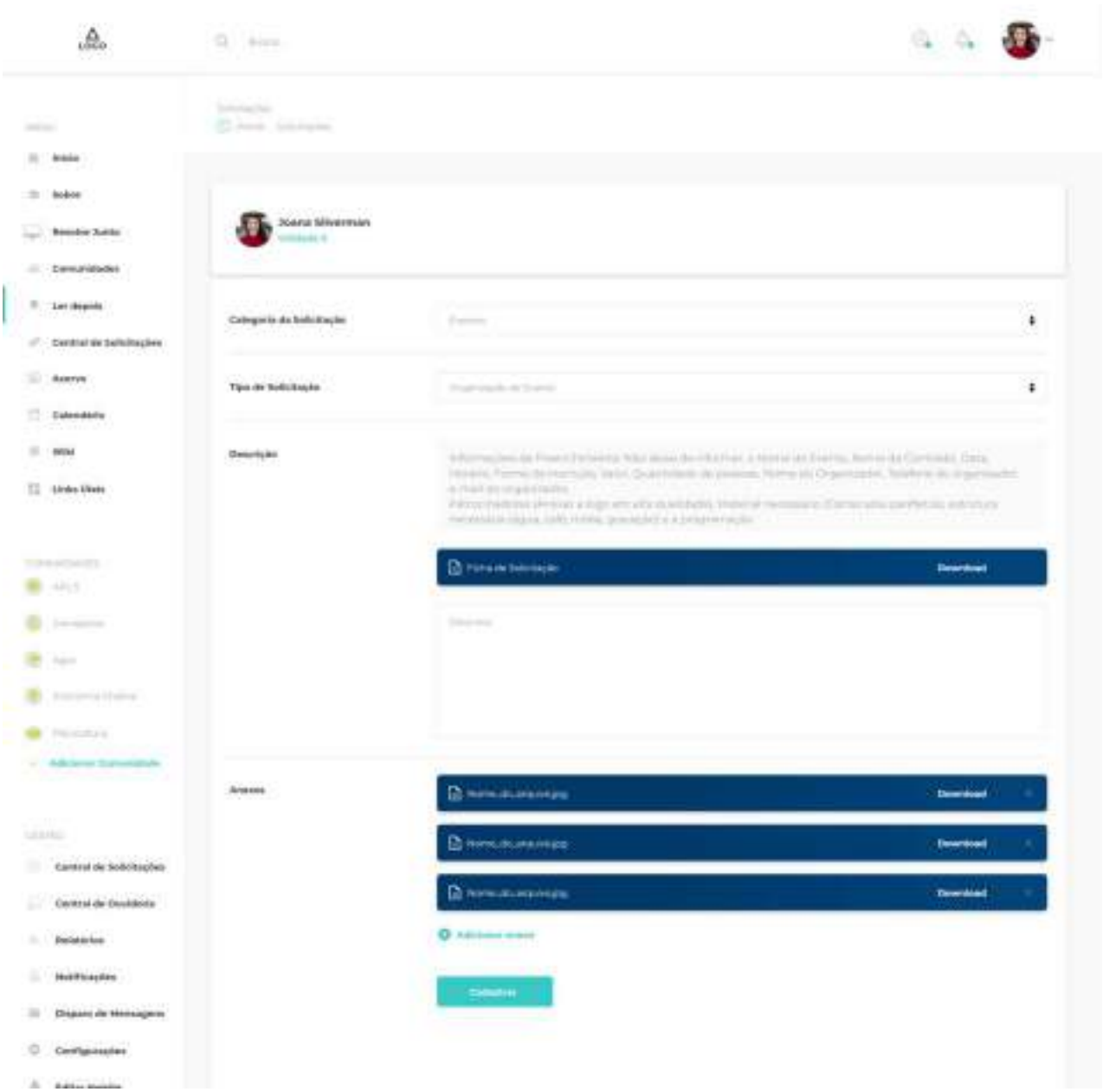
Ler Depois.

7.8 Solicitações

Solicitações podem ser criadas pelos usuários para os responsáveis da plataforma:



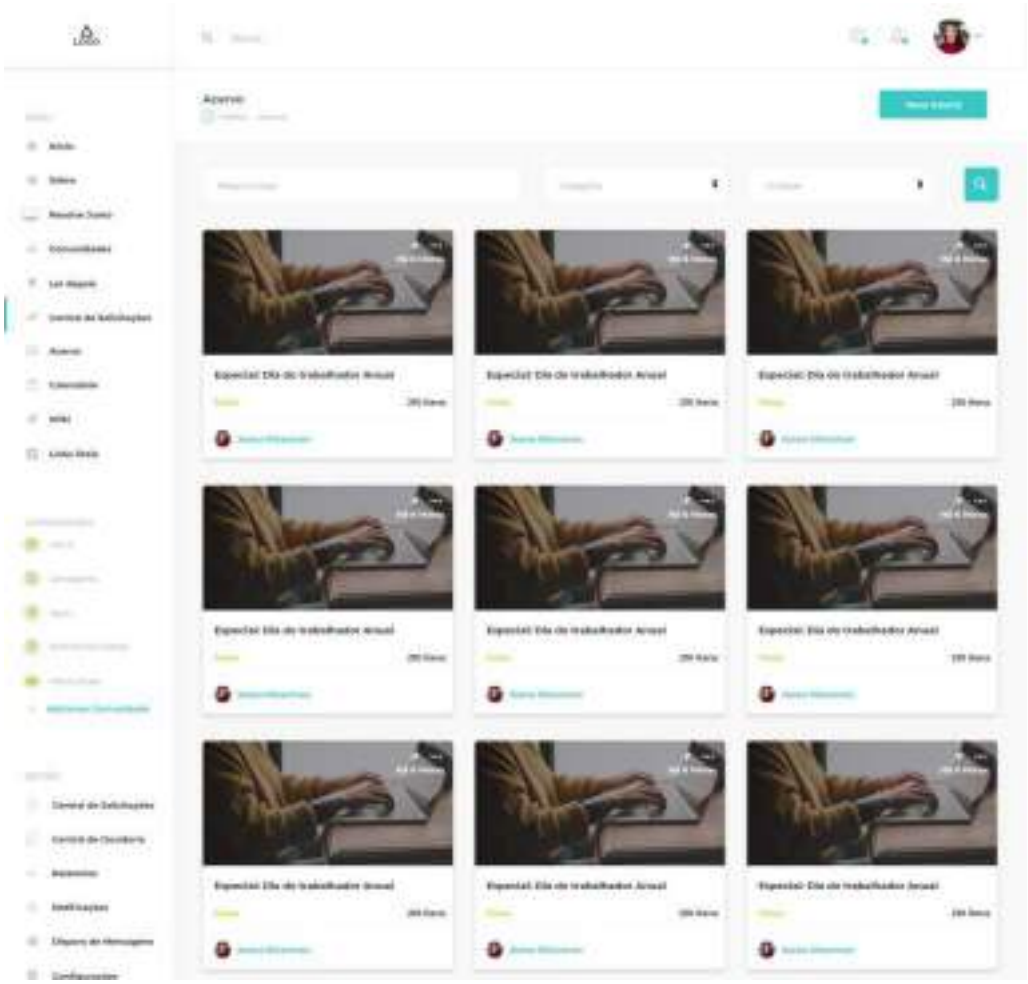
Para criar uma nova solicitação, o usuário irá clicar em Nova Solicitação, preencher o formulário e enviar as informações.



O usuário responsável vai avaliar a solicitação e irá responder o usuário solicitante.

7.9 Acervo

Na área de acervo, é possível disponibilizar galerias de imagens para os usuários visualizarem.

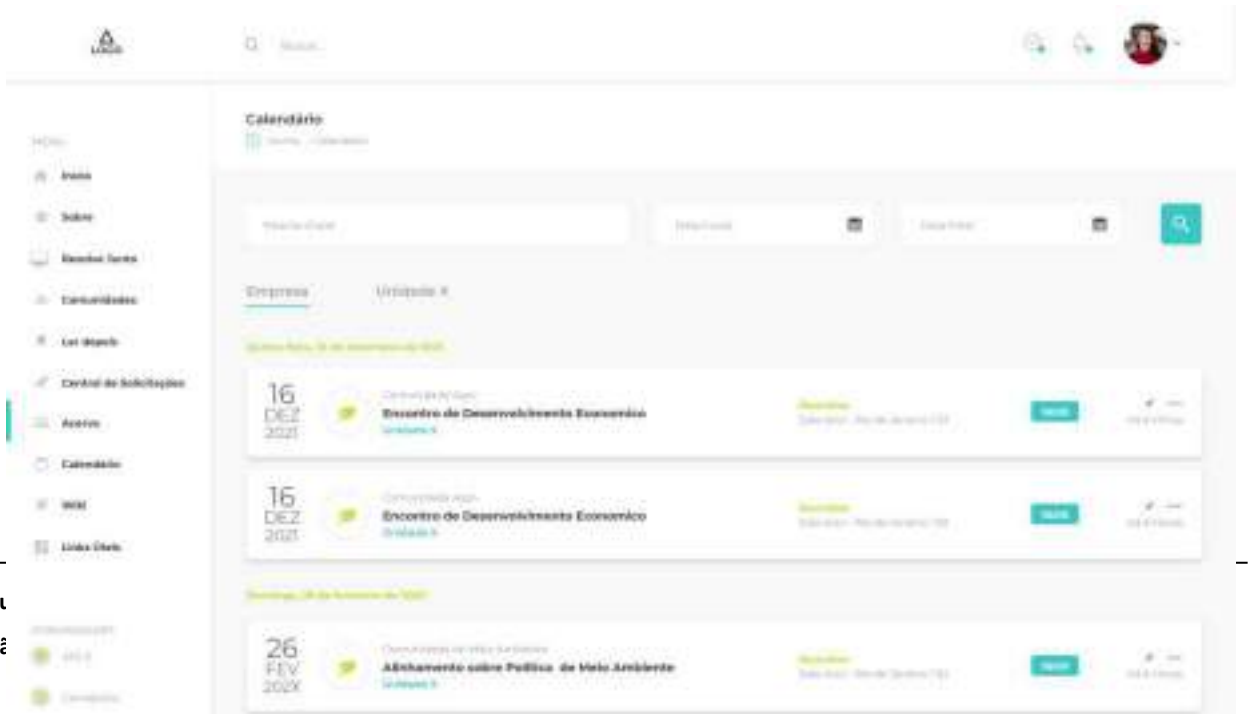


O administrador irá clicar em Nova Galeria, adicionar informações referentes ao álbum e adicionar as imagens que vão compor o álbum.



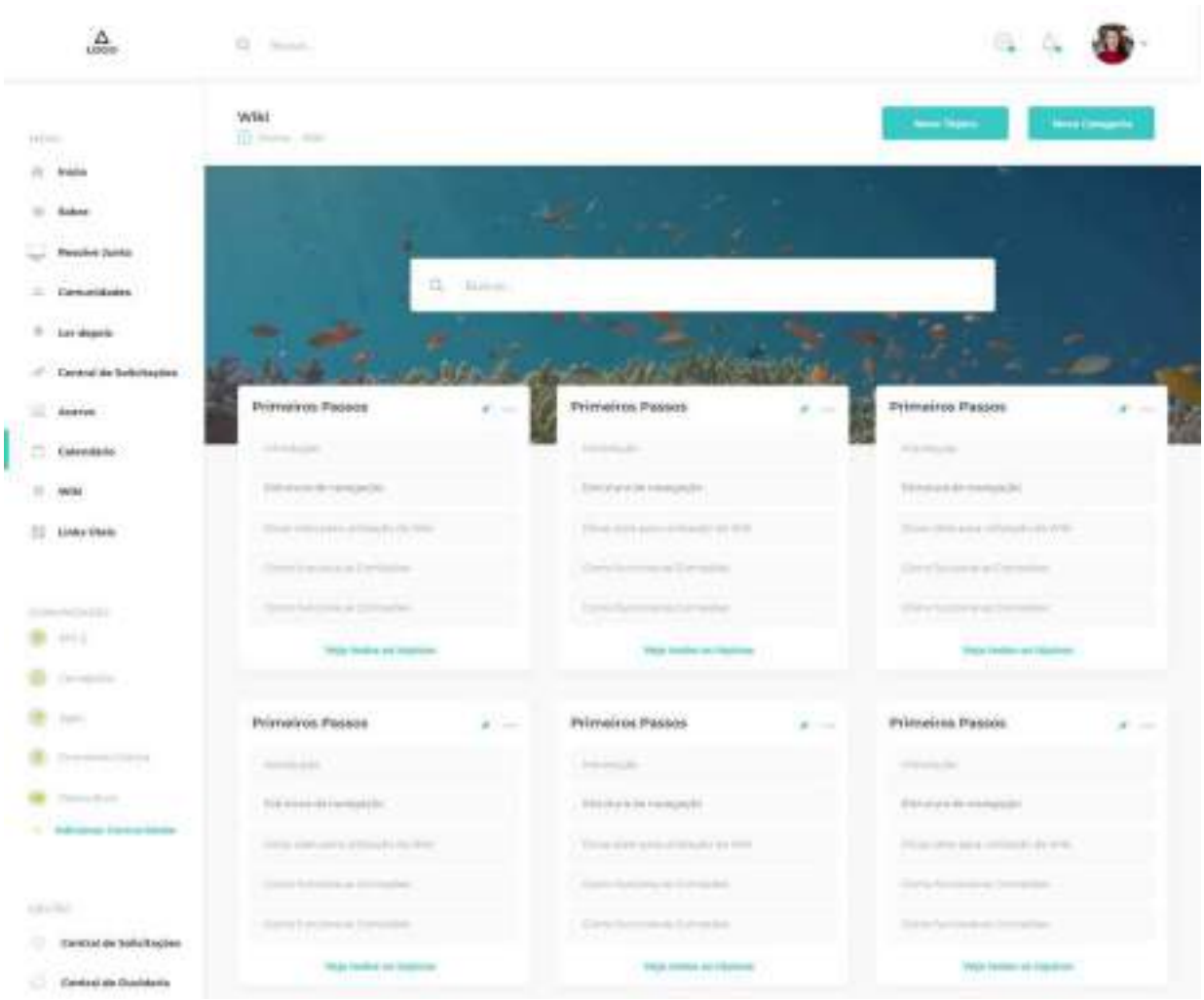
7.10 Calendário

A página Calendário reúne em um lugar só os eventos que são criados dentro dos grupos. Funciona como um atalho para os usuários encontrarem rapidamente os eventos que foram.



7.11 Wiki

Na wiki temos informações explicativas onde todos os usuários tem acesso. Podem ser criados Categorias e, dentro das categorias, tópicos, que possuem a estrutrura de página de texto podendo ter imagem também.



7.12 Links Úteis

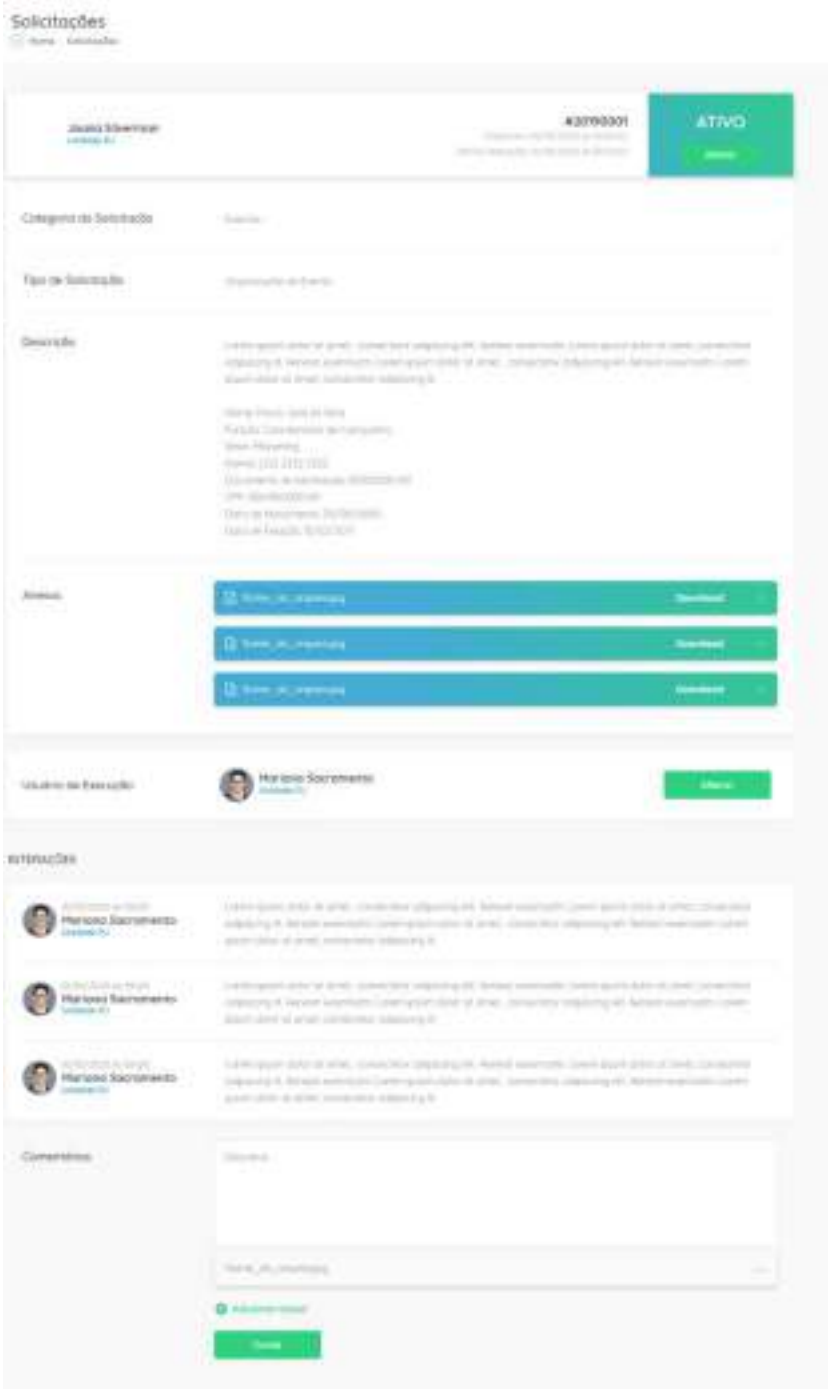
O item do menu links úteis abre um submenu com os itens que foram cadastrados, serve de atalho para links externos.



7.13 Gestão

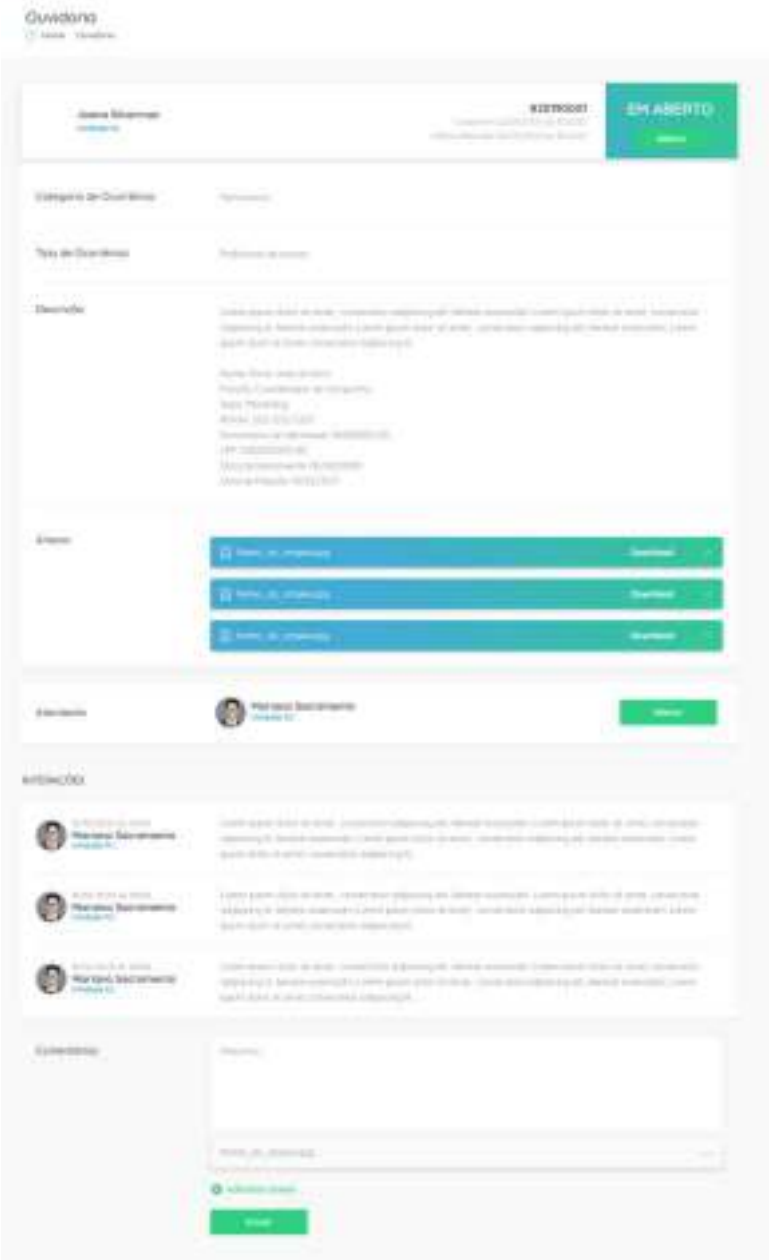
7.13.1 Central de solicitação

O administrador ou usuário com perfil para administrar essa área irá conseguir visualizar as solicitações cadastradas, interagir, anexar arquivos e alterar o status da solicitação.


Solicitações
ATIVO
Marcelo Sacramento

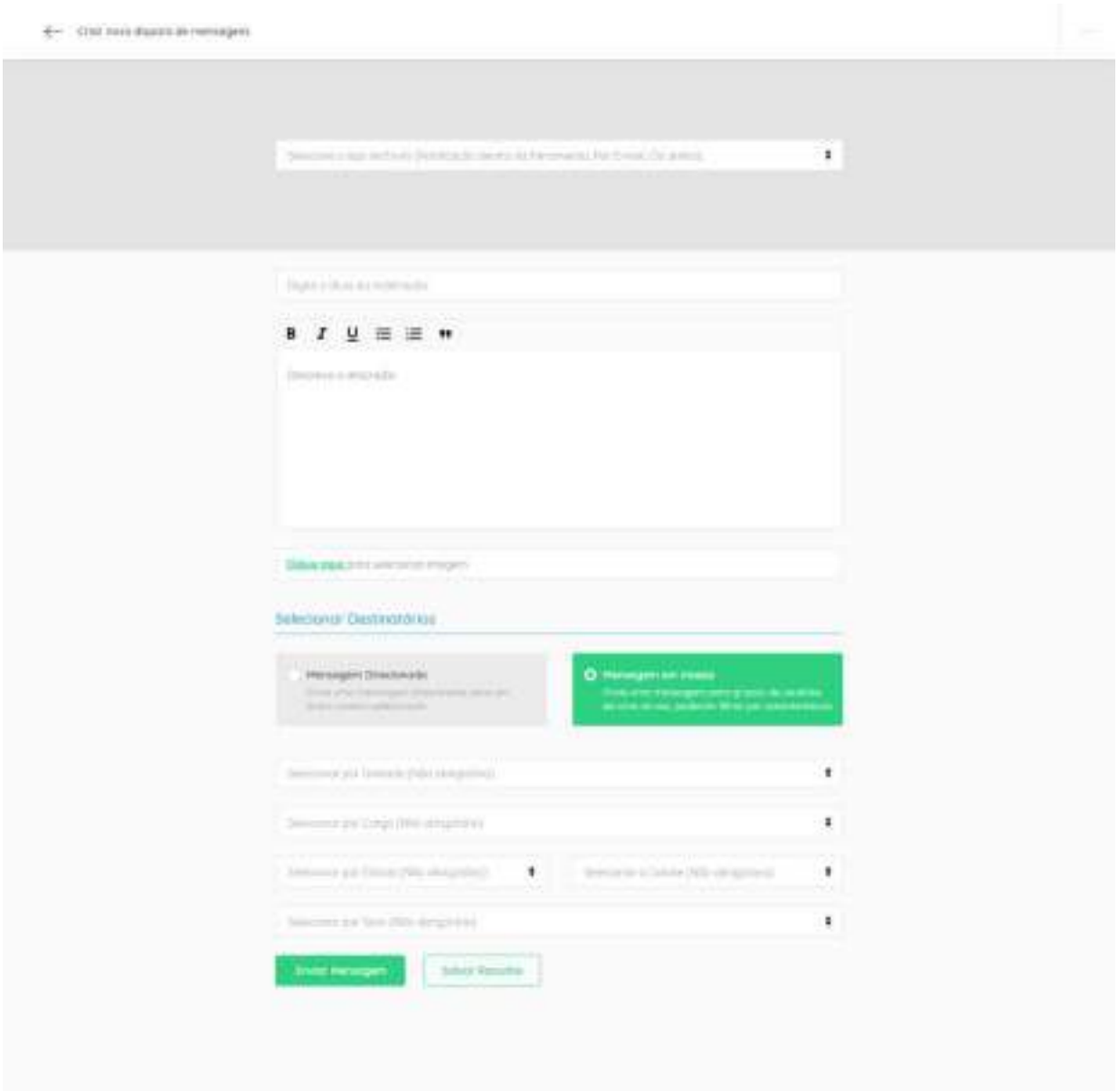
7.13.2 Central de Ouvidoria

O administrador, ou usuário com perfil para administrar essa área, irá conseguir visualizar as mensagens cadastradas, interagir, anexar arquivos e alterar o status do item.



7.13.3 Disparo de Mensagens

Mensagens podem ser disparadas para os usuários da plataforma:



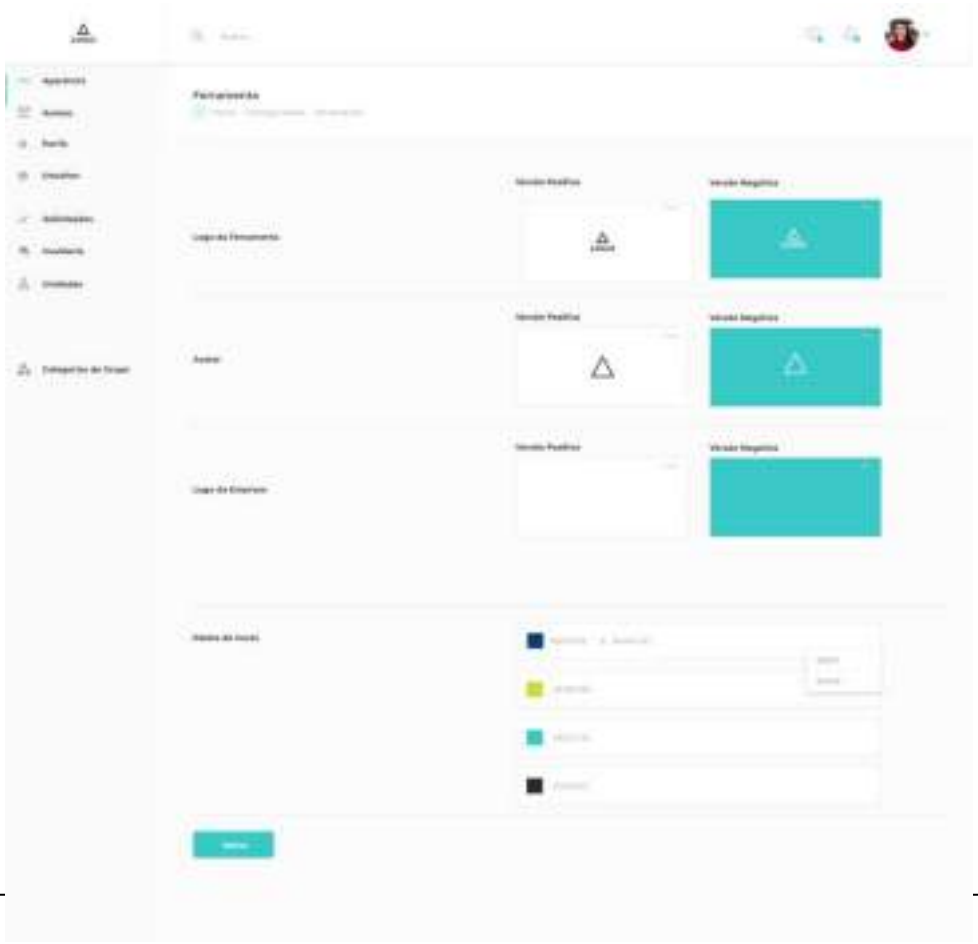
A mensagem pode ser feita de forma direcionada, para um ou mais usuários, e pode ser disparada também em massa, para todos os usuários da plataforma. O disparo em massa pode ser feito de forma segmentada, utilizando tipos de filtros como, por exemplo, unidade, cidade, sexo, grupo que o usuário participa.

7.14 Configurações

O usuário administrador terá uma área para realizar configurações de toda a plataforma:

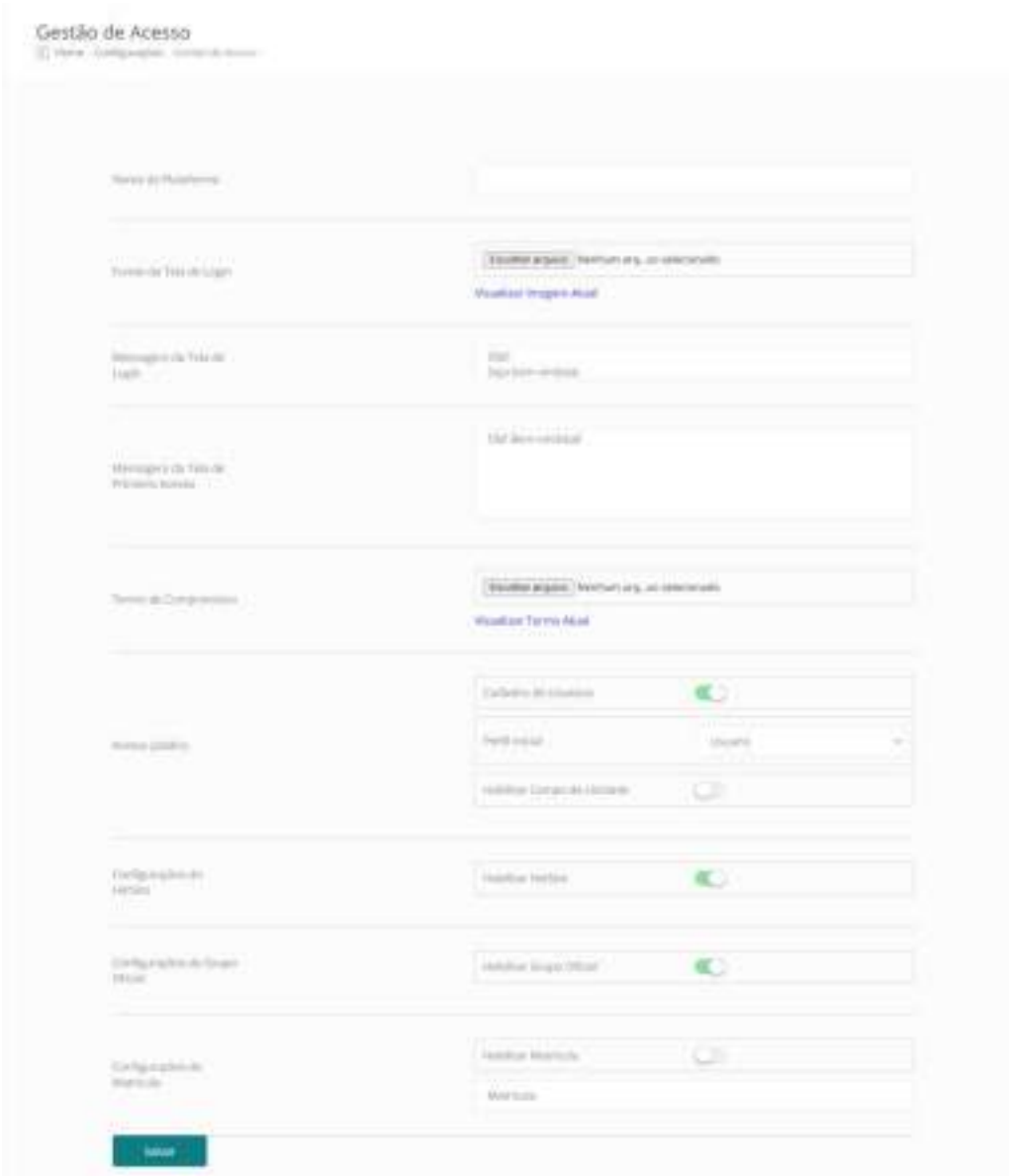
7.14.1 Aparência

Na área aparência, o administrador vai poder configurar logo, cores, imagem padrão de capa e destaque, tipo de fonte da plataforma, key words, texto de link de compartilhamento e favicon.



7.14.2 Acesso

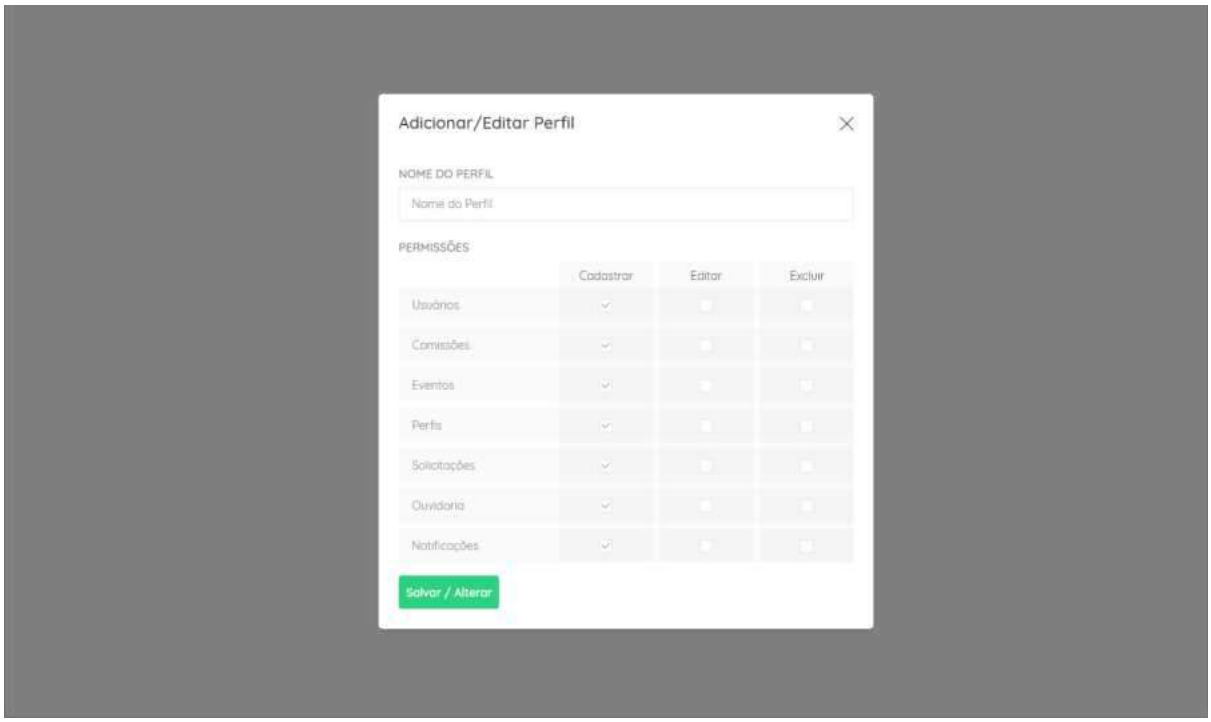
Na área de acesso o administrador poderá configurar os textos da área de login



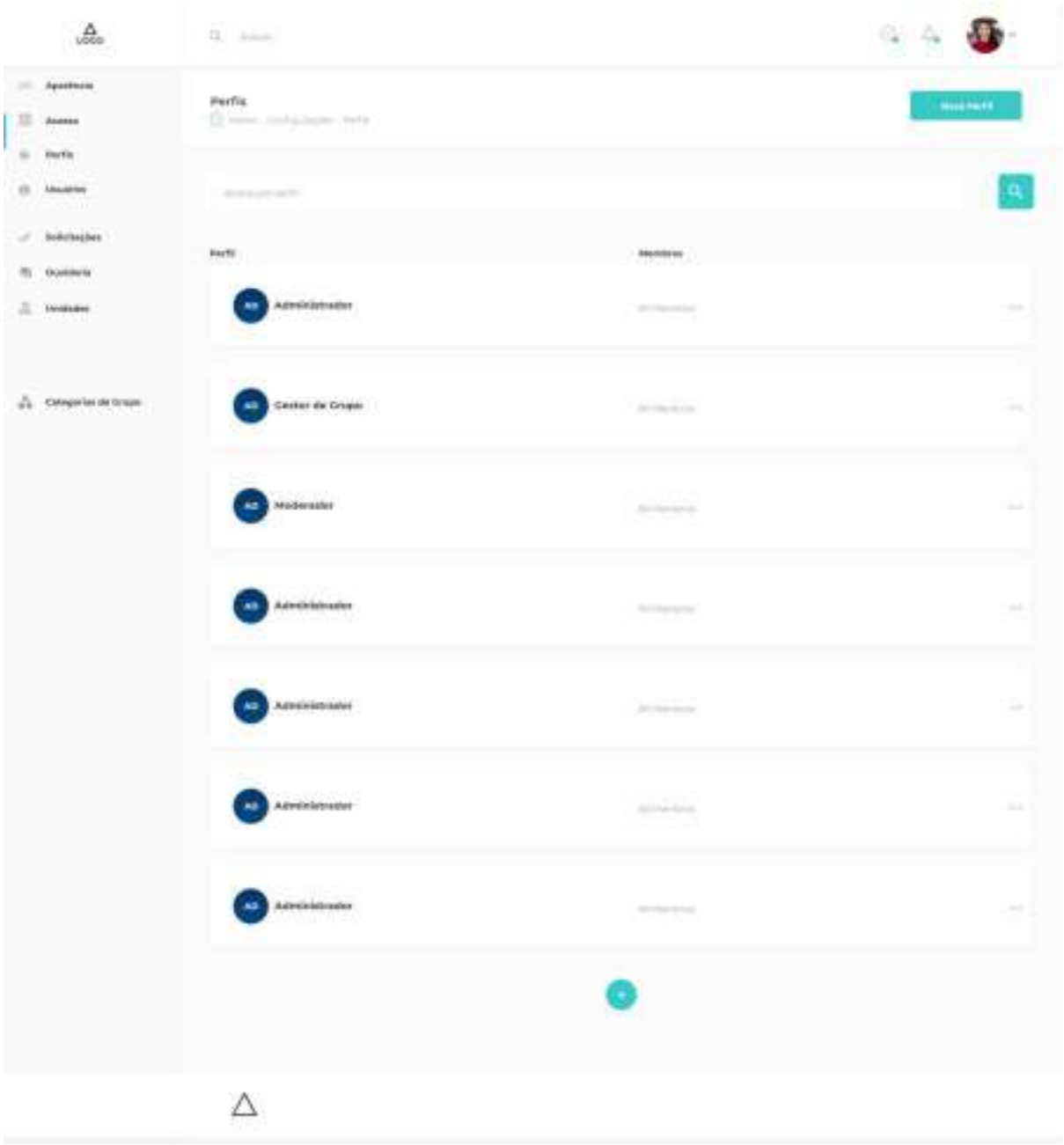
7.14.3 Perfis

A plataforma oferece níveis de acessos para serem personalizados.

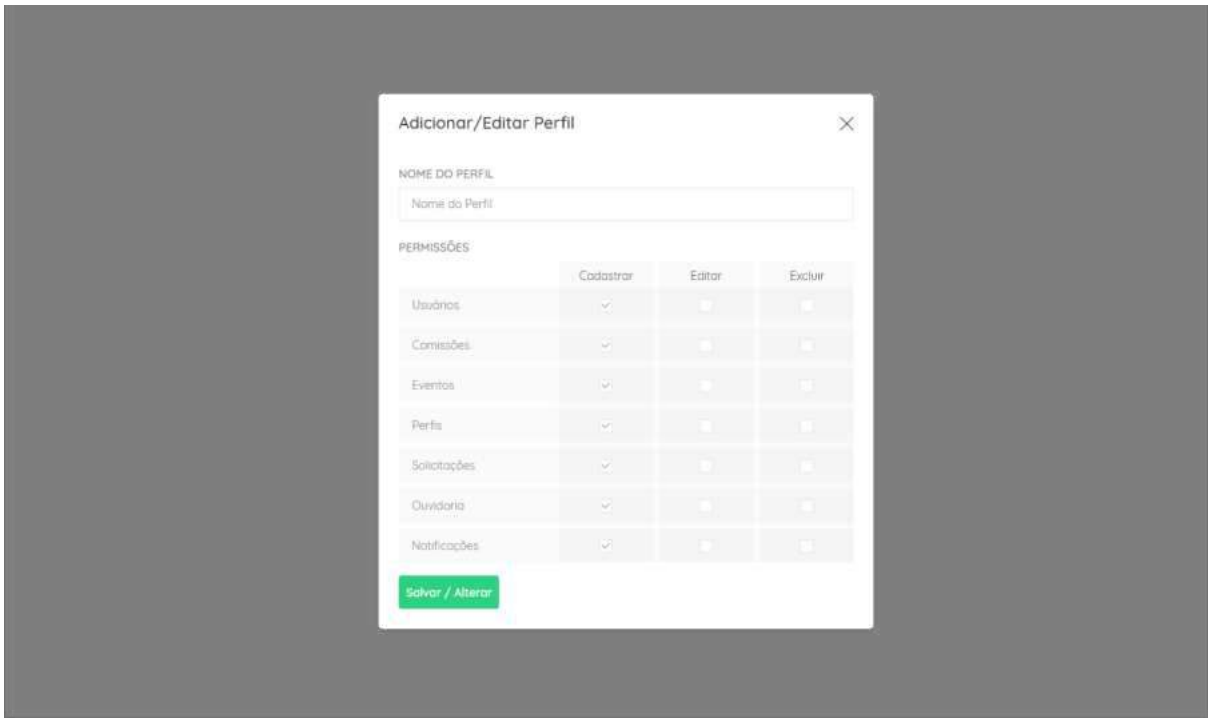
Na área perfis, o administrador da plataforma configura um ou mais perfis com liberação nas áreas em que desejar.



O administrador vai configurar e gerenciar todos os perfis da plataforma. Todos os usuários são atrelados a perfis, definindo assim, as áreas que terão acesso e ações que podem realizar.

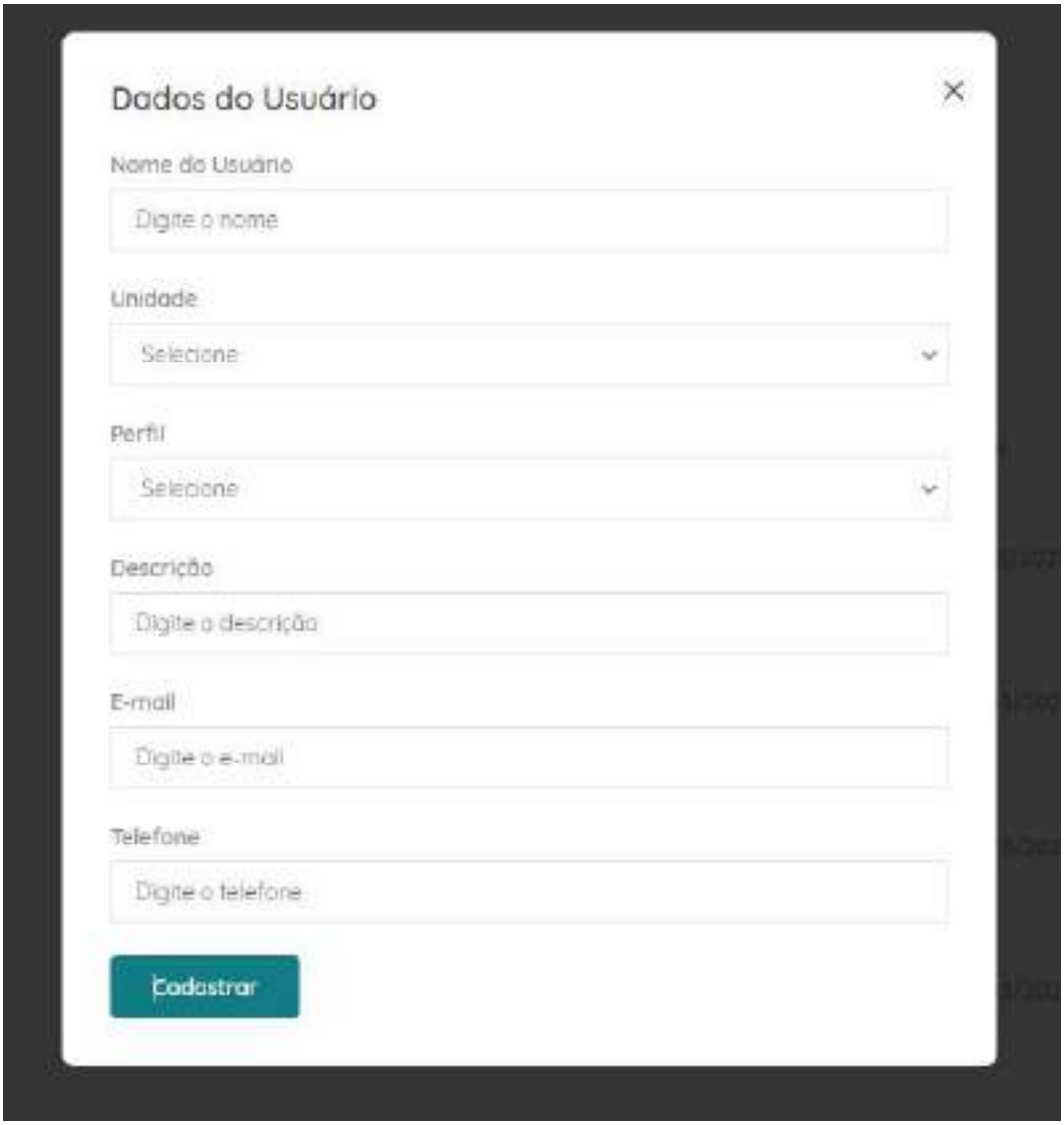


As áreas e ações são listadas e o administrador seleciona apenas os itens que fará parte do perfil:



7.14.4 Usuários

O administrador da plataforma pode gerenciar os usuários, realizar novos cadastros, editar, bloquear e excluir.



7.14.5 Grupos

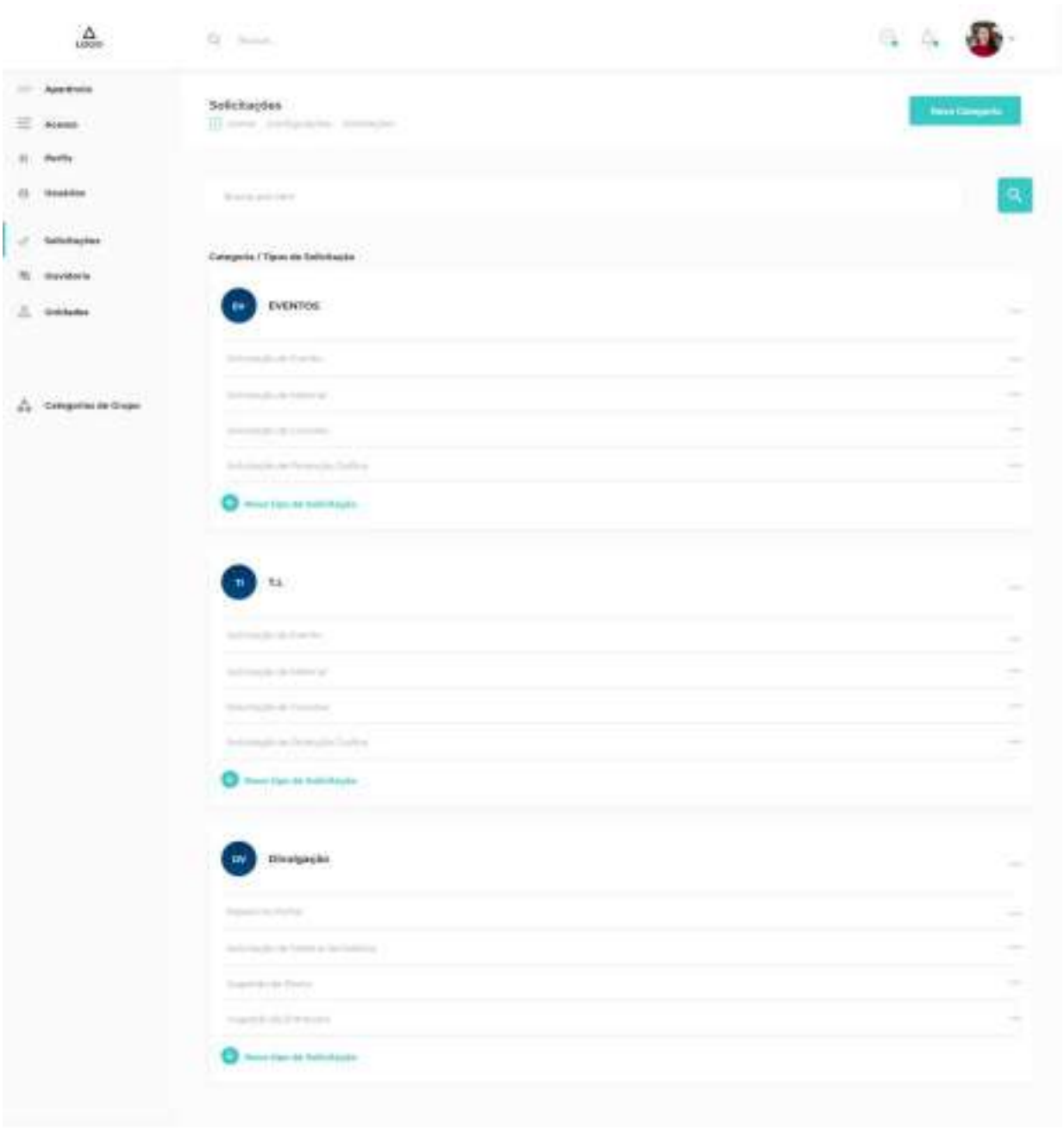
Nessa página é definida como a área Grupos será chamada. É possível alterar a nomenclatura de acordo com o desejado.



7.14.6 Solicitações

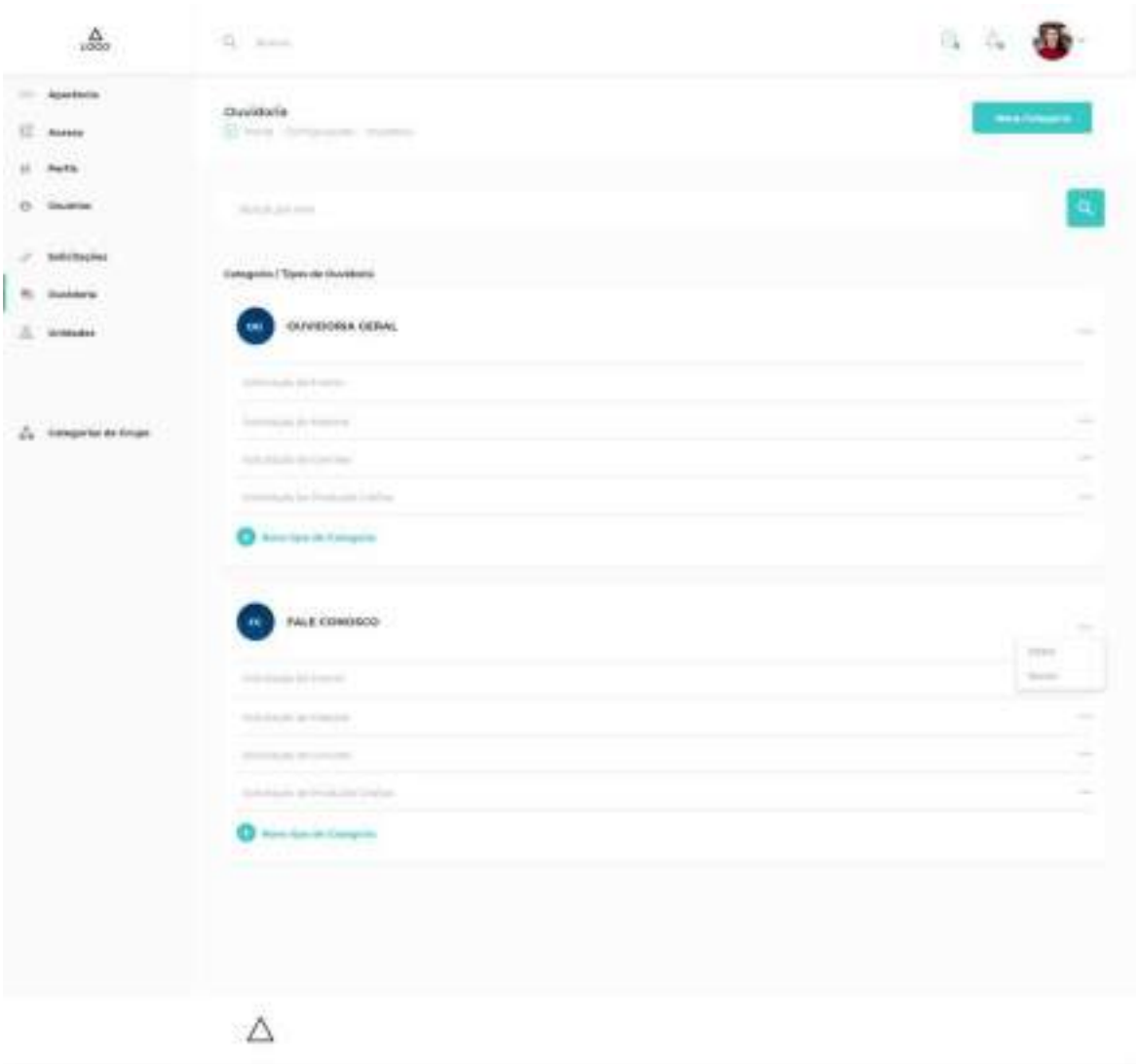
A área de solicitações é formada por categoria e tipo de categoria. Os tipos de categorias pertencem à categoria, e é nessa área onde o administrador pode cadastrar e gerenciar as categorias que ficarão disponíveis para o usuário.

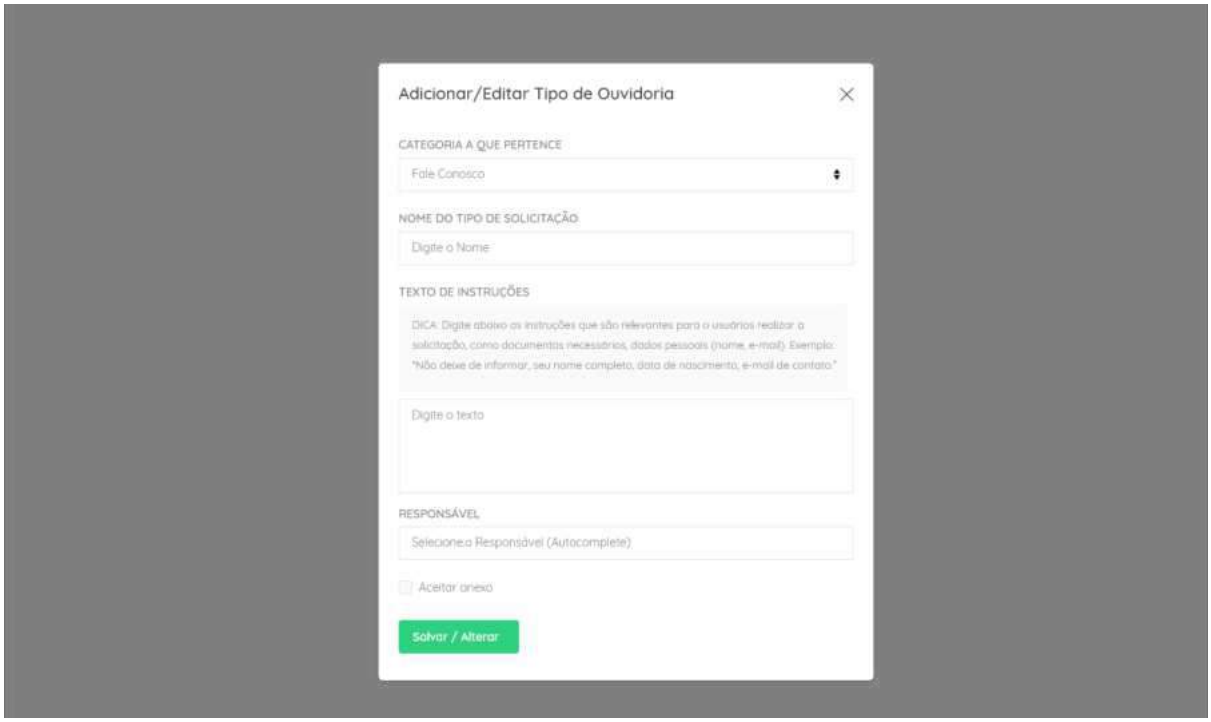



Solicitações
EVENTOS
TI
Divulgação

7.14.7 Ouvidoria

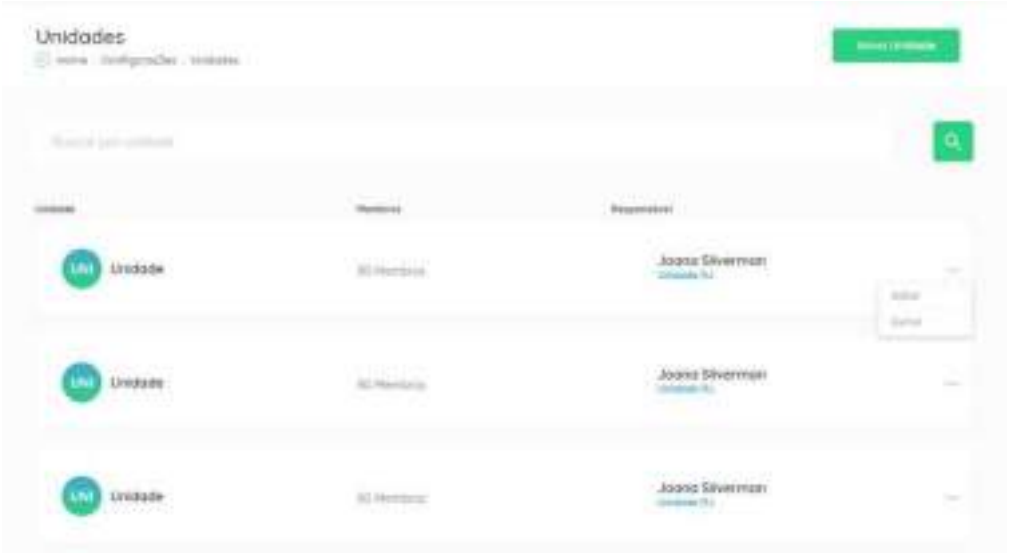
A área de ouvidoria é formada por categoria e tipo de categoria. Os tipos de categorias pertencem à categoria e é nessa área onde o administrador pode cadastrar e gerenciar as categorias que ficarão disponíveis para o usuário.





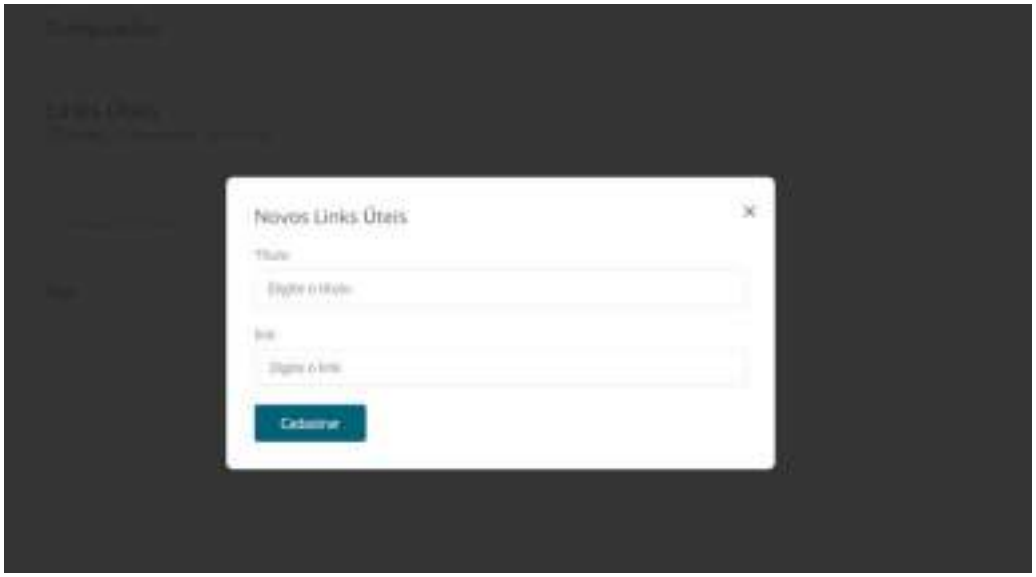
7.14.8 Unidades

A área unidade pode ser opcional. Ela é utilizada para categorizar os usuários. As unidades são criadas e os usuários podem ser atrelados a unidades.



7.14.9 Links Úteis

Para auxiliar o usuário e ter atalhos para sites externos, o administrador pode cadastrar links úteis e eles serão apresentados para o usuário no menu.

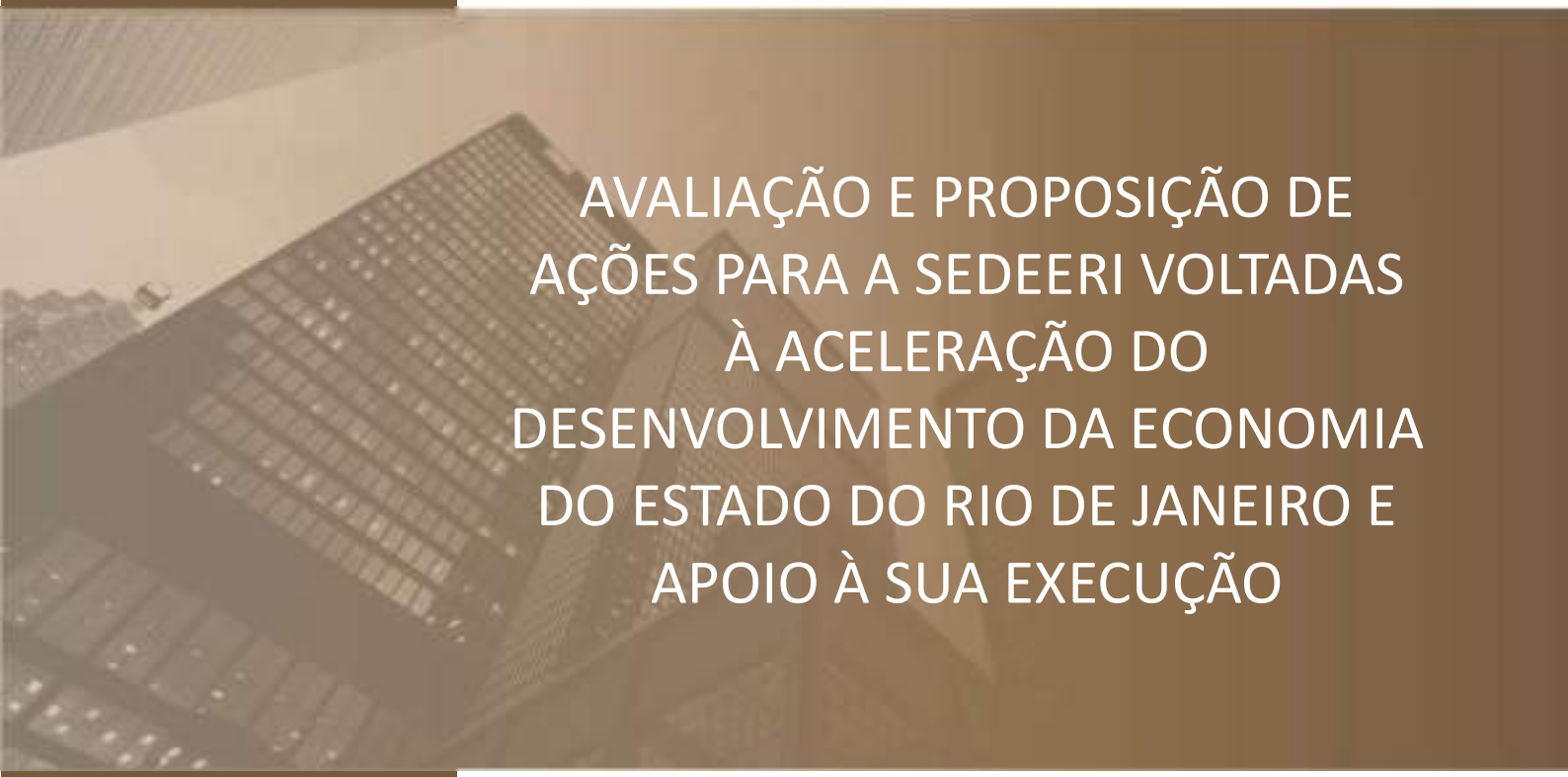


7.14.10 Categorias de grupos

A área ‘categoria de grupos’ pode ser utilizada ou não, podem ser criados temas para alocar os grupos e categoriza-los.



FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

R2. RELATÓRIO DE LEVANTAMENTOS DE CONTEXTUALIZAÇÃO

– ABORDAGEM METODOLÓGICA –

– Dezembro de 2021 –

Sumário

Sobre Este Documento 3

Atividade 3 – Levantamentos e Análises 4

Atividade 4 – Análise Situacional e Recomendações 14

Atividade 5 – Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento às Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas 17

Atividade 6 – Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro 18

Atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas 19

Atividade 8 – Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional 24

Atividade 9 – Estruturação do Observatório de Informações 26

Atividade 10 – Avaliação dos Indicadores Estratégicos 28

Atividade 11 – Desenvolvimento de Softwares de Apoio / Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação 31

Atividade 12 – Estruturação e Desenvolvimento do Escritório de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro 40

Atividade 13 – Estruturação e Desenvolvimento do Escritório de Processos e Desenvolvimento Institucional da SEDEERI 49

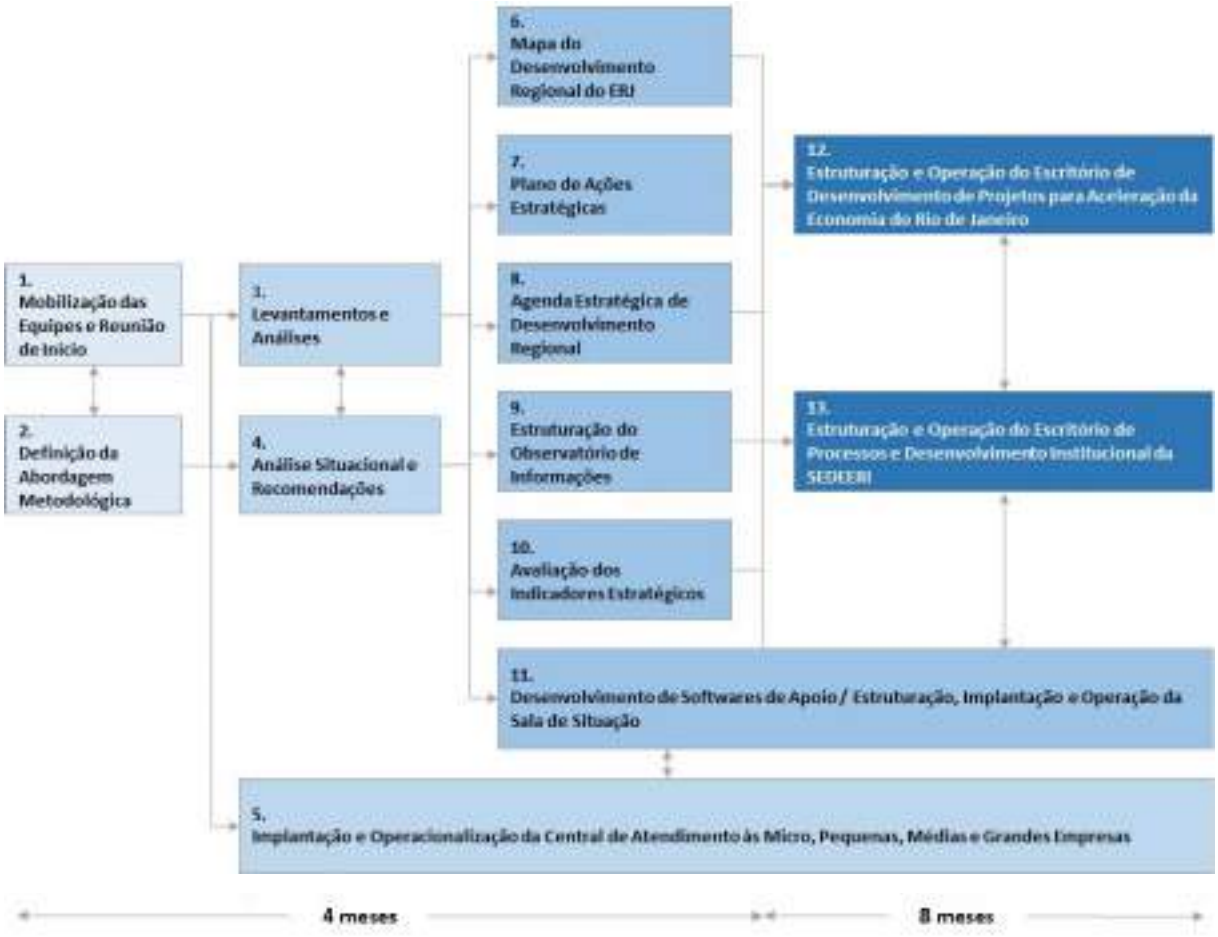
Anexo – Metodologia de Estruturação dos Escritórios de Projetos e Processos 71

Sobre Este Documento

Este documento consiste no Relatório dos Levantamentos de Contextualização (R2), que especifica a abordagem metodológica básica para a avaliação, definição, planejamento e execução de cada uma das atividades do Plano de Trabalho Detalhado (R1), do *Projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução*.

A abordagem metodológica envolve o conjunto de procedimentos necessários para implementar o trabalho, tais como levantamentos, estudos, análises, recomendações, acompanhamento de resultados e outros. Trata-se, naturalmente, de um referencial de partida, o qual deverá evoluir progressivamente, ajustado às necessidades da SEDEERI, ao longo da execução dos serviços.

O diagrama abaixo sintetiza o conjunto de atividades a ser desenvolvido, conforme o Plano de Trabalho Detalhado.



Em relação ao digrama: a atividade 1 teve como produto o Relatório R1 (Plano de Trabalho Detalhado), e o presente documento constitui o produto da atividade 2. Nos itens subsequentes é apresentada a contextualização da abordagem básica ou de referência proposta para as atividades 3 a 13.

Atividade 3 – Levantamentos e Análises

A atividade compreenderá a realização de pesquisas, levantamentos e análises de um conjunto de temas e questões que serão objeto da Análise Situacional (atividade 4). Os levantamentos e análises compreendidos nesta atividade serão desenvolvidos em dois grandes blocos: (1) Pesquisa qualitativa; e (2) Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos e Focalizados. Será ainda objeto da atividade a catalogação e levantamento de documentos, estudos, planos e projetos existentes na Secretaria.

3.1. Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é um processo exploratório e sistemático, orientado para capturar opiniões e percepções de determinados atores sociais em relação a eventos, fatos ou modos de conduta. É largamente utilizada para diagnosticar organizações no intuito de compreender a situação atual e orientar a tomada de decisões e as ações corporativas.

A abordagem metodológica utilizada para a pesquisa qualitativa, no âmbito do projeto, é sintetizada pela figura a seguir:



Modelagem

- Definição dos objetivos da pesquisa, incluindo a descrição das questões a serem respondidas;
- Definição do método de pesquisa (podem ser realizadas entrevistas individuais, em duplas ou em grupos focais);
- Segmentação dos entrevistados, abrangendo atores internos ou externos à SEDEERI;
- Elaboração de roteiros de entrevista adequados aos segmentos; e
- Detalhamento do cronograma de entrevistas.

Execução

- Agendamento;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das informações coletadas; e
- Definição das categorias de análise.

Tratamento e análise de dados

- Inserção das transcrições em *software* de auxílio ao tratamento de dados qualitativos;
- Revisão das categorias de análise;
- Classificação dos dados segundo as categorias de análise; e

- Análise e interpretação dos dados.

Elaboração de relatório-síntese

- Elaboração de relatório completo da pesquisa, contendo os dados consolidados segundo as categorias de análise;
- Elaboração do resumo executivo; e
- Apresentação dos resultados consolidados.

As informações coletadas no processo de entrevistas serão submetidas a um rigoroso processo analítico, com o objetivo de evidenciar as principais convergências e divergências, extraindo-se elementos relevantes a serem utilizados na formulação estratégica, na avaliação organizacional, na indicação de tendências e incertezas para o futuro e na definição de projetos. Nesse sentido, será realizado um conjunto de cerca de 30 entrevistas individuais com dirigentes e técnicos da Secretaria, de instituições vinculadas e de parceiros estratégicos, além de representantes do Governo do Estado, tendo por objeto, dentre outros:

- Mapear o ambiente interno – principais pontos fortes, potencialidades e fatores favoráveis da SEDEERI e suas instituições vinculadas;
- Mapear o ambiente externo – contexto e perspectivas do Governo do Estado e principais oportunidades e ameaças ao desenvolvimento econômico e social do Estado;
- Mapear as políticas, iniciativas, ações e projetos em andamento ou a serem empreendidos, no sentido de potencializar e acelerar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro.

As entrevistas internas também deverão abranger a identificação da cadeia de valor e macroprocessos organizacionais da Secretaria.

Sugere-se, como possíveis entrevistados:

- O Governador;
- O Secretário e principais dirigentes da Secretaria;
- Instituições vinculadas:
    - AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro;
    - AGERIO – Agência Estadual de Fomento;
    - CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro;
    - JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro;
    - CEDES – Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social;
- Parceiros Estratégicos da SEDEERI:
    - Secretaria de Estado da Casa Civil RJ;

- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro – SEPLAG;
- Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro – SEFAZ;
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação da Prefeitura do Rio de Janeiro – SMDEIS;
- Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro – CRC;
- ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro;
- FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro;
- FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro;

As entrevistas serão realizadas com a aplicação de roteiro previamente encaminhado aos entrevistados e em condição de confidencialidade. A proposta de partida do roteiro a ser utilizado nas entrevistas conta com dez perguntas e é apresentado a seguir:

INTRODUÇÃO

- Apresentação, explicação rápida sobre o trabalho e objetivos da entrevista
- Explicação sobre o caráter de confidencialidade: não identificação dos entrevistados em relação a suas respostas
- Retrospectiva rápida do entrevistado na SEDEERI (apenas para familiarização)

CENÁRIOS, MAPA DE DESENVOLVIMENTO E AGENDA ESTRATÉGICA

1. Qual a sua expectativa em relação ao futuro do Rio de Janeiro em um horizonte de médio/longo prazos? Em sua reflexão, procure considerar:
   a. Tendências (o que é certo ou quase certo);
   b. Grandes incertezas (pontos de ruptura);
   c. Oportunidades e ameaças com maior impacto sobre a economia estadual.
2. Quais os principais gargalos para o desenvolvimento econômico do estado? Se possível, procure elencar as fragilidades e demandas considerando as dimensões regional e setorial.
3. Tendo em vista a superação destes gargalos e a construção do futuro desejado, que ações estratégicas devem ser empreendidas? Em sua proposição, procure considerar:
   a. Ações sob responsabilidade do Poder Público e da iniciativa privada;
   b. Ações de médio (5 anos) e longo prazos (20 anos);
   c. Setores econômicos a serem priorizados.

ESTRATÉGIA DA SEDEERI

4. Qual o seu entendimento das atribuições, missão, visão de futuro e valores atuais da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais?
5. Quais os principais pontos fortes da Secretaria, em sua estrutura atual? E quais as principais fraquezas?
6. Qual deve ser a estratégia geral da Secretaria? Você tem sugestões de estratégias específicas?
7. Qual a visão da SEDEERI quanto ao desenvolvimento sustentável e aos ODS da ONU?
8. Quais as principais iniciativas – projetos e ações – em andamento ou previstas na SEDEERI e quais as maiores dificuldades ou restrições associadas a cada uma delas? Tem alguma iniciativa faltando? Tem alguma coisa "sobrando"?

ESCRITÓRIOS

9. Quais as suas sugestões em relação a um Escritório de Projetos da SEDEERI?
10. Quais as suas sugestões em relação a um Escritório de Processos da SEDEERI?

REFERÊNCIAS

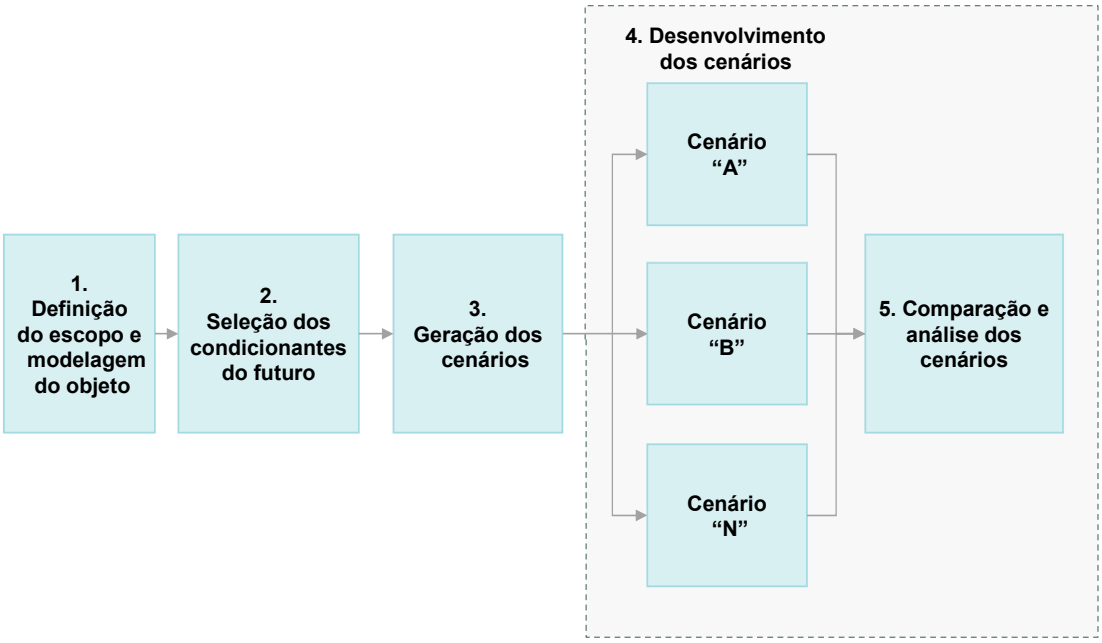
- Indicação pelo entrevistado de documentos, estudos, planos, projetos e bases de dados de interesse do trabalho

Conforme mencionado, os resultados das entrevistas serão analisados e tabulados de acordo com as características dos entrevistados, agrupando-se as sugestões e opiniões segundo grupos de convergência ou divergência de ideias.

3.2. Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos e Focalizados

Esta seção apresenta a abordagem metodológica para construção dos Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040. Trata-se do produto-síntese da atividade de Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos e Focalizados.

O estudo prospectivo será desenvolvido em cinco grandes etapas. Uma visão geral desta abordagem é ilustrada pela figura abaixo, com posterior detalhamento de cada etapa:



<u>Etapa 1: Definição do escopo e modelagem do objeto</u>

A construção de cenários se inicia com a delimitação e compreensão do objeto de investigação e das questões centrais a serem abordadas, bem como da finalidade do trabalho a ser feito.

Identificação das variáveis-chave

O primeiro passo no processo de construção dos cenários consiste em um mapeamento preliminar, por meio de entrevistas, das variáveis-chave. Trata-se de um levantamento exploratório dos elementos externos, não controláveis pela organização, que influenciarão substancialmente o conteúdo e a implantação de suas decisões estratégicas e, consequentemente, o seu futuro.

Com a identificação das variáveis-chave está definido o foco da cenarização, isto é, qual o conjunto de questões que os cenários deverão procurar responder. Por essa razão, o roteiro de entrevistas utilizado no projeto conta com um bloco específico para coleta de informações que subsidiarão o estudo prospectivo.

Definição do escopo

Uma vez definido o foco de cenarização, parte-se para o desenvolvimento de um conjunto de estudos, ainda preliminares, visando capturar as principais características do universo de investigação e trabalho. Nesta fase busca-se definir o escopo, ou seja, especificar os seguintes parâmetros para balizar o trabalho de análise prospectiva:

- de que tratam os cenários (o objeto);
- qual a sua finalidade (os objetivos dos cenários); e
- para quem se destinam (os usuários).

Tais definições preliminares parecem tão óbvias que, aparentemente, seria dispensável debruçar-se sobre elas. Contudo, trabalhos recentes da literatura científica chamam a atenção para o risco de os estudos de cenários descolarem das necessidades de decisores e demais usuários.

Modelagem do objeto

Outra tarefa fundamental é delimitar e modelar o objeto de cenarização. Consiste na definição de um esquema simplificado, com um conjunto articulado de dimensões de análise. Dada a natureza complexa da realidade, derivada de suas diversas dimensões e das inúmeras possibilidades de interação dos elementos que a definem, esta etapa é fundamental para a delimitação do que será investigado e do que não será alvo da cenarização, tendo em vista os propósitos do estudo.

Estudo retrospectivo e panorama atual

Segue-se o estudo retrospectivo do objeto dos cenários, para compreender a sua evolução histórica. Mediante a reconstituição da evolução passada, são identificados os principais estágios e fatores de transformação e inércia. O estudo retrospectivo, além de proporcionar uma visão ampla e histórica do objeto, evita que se privilegie demasiadamente a situação atual, cujo conhecimento pode estar condicionado (enviesado) por fenômenos conjunturais. Esta compreensão e distanciamento crítico são essenciais ao êxito de qualquer estudo do futuro.

A análise retrospectiva deve ser complementada por uma visão panorâmica do quadro atual do objeto de cenarização, com ênfase nos aspectos estruturais, enfatizando-se dois aspectos: os problemas subsistentes (gargalos) e os propulsores da transformação (potencialidades).

As conclusões deste estudo já permitem identificar os chamados condicionantes do futuro, o que é objeto da etapa seguinte deste método, descrita a seguir.

Etapa 2: Seleção dos condicionantes do futuro

Com o apoio da visão histórica do objeto e da sua configuração atual, e de uma análise prévia de macrocenários mundiais e nacionais, trata-se agora de identificar os principais fenômenos ou fatores que definirão seus futuros alternativos. Este é o objetivo desta etapa, cujo desenvolvimento está baseado em uma tipologia que diferencia os condicionantes em função de seu impacto e previsibilidade.

Tensões e estrangulamentos

Inicialmente, são selecionados os estrangulamentos (desequilíbrios estruturais) e as tensões (conflitos ou disputas estruturais entre atores relevantes) existentes atualmente. Um levantamento mais amplo e exaustivo dessas tensões e estrangulamentos deve ter sido feito na etapa anterior.

A identificação desses fenômenos é muito útil para a construção dos cenários, uma vez que a manutenção ou superação das contradições ou impasses subsistentes é que dá origem ou explica a dinâmica (logo, os movimentos rumo ao futuro) do objeto dos cenários. Estes elementos podem ser encontrados tanto no estudo retrospectivo, quanto na análise do panorama atual.

Invariantes e tendências de peso

Esta categoria comporta dois tipos de condicionantes do futuro: os invariantes, ou seja, os fenômenos ou características do objeto que se supõe não mudarão no horizonte da prospecção; e as tendências de peso, ou seja, aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis e suficientemente consolidadas para se admitir a manutenção deste rumo durante o período considerado. Sua evolução pode ser prevista com boa margem de segurança.

A explicitação de hipóteses quanto aos invariantes e as tendências de peso é um recurso metodológico particularmente relevante para a geração de cenários, na medida em que delimita, em uma primeira aproximação, o espaço de restrições e possibilidades dentro dos quais os cenários de futuros prováveis podem ser construídos, estreitando assim o leque dos futuros a serem explorados.

Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro

Outro tipo de condicionante do futuro que deve ser investigado são as mudanças em andamento: transformações em curso que ainda não produziram todos os seus efeitos na estrutura do objeto em consideração. A cada instante há uma quantidade razoável de mudanças em andamento, mas as mudanças que interessam aos estudos de cenários são aquelas que têm grande potencial de impacto estrutural, tais como a difusão de uma nova tecnologia básica, mudanças institucionais profundas ou novos costumes e valores. Mudanças conjunturais ou eventos que não levam a alterações qualitativas não interessam como condicionantes de futuro.

Por último, têm-se os fatos portadores de futuro, que são fatores de mudanças potenciais, hoje, os quais podem produzir tendências de peso amanhã. Por exemplo, a microeletrônica era um fato portador de futuro no final da década de 60. E a internet também o era nos anos 90.

Identificação das variáveis relevantes

Nesta fase, são identificadas e classificadas as variáveis relevantes do objeto de cenarização, tanto em nível macro, como aquelas associadas ao ambiente de atuação da organização. A identificação deve basear-se nos resultados das etapas anteriores. E a classificação deve levar

em conta tanto o poder de influência de cada variável sobre as demais, como também os graus de incerteza e o potencial de impacto associado a cada uma delas.

Um artifício muito útil para a identificação das variáveis é o de considerar as incertezas críticas e os condicionantes do futuro, quando possível, como estados alternativos que as variáveis podem assumir.

Identificação dos atores relevantes

A partir das variáveis identificadas, parte-se para delinear os atores que atuam sobre elas. Isto é essencial para a geração dos cenários, uma vez que o futuro de um sistema pode ser considerado como a resultante da evolução das relações de força entre os agentes motores deste sistema. A identificação dos atores relevantes pode ser muito elucidativa das perspectivas de futuro, pois enfoca exatamente os elementos que movem as variáveis e criam os fatos.

Etapa 3: Geração dos cenários

Esta etapa trata da construção dos cenários exploratórios, ou seja, de configurações de futuros plausíveis para o sistema e ambiente considerados.

Compreende as seguintes de atividades:

- Identificação e balanceamento dos fatores de conservação e mudança no ambiente de negócios e no sistema considerado;
- Seleção das incertezas críticas;
- Montagem do esquema de combinação de suas variáveis mais relevantes; e
- Geração dos cenários plausíveis, através da operação das combinações, para posterior desenvolvimento.

Identificação e balanceamento dos fatores de conservação e de mudança

Os futuros possíveis ou prováveis de qualquer sistema resultam do embate de dois grandes conjuntos de forças motrizes: de um lado, os fatores de conservação do *status quo*, entre eles a inércia associada ao atual *modus operandi* e a inevitável resistência de boa parte dos atores intervenientes a mudanças mais profundas; de outro lado, os fatores de mudança, geralmente menos visíveis, mas, às vezes, inevitáveis.

O objetivo desta atividade é justamente identificar esses fatores a partir dos resultados das atividades anteriores. Em seguida, deve-se mapear as correlações de forças mais prováveis (que dependerão das coalizões dos atores e dos blocos hegemônicos) e consequências resultantes: conservação pura e simples do *status quo* (do que pode resultar um cenário tendencial "livre de surpresas"); mudanças periféricas ("variações canônicas"); mudanças graduais, porém profundas; ou rupturas radicais.

Seleção das incertezas críticas

Finalmente, o conjunto de informações e análises das etapas anteriores converge para uma atividade de síntese: a seleção e escolha final das incertezas críticas relativas ao objeto da

cenarização. Incertezas críticas referem-se a possibilidades relativas à evolução de fatores que têm, ao mesmo tempo, um grande impacto potencial na trajetória futura do objeto da cenarização e baixo grau de previsibilidade.

O procedimento utilizado para identificar tais incertezas é bastante simples:

- Relacionar, sob a forma de perguntas, questões relacionadas a variáveis, atores ou fenômenos associados ao comportamento futuro do objeto de cenarização;
- Avaliar, para cada questão, qual o seu impacto sobre a trajetória futura do objeto (alto ou baixo) e qual o grau de previsibilidade neste momento (incerteza alta ou baixa);
- Hierarquizar essas questões e estabelecer um ponto de corte; e
- Descartar as demais questões e concentrar a avaliação sobre as questões com alto impacto e alta incerteza.

As incertezas críticas selecionadas irão constituir base para a geração dos cenários. Já as demais questões, que foram descartadas, serão recuperadas e consideradas no desenvolvimento dos cenários propriamente ditos.

Montagem do esquema de combinação das variáveis relevantes

A geração de um cenário resulta, em última análise, de uma particular combinação entre os estados das variáveis mais relevantes do ambiente e do sistema. O fundamental é que esta combinação tenha critérios de seletividade. Caso contrário, milhares de combinações poderão ser feitas, sem chance de se distinguir as que realmente fazem a diferença para fins de tomada de decisão.

Por isso, deve-se escolher uma técnica de combinação dos estados das variáveis e montar o esquema operatório. Há várias técnicas disponíveis, entre elas as de impactos cruzados, investigação morfológica e as árvores de decisão.

Geração de cenários alternativos plausíveis

O objetivo desta etapa é configurar os futuros alternativos que se colocam para o objeto face à dinâmica de sua evolução recente e as perspectivas do contexto que os envolve.

Esta decisão requer ao mesmo tempo lógica, intuição e capacidade interpretativa, exigindo um grande esforço no sentido de:

- Considerar, balancear e sintetizar as perspectivas sugeridas pelos condicionantes do futuro, as variáveis mais influentes e seus níveis de incerteza, e as prováveis composições e alianças de atores intervenientes e seus interesses hegemônicos; e
- Produzir, como resultante, alternativas suficientemente diferenciadas, porém plausíveis, de futuro para o sistema e seu contexto.

Cada alternativa deve configurar pelo menos um traço marcante da evolução esperada do ambiente de negócios e corresponder a uma particular evolução esperada do contexto. Ou seja, todo cenário plausível tem que ter uma ideia-força.

Escolha dos cenários mais prováveis

A escolha dos cenários mais prováveis (entre três e cinco) é necessária para reduzir as incertezas a um leque administrável e inteligível de alternativas (o que é uma das finalidades principais desta metodologia), para neles concentrar o esforço de desenvolvimento, quantificação e descrição. Um subconjunto do leque de cenários deve ser escolhido para fins de detalhamento, sendo que um deles, necessariamente, deve ser o tendencial (livre de surpresas), mesmo que não seja considerado entre os mais prováveis. Todavia, o seu valor didático (por ser o mais familiar a todos, inclusive aos decisores) e sua utilidade como base para comparação justificam esta escolha que, muitas vezes, é uma exceção à regra de só se trabalhar com os mais prováveis.

Etapa 4: Desenvolvimento dos Cenários

A finalidade desta etapa é detalhar cada cenário selecionado. Isto significa desenvolver as seguintes atividades para cada cenário:

- Especificação da filosofia;
- Descrição da cena de partida, configuração da trajetória e descrição das cenas intermediárias e final;
- Quantificação dos cenários; e
- Testes de consistência e de robustez.

Especificação da filosofia

O desenvolvimento de cada cenário escolhido começa com a especificação da sua filosofia, o qual significa definir e descrever as características fundamentais que o individualizam e diferenciam face aos demais cenários. Essas características, geralmente, residem nas hipóteses centrais que estruturam o cenário, na lógica e nos movimentos fundamentais de sua evolução e no seu desfecho.

Definição das cenas e configuração da trajetória

Definida a filosofia, cabe agora demarcar as condições iniciais (de partida) da marcha prospectiva, segundo os rumos do cenário específico: a cena de partida. Isso consiste em efetuar uma descrição do estado inicial do objeto que está sendo cenarizado de modo tal a incorporar as hipóteses e condições a partir das quais se dará o desdobramento esboçado na filosofia.

Dadas a filosofia e uma cena de partida (que tanto pode ser a inicial como uma intermediária), cabe configurar a trajetória - vale dizer, traçar os desdobramentos desde esta cena até a seguinte. A trajetória deve evidenciar a dinâmica de evolução do objeto de cenarização em um determinado período.

A caracterização da cena de chegada e da nova posição dos atores é o desfecho (intermediário ou final) da marcha prospectiva empreendida pela trajetória. É como se fosse o fim de um ato (ou capítulo) ou de toda a peça (novela).

Deste modo, deve-se agora caracterizar o estado (final ou intermediário) do sistema resultante da evolução da trajetória, a partir do estado (cena) anterior.

Quantificação dos cenários

Paralelamente ao processo qualitativo de desenvolvimento do cenário e sob o comando deste, deve-se ir procedendo à quantificação das suas principais variáveis, através de indicadores e de modelos econométricos ou de simulação. O importante é que o processo de quantificação fique subordinado e seja conduzido pelas hipóteses contidas na descrição qualitativa do cenário e não ao contrário.

Testes de consistência e de robustez

Concluída a construção de um cenário específico, a tarefa imediata que se coloca é verificar se ele é internamente coerente, vale dizer, se suas partes são mutuamente compatíveis. Esta é a finalidade dos testes de consistência. Um cenário internamente consistente não contém contradições lógicas. Logo, o objetivo geral dos testes de consistência é verificar se o cenário contém impossibilidades e contradições lógicas evidentes.

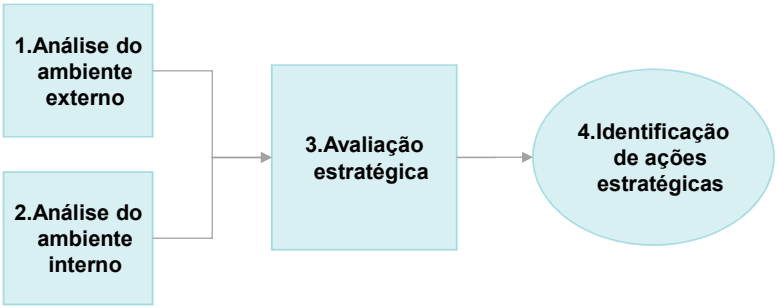
Já o objetivo dos testes de robustez é verificar se o cenário é plausível (viável) e em que medida essa viabilidade depende criticamente de certas hipóteses ou condições do sistema ou do contexto. Esse é, portanto, o terreno dos estudos de viabilidade e da análise de sensibilidade do cenário.

Etapa 5: Comparação e análise dos cenários

Concluído o trabalho de construção dos cenários, o passo seguinte consiste em efetuar todo um conjunto de interpretações ou inferências visando, sobretudo, a subsidiar a tomada de decisões básicas que deu início ao processo. Disponíveis todos os cenários do ambiente externo, cabe agora interpretá-los e identificar, em cada um deles, quais as principais oportunidades e ameaças por eles antecipadas para o sistema cenarizado. Este é um dos objetos de trabalho da Atividade 4, detalhada na sequência.

Atividade 4 – Análise Situacional e Recomendações

O conjunto de informações obtidas na Atividade 3 deverá ser utilizado para fundamentar a análise situacional da SEDEERI, do ponto de vista da análise do seu ambiente interno – a identificação de seus principais pontos fortes e potencialidades e dos principais pontos fracos ou debilidades, além das respectivas causas ou justificativas; e do seu ambiente externo – a identificação das principais oportunidades e ameaças, referentes ao contexto atual e cenários futuros. O cruzamento das análises do ambiente interno e do ambiente externo da SEDEERI será utilizado para a construção de uma matriz SWOT, voltada para o cumprimento da missão institucional da Secretaria. A abordagem metodológica para esta atividade é ilustrada na figura a seguir:



4.1. Análise do ambiente externo

O seu objetivo é construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo da instituição, bem como antecipar oportunidades e ameaças para o bom desempenho no cumprimento da missão. O prognóstico das evoluções do ambiente externo será feito através dos cenários construídos na Atividade 3.

A análise de cada cenário auxilia a identificação e caracterização de oportunidades e ameaças para a organização. Oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da sua missão ou objetivos permanentes. A oportunidade é algo que pode ou não ser aproveitado, dependendo das condições internas da instituição. Tratam-se, portanto, de possibilidades e não de conquistas líquidas e certas. Inversamente, ameaças são situações, tendências ou fenômenos externos à instituição, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos permanentes. A Ameaça é algo que pode se concretizar ou não e seus impactos podem ou não afetar a organização, dependendo das condições internas de defesa ou neutralização. Tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas.

4.2. Análise do ambiente interno

Em complementação à abordagem do ambiente externo, é preciso efetuar uma análise das características internas da organização sob um ponto de vista estratégico, com as seguintes finalidades:

- Caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão;

- Identificar e hierarquizar as forças e fraquezas que determinam este potencial; e
- Identificar as principais causas das forças e fraquezas.

Entende-se por força todo fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes. Inversamente, fraqueza consiste no fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes. Determinantes ou causas são variáveis, fenômenos ou fatores internos ou externos à organização e que produzem dada força ou fraqueza.

4.3. Avaliação estratégica

Esta atividade visa mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas da organização para cada cenário. Trata-se de uma análise sistêmica, na qual se visualizam os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças, fraquezas) e externos (oportunidades, ameaças) à organização. É efetuada com o auxílio da matriz de análise estratégica (usualmente conhecida como Matriz SWOT, na literatura de planejamento estratégico), através de ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças. Com base na matriz de análise estratégica, é possível caracterizar:

- As potencialidades de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças capturarem oportunidades associadas ao ambiente externo;
- A capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva, vale dizer, o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades; e
- As vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos de as ameaças impactarem a organização.

Matriz de Análise Estratégica

Ambiente Interno		Ambiente Externo					
		Oportunidades			Ameaças		
		O1	O2	ON	A1	A2	AN
Forças	Força 1	Potencialidades de Atuação Ofensiva			Capacidade Defensiva		
	Força 2						
	Força "N"						
Fraquezas	Fraqueza 1	Debilidade de Ação Ofensiva			Vulnerabilidades		
	Fraqueza 2						
	Fraqueza 3						
	Fraqueza "N"						

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar, para cada cenário analisado, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. A análise da matriz de avaliação estratégica fornecerá subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

Complementarmente à Matriz SWOT, considera-se que também pode ser bastante útil para apoiar esse delineamento de ações, a construção de uma análise dos fatores do contexto da Secretaria com maior impacto sobre sua atuação. Nesse sentido, propõe-se o desenvolvimento de uma análise PEST (fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos) ou PESTEL (que inclui ainda os fatores ambientais e legais).

4.4. Identificação de ações estratégicas

A interpretação dos resultados das interações dos elementos da matriz será utilizada para identificar e delinear as ações estratégicas voltadas à promoção do desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. As ações estratégicas serão segmentadas em duas tipologias:

- Ações Finalísticas: projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro; e
- Ações Estruturantes: projetos ou ações para o aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais da SEDEERI e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Atividade 5 – Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento às Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

A Contratada deverá disponibilizar a Central de Atendimento a Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas de modo a contemplar o atendimento presencial e remoto. Os seguintes serviços serão prestados pela Central:

- Atendimento ao público-alvo definido pela SEDEERI, relacionado às suas atividades voltadas ao desenvolvimento econômico de regiões do Estado do Rio de Janeiro:
    - Fornecimento de informações e esclarecimentos para instituições integrantes de Arranjos Produtivos Locais (APL's), cooperativas, empresas de pequeno, médio e grande portes com notória atuação em polos produtivos, microempresários, profissionais liberais ou pessoas físicas constituindo novas empresas.
    - Atendimento multicanal para fornecimento de informações, registro e resposta às demandas oriundas de canais como telefone, internet, redes sociais e chat;
    - Registro de atendimentos, solicitações, sugestões, elogios, denúncia e reclamações;
    - Encaminhamento à SEDEERI das situações que não tenham solução imediata pela Central;
    - Encaminhamento à SEDEERI das ocorrências que não tiverem solução prevista nos roteiros de procedimentos estabelecidos.

As atividades da Central de Atendimento serão realizadas mediante roteiros de procedimentos pré-estabelecidos, definidos de acordo com as orientações fornecidas pela Secretaria, durante o processo de implantação.

Atividade 6 – Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro

A atividade prevê a construção, através de trabalho conjunto das equipes da SEDEERI e FSFA, de um instrumento para planejar o desenvolvimento sustentável e territorialmente equilibrado do Estado do Rio de Janeiro, apontando direções específicas para os investimentos produtivos públicos e privados, em cada uma das 08 Regiões de Governo. O Mapa de Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro cumprirá o importante papel de balizar investimentos e incentivar fóruns regionais de desenvolvimento.

A abordagem metodológica proposta para a consolidação do Mapa é descrita a seguir:

- **Definição, para cada Região de Governo do Estado, de um Objetivo de Desenvolvimento Regional**. Para tal, devem ser utilizados como subsídios os cenários futuros elaborados na Atividade 3 e a avaliação estratégica desenvolvida na Atividade 4, além de elementos provenientes da pesquisa qualitativa e dos encontros regionais.
- **Sugere-se que o objetivo esteja associado a uma macro-meta quantificada**, com métrica estabelecida e horizonte de tempo para seu alcance definido.
- **Identificação dos temas prioritários de cada região.** Nesse sentido, devem ser descritos os principais gargalos e potencialidades de cada região, utilizando-se como subsídio para tal o estudo de cenários futuros desenvolvido na Atividade 3.
- **Seleção e priorização dos fatores-chave para o desenvolvimento regional**, a saber: (a) os setores a serem apoiados em cada região; e (b) os fatores estruturais de competitividade em cada região.

Priorização de setores a serem apoiados em cada região:

a) Identificação de setores com maiores oportunidades de desenvolvimento econômico, por Região de Governo do Estado;

b) Seleção dos setores nos quais o Governo do Estado pode gerar mais retorno à sociedade, por meio de seu apoio; e

c) Priorização dos setores selecionados.

Priorização dos fatores estruturais de competitividade a serem desenvolvidos:

d) Fatores sugeridos, como ponto de partida para análise e discussão: (i) Criação e aperfeiçoamento de infraestrutura e serviços públicos; (ii) Apoio à cadeia de negócios; (iii) Estímulo e regulação da concorrência; (iv) Apoio à demanda interna.

e) Identificação das necessidades estruturais para potencializar o desenvolvimento dos setores priorizados em cada região;

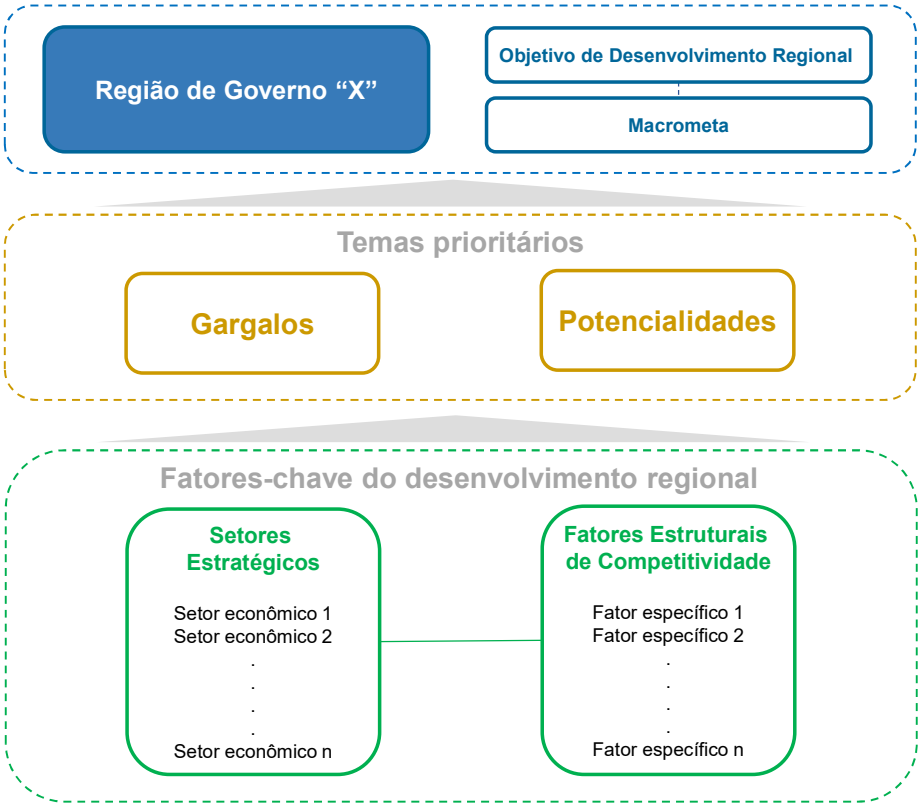
f) Seleção dos fatores estruturais, passíveis de intervenção do Governo do Estado, com maior poder de alavancagem para cada região/setor; e

g) Priorização dos fatores estruturais a serem desenvolvidos pelo Governo do Estado, em cada região.

O trabalho de priorização, seleção e ênfase de fatores estruturais e setores, por região, deverá ser realizado através de oficinas de trabalho realizadas nos Encontros Regionais promovidos pela SEDEERI, envolvendo representantes técnicos das diversas regiões do Estado do Rio de Janeiro.

O mapa poderá se constituir em elemento de apoio para a formulação da estratégia de desenvolvimento de cada uma das Regiões de Governo do Estado. Ademais, será elemento fundamental para orientar e mobilizar uma estratégia competitiva de promoção de investimentos produtivos, territorialmente equilibrada.

A figura a seguir sintetiza a abordagem metodológica sugerida para a consolidação do Mapa:



Atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas

Constituirão insumos importantes para a preparação da Atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI – os resultados (finais ou parciais) de algumas atividades do Plano de Trabalho, a saber:

- Atividade 2 – levantamentos de contextualização e definição da abordagem metodológica a ser utilizada na execução de todo o conjunto de atividades;
- Atividade 3 – levantamentos e análises, abrangendo a análise dos planos, estudos e projetos de interesse, compilação dos resultados das entrevistas individuais e estudo de tendências e cenários macroeconômicos;
- Atividade 4 – análise situacional, com base nos resultados das entrevistas e no exercício de construção de cenários e formulação de ações estratégicas finalísticas e estruturantes para a SEDEERI, nos próximos anos;
- Atividade 6 – construção do Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro (que deverá estar em elaboração); e
- Atividade 8 – construção da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro (que também deverá estar em elaboração).

Os resultados dessas atividades deverão ser organizados e formatados como um "Caderno de Trabalho", a ser previamente distribuído aos participantes do *Workshop* de Planejamento Estratégico da SEDEERI, para apoio à participação individual no evento.

O material deverá ser organizado de modo sintético, endereçado a cada tema objeto de trabalho no evento, com a formulação de questões para reflexão prévia dos participantes, sugerindo que eles registrem as suas opiniões e sugestões a respeito de cada tema.

A utilização desse instrumento favorece ganhos de desempenho do *Workshop*, pois a reflexão prévia e as anotações contribuem para a rapidez e qualidade das análises e discussões a serem feitas pelos participantes.

O conteúdo do Caderno de Trabalho deverá contemplar, em princípio, os seguintes temas relativos à SEDEERI:

- Cenários macroeconômicos prospectivos;
- Cadeia de valor e macroprocessos;
- Análise situacional, a partir de análises dos ambientes externo e interno;
- Diretrizes estratégicas institucionais: missão, visão, competências essenciais, visão de futuro;
- Formulação de objetivos estratégicos e metas de médio e curto prazos;
- Identificação e delineamento de ações estratégicas finalísticas (voltadas para o desenvolvimento econômico do Estado) e estruturantes (voltadas para o desenvolvimento institucional da SEDEERI).

Os participantes deverão levar os Cadernos de Trabalho "preenchidos" com suas opiniões e sugestões, para utilizá-los como ferramenta de apoio no *Workshop* de Planejamento Estratégico.

O *Workshop* deverá ser um evento de até dois dias de duração, com a participação do Secretário, Alta Administração e corpo técnico estratégico da SEDEERI – um máximo de 30 pessoas. Para tirar o maior proveito e rendimento da participação do grupo, ele deve ser realizado fora do ambiente de trabalho e – preferencialmente – em um local não muito próximo, de modo a minimizar as interferências do quotidiano nas atividades dos participantes.

Uma questão a ser refletida pela SEDEERI é a oportunidade de convidar titulares ou representantes das entidades vinculadas à Secretaria e também dos Conselhos associados à mesma, além de representantes de outras unidades do Governo do Estado.

Os principais elementos que deverão ser objeto de discussão e definição no *Workshop*, para a conformação do Plano de Ações estratégicas da SEDEERI, consistem em:

- ***Missão*** – a declaração de propósito, ampla e duradoura, a qual representa a razão de ser da organização e a individualiza e distingue em relação a outras organizações do mesmo tipo;
- ***Visão de Futuro*** – a descrição ou imagem da **situação desejada** para a organização ou seu ambiente, em um determinado horizonte de **tempo;**
- Os ***Valores Institucionais*** – parâmetros básicos que orientam a administração, o funcionamento e o relacionamento, interno e externo, e deverão balizar as práticas da instituição;
- A ***Proposta de Valor*** da SEDEERI, ou seja, o conjunto de produtos e serviços que criam valor para cada **segmento de beneficiários específicos;**
- Os ***Objetivos Estratégicos*** da Secretaria – os resultados finalísticos ou estruturantes prioritários (formulados em termos qualitativos), a serem alcançados ou mantidos no horizonte do planejamento estratégico, e as respectivas métricas – indicadores e metas;
- As ***Ações ou Projetos Finalísticos***, voltados para a aceleração da economia do estado do Rio de Janeiro; e
- As ***Ações ou Projetos Estruturantes***, voltados para a otimização dos processos e desenvolvimento institucional da SEDEERI.

A programação do evento seguirá uma dinâmica de reuniões plenárias, com a finalidade de orientar os trabalhos e de apresentar e discutir os seus resultados; e reuniões em pequenos grupos de trabalho, para o desenvolvimento das tarefas propriamente ditas.

Por hipótese, o programa de trabalho do evento (a ser oportunamente discutido e detalhado com o grupo de contrapartida da SEDEERI) poderia incluir os seguintes temas:

1º Dia – Manhã

- Início e apresentação dos objetivos e programa de trabalho;
- Abertura pelo Secretário;
- Apresentação dos Resultados da Análise Situacional da SEDEERI;
- Conceituação expedita de missão, visão de futuro, valores institucionais, proposta de valor e orientação para os trabalhos em grupo;
- Trabalho em pequenos grupos: o "Credo" da SEDEERI: Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e Proposta de Valor.

1º Dia – Tarde

- Plenária de apresentação e discussão dos resultados dos pequenos grupos;
- Conceituação expedita de objetivos estratégicos, indicadores e metas e orientação para os trabalhos em grupo;
- Trabalho em pequenos grupos: Formulação de Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas da SEDEERI;
- Plenária de apresentação e discussão dos resultados dos pequenos grupos.

2º Dia – Manhã/Tarde

- Plenária de apresentação e discussão da consolidação dos resultados do trabalho do 1º dia e orientação para os trabalhos em grupo;
- Trabalho em pequenos grupos: definição da carteira de ações estratégicas finalísticas e estruturantes da SEDEERI e delineamento de cada uma;
- Plenária de apresentação e discussão dos resultados dos pequenos grupos.

O trabalho poderá ser conduzido em um ou dois estágios (a avaliar a conveniência com o grupo de contrapartida): a formulação integral ou uma primeira rodada para definição da carteira e uma segunda, em grupos "especializados", para cada grupo detalhar um subconjunto dos projetos da carteira.

Para cada ação ou projeto estratégico poderá ser incluída a descrição, no mínimo, dos seguintes itens:

- Objetivo;
- Declaração da situação a ser tratada;
- Ações;
- Resultados esperados;
- Recursos estimados;
- Critérios de medição e avaliação de resultados;
- Mecanismos de monitoramento da estratégia;

- Fatores críticos de sucesso.

Os resultados do Workshop serão compilados de imediato e encaminhados à Direção da Secretaria para análise e deliberação.

Atividade 8 – Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

A atividade compreenderá a elaboração, através de trabalho conjunto entre as equipes da SEDEERI e da FSFA, de uma proposta de Agenda Estratégica, a partir dos elementos e resultados obtidos na execução das atividades anteriores. A construção da Agenda será balizada pelos Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040, produzidos no âmbito da Atividade 3, pelas matrizes de avaliação estratégica construídas na Atividade 4, pelo Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro (Atividade 6) e pelo Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI (Atividade 7).

A Agenda será elaborada com a participação de múltiplos atores públicos e privados:

- No Governo do Estado do Rio de Janeiro;
- Nas regiões do Estado, através dos Encontros Regionais que vêm acontecendo sob a liderança da SEDEERI;
- Nos parceiros estratégicos da SEDEERI, notadamente o Sebrae/RJ; e
- Nas representações empresariais e, eventualmente, de algumas grandes empresas localizadas no Estado.

Como abordagem metodológica proposta, sugere-se a consolidação da Agenda em quatro dimensões. As duas primeiras, relacionadas à natureza da iniciativa: iniciativas governamentais e de regulamentação *vis-à-vis* iniciativas empresariais.



Já as duas dimensões remanescentes, estariam associadas ao propósito da iniciativa: superação de gargalos vis-à-vis oportunidades do futuro.



Naturalmente, a implementação da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional nas quatro dimensões irá requerer diferentes arranjos institucionais e, consequentemente, mecanismos de governança envolvendo atores públicos, nas diferentes esferas de governo, empresas privadas e representantes da Sociedade Civil.

A figura a seguir sintetiza a abordagem de consolidação da Agenda, para cada uma das 8 Regiões de Governo.

Quatro dimensões para a construção da Agenda de Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro



Atividade 9 – Estruturação do Observatório de Informações

A realização da Atividade 9 do Plano de Trabalho da FSFA – Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações – envolverá as fases e etapas descritas a seguir.

Fase I: Estruturação

a. Organização de grupo de trabalho interno, para apoiar o planejamento e a execução de todas as etapas/ações. Recomenda-se que ao menos um dos participantes esteja ligado à área de TIC da Secretaria, detendo informações e conhecimentos necessários ao desenvolvimento de *softwares* e aplicativos eventualmente requeridos para o funcionamento do Observatório, dentre eles construção de portais e plataformas *online*;

b. Definição do conceito do Observatório e de sua forma de atuação e integração com outras unidades da Secretaria e organizações externas, governamentais e privadas. A fim de auxiliar, o responsável técnico da FSFA irá elaborar um documento base para orientar a discussão;

c. Realização de *benchmarking*, via internet, envolvendo observatórios de desenvolvimento econômico sustentável, em nível regional ou setorial, no Brasil e no exterior, os quais possam servir de referência. Dentre eles, o Observatório do Sistema FIEP, no Estado do Paraná;

d. Análise das informações coletadas no *benchmarking* para aprimorar o modelo do Observatório SEDEERI;

e. Elaboração de Relatório Síntese, contendo o modelo do Observatório, contemplando: definição conceitual, instrumentos de operação, estrutura, definição de *softwares* e *hardwares*, produtos e serviços, custos de instalação e funcionamento;

f. Aprovação do modelo pelos dirigentes da Secretaria;

g. Definição das formas de institucionalização e divulgação;

h. Alocação de espaço físico e do mobiliário e equipamentos de escritório;

i. Aquisição dos recursos tecnológicos indispensáveis;

j. Seleção e capacitação da equipe responsável pelo funcionamento do Observatório.

O trabalho relacionado às etapas a/b/c/d/e será desenvolvido sob forma de reuniões de equipe, coordenadas pelo responsável técnico da FSFA. São previstas, no mínimo, 05 reuniões, a saber:

i. 01 reunião de início, para apresentação e integração de equipe, com apresentação de documento base sobre o modelo;

ii. 01 reunião para discussão sobre as sugestões do documento base;

iii. 01 reunião de acompanhamento do *benchmarking*;

iv. 01 reunião de análise dos resultados do *benchmarking*;

v. 01 reunião para análise, revisão e aprovação do Relatório Síntese.

Cada reunião será resumida por uma Ata Executiva, contendo as decisões de consenso, as ações a serem executadas e respectivos prazos e responsáveis.

Recomenda-se que, desde o início, seja estabelecida estreita integração com os responsáveis pela condução da Atividade 11 - Desenvolvimento de Softwares de Apoio/Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação.

As etapas f/g/h serão de responsabilidade da SEDEERI, com apoio técnico, quando considerado necessário, da FSFA.

As etapas i/j serão de responsabilidade da FSFA.

Prazo de Execução: 03 meses, com início em 02/01/2022 e término em 31/03/2022.

Fase 2: Desenvolvimento

a. Operacionalização das atividades, contemplando:

i. Conteúdos e informações provenientes de grupos de trabalho internos da Secretaria e de uma rede de outros grupos, compostos por instituições de ensino e pesquisa, instituições vinculadas e parceiras, órgãos públicos e entidades da Sociedade Civil. A participação na rede será regulada por Termos Técnicos de Cooperação, cujo modelo deverá constar no Relatório Síntese da Fase 1.

ii. Estudos Temáticos e Setoriais;

iii. Estudos de Tendências;

iv. Entrevista com Especialistas;

v. Delphi;

vi. Web Delphi;

vii. Cruzamento de Variáveis;

viii. Painel de Especialistas;

ix. *Roadmaps*;

x. Constituição e Articulação de Comitês;

xi. Seminários;

xii. *Workshops*;

xiii. Construção e Monitoramento de Cenários;

xiv. Produção de relatórios de acompanhamento das ações a cargo da SEDEERI;

xv. Revista Eletrônica do Observatório, com periodicidade semestral, contendo análises sobre a economia fluminense e oportunidades de negócios;

xvi. Boletins trimestrais de análise da conjuntura econômica estadual.

As publicações serão produzidas de modo colaborativo pelos parceiros da rede do Observatório. Resultarão do empenho coordenado entre os técnicos das diversas áreas de atuação da Secretaria, responsáveis pela disponibilização de parte significativa dos dados, e os especialistas representantes das instituições da Rede, incumbidos de elaborar as análises técnicas desses resultados. Além disso, o Observatório permitirá a publicação de estudos e pesquisas originários dessas organizações parceiras, quando tiverem afinidade com temas de interesse para o desenvolvimento econômico sustentável do Estado.

b. Oferecimento de serviços, dentre eles:

i. Apoio ao planejamento estratégico de empresas, *holdings*, cadeias produtivas, associações, setores econômicos e produtivos, municípios, contribuindo diretamente para a redução das incertezas e para a antecipação das tomadas de decisões que envolvem o futuro de cada cliente;

ii. Pesquisas Qualitativas e Quantitativas capazes de retratar a situação de regiões e segmentos produtivos específicos;

iii. Prospecção e monitoramento de tendências socioeconômicas;

iv. Condução, articulação e elaboração de *Roadmaps* Temáticos, Setoriais, Territoriais e Organizacionais;

v. Desenvolvimento e aplicação de tecnologia de Big Data, em conjunto com as ferramentas de *Business Intelligence* e Inteligência Artificial, buscando cruzar múltiplas fontes de dados (dados abertos do governo, pesquisas realizadas e internos de organizações) para desenvolvimento de modelos analíticos (descritivos, preditivos e prescritivos);

vi. Sistematização e análise de indicadores, fornecendo informações organizadas sobre fenômenos diversos, com vistas a subsidiar a reflexão e a tomada de decisão.

As atividades e serviços relacionados serão implementados apenas na medida da disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

c. Acompanhamento e avaliação das operações pela FSFA, até 30/11/2022, através de Relatórios mensais, incluindo sugestões de ajustes e aperfeiçoamentos.

Prazo de Execução: 08 meses, com início em 01/04/2022 e término em 30/11/2022.

Atividade 10 – Avaliação dos Indicadores Estratégicos

A atividade consiste na concepção, análise, desenvolvimento, implementação e operacionalização de um *dashboard* de indicadores estratégicos, incluindo a customização ou desenvolvimento de ferramenta para apuração e consolidação de dados. A avaliação dos indicadores estratégicos tem o propósito de apoiar a gestão dos projetos e ações de desenvolvimento econômico; a gestão dos processos internos da SEDEERI; e a gestão de indicadores e metas associados à estratégia da SEDEERI e sua implantação. Para a construção do *dashboard* deverá ser considerada a base de dados e indicadores socioeconômicos que se encontra em desenvolvimento pela SEDEERI.

Como referencial teórico para a concepção do painel de indicadores, sugere-se a utilização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Definidos pelas Nações Unidas em reunião de cúpula sobre o desenvolvimento sustentável, realizada em setembro de 2015. Os ODS são compostos por 17 objetivos a serem atingidos até 2030. Para monitorar o cumprimento da agenda mundial acordada pelas nações signatárias, os ODS são detalhados por meio de 169 metas, cujo monitoramento se dá através da construção e acompanhamento de 231 indicadores. Nessa linha, a abordagem metodológica proposta para o painel de indicadores estratégicos da SEDEERI é descrita a seguir:

i. Definição de oito Objetivos de Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro, um para cada Região de Governo;

ii. Desagregação de cada objetivo em metas quantificadas, a serem atingidas em horizontes de médio e longo prazos; e

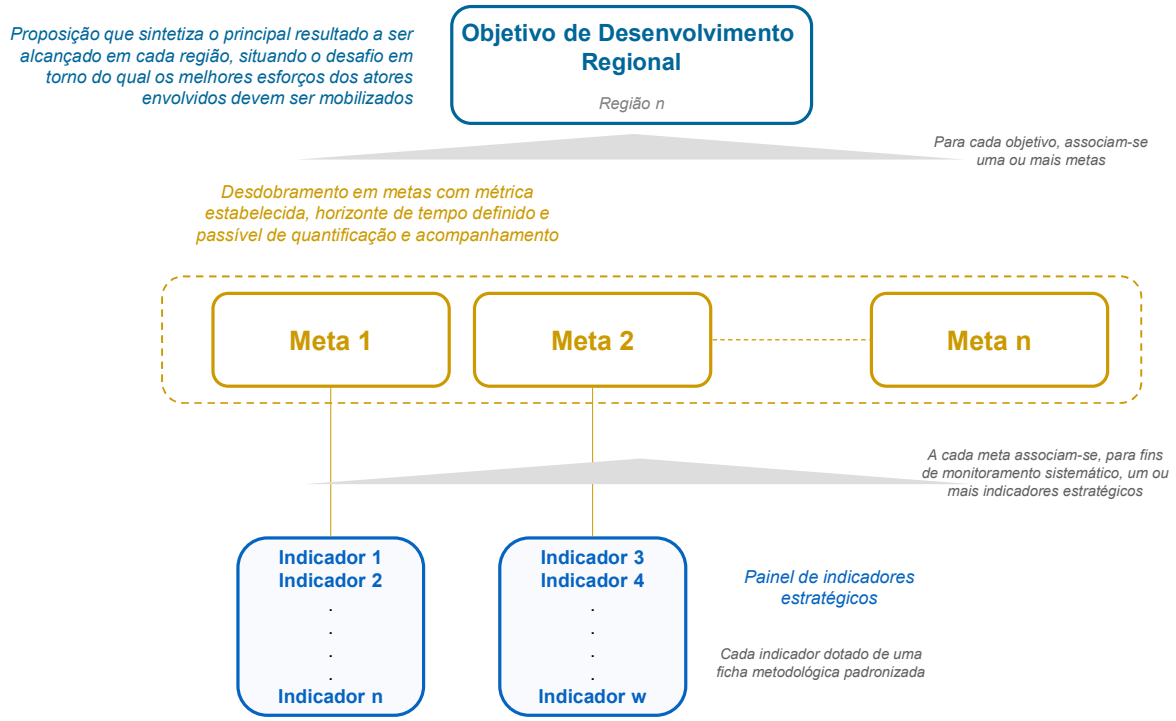
iii. Associação de cada meta a uma cesta de indicadores estratégicos, os quais serão alvo de avaliação e monitoramento, tendo em vista a consecução dos objetivos e metas traçados.

Para cada indicador estratégico deverá elaborada uma ficha metodológica, contendo:

- Nome;
- Objetivo ao qual se vincula;
- Meta(s) a que está associado;
- Conceitos e definições;
- Unidade de medida;
- Fórmula de cálculo;
- Variáveis empregadas na construção (nome, fonte e instituição);
- Abrangência geográfica;
- População-alvo;
- Periodicidade;
- Ano inicial da série histórica;

- Ano final da série histórica;
- Instituição produtora;
- Responsável/gestor; e
- Referências teóricas.

A abordagem metodológica proposta para a consolidação do painel de indicadores estratégicos, para cada Região de Governo, pode ser ilustrada pela figura a seguir:



Atividade 11 – Desenvolvimento de Softwares de Apoio/Estruturação, Implantação e Operação da Sala de Situação

Plataforma Web SEDEERI (PWS)

A combinação de computação em nuvem, dispositivos móveis cada vez mais inteligentes e ferramentas de colaboração estão mudando o cenário tecnológico mundial e transbordando para os Governos, de uma forma geral, como uma oportunidade e um desafio. As expectativas do Cidadão são que uma plataforma governamental esteja pronta para entregar e receber informação a qualquer hora, em qualquer lugar e acessada por qualquer dispositivo.

A construção de Plataformas Web com a aplicação intensa de recursos de hardware, software básico, bancos de dados, tecnologia de georreferenciamento, ferramentas de "business intelligence" para análise de dados, repositórios de documentos e multimídia, criação de interface amigável, de fácil entendimento, aplicando o modelo Progressive Web App (PWA) que traz melhorias para o leiaute responsive, melhorando a experiência ao acessar com dispositivos móveis tais como tablets e smartphones serão objeto da atividade, além de outros recursos necessários para atender ao Projeto.

A FSFA propõe o desenvolvimento e implantação da Plataforma Web SEDEERI (PWS). A Plataforma é formada por módulos distintos, suportada por base de dados estruturada e sistemas de informação. O diagrama seguinte apresenta uma visão da estrutura lógica da Plataforma SEDEERI destacando seus Módulos, sua plataforma tecnológica, sua abrangência e os produtos gerados pela Atividade 11.



Plataforma SEDEERI – Estrutura Lógica

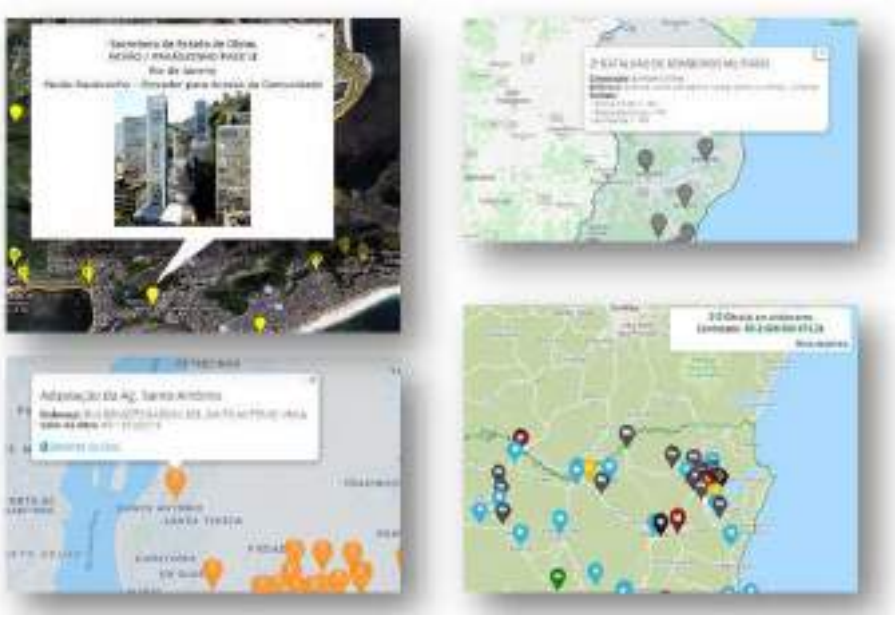
A Plataforma será desenvolvida alinhada à metodologia definida para as Atividades 6 a 10 e será a principal ferramenta para apoiar a gestão do Projeto de Proposição e Monitoramento de Ações da SEDEERI.

São descritos a seguir os Módulos e as Funcionalidades assim como a proposta de cronograma das entregas da Atividade 11.

Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro

Apoio à Atividade 6

Este módulo será implementado com a estruturação de painéis e gráficos que vão permitir o Georreferenciamento de Dados e Informação, exibindo em mapas a localização com informação complementar sobre os pontos de interesse como projetos, setores, estruturas. Usando ícones, cores, a Plataforma possibilita que ao clicar sobre o mapa um conjunto de informações, dados, situação, valores, informação institucional, links para vídeos, fotos e áreas com mais detalhes.



GIS - Mapas com Ícones Representativos

Filtros são aplicados permitindo a seleção dos elementos e a visão desejada.



GIS – Filtros de Camadas

Dashboard – Painel visual com informações, métricas e indicadores da Desenvolvimento Regional; nele serão apresentados os números relevantes para apoiar a implantação da estratégia e monitorar o atingimento dos objetivos estratégicos da Secretaria.

Para suportar estas funcionalidades será desenvolvido um módulo de administração de dados que permitirá alimentação, geração de painéis de controle e gráficos.

Monitoramento do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI

Apoio às Atividade 7, 12 e 13

Este será o Módulo de Gestão de Projetos da Plataforma SEDEERI. Será desenvolvido de modo alinhado à metodologia definida para a Atividade 7 e integrada aos demais Módulos da Plataforma. Suas funcionalidades vão contemplar as fases de estruturação, execução, revisão, encerramento e o monitoramento dos projetos aqui relacionados:

- Cadastro e Manutenção de Projetos;
- Painéis de Controle;
- Atividades;
- Cadeia de Responsabilidade;
- Indicadores;
- Metas;
- Marcos Críticos;
- Resultados;
- Antecipação de Restrições.

O Módulo fará, na medida do possível, a integração com sistemas de informação corporativos, para buscar informações pertinentes.

Monitorando os Projetos Estratégicos Finalísticos e os Projetos Estratégicos Estruturantes o Módulo vai permitir uma visão global, setorial ou por área de resultados, de acordo com os filtros selecionados. Para cada Projeto Estratégico serão detalhados:

- Objetivo;
- Declaração da situação a ser tratada;
- Ações;
- Resultados esperados;
- Recursos estimados;
- Critérios de medição e avaliação de resultados;
- Mecanismos de monitoramento da estratégia;
- Fatores críticos de sucesso;
- Documentos e imagens relacionados.

Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

Apoio à Atividade 8

Concepção e desenvolvimento de Módulo para registrar e administrar as agendas:

- Agenda do Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro e
- Agenda do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI

Este módulo implementará um "follow-up" para registrar as iniciativas dos atores públicos e privados:

- No Governo do Estado do Rio de Janeiro;
- Nas regiões do Estado;
- Nos parceiros estratégicos da SEDEERI e nas representações empresariais;
- Em algumas grandes empresas localizadas no Estado;
- Registro e classificação das iniciativas;
- Anexação de documentos e imagens relacionados;
- Consultas e filtros por atributos das iniciativas, por parceiros, por períodos e outros;
- Geração de painéis e gráficos.

Observatório de Informações

Apoio à Atividade 9

Neste Módulo a Plataforma SEDEERI implementará um repositório de documentos relacionados, classificados por temas e outros atributos para possibilitar que sejam pesquisados por palavras-chave, intervalos de datas de publicação e outros. O Módulo terá uma interface objetiva que facilite a localização rápida dos documentos desejados.

Os documentos serão classificados por atributos tais como:

- Estudos Temáticos e Setoriais;
- Estudos de Tendências;
- Entrevista com Especialistas;
- Painel de Especialistas;
- Seminários e Workshops;
- Construção e Monitoramento de Cenários;
- Produção de relatórios de acompanhamento das ações a cargo da SEDEERI;
- Revista Eletrônica do Observatório.

Para suportar estas funcionalidades será desenvolvido um modulo de administração e publicação dos documentos.

Avaliação dos Indicadores Estratégicos

Apoio à Atividade 10

Este Módulo irá operacionalizar a coleta, análise e apresentação dos Indicadores Estratégicos. Estes Indicadores serão coletados de outros módulos da Plataforma SEDEERI e outras fontes:

- *Dashboard* para sua exibição com informações de indicadores estratégicos coletados e processados.
- Gráficos e Painéis com informações processadas.



Gráficos e Comparativos de Indicadores

- Administração dos Indicadores – para suportar estas funcionalidades será desenvolvido um modulo de administração de dados que permitirá alimentação, geração de painéis de controle e gráficos.

GESTÃO/MONITORAMENTO/AVALIAÇÃO

Apoio a todas as Atividades

Plataforma Tecnológica

Como ferramenta de apoio aos processos de gestão, monitoramento e avaliação a Plataforma SEDEERI é formada por camadas de *software* básico descritas como Plataforma Tecnológica:

Módulos de Gestão de Conteúdo

A Plataforma terá funcionalidades de integração com sistemas e plataformas corporativas do Poder Executivo. Este módulo reúne um conjunto de funcionalidades programadas para administrar e monitorar a operação da Plataforma e prover recursos para atualizar dados que exigem processos assistidos e/ou manuais. Seu acesso é restrito ao perfil Administrador.

Painéis de Monitoramento

Estes Painéis serão utilizados como ferramenta de apoio aos processos de monitoramento dos Módulos da Plataforma. Seu foco principal é o controle de atualização dos dados publicados e alertar a ocorrência de situações fora do normal. Usando uma sinalização de cores, o Painel apresenta a situação dos controles estabelecidos pelos Módulos.

Ferramenta de BI (*Business Intelligence*)

Aplicar técnicas e ferramentas para a organização e análise de dados, gerando e apresentando informações na forma de gráficos, painéis e indicadores.

A modelagem do BI será realizada para atender aos indicadores definidos para cada Módulo, de forma que tenha em suas definições as regras para mineração dos dados e seja capaz de oferecer os recursos para suportar geração dos painéis, gráficos e *dashboards*.

Sistema Gerenciador de Banco de Dados

Uma base de dados estruturada especialmente para armazenar dados coletados pelos processos de atualização periódica e para suportar as funcionalidades que serão desenvolvidas e aprimoradas.

O modelo de dados será elaborado por DBA (Administrador de Banco de Dados) para otimizar os relacionamentos, com objetivo de organizar as informações sem redundância e com a criação de índices para melhoria no desempenho de resposta do banco de dados às informações que mais serão solicitadas pelo portal. Será utilizado o Banco de Dados Relacional MS-SQL Server.

Acesso Móvel

Para oferecer flexibilidade de acesso em qualquer lugar e hora, a Plataforma SEDEERI terá funcionalidades para adaptar o *layout* das suas páginas de acordo com a resolução em que está sendo visualizada, podendo redimensionar as imagens automaticamente, a fim de que caibam na tela e não sobrecarreguem a transferência de dados em um celular, por exemplo.

Integração via API, Web Service e Views

Sempre que for viável será implementada a integração *online*, com os diversos sistemas de informação do Poder Executivo, os quais irão alimentar o banco de dados da Plataforma SEDEERI e vão permitir a publicação dos dados e das informações tratadas e apresentadas em mapas, tabelas, painéis e gráficos.

Linguagem de Programação

A Plataforma será desenvolvida usando o ambiente Microsoft.Net C#. Esta é uma linguagem bem difundida, com comprovada eficiência e que dispõe de profissionais qualificados no mercado.

Georreferenciamento

A Plataforma vai permitir o Georreferenciamento de Dados e Informação, exibindo em mapas a localização com informação complementar sobre os pontos de interesse. A estrutura de dados relacionada à coordenada assinalada sobre o mapa deverá contemplar dados relativos a situação, valores, informação institucional, links para vídeos, fotos e áreas com mais detalhes.

SALA DE SITUAÇÃO

Ferramenta de apoio ao planejamento e acompanhamento das ações governamentais em tempo real, é uma abordagem voltada para ampliar a capacidade de gestão. Serão disponibilizadas informações, de forma executiva e gerencial, para subsidiar a tomada de decisão, a gestão, a medição de resultados e a geração de conhecimento.



Sala de Situação

Utiliza *hardware* voltado para integração de telas que permitem unir monitores em grandes telões. As informações são disponibilizadas em:

- *Dashboards*;
- Painéis de Controle;
- Gráficos;
- Gráficos Comparativos;
- Mapas Georreferenciados;
- RJ em Números.



Sala de Situação – RJ em Números

Cronograma das Entregas

A Plataforma SEDEERI é uma aplicação complexa e totalmente integrada. Desta forma, as entregas aqui programadas obedecem a uma ordem lógica, da evolução natural deste projeto. A coluna "Até o Mês" indica os prazos limites para disponibilização dos produtos, mas versões preliminares serão constantemente disponibilizadas, oferecendo apoio com as funcionalidades já desenvolvidas e homologadas.

PRODUTOS	Até o Mês	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Levantamentos e Modelagem	**M3**												
MÓDULO - Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro													
Estrutura de Administração dos Dados	**M5**												
Painéis e Gráficos - Dashboard de Informação	**M7**												
Georreferenciamento - Informação em mapas	**M8**												
MÓDULO - Monitoramento do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI													
Protótipo Funcional para Estruturação dos Projetos e Ações	**M3**												
Versão 1.0 - Operacional	**M5**												
Painéis e Gráficos - Dashboard de Informação	**M5**												

PRODUTOS	Até o Mês	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
MÓDULO - Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional													
Protótipo Funcional para Estruturação das Agendas	**M6**												
Versão 1.0 - Operacional	**M8**												
MÓDULO - Observatório de Informações													
Protótipo Funcional para Administração e Publicação dos Documentos	**M7**												
Versão 1.0 - Operacional	**M9**												
MÓDULO - Avaliação dos Indicadores Estratégicos													
Protótipo Funcional para Administração e Publicação dos Documentos	**M6**												
Versão 1.0 - Operacional	**M8**												
SALA DE SITUAÇÃO													
Dashboards	**M7**												
Painéis de Controle	**M8**												
Gráficos	**M9**												
Gráficos Comparativos	**M9**												
Mapas Georreferenciados	**M10**												
RJ em Números	**M10**												
Suporte e Melhorias Permanentes	**M2 - M12**												
Transferência de Tecnologia	**M12**												
Entrega Final da Atividades	**M12**												

Atividade 12 – Estruturação e Desenvolvimento do Escritório de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro

No âmbito das ações finalísticas, haverá uma unidade específica para atuar de forma integrada com representantes da Secretaria nos principais projetos de interesse, prioritariamente os relacionados ao desenvolvimento econômico do Estado. Apesar de ter referência na prática conhecida como *escritório de projetos*, transcenderá o modelo tradicional, adotando uma abordagem customizada, a fim de permitir a promoção das iniciativas, a articulação dos projetos e a sinergia das ações da **SEDEERI**, além de estabelecer um modelo de ampla integração, que resulte na alavancagem dos resultados obtidos e no aprimoramento contínuo das ações. Esta unidade será denominada ***Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro.***

O ***Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro***, voltado às ações finalísticas, e o ***Escritório de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e de Processos e Tecnologias da SEDEERI*** (ver Atividade 13), voltado às ações estruturantes, atuarão no monitoramento e gestão das ações estratégicas e dos resultados obtidos, utilizando mecanismos de controle, incluindo indicadores, para acompanhamento das ações.

A operação integrada e interativa entre os escritórios é considerada pré-requisito. Ambos atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, de acordo com necessidades identificadas, buscando sempre a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria.

O modelo de funcionamento adotado buscará implementar um ciclo de desenvolvimento contínuo do Plano de Ações Estratégicas, através da avaliação do progresso e resultados das ações estratégicas e da proposição, formulação, planejamento e implementação de mudanças no Plano, de acordo com as avaliações realizadas. Também deverá abranger o apoio às áreas para implementar uma atuação sistemática na gestão de todo o ciclo de vida do projeto, desde sua concepção, passando pelo planejamento e implementação, até a avaliação dos resultados.

O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico e deverá ser estruturado em torno de quatro elementos centrais ou **irradiadores (I)**:

- **I1 – Governança**: conjunto de princípios e referências de atuação da unidade, progressivamente aprimorado, coerente com suas atribuições e aderente aos objetivos estratégicos da SEDEERI.
- **I2 – Times**: corpo gerencial e técnico da Secretaria (bem como suas contrapartes nas Prefeituras, nas Vinculadas, e nos demais parceiros estratégicos), engajados e continuamente treinados, de acordo com seus respectivos papéis e responsabilidades nos projetos.
- **I3 – Abordagens enxutas**: práticas e técnicas, continuamente aprimoradas, para categorização e gerenciamento dos projetos que propiciem i) a geração ágil de

entregas de valor; ii) um planejamento suficiente e intuitivo; e iii) o menor tamanho possível para cada projeto.

- **I4 –Tecnologia de colaboração e monitoramento**: aplicativos e recursos digitais integrados e consistentes, continuamente aprimorados, que propiciem i) o engajamento e a colaboração dentro e entre todos os times envolvidos em cada projeto; e ii) o monitoramento prático da geração das entregas de valor ao longo do ciclo de vida de todos os projetos.



*Fig. 1 – Elementos centrais ou **Irradiadores (I)** do Escritório de Projetos*

Este desenho estrutural deverá, simultaneamente, orientar e ser suportado pelas seguintes atribuições preliminares do Escritório de Projetos:

- Apoiar o aprimoramento do Plano de Ações Estratégicas para a atuação da SEDEERI no desenvolvimento econômico do Estado, abrangendo a descrição de objetivos, atividades e abordagens de gerenciamento.
- Apoiar as unidades organizacionais da SEDEERI na implementação e execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico desenvolvido e da sistemática definida para sua execução, visando o alinhamento aos objetivos estratégicos e aos padrões estabelecidos pela Secretaria.
- Consolidar as ações em projetos estratégicos.
- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos.
- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicas de desenvolvimento, de acordo com demandas efetuadas pela SEDEERI.

- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, reportando-os em estudos analíticos baseados nas informações fornecidas pela SEDEERI sobre o andamento das ações.
- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicas através da análise de informações fornecidas pela SEDEERI sobre o seu andamento.
- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicas, fornecendo e obtendo informações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento das ações.
- Disseminar internamente o Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e as ações definidas para a sua execução.
- Desenvolver e difundir, internamente, os procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas.

Abordagem metodológica para implementação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro:

A implementação desta unidade na SEDEERI deverá se basear em 05 (cinco) **premissas** (**P**):

- **P1 –** Valorizar o legado experiencial, gerencial e técnico resultante dos esforços anteriores da Secretaria para a organização e a disseminação de boas práticas de gerenciamento de projetos.
- **P2** – Focar na geração de benefícios e de valor alinhados com os objetivos estratégicos da Secretaria.
- **P3** – Inspirar-se em referências metodológicas consistentes e em experiências práticas exitosas, validando o contexto ambiental e tecnológico para estruturar e adequar as abordagens e técnicas propostas para o Escritório de Projetos.
- **P4** – Estimular o compartilhamento de conhecimento e de experiência, através de treinamentos objetivos e acessíveis nos formatos presencial e *online*.
- **P5** – Estimular o ciclo virtuoso da identificação, do registro e da disseminação de lições aprendidas ao longo de todo o ciclo de gerenciamento de projetos, propiciando o aprimoramento contínuo dos times, das abordagens e das técnicas adotadas;



*Fig. 2 – Elementos centrais ou **Irradiadores (I)** e **Premissas (P)** do Escritório de Projetos.*

Levando-se em consideração os **04** elementos centrais ou **irradiadores (I)**; as 0**5 premissas (P);** e as atribuições preliminares do Escritório de Projetos, todos descritos anteriormente, deverão ser disponibilizadas as 0**6 (seis) entregas (E)** a seguir, com as respectivas abordagens metodológicas:

E1 – Lista de Iniciativas atuais	**E2** – Lista de novas iniciativas	**E3** – Portfolio de iniciativas balanceado
E4 – Maturidade/prontidão das práticas de gerenciamento de projetos avaliada	**E5 –** Escritório de Projetos/implantado (PMO/VMO)	**E6** – Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor implantado (SIGP/SIGV)



*Fig. 3 – Elementos centrais ou **Irradiadores (I); Premissas (P);** e **Entregas (E)** do Escritório de Projetos.*

E1 – Lista de iniciativas atuais

Objetivo: Produzir uma lista das iniciativas (ações pontuais ou projetos) em execução na SEDEERI, para subsidiar adequadamente a composição do seu portfolio balanceado.

Descrição: Relação das iniciativas (ações pontuais ou projetos) que até 01/03/2022 ou estejam sendo executadas, ou cujo encerramento ainda não tenha sido autorizado pela SIDEERI.

Abordagem metodológica: Serão feitas pesquisas nas bases de dados de iniciativas (ações pontuais ou projetos) usados pela Secretaria (p.ex. o Sioperj), bem como entrevistas com possíveis responsáveis pela sua execução, conforme indicação do time atual do Escritório de Projetos.

Entregas parciais:

- Relação das bases de dados e dos profissionais da Secretaria, indicados pelo time atual do Escritório de Projetos, nas quais ou sob os quais possa haver iniciativas (ações pontuais ou projetos) registrados ou sendo executados.
- Posicionamento, validado pelo time atual do Escritório de Projetos, das iniciativas com *status* “em execução” ou “não encerrado”, no ciclo de vida genérico de projetos a ser proposto pela FSFA.
- Registro das informações disponíveis sobre a iniciativas atuais, com *status* “em execução” ou “não encerrado” até 01/03/2022, nos canvas correspondentes ao seu posicionamento no ciclo de vida genérico de projeto, validados pelo time atual do Escritório de Projetos.

E2 – Lista de novas iniciativas

Objetivo: Produzir uma lista das novas iniciativas (ações pontuais ou projetos) da SEDEERI para subsidiar adequadamente a composição de seu portfolio balanceado.

Descrição: Relação de novas iniciativas vinculadas aos objetivos estratégicos da Secretaria e que estejam preliminarmente aprovadas pela SIDEERI até 01/03/2022.

Abordagem metodológica: Serão feitas entrevistas nas unidades da Secretaria, indicadas pelo time atual do Escritório de Projetos, como potenciais demandantes de novas iniciativas (ações pontuais ou projetos). Outras demandas poderão ser adicionadas pelo Escritório de Projetos, a quem caberá validar a lista final de novas iniciativas levando em consideração sua vinculação aos objetivos estratégicos da SEDEERI.

Entregas parciais:

- Relação dos profissionais da Secretaria, indicados pelo time atual do Escritório de Projetos, que eventualmente tenham demandas por novas iniciativas (ações pontuais ou projetos).
- Posicionamento, validado pelo Escritório de Projetos, das novas iniciativas no ciclo de vida genérico de projetos.
- Registro das informações sobre as novas iniciativas nos canvas correspondentes ao seu posicionamento no ciclo de vida genérico de projeto, validados pelo time atual do Escritório de Projetos até 01/03/2022.

E3 – Portfolio de iniciativas balanceado

Objetivo: Produzir um portfólio balanceado, validado pelo time atual do Escritório de Projetos, com todas as iniciativas (ações pontuais ou projetos), atuais e novas, devidamente priorizadas, para balizar a execução das ações de desenvolvimento econômico do estado do Rio de Janeiro.

Descrição: Relação completa das iniciativas atuais e novas com priorização validada pelo time atual do Escritório de Projetos até 01/03/2022, com base na vinculação delas aos objetivos estratégicos da SIDEERI.

Abordagem metodológica: Serão priorizadas todas as iniciativas, atuais e novas, com base na sua vinculação aos objetivos estratégicos da Secretaria, para, em seguida, serem criados ao menos 03 portfólios (cenários) com diferentes composições geradas a partir de variações deliberadas nas prioridades e/ou outros atributos de cada uma das iniciativas. O time atual do Escritório de Projetos, então, deverá eleger um dos cenários como o portfólio balanceado de iniciativas da SEDEERI até 01/03/2022.

Entregas parciais:

- Relação de todas as iniciativas (ações pontuais ou projetos), atuais e novos, validados pelo time atual do Escritório de Projetos até 01/03/2022, devidamente priorizados com base na sua vinculação aos objetivos estratégicos da Secretaria.

- Ao menos 03 portfólios (cenários), com diferentes composições, geradas a partir de variações deliberadas nas prioridades e/ou outros atributos de cada uma das iniciativas.
- Portfólio balanceado de iniciativas da SEDEERI, devidamente priorizado e validado pelo time atual do Escritório de Projetos até 01/03/2022.



E4 – Maturidade/prontidão avaliadas

Objetivo: Avaliar a maturidade/prontidão das práticas de gerenciamento de projetos na SEDEERI, para identificar, priorizar e propor tanto as oportunidades de melhoria das abordagens e técnicas correntes, como a implementação daquelas mais relevantes para aumentar as chances de sucesso dos projetos da Secretaria. Também servirá como marco de aferição da evolução da maturidade das abordagens e práticas de gerenciamento de projetos, uma vez que deverá ser feita periodicamente pelo Escritório de Projetos.

Descrição: Avaliação da maturidade/prontidão das abordagens, práticas e métodos de gerenciamento de projetos da SEDEERI, apontando as oportunidades de melhoria e os "*gaps*" relevantes, e propondo a implementação, correção e aprimoramento das práticas mais relevantes para o aumento das chances de sucesso dos projetos estratégicos da Secretaria.

Abordagem metodológica: Será validada pelo time do Escritório de Projetos atual uma relação de respondentes da avaliação de maturidade proposta pela FSFA, a partir da identificação dos profissionais da Secretaria e/ou dos seus parceiros estratégicos envolvidos na condução/execução de projetos. O questionário de avaliação, sugerido pela FSFA e validado pelo time do Escritório de Projetos, será devidamente explicado para os respondentes e, após sanadas eventuais dúvidas e preenchido, subsidiará um relatório executivo apontando os "*gaps*" relevantes, as oportunidades de melhoria e a proposição de implementação, correção e aprimoramento das abordagens, métodos e práticas de gerenciamento de projetos da SEDEERI.

Entregas parciais:

- Relação de todos os respondentes elegíveis do questionário de avaliação/prontidão até 01/03/2022 validado pelo time atual do Escritório de Projetos.
- Questionário de avaliação/prontidão com eventuais dúvidas sanadas e aplicado em uma amostra suficiente de profissionais envolvidos com os projetos da Secretaria.
- Relatório executivo apontando as melhorias e os "*gaps*" nas abordagens, métodos e práticas, propondo a implementação e o aprimoramento nelas cabíveis para aumentar as chances de sucesso dos projetos da SEDEERI.



E5 – Escritório de Projetos implantado

Objetivo: Produzir uma descrição suficiente, preliminarmente validada pela SEDEERI, da organização e da operação de seu Escritório de Projetos para aceleração da economia do Rio de Janeiro.

Descrição: Descrição suficiente da organização e da operação do Escritório de Projetos da SEDEERI, preliminarmente validada pelo patrocinador na Secretaria dos trabalhos da FSFA, bem como pelo time atual do Escritório de Projetos da SEDEERI.

Abordagem metodológica: Será empreendido um esforço distribuído ao longo das seguintes fases:

- Diagnóstico (justificativa, fatores críticos de sucesso, situação atual X desejada, benefício X custo, *benchmarking* etc.) – até 01/03/2022
- Estrutura (organização física, perfil da equipe etc.) – até 01/03/2022
- Práticas & Métodos (abordagens de categorização e gerenciamento de projetos, ciclo de vida "genérico" dos projetos, indicadores de performance de projetos etc.) – até 01/03/2022
- Piloto (definição da abrangência do piloto, aplicação do ciclo "*Plan/Do/Study/Act*") – a partir de 01/03/2022
- Operação Assistida (aplicação do ciclo "*Plan/Do/Study/Act*", conclusão da implementação completa do Escritório de Projetos para aceleração da economia do Rio de Janeiro) – até novembro/2022

Entregas parciais:

Com base nas entregas anteriores (**E1** a **E4**), na entrega **E6**-Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor, apresentada a seguir, e nos resultados da aplicação da abordagem metodológica acima, deverão ser descritas suficientemente, no mínimo, as seguintes informações e componentes do Escritório de Projetos proposto para a SEDEERI:

- Irradiadores (I): Governança, Times, Abordagens Enxutas e Tecnologia de colaboração e monitoramento;
- Estratégia de funcionamento e de transmissão/compartilhamento de conhecimento, missão, objetivos e indicadores/métricas de performance;
- Atribuições/funções e estrutura organizacional;
- Abordagens, métodos e técnicas adotadas.



E6 – Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor

Objetivo: Produzir uma descrição suficiente, e preliminarmente validada pela SEDEERI, da composição e do funcionamento do Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor, integrado à Sala de Situação, para monitoramento dos projetos estratégicos da Secretaria.

Descrição: Descrição suficiente da composição e do funcionamento do Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor, integrado à Sala de Situação, para monitoramento dos projetos estratégicos da Secretaria, preliminarmente validado pelo patrocinador na Secretaria dos trabalhos da FSFA, bem como pelo time do atual Escritório de Projetos.

Abordagem metodológica: Será empreendido um esforço distribuído ao longo das seguintes fases:

- Diagnóstico (justificativa, fatores críticos de sucesso etc.) – até 01/03/2022
- *Benchmarking* (alternativas de "mercado", benefício X custo de aquisição OU desenvolvimento/customização de solução eventualmente existente na Secretaria) - até 01/03/2022
- Construção / Customização (montagem do Sistema de Informações de forma integrada à Sala de Situação) – a partir de 01/03/2022
- Piloto (definição da abrangência do piloto, aplicação do ciclo "*Plan / Do / Study / Act*") – a partir de 01/03/2022
- Operação Assistida (aplicação do ciclo "*Plan / Do / Study / Act*", conclusão da implementação completa do Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor).

Entregas parciais:

Com base nas entregas anteriores (**E1** a **E5**) e nos resultados da aplicação da abordagem metodológica acima, deverão ser descritas suficientemente, no mínimo, as seguintes funcionalidades e componentes do Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos/Valor proposto para a SEDEERI:

- Seleção e priorização de iniciativas;
- Alocação e disponibilidade de recursos;
- Acompanhamento de cronogramas e custos;
- Painel de controle de entregas & valor.

A abordagem metodológica a ser seguida para a condução da estruturação e implantação do Escritório de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro está descrita no anexo ao presente volume.

Atividade 13 – Estruturação e Desenvolvimento do Escritório de Processos e Desenvolvimento Institucional da SEDEERI

O Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional (EPADI) da SEDEERI será a unidade responsável por assessorar a Secretaria na organização de fluxos decisórios existentes e na criação estruturada de processos necessários ao funcionamento da Secretaria. Os fluxos decisórios existentes e novos serão propostos de forma alinhada com as referências estratégicas, elaboradas na Secretaria com o apoio da Fundação São Francisco de Assis (Atividade 7).

O EPADI da SEDEERI será constituído por equipe formada por gestor responsável pela Gestão de Processos e assistentes em processo. Este escritório possuirá estreita relação com Escritório de Projetos, desenvolvendo o modelo de processos para o Escritório e para as atividades originadas pelos projetos conduzidos.

O EPADI, portanto, administrará o modelo de processos atuais e de processos ideais alinhados com a estratégia existente. Assim, também funcionará como assessoria para decisões estratégicas da SEDEERI apoiadas em processos de negócio (gestão por processos), tais como especificação de sistemas, estruturas organizacionais, indicadores de desempenho, mudanças de *layout*, entre outras dezenas de avaliações.

Referências para a Proposição Metodológica de Gestão de Processos

Todas as proposições metodológicas deste documento estão apoiadas em boas práticas de mercado e nas características específicas da SEDEERI, identificadas junto aos gestores entrevistados na fase inicial de levantamentos realizados no projeto.

O levantamento realizado apontou que a SEDEERI possui diversas condições a serem observadas na proposição metodológica de processos:

- A SEDEERI é uma Secretaria engajada na construção de condições para o desenvolvimento, constantemente inovando e encontrando novas oportunidades de criação de um ambiente de negócios no Estado do Rio de Janeiro. Portanto, não é caracterizada por processos fixos e rigidamente normatizados, ao mesmo tempo em que precisa comprovar continuamente que segue as normativas de controle existentes.
- A SEDEERI é uma organização extremamente dinâmica, voltada de maneira engajada para atender as prioridades e necessidades do Secretário em atuação e suas Subsecretarias. Tudo é muito rápido, sendo o compromisso e a competência de seus executantes os principais meios que tornam possíveis as ações de desenvolvimento estabelecidas.
- A SEDEERI não possui uma cultura de gestão de e por processos. Seus gestores não dispõem e raramente se valem de fluxogramas da Secretaria para a tomada de decisões. A estruturação das ações da Secretaria é descrita muitas vezes em etapas, funcionando como entendimento sistêmico voltado para cada ação (passo a passo, sequenciamento de fases, etc.).

- O conhecimento sobre as *práxis* de atuação está na mente dos gestores e servidores envolvidos em cada ação da Secretaria, algo comum na gestão pública, relacionado a unidades que moldam sua atuação à luz de condições ambientais existentes.
- Não existe metodologia de referência já criada para a SEDEERI anteriormente, nem ferramentas para diagramação já selecionadas.
- A cada troca de comando da Secretaria, ocorre uma alteração no funcionamento, enfatizando ações já em andamento ou criando ações totalmente novas. Diversos executantes podem ser trocados ou remanejados, o que pode acarretar alguma perda de conhecimento acerca de processos decisórios existentes. Novos executantes, muitas vezes, precisam estruturar novamente processos decisórios em atendimento às normativas existentes e aos objetivos da Secretaria.

Estas características observadas são encontráveis no Serviço Público em geral, mas podem ter maior intensidade em uma Secretaria tão dinâmica na criação de condições de desenvolvimento para o Estado do Rio de Janeiro.

Assim, esta metodologia busca definir o conjunto de proposições e selecionar referências sobre gestão de processos que atendam aos seguintes **fatores críticos de sucesso**:

- A construção de modelos de processos deve ser **rápida**: condizente com a dinâmica de objetivos da SEDEERI e alterações de quadros funcionais.
- A realização de gestão de processos deve ser de **fácil** compreensão pela didática: Os responsáveis pela modelagem de processos devem dispor do meio mais lúdico possível para construção de modelos. Diagramações complexas e demasiadamente técnicas prejudicarão a disseminação dos modelos de processos em apoio às decisões dos gestores da Secretaria, tanto pela sua construção quanto pela sua análise.
- As ferramentas de diagramação devem ser **acessíveis**: se possível, gratuitas e/ou compatíveis com *softwares* de produtividade com a plataforma Office da Microsoft (Excel, Word, Powerpoint, entre outras).
- A gestão de processos deve possibilitar **decisões estratégicas**: concedendo referenciais que comprovem a adequação de escopo de investimentos e ações da Secretaria. Ou seja, a gestão por processos deve ser viabilizada gerando evidências de gestão transparente de recursos no ambiente público.
- O conteúdo gerado deve potencializar a **comunicação** interna na SEDEERI e da Secretaria com Organizações Externas e a Sociedade: pois deve ser de fácil exposição em documentos comuns gerados na Secretaria.
- A gestão de processos deve auxiliar na construção de **indicadores** da SEDEERI: por apontar possibilidade de mensurações em meio aos processos.
- A gestão de processos deve ser útil para proposição de **tecnologias da informação:** que concedam maior eficiência à Secretaria com recursos informacionais aderentes à necessidade de todos os executantes envolvidos.

Proposta de Metodologia para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional

A construção e atualização de modelos sistêmicos (organização como coleção de atividades interrelacionadas) abrange 5 etapas:

- Preparação do Trabalho do Escritório de Processos
- Definição e aprimoramento da Cadeia de Valor de toda a Secretaria;
- A construção de diagramas de processos no nível lógico ou de negócio;
- Integração com o Escritório de Projetos;
- Operação Continuada do Escritório de Processos.

Ao final da metodologia, informamos as Tecnologias que serão adotadas no Escritório de Processos da SEDEERI.

Preparação do Trabalho do Escritório de Processos

O Escritório de Processos é um instrumento de governança extremamente eficaz, mas requer diversas atividades de preparação, a saber:

- Estruturação da Equipe do Escritório de Processos: onde o gestor responsável confirma a anuência da alta gestão sobre esta metodologia, formaliza o plano de projeto de trabalho do escritório, atrai analistas de processos externos e até internos da Secretaria para a equipe, nivela os analistas em conhecimento sobre esta metodologia, capacita os analistas nas tecnologias que serão utilizadas e prepara o trabalho de comunicação e controle.
- Apresentação de Encantamento para a Comunidade Interna da SEDEERI: onde a equipe expõe para a alta gestão da Secretaria e todas as Subsecretarias a metodologia e o plano de trabalho de levantamento e redesenho de processos que passará a ser realizado de forma continuada. Pela dinâmica de funcionamento da SEDEERI, é possível que esta apresentação seja realizada mais de uma vez. Nestas oportunidades, deve ficar claro que:
    - A Gestão de Processos não é um trabalho de auditoria, mas que auxilia aos gestores na geração de evidências sobre sua boa gestão;
    - Que a Gestão de Processos não é uma forma de perseguir erros e realizar acusações, mas que cria um ambiente positivo para que as oportunidades de melhoria possam ser identificadas e equacionadas;
    - Que o trabalho do Escritório de Processos não é realizar esta gestão de forma centralizada, mas que será uma atividade de assessoria para que os setores se utilizem dos modelos existentes e possam dar a continuidade a sua atualização;
    - Que o Escritório de Processos estará integrado com o Escritório de Projetos, na facilitação de todas as ações da Secretaria para o sucesso de todos os setores;

- Que o Escritório de Processos irá gerir um instrumento de comunicação interna e com o meio exterior;
- Que o Escritório de Processos irá facilitar a comunicação da Secretaria com o Governo da qual faz parte e com entidades externas como Reguladores, Vinculadas, Coligadas, Parceiros etc.;
- Que o modelo de Processos Atuais e Ideais poderá facilitar a manutenção de atividades e ações nas eventuais trocas de comando e alterações nas equipes.

- Planejamento de Levantamento de Processos: quando será estabelecido o conjunto de representantes na Secretaria que serão interface do Escritório de Processos com os setores, para fins de identificação de pontos focais, agendamento de reuniões, troca de experiências e busca por orientação. A equipe do Escritório de Processos, junto com os responsáveis pela interface, vai estabelecer o sequenciamento de entrevistas e workshops da forma mais conveniente para a continuidade do funcionamento da Secretaria.

Definição e aprimoramento da Cadeia de Valor

Cadeia de Valor é compreendida como uma visualização de contexto de todos os processos existentes em uma organização. Uma analogia poderosa para compreensão da Cadeia de Valor é como a aerofotogrametria de uma floresta muito extensa. Esta visão é um auxílio poderoso no entendimento de organizações pois não possui compromisso com a estrutura organizacional vigente. Uma organização vista na forma de Cadeia de Valor é compreendida como um sistema vivo de atividades interconectadas que geram os resultados esperados sobre a organização.

Uma Cadeia de Valor deve ser compreendida em 3 níveis:

- Nível de Gestão: conjunto de atividades que promovem a governança de uma instituição, estabelecendo ações que garantam o seu funcionamento integrado e forneçam seus referenciais de integração (ex.: estratégias, orçamento, prestação de contas, etc.) para entidades reguladoras;
- Nível Primários ou Finalísticos: conjuntos de atividades que, combinados, geram os resultados mais relevantes do ponto de vista de grupos de interesse externos relacionados à organização e preconizados nas suas definições legais e regimentais;
- Nível Secundários ou de Apoio: conjuntos de atividades das quais provém recursos necessários ao funcionamento de toda organização tais como pessoas, tecnologias, recursos financeiros, serviços compartilhados, entre outros. Ou seja, geram resultados que são necessários a tempo e na dimensão correta para que todas as atividades de gestão, primárias e até de apoio, sejam realizadas.

A SEDEERI construirá sua Cadeia de Valor de modo a permitir a compreensão de seu funcionamento sistêmico, mas apresentando uma característica diferenciada: será uma construção de processos que irão viabilizar as decisões estratégicas existentes na Secretaria. Normalmente, uma Cadeia de Valor reflete apenas o funcionamento atual de uma

organização. Mas a necessidade de alinhamento estratégico, requerido pelo Governador e pelas entidades reguladoras existentes, cria a necessidade de apontar atividades que garantam a entrega dos resultados requeridos hoje e para o futuro com relação a Secretaria.

A Cadeia de Valor da SEDEERI, portanto, será a tangibilização da estratégia vigente na Secretaria. Será como expressar a estratégia de modo operacional. Isto permitirá que atividades existentes possam ser aprimoradas, atividades necessárias não existentes sejam criadas e atividades redundantes ou desnecessárias sejam identificadas e aprimoradas.

O método de proposição da Cadeia de Valor da SEDEERI abrange 3 movimentos:

- A derivação de atividades fim necessárias para a geração de resultados estratégicos (de cima para baixo ou *top-down*);
- A complementação com atividades meio identificadas no levantamento dos processos existentes (de baixo para cima ou *down-top*, realizada através do levantamento detalhado dos processos – vide abaixo);
- E com a comparação com outras organizações (ou *Benchmarking* no Redesenho de Processos de Negócio – vide abaixo).

A proposição geral da Cadeia de Valor da SEDEERI inicialmente será feita *top-down*, tomando por base a seguinte sequência de análises:

- Listagem dos Grupo de Interesse atuais e até futuros que demandarão resultados gerados pela SEDEERI quando esta atingir seus objetivos estratégicos. Ou seja, devem ser compreendidos Grupos de Interesse cujas demandas deverão ser atendidas pela Secretaria, uma vez que seja condizente com a estratégia adotada. Como exemplos de grupos de interesse temos o Governador / Casa Civil, Coligadas, Vinculadas, Fornecedores, Servidores e Extra quadros, Reguladores, Fiscalizadores, Representantes da Sociedade etc. Todos serão descritos nas suas atuações atuais e na atuação futura, tendo em vista prognósticos dos cenários estratégicos construídos (evolução política, econômica, tecnológica, etc.);
- Listagem de resultados que são e serão demandados pelos Grupos de Interesse identificados: serviços, informações, assessorias que a SEDEERI precisa estar preparada para realizar, gerando evidências da sua importância na Sociedade;
- Listagem de Atividades Afins que geram e virão a gerar os resultados esperados pelos Grupos de Interesse do futuro: como grupamentos de procedimentos que serão realizados pela SEDEERI, nos níveis de sua Cadeia de Valor;
- Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor: pela classificação de cada atividade como de nível de gestão, primário ou de apoio;
- Proposição de Macroprocessos: identificados pelo Grupamento de Atividade Afins em cada nível da Cadeia de Valor em subgrupos, formando o detalhamento em contexto da Cadeia de Valor.

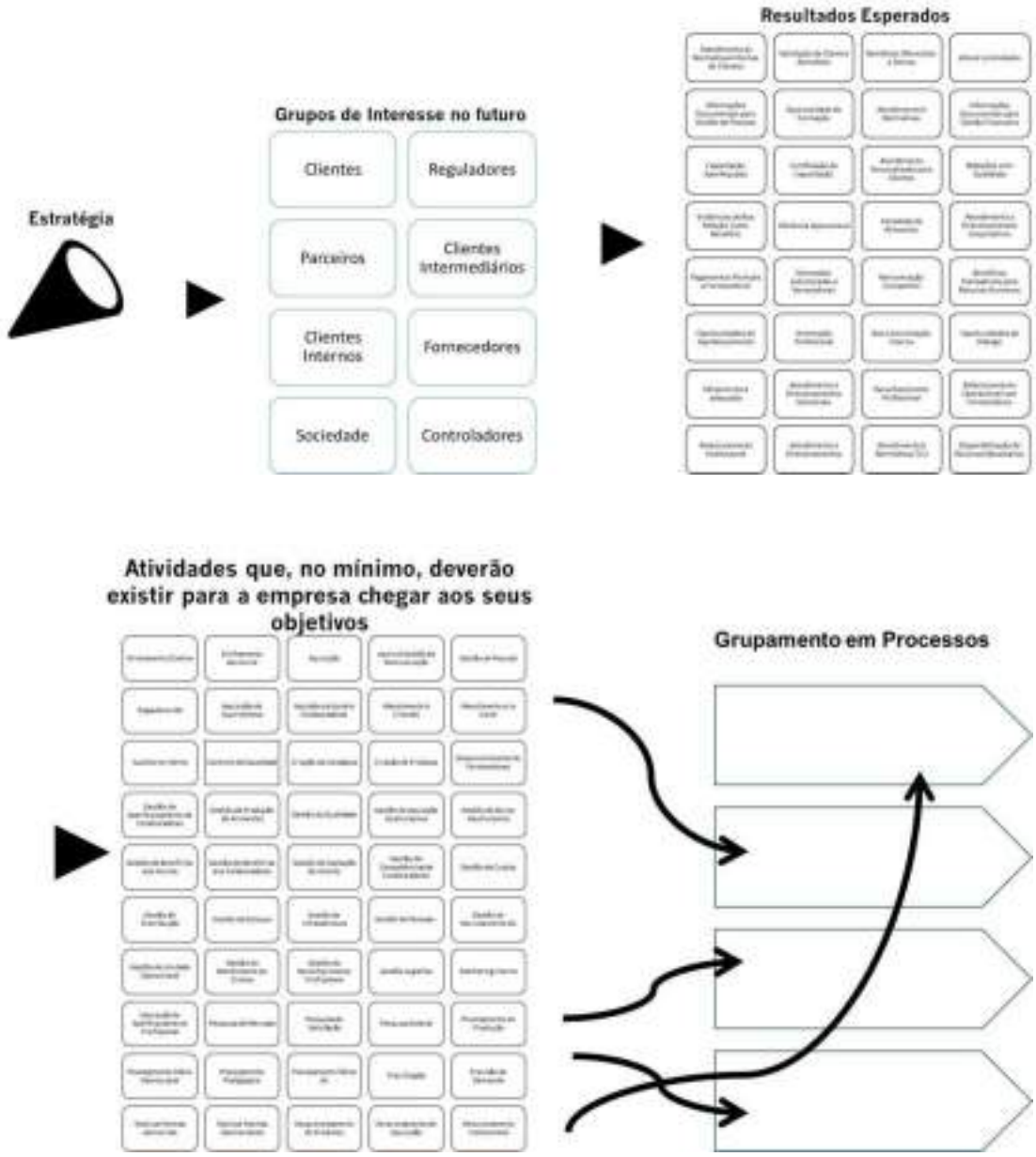


Figura 1 – Sistemática para proposição da Cadeia de Valor Ideal a partir da Estratégia

Este método irá apontar o esquema geral de Macroprocessos para a SEDEERI, já inspirados nos direcionamentos estratégicos vigentes. Veremos mais a frente que o redesenho dos processos existentes também será feito com base nos referenciais estratégicos disponíveis, gerando ainda mais alinhamento do modelo com a estratégia da Secretaria.

A construção de diagramas de processos no nível lógico ou de negócio

A Gestão de Processos é baseada na representação do funcionamento de uma organização com o uso de fluxogramas, imagens que apresentam elementos gráficos que representam o passo a passo de cada processo. O momento de construção de diagramas abrangerá toda a Secretaria e será realizada, inicialmente, mediante um esforço integrado interno de toda a equipe do Escritório de Processos.

Quando este momento chegar, vale ressaltar, a Cadeia de Valor Ideal, em estágio de rascunho, estará disponível para todos os analistas. A modelagem de processos de negócio requer o entendimento de como funciona a organização no momento atual e a proposição do funcionamento futuro ideal desses processos, em consonância com os objetivos da organização.

"Processo" pode ser definido de várias maneiras, mas adotaremos a visão mais recente, responsável pelo direcionamento da Transformação Digital em organizações públicas e privadas:

"Processo é um conjunto de atividades que integradas geram resultados esperados pelos grupos de interesse ("Clientes") da organização"

Modelos são representações reduzidas da complexidade de um sistema, abrangendo as principais variáveis e suas correlações. Modelar um processo é buscar representá-lo de forma a ser compreendido pelos responsáveis por ele. A modelagem de processos busca representar os principais elementos que merecem compreensão dos gestores sobre fluxo decisório atual e ideal em uma organização.

Uma modelagem de processos pode ser realizada em dois níveis:

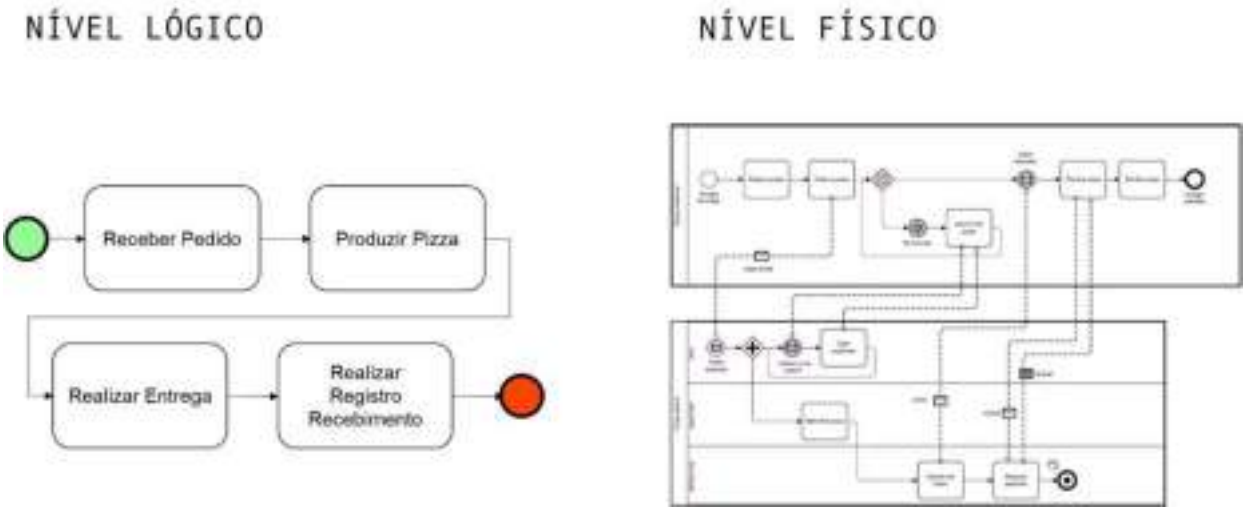


Figura 2 – Comparação da visualização de modelagem no nível lógico e no nível físico

- Nível Lógico: onde os fluxogramas são desenhados em níveis mais em contexto e sempre complementados por descrições para cada procedimento ou tarefa. Estas descrições podem ser feitas no nível do detalhe e conter todas as situações de contingência que não são representadas graficamente. Os procedimentos representados podem abranger aqueles que são automatizáveis e aqueles mais lúdicos que envolvem a interação humana sem sistemas informatizados com suporte;
- Nível Físico: os fluxogramas são elaborados com o objetivo de suportar a automação do processo através de ferramentas de automação da categoria BMPS (Business Process Management Systems ou Suites ou Softwares). A representação das contingências é feita no diagrama do fluxo e os algoritmos decisórios são explicitados

pelos seus autores. Diagramas no nível físico abrangem procedimentos e tarefas nos quais a automação via sistemas pode ser realizada. Diagramas no nível físico não apresentam procedimentos lúdicos de interação humana não automatizáveis.

No mercado, existem duas abordagens possíveis sobre o grau de detalhamento sobre os processos a serem desenhados:

- Abordagem BPM (Business Process Management ou Gerenciamento de Processos de Negócio): passível de representar os níveis lógico e físico, no BPM todos os fluxos devem ser desenhados de forma detalhada e abrangente, representando toda a complexidade dos processos que foram identificados na Cadeia de Valor. Por exemplo, poderia existir um diagrama de um processo de obtenção de investimento no Estado do Rio de Janeiro que explica desde o momento do contato de um investidor nos Encontros Regionais ou Atendimento da Secretaria até constituição de sua filial no Estado do Rio de Janeiro. As diversas fases deste processo serão apresentadas como divisórias no diagrama e todas as entidades organizacionais ou processuais são faixas onde seus procedimentos e tarefas são desenhadas.
- Abordagem BPO (Business Process Orientation ou Orientação a Processo de Negócio): comprometida com o nível lógico, esta abordagem decompõe a Cadeia de Valor em Macroprocessos que são decompostos nos Processos que podem ser decompostos em Subprocessos até o nível de atividades organizacionais. Atividades Organizacionais podem ser entendidas como “Conjunto de Procedimento que integrados geram partes dos resultados esperados pelos grupos de interesse da organização”. Pelo exemplo já proposto, o diagrama que explica todo o processo de obtenção de investimento no Estado do Rio de Janeiro será decomposto em uma série de diagramas de atividades tais como “Realizar Eventos”, “Realizar Atendimento Institucional”, “Realizar Estruturação de Apoio da Secretaria”, “Realizar consolidação de projeto de investimento”. Os diagramas das atividades apresentarão objetos gráficos de conectores que demonstrarão diversos tipos de sequenciamento de atividades. Por exemplo: a atividade de “Realizar Eventos” também será parte de um fluxo de capacitação de agentes de desenvolvimento regional dos Municípios.

A abordagem BPM é a mais utilizada em projetos de Gestão de Processos porque:

- As ferramentas de diagramação disponíveis no mercado foram concebidas para tornar grandes fluxos decisórios em fluxos automatizados (workflows) com rapidez;
- As organizações de fomento da Gestão de Processos, com toda a propriedade, tais como Abpmp (Association of Business Process Management Professionals), OMG (Object Management Group) e BPMN.org (Business Process Management Notation), por exemplo, orientam a construção de modelos sistêmicos onde suas representações gráficas sejam úteis simultaneamente por analistas de negócio e analistas de tecnologia, e, portanto, bem detalhadas.

Não há dúvida de que toda organização que adota a Gestão de Processos deva chegar ao nível de operacionalização de processos com automação em BPM. O futuro das organizações

modernas públicas e privadas está em processos orquestrados por tecnologia operacionalizando a medição de indicadores, o uso da inteligência artificial e os acordos de nível de serviço entre os atores em uma organização. A visão humanista aplicada a este contexto orienta a utilização destes aspectos para a melhoria abrupta da qualidade de vida dos colaboradores, fornecedores e grupos de interesse de uma organização, reduzindo o trabalho operacional e potencializando a inovação, o relacionamento humano e a geração de benefícios para a sociedade.

Mas são reconhecidos diversos aspectos sobre BPM que devem ser levados em conta na proposição metodológica para a SEDEERI:

- O mapeamento de toda uma organização pode demandar muitos meses, até anos para ser concluído abrangendo levantamento, diagramação e validação;
- Diagramas de processos com representação gráfica de detalhes de tarefas e atores tornam-se desatualizados com muita rapidez por conta da dinâmica da mutação das atividades reais no âmbito de uma empresa. Isto coloca a credibilidade sobre a atualidade das diagramações sempre em questionamento;
- Os diagramas de processos preparados por analistas de negócio são vistos como superficiais pelos analistas de tecnologia, que vão despender tempo no seu detalhamento para automação;
- Diagramas de processo preparados por analistas de tecnologia comprometidos com a automação são compreendidos como muito complexos no trabalho de validação com participantes não técnicos dos processos de negócio;
- A tentativa de preparar diagramas de processos em parte técnicos e em parte lúdicos podem produzir diagramas que não sirvam tanto para o público técnico quanto para o público de negócio.

A abordagem BPO é mais recente e apresenta as seguintes características:

- Atende a recomendação de especialistas experientes em Gestão de Processos pela construção modelos sistêmicos diagramados mais em contexto (menos em detalhes de tarefas) e deixar o detalhamento BPM para os pontos de melhoria que ficarem mais evidentes quando da análise do todo da organização;
- A produção de diagramas atuais e ideais é rápida de ser desenvolvida pois combina fortemente diagramas em contexto com descrições de cada procedimento no nível do detalhe captado nas reuniões de levantamento;
- Reconhece que diagramas de processos devam representar procedimentos lúdicos humanos (análises, interações) que são aspectos não automatizáveis e, portanto, evitados na construção de diagramas BPM para automação;
- Como os diagramas são elaborados mais em contexto, graficamente são alterados raramente enquanto a descrição dos processos pode e deve ser atualizada sempre que houver uma mutação no dia a dia;

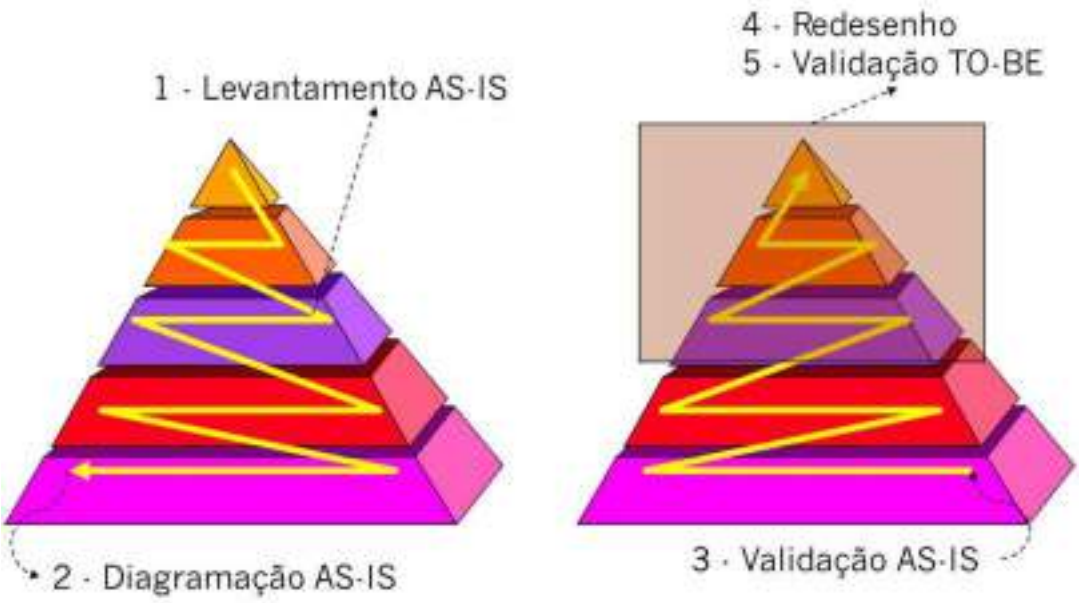
- A diagramação BPO segue todas as recomendações das Organizações Certificadoras, mas com a notação mais simples de ser compreendida no nível de negócio. Por exemplo, os diagramas são preparados sem raias que representam os atores, que podem ser devidamente representados em cores nos procedimentos;
- Os detalhes descritos nos procedimentos em BPO são ricos o suficiente para economizar tempo no desenvolvimento de fluxos automatizados por analistas técnicos;
- A rapidez da construção de diagramas permite a preparação do modelo sistêmico atual, sua crítica e a proposição do modelo sistêmico ideal em uma meta razoável de 3 meses. Isto reduzirá o impacto na documentação da mutação das tarefas verificadas nas organizações.
- Após 3 meses de construção de um modelo sistêmico, as responsabilidades pela atualização dos processos podem ser repassadas aos gestores funcionais, tornando um escritório de processos uma assessoria técnica para os setores.

Tendo em vista os fatores críticos de sucesso listados entre as referências para a proposição desta metodologia, adotaremos a combinação sequenciada entre BPO e BPM para a SEDEERI para obter mais rapidez, produzir diagramas de mais fácil compreensão ao início e aumento de complexidade com a elevação da maturidade em processos na Secretaria. Esta abordagem está compatível com ferramentas de diagramação acessíveis, irão auxiliar na comunicação interna e será muito útil para a operacionalização de indicadores e a proposição de tecnologia da informação para a SEDEERI.

Os modelos de processos atuais são denominados como “AS-IS” (como é hoje) e aqueles que representam os processos funcionando de forma ideal no futuro são chamados de “TO-BE” (como será). Os diagramas TO-BE são aqueles condizentes com o discurso estratégico vigente, exercitando nos seus procedimentos referenciais estratégicos como missão, valores, visão, etc. Por vezes, são propostos processos com uma modelagem do que poderia ser se todas as aspirações futuristas ou utópicas forem atendidas. Este tipo de processo é chamado de “SHOULD-BE” (Como deveria ser) mas no Escritório de Processos não faremos este tipo de construção. A proposta de processos ideais para a SEDEERI deve ser bem pragmática no que é possível ser feito e transformado em realidade com os recursos disponíveis.

A construção de diagramas de processos incorre em 5 sub-etapas de trabalho:

- Levantamento de Processos Atuais
- Modelagem de Processos Atuais (AS-IS)
- Validação dos Processos Atuais
- Redesenho de Diagramas em Processos Ideais Futuros (TO-BE)
- Validação dos Processos Redesenhados



- *Figura 3 – Sub-etapas para a construção de diagramas de processos atuais e ideais*

1 – Levantamento de Processos Atuais

A reunião de conteúdo necessário para a modelagem de processos de negócio na forma de fluxogramas ocorre basicamente de 3 maneiras:

- Entrevistas para Levantamento: onde os principais pontos focais representantes das áreas organizacionais que executam os processos. São entrevistas com duração máxima de 2 horas, mesmo com a disponibilidade dos entrevistados, em busca de objetividade e preservação da atenção de todos;
- Workshops de Trabalho: onde representantes de áreas internas são reunidos com a coordenação de um especialista e os fluxos decisórios são descritos e desenhados de maneira colaborativa. São reuniões que deveriam também ser limitadas a 02 horas de duração máxima, não só para preservar a atenção, mas também para garantir uma perspectiva positiva sobre o trabalho de levantamento. Esta positividade é necessária para as etapas analíticas subsequentes;
- Questionários de Levantamento: onde pontos focais das áreas internas ficam responsáveis por descrever, didaticamente, os fluxos decisórios existentes no setor. Esta é uma forma de levantamento que só é bem-sucedida quando a cultura de Gestão de Processos é largamente utilizada pela organização. Sem esta maturidade gerencial, a qualidade das descrições de processos tende a ser muito variada, o que prejudica o trabalho de modelagem.

Tendo em vista os fatores críticos de sucesso listados entre as referências para a proposição desta metodologia, selecionamos a realização de entrevistas para levantamento e workshops de trabalho.

As entrevistas para levantamento deverão ser realizadas no sentido top-down, seguindo a hierarquia existente em cada Subsecretaria. Por vezes, em um nível operacional, a entrevista

pode ser realizada com mais de uma pessoa simultaneamente, mas o que for ponto focal deve ser o centro da atenção para levantamento.

Existem duas maneiras comuns para estabelecer o sequenciamento de entrevistas e modelagem de processos:

- Realização de levantamento e modelagem por setor (Subsecretarias): onde todos os pontos focais do setor são entrevistados e o conteúdo obtido é transformado em documentação gráfica e textual de processos do setor. O material produzido é validado com os pontos focais entrevistados e a modelagem do setor é concluída. Daí, todo o trabalho passa a ser realizado em outro setor.
- Realização de levantamento e modelagem de toda a organização (SEDEERI): onde pontos focais de diferentes setores são entrevistados em sequência (ou até simultaneamente, se existirem analistas suficientes) em cada nível (estratégico, depois tático e depois operacional). Toda documentação obtida, de todos os setores, é transformada em documentação de processo, em um trabalho interno colaborativo no Escritório de Processos. O material produzido é validado no sentido down-top, com entrevistas que esgotam a crítica de cada nível (inicialmente, todo o nível operacional, depois todo o nível tático e, por fim, o nível estratégico).

Tendo em vista os fatores críticos de sucesso listados entre as referências para a proposição desta metodologia, o porte da Secretaria, na quantidade de pontos focais, e a quantidade de analistas de processos disponíveis para a realização do levantamento, escolhemos a realização de levantamento e modelagem de toda a organização (SEDEERI), por ser a abordagem mais rápida., A proposta de diagramação é criar uma documentação mais fácil de ser compreendida, facilitando a modelagem, e uma modelagem construída de forma sistêmica irá potencializar a comunicação interna na SEDEERI.

A equipe do Escritório de Gestão de Processos irá realizar as reuniões de levantamento e deverá inquirir, de forma diferenciada, cada nível organizacional da Secretaria:

- Questões aos entrevistados em reuniões no Nível Estratégico: suas compreensões sobre o trabalho da Gestão de Processos. Suas percepções sobre novos cenários e conjunturas no Brasil, no Estado e na Secretaria e o quanto o direcionamento estratégico vigente estará aderente à eventuais mutações no ambiente. Suas percepções sobre grandes oportunidades de melhoria no funcionamento da Secretaria;
- Questões aos entrevistados em reuniões no Nível Tático: suas compreensões sobre o trabalho da Gestão de Processos. Suas percepções os direcionamentos estratégicos vigentes e as novas agendas apresentadas pela alta gestão. Atualizações de percepções sobre o funcionamento de cada Subsecretaria, seus grandes gargalos e oportunidades de melhoria no funcionamento da área. Suas orientações sobre os pontos focais operacionais do setor que serão posteriormente entrevistados e a solicitação de seu auxílio no pedido para que seus subordinados se preparem para as entrevistas que serão realizadas no nível operacional;

- Questões aos entrevistados em reuniões no Nível Operacional: sua compreensão sobre o trabalho da Gestão de Processos. Deverão versar sobre suas rotinas de trabalho, ferramentas de informações que utilizam, suas relações com outras áreas internas, as normas que são seguidas, os indicadores de desempenho que utilizam e tudo aquilo que for contributivo com a gestão de processos.

2 – Diagramação dos Processos Atuais (AS-IS)

A seleção de notações nesta metodologia é feita seguindo referências da BPMN.org, cuja notação é a mais utilizada no mercado pelos fornecedores de ferramentas digitais de diagramação, tais como ARIS, BIZAGI, IBM Blueworks etc.

A BPMN define quatro categorias principais de notações gráficas: objetos de fluxo, objetos de conexão, partições e artefatos. Analisando esses elementos, chegaremos à conclusão de que a BPMN disponibiliza um mecanismo simples e de rápida aprendizagem, mas que, ao mesmo tempo, oferece toda a possibilidade para o desenho de complexos processos inerentes às mais variadas organizações.

Estas são as notações utilizadas:

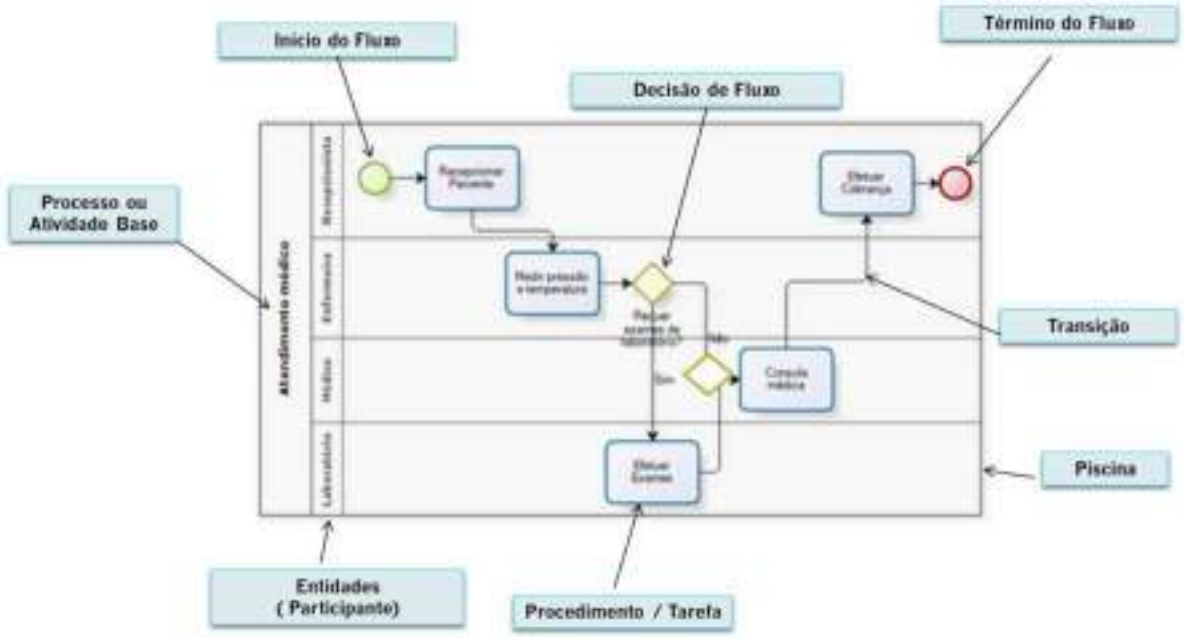


Figura 4 – Elementos em um diagrama BPMN

Piscina (pool): representa todo processo diagramado no nível de atividade.

Raia (lane): As lanes são utilizadas para demonstrar participantes em um processo como cargos, sistemas, até mesmo setores. No BPO serão evitadas e todas as atividade serão vistas como uma “piscina com uma única raia”. Na representação BPM voltada para automação, o Escritório de Processos vai gerar o diagrama detalhado utilizando raias para abranger todo o fluxo.

Elementos de eventos: Identificam algum evento realizado/esperado durante o fluxo do processo desenhado. Como, por exemplo, um evento de serviço, o recebimento de uma mensagem de outro sistema, uma rotina a ser executada pelo sistema. São estes os tipos de eventos:

- **Elementos de eventos de início:** Iniciam um processo, podendo ser representado por uma causa. Não recebe nenhum tipo de conexão e deve gerar uma ou mais conexões.
- **Elementos de eventos intermediários:** Iniciam uma parte de processo já iniciado, podendo ser gerado por uma entrada excepcional ou definida em um horário.
- **Elementos de evento de término:** Um processo pode ter nenhum, um ou mais eventos de fim. Se possuir um início, então pelo menos um fim é obrigatório. O processo só é finalizado quando todas as atividades pendentes alcançam algum evento de fim. Seu objeto é simples: finalizar um processo, podendo ser representado pelo seu motivo.



Figura 5 – Tipos de Eventos em um diagrama BPMN

Procedimentos Tarefas: Representam transformações geradas por sistemas ou pessoas sobre os dados ou insumos obtidos do evento de início ou de outras atividades.

Gateways/Passagens Lógicas/Pontos de Decisão: No nível lógico, podemos destacar os seguintes tipos de decisão:



Figura 6 – Tipos de Passagens Lógicas ou pontos de decisão ou gateway na notação BPMN

- **Decisão de Passagem Lógica:** o caminho a ser seguido dentre as alternativas previstas é regulado por um algoritmo de decisão aplicado no ponto de decisão.
- **Decisão Inclusiva – OR:** Ao menos um caminho pode ser seguido. Mas vale a combinação de até todos os caminhos subsequentes. Ex.: após o ponto de decisão, existem 3 alternativas: A, B e C.

O caminho escolhido pode ser:

A

B

C

AB

AC

BC

ABC

- **Decisão Exclusiva – XOR:** O fluxo pode conter uma ou mais alternativas, entretanto somente um dos caminhos poderá ser seguido. As alternativas são excludentes.
- **Decisão em Paralelo – AND:** Todos os caminhos apresentados devem ser seguidos para que se possa passar para o próximo procedimento do fluxo.

Artefatos: oferecem maiores informações sobre o processo. Podem ser:

- Dados: documento eletrônico ou não;
- Anotações: são textos e informações genéricas sobre o processo ou um elemento do processo.

Linhas de Fluxo: que ligam eventos, gateways e procedimentos. Podem ser:

- **Fluxo de sequência**: mostra em que ordem as atividades são executadas, e é simbolizado por uma linha cheia e uma seta adiante;
- **Fluxo de mensagens**: indica quais as mensagens que fluem entre dois processos/piscinas, e é representada por uma linha tracejada, um círculo aberto e uma seta aberta no fim;
- **Associação**: conecta os artefatos aos objetos de fluxo, e é simbolizado por uma linha tracejada.

Os processos atuais fluxogramados serão relacionados à Cadeia de Valor ideal proposta na etapa anterior. O resultado será a complementação do modelo de Cadeia de Valor proposto, especialmente porque muitos processos-meio serão evidenciados, tornando a proposta da cadeia ainda mais completa. Mas diversos processos previstos na proposição da Cadeia de Valor Ideal em atendimento a resultados esperados futuros da organização podem ainda não existir na SEDEERI no momento atual, porque não foram observados nos levantamentos realizados. Na etapa de redesenho, estes processos faltantes poderão ser propostos.

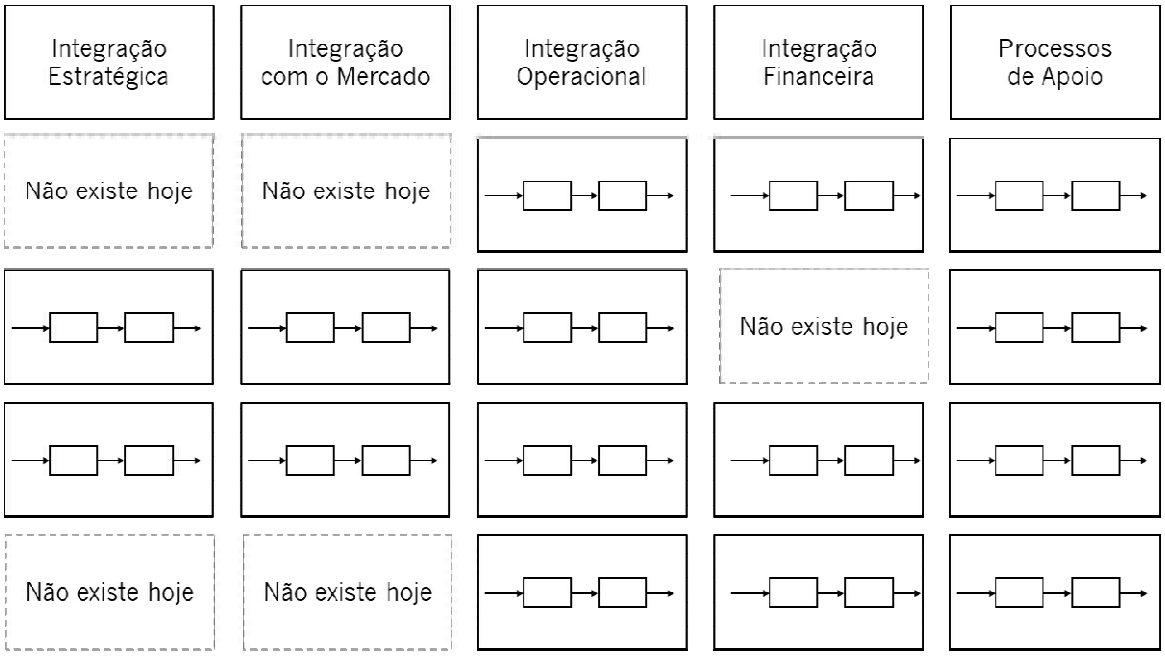


Figura 7 – Ilustração sobre os Processos Atuais relacionados com a Cadeia de Valor Ideal revelando processos a serem construídos

3 – Validação de diagramas de processos no nível lógico

A construção de um modelo sistêmico adequado requer que os diagramas construídos, baseados nas reuniões de levantamento sobre a situação atual de uma organização, precisam ser validados pelos pontos focais que forneceram os dados utilizados. Esta atividade de validação é da maior importância para que os setores possam contribuir com ajustes na modelagem realizada. Com isto, posteriormente, os responsáveis funcionais podem assumir a responsabilidade pelo modelo uma vez que, com a validação, se estabelece o senso de coautoria.

O Escritório de Processos fará a validação dos diagramas produzidos no sentido de baixo para cima (*down-top*). Os gestores nos níveis táticos e estratégicos já vão obter uma documentação muito útil para suas decisões no dia a dia.

4 – Redesenho de Diagramas em Processos Ideais Futuros (TO-BE)

Depois que todos os processos atuais foram validados com os pontos focais, chegará a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. Mas existe uma distinção entre a abordagem BPM e a BPO sobre como realizar a análise crítica sobre processos existentes:

- Na Abordagem BPM, normalmente, as referências para crítica dos processos estão baseadas na opinião de especialistas e consultores, na análise de indicadores de desempenho (previsto x realizado) em tempo, qualidade e custo, Opinião do Gestor Responsável e pelos executantes, em Críticas de áreas internas e externas fornecedoras e clientes do processo analisado, na Adequação a Normativas e benchmarking (comparação com processos da mesma natureza em outras organizações.

- Na Abordagem BPO, todos estes referenciais são importantes, mas o primeiro questionamento diz respeito à coerência do processo com relação aos referenciais estratégicos vigentes como Missão, Visão, Valores, Propósito, Estratégias, Objetivos Estratégicos, Fatores Críticos Estratégicos etc. Depois deste questionamento inicial, são usados os referenciais BPM desde que se coadunem com os referenciais estratégicos vigentes.

Tendo em vista os fatores críticos de sucesso listados entre as referências para a proposição desta metodologia, adotaremos os referenciais estratégicos como primeiro questionamento sobre os processos atuais e, em seguida, utilizando os referenciais mais utilizados na abordagem BPM. Assim, os processos ideais serão coerentes com os referenciais estratégicos, quase como a "estratégia colocada em termos operacionais".

O redesenho dos diagramas dos processos será feito pelo Escritório de Processos através de diversos *workshops*, nos quais conjuntos dos processos serão questionados. Estes *workshops* serão conduzidos pela equipe do escritório e deverão ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria relacionados aos processos que estiverem sendo analisados.

O questionamento aos processos atuais poderá gerar a proposição de dezenas de ações gerenciais. Estas proposições serão registradas e utilizadas pela equipe do Escritório de Processos na modelagem uma versão futura ideal para cada processo ideal.

Os processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, mas que não foram identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais serão avaliados nos *workshops* de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada *benchmarking*). A implementação destes novos processos levará a proposição de mais ações gerenciais a serem incorporadas, na lista de ações desenvolvida para crítica estratégica aos processos atuais.

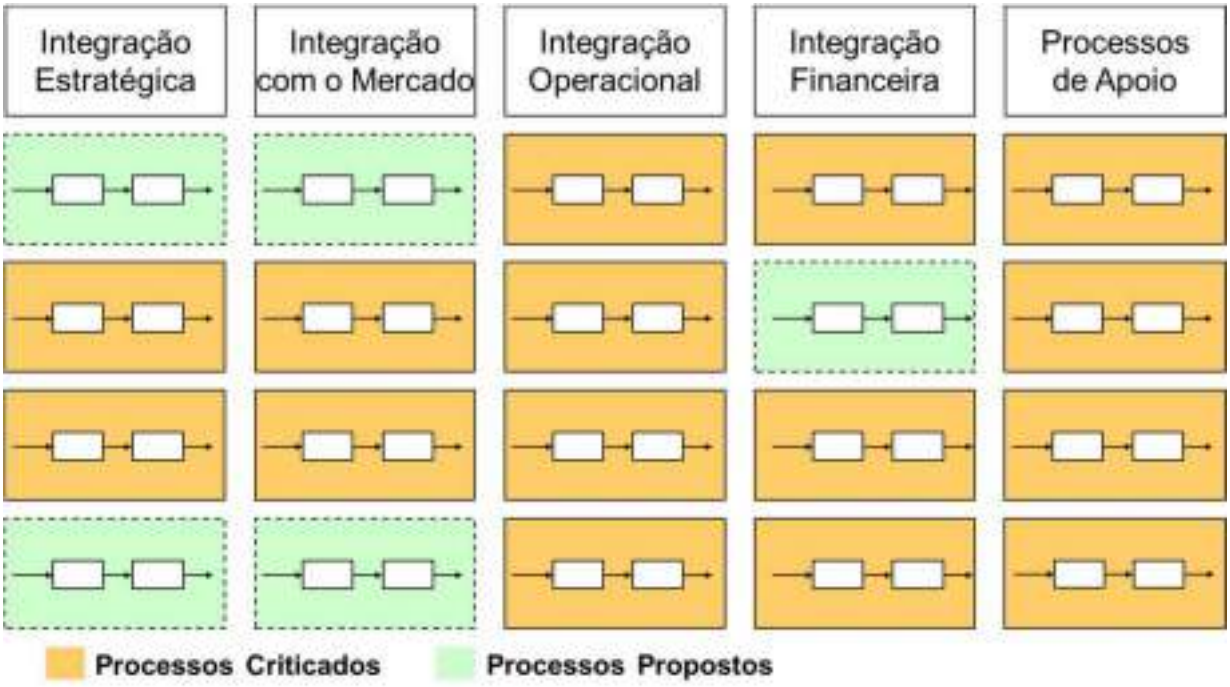


Figura 8 – Ilustração sobre os Processos Atuais criticados e novos processos propostos para compor a Cadeia de Valor Ideal para a Secretaria

As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais.

Se os processos ideais construídos forem coerentes com os referenciais estratégicos vigentes, um fenômeno estará à disposição dos gestores da SEDEERI:

"Processos concebidos para a estratégia são a própria estratégica colocada de forma operacional"

e

"Toda ação que viabilize os processos ideais é estratégica e relevante no contexto da organização"

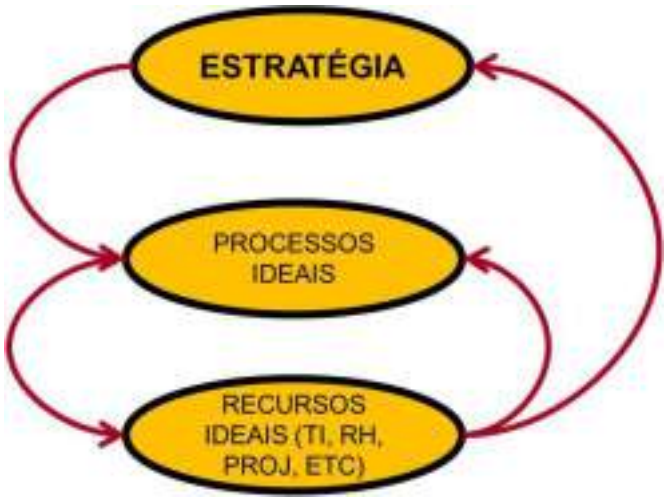


Figura 9 – Silogismo onde se os processos ideais (B) são "iguais" a Estratégia "(A), então toda decisão sobre emprego de recursos (C) para processos ideais (B) será considerado uma ação coerente com a Estratégia (A) - A=B, B=C, A=C, C=A

A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

5 – Validação dos Processos Redesenhados

A equipe do Escritório de Processos consolidará todas as críticas e proposições de ações feitas na análise dos processos atuais. Com base nestes resultados, os analistas de processos irão criar uma versão ideal para cada processo atual criticado ou processo futuro necessário, mas não existente na Secretaria.

A documentação sobre estes processos redesenhados será validada pelo conjunto de representantes da Secretaria que atuarão como interface com o Escritório de Processos. Os representantes de interface avaliarão a coerência da proposição de processos ideais com tudo o que foi discutido nos *wokshops* de Redesenho.

Integração com o Escritório de Projetos

A SEDEERI disporá de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá, continuamente, os seguintes conteúdos para o Escritório de Projetos:

- **Documentação de Processos Atuais e Futuros do próprio Escritório de Projetos**: um exemplo de novo processo para a Cadeia de Valor da SEDEERI é a própria operação do Escritório de Projetos. O Escritório de Processos vai auxiliar o Escritório de Projetos na modelagem dos seus processos. O modelo de Gestão de Projetos será parte da Construção de Diagramas de Processos da Secretaria. Estes dados vão auxiliar o Gestor de Projetos a gerir sua própria área.
- **Lista de Ações para Redesenho de Processos de toda a Cadeia de Valor:** o conjunto de ações que foram definidas na transformação de todos os Processos Atuais em Processos Ideais alinhados com a Estratégia serão transferidos na forma de banco de dados para o Escritório de Projetos. Este identificará ações relacionadas à projetos já em andamento e ações que incorrerão em novos projetos a serem priorizados.
- **Lista de Grupos de Interesse e Resultados Esperados relacionado a cada atividade mapeada da SEDEERI:** a geração de valor da combinação entre o Escritório de Processos e Projetos está no auxílio a projetos na análise de personas que estão relacionadas direta ou indiretamente com a Secretaria e os seus resultados esperados. Pela metodologia do Escritório de Projetos, esta análise será geradora de novos projetos importantes para a SEDEERI.
- **Incorporação de Processos gerados por Projetos:** o Escritório de Processos receberá do Escritório de Projetos informações sobre os seus resultados. Projetos tendem a gerar novos processos ou criar recursos que serão utilizados por processos. Um novo sistema, por exemplo, requer um processo de utilização bem concebido para sua

operacionalização. Este trabalho conjunto vai potencializar os resultados dos investimentos da SEDEERI no Estado do Rio de Janeiro.

Operação Continuada da Gestão de Processos

O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI na forma de:

- **Documentação impressa:** necessário à comprovação da modelagem em uma organização pública;
- **Apresentação Multimídia:** no formato MS Powerpoint, que poderá ser reaproveitado pelas áreas internas nas suas exposições;
- **Apresentação Digital**: no formato HTML5, útil para ser incorporado a portais, painéis digitais, aplicativos etc.;
- **Planilha sobre Processos:** listando atividades atuais, atividades ideais e ações necessárias para melhoria. A planilha de processos atuais será útil para construção de quadros para decisões no momento atual, tais como mudanças imediatas na estrutura, resposta a auditoria, análises de risco etc. A planilha de processos ideais será útil para quadros relacionados a decisões estratégicas tais como funcionalidades para um novo sistema, projeto de *layout* ideal para o escritório, identificação de competências ideais para capacitação dos colaboradores hoje etc. Estas planilhas podem ser usadas em ferramentas de banco de dados, permitindo a construção de qualquer tipo de relatório necessário sobre processos.

Com a conclusão da construção de todos os diagramas de processos atuais e ideais para a SEDEERI, o Escritório de Processos entrará na fase de operação continuada realizando as seguintes atividades:

- **Transferência de Tecnologia em Gestão de Processos para a SEDEERI**: o Escritório de Processos utilizará a documentação feita sobre o modelo sistêmico para capacitar novos pontos focais que irão atuar nos setores, atualizando o modelo de processos com a tecnologia e conhecimento dominados pela equipe terceirizada, a qual terá feito, até este momento do projeto, toda a condução do trabalho do Escritório. Assim, os setores poderão ter autonomia na proposição de novos processos e na melhoria de seus processos existentes;
- **Alocação de responsabilidade pela atualização de processos para Gestores SEDEERI:** através de definição da alta gestão da SEDEERI sobre quais gestores serão responsáveis pelos processos da Secretaria. Os Gestores dos Processos da SEDEERI poderão atualizar processos documentados com alterações, adições, complementações e, até mesmo, exclusões. Por vários meses, os consultores alocados ao Escritório de Processos estão à disposição para auxiliar os gestores neste trabalho de atualização;
- **Construção da Cultura de Processos na SEDEERI:** os analistas do Escritório de Processos poderão proferir apresentações e cursos sobre gestão de processos para os funcionários atuantes na Secretaria, capacitando-os em gestão de processos e por

processos. O *staff* do Escritório de Processos poderá participar de grupos de discussão, informando como a visão de processos pode ser útil para o tema em discussão. Ferramentas da qualidade podem ser ensinadas aos executivos para melhoria dos seus resultados;

- **Atualização do Modelo de Processos:** as áreas internas da Secretaria farão mudanças nos seus procedimentos de maneira dinâmica. Estas alterações podem ser descritas pelos gestores responsáveis no texto descritivo de atividades pelas quais são responsáveis. Com esta documentação, o Escritório de Processos poderá atualizar a documentação de processos e as consultas aos processos;
- **Apoio na Administração de Sistemas de Automação de Processos Administrativos na SEDEERI:** o Escritório de Processos poderá auxiliar a Secretaria na administração de sistemas de gestão de tarefas, onde processos ideais foram operacionalizados. Estes sistemas possuem relatórios de gestão de capacidade, os quais permitirão identificar procedimentos que apresentam gargalos e merecem novo redesenho;
- **Geração de Indicadores de Desempenho sobre Processos e o Escritório de Processos:** a equipe do Escritório de Processo elaborará, periodicamente, bases de dados, contendo dados para indicadores sobre processos que precisam ser administrados pela SEDEERI. Por exemplo: quantidade de processos existentes e realizados em operação (obteníveis nos sistemas de automação), quantitativos sobre processos existentes, mensuração da evolução periódica da melhoria de processos com base nas ações implementadas pelo Escritório de Projetos, quantitativos de recursos utilizados pela Secretaria nos processos (pessoas, cargos, espaço físico, custos) com base em devolutivas de áreas de controle como Financeiro, Administrativo, RJH etc. O Escritório de Processos também armazenará um log de ações realizadas pela equipe mês a mês (assessorias, treinamentos, suportes etc.);
- **Assessorias do Escritório de Processos:** a equipe do Escritório, acrescida por pontos focais capacitados nas tecnologias e conhecimentos de Gestão de Processos, poderá prover assessoria às áreas internas da SEDEERI. Estes são alguns tipos de assessoria:
    - **Preparação de dados sobre processos atuais e ideais para exposição:** construindo apresentações multimídia para consulta a processos, através de meios digitais como telas na Sala de Situação, Intranet ou Portal da SEDEERI;
    - **Produção de Padronização de Atividades e Controles:** construindo a base para manuais de operação de cada setor e seus sistemas, facilitando o trabalho de todo aquele que vier a atuar em qualquer posição na SEDEERI;
    - **Construção de Perfis sobre a Operação SEDEERI:** tal qual a montagem de perfil de um município ou parlamentar, o Escritório de Processos poderá montar estudos sobre impacto de novas ações na operação da Secretaria (Exemplo: mudança de *layout* do escritório) ou de documentação específica que possa ser disponibilizada para grupos de interesse (Exemplo: roteiro para um investidor se relacionar com a Secretaria);

- **Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas:** através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados, perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual etc.);
- **Identificação de Indicadores de Desempenho:** através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas de avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará na atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI;
- **Requisitos de Negócio para Aquisição de Tecnologia da Informação:** através da especificação de requisitos técnicos para o funcionamento da Tecnologia da Informação desejada para SEDEERI. Por exemplo: a construção de um portal interno para a Secretaria necessita de especificações técnicas para ser parametrizado. Através do Banco de Dados dos Processos Ideais, os analistas podem avaliar que procedimentos em toda organização poderiam ser apoiados pelo novo portal interno almejado.

Tecnologias que serão adotadas no Escritório de Processos da SEDEERI

Esta proposta metodológica será operacionalizada com uso de ferramentas de tecnologia acessíveis de baixo custo e uma solução de produção de HTML5 de custo mais elevado.

A montagem da Cadeia de Valor, a geração de diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint, desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo *template* do Microsoft Word, compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office, operando no ambiente Windows 10.

Os diagramas serão exportados e estarão disponíveis no formato XML, para abertura por ferramentas de diagramação BPM do mercado. Utilizaremos a versão gratuita do Bizagi para teste de funcionamento dos arquivos. ARIS, BIZAGI, IBM *Blueworks* etc. São plataformas que permitem o reaproveitamento de diagramas entre elas, com a exportação ou importação de arquivos XML, nos formatos BPM e XPDL.

A geração de arquivos de apresentação de processos na versão HTML5 será feita com o software ISPRING Suite, licenciado para a equipe de consultores do Escritório de Processos.

A abordagem metodológica a ser seguida para a estruturação e implantação do Escritório de Processos e Desenvolvimento Institucional da SEDEERI está descrita no anexo ao presente volume, a seguir.

Anexo – Metodologia de Estruturação dos Escritórios de Projetos e Processos

1. Introdução

O objetivo é apresentar as metodologias para a estruturação organizacional do *Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro* e do *Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional*, integrantes da estrutura da SEDEERI – Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais.

Na verdade, como a metodologia de estruturação de uma organização independe, na sua essência, da sua natureza, tipologia e tamanho, trata-se, portanto, de apresentar uma única abordagem, válida igualmente para qualquer dos escritórios mencionados.

2. Conceitos Básicos Relacionados a Organizações

Antes de tudo, é necessário esclarecer um conjunto de conceitos relacionado à estruturação organizacional adotados no presente trabalho, visto que assumem diversos significados nas diferentes teorias e nas práticas das organizações.

- *A estrutura não é a organização, embora seja um dos seus instrumentos mais importantes*

Embora seja uma premissa bastante óbvia, é muito comum, em certos meios, conferir à estrutura o objetivo de resolver todos os problemas organizacionais básicos – ou, pelo menos, a sua grande maioria – confundindo-a com a própria organização.

Embora exerça funções fundamentais para o desempenho e o funcionamento da organização, a estrutura é apenas um componente do **design organizacional**, juntamente com outras dimensões, como indicado no gráfico seguinte.



Fonte: Adaptado de Waterman & Peters & Phillips – "Structure is not Organization"

Muito mais do que colocar em discussão as dimensões integrantes de uma organização, trata-se de explicitar a existência de diferentes componentes internos e a diversidade de interações mantidas entre si e, inclusive, com atores e fatores externos (não indicados no gráfico).

- *A estrutura tem por **objetivo** promover a **divisão e a coordenação** do trabalho organizacional*

No quadro do *design organizacional*, cabe à estrutura promover a *divisão ou especialização do trabalho* da organização e a *coordenação das atividades* executadas pelas diferentes unidades, grupos e pessoas. Consequentemente, pretender que uma estrutura resolva outros problemas (competências, cultura e clima organizacional, remuneração etc.) significa uma pretensão indevida, muito além dos objetivos que lhe foram reservados.

Em termos da divisão do trabalho, a estrutura atua em dois sentidos. No sentido horizontal, agrupa as tarefas organizacionais, segundo diferentes critérios (negócios, processos, projetos, funções, mercados, regiões, clientes), visando a otimizar a eficácia e a eficiência do trabalho da organização. No sentido vertical, estabelece o grau de descentralização do processo decisório, definindo os níveis de autoridade e responsabilidade das unidades da estrutura (unidade orçamentária, centros de custo, centro de lucro, centro de resultados, unidade de negócio).

Já a coordenação do trabalho organizacional é promovida através da linha formal de comando, a qual estabelece os relacionamentos e os vínculos de autoridade entre as diferentes instâncias e unidades organizacionais. Além disso, a organização lança mão de outros instrumentos formais para reforçar a coordenação de suas tarefas, destacando-se os conselhos e comitês permanentes, os grupos ou forças-tarefa, os cargos de ligação.

- *A estrutura tem se mostrado insuficiente para promover a coordenação dos trabalhos, necessitando de mecanismos adicionais*

Mesmo com o reforço dos mecanismos formais destacados, a estrutura tem se mostrado insuficiente para promover a coordenação do trabalho organizacional. Especialmente nas organizações modernas, que requerem mais flexibilidade, mais colaboração e uma maior capacidade para atuar em contextos de elevada incerteza e complexidade. Dessa forma, as organizações têm lançado mão de mecanismos não formais, de natureza interpessoal e intersetorial, para fortalecer a coordenação entre as pessoas e entre as unidades internas e as redes externas.

No domínio interpessoal, encontram-se o estímulo aos ajustamentos espontâneos entre profissionais, o estabelecimento de metas para o trabalho em equipe, a uniformização das competências e de conceitos e normas relativos ao trabalho individual ou em grupos. No nível intersetorial, destacam-se o desenvolvimento de sistemas organizacionais integradores (planejamento, informação, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico etc.), a implantação de processos intersetoriais de trabalho, o estabelecimento de metas e padrões de qualidade para os produtos e serviços de unidades convergentes, o alinhamento de valores, linguagem e interesses entre as unidades da organização.

A própria organização informal, antes considerada um desvio pernicioso ao bom comportamento organizacional, tem sido utilizada para promover a coordenação e a integração de pessoas e unidades. Neste caso, destacam-se especialmente, a rotação intersetorial de gerentes e empregados, visando ao fortalecimento e ampliação das redes intraorganizacionais, a aproximação física de pessoas e unidades, o estímulo às redes sociais informais, potencializadas pelas modernas técnicas da web, e os eventos organizacionais e intersetoriais.

- *O processo de estruturação não se limita ao agrupamento das funções e atividades **atuais** da organização, podendo criar outros espaços de trabalho*

O processo de estruturação não se limita ao mapeamento e ao agrupamento do trabalho organizacional **atual**, podendo:

- *Criar outros espaços organizacionais (novos negócios, novas funções);*
- *Liberar áreas inibidas dentro de funções atuais, visando a proporcionar-lhes mais visibilidade, importância e/ou autonomia.*

A criação ou liberação de espaços organizacionais constituem, em muitas situações, a grande mudança organizacional proporcionada pelo processo de estruturação. A utilização da estrutura como instrumento para enfatizar ou criar espaços organizacionais adicionais deve ser precedida da explicitação de estratégias pertinentes ou, pelo menos, da definição de novos focos a adotar.

- *O processo de estruturação deve ser precedido pela explicitação das demandas e exigências organizacionais que podem interferir, de forma significativa, na configuração da estrutura*

Considerando a forte e ampla interação entre as várias dimensões organizacionais, conforme destacado antes, o processo de estruturação deve ser precedido da explicitação ou, pelo menos, da indução das demandas e exigências da organização sobre a estrutura. Especial atenção deve ser conferida às *estratégias* e aos *valores básicos*.

No primeiro caso, devem ser mapeadas as estratégias que a organização pretende adotar e que podem interferir na necessidade ou no reforço de espaços organizacionais e de novas formas de articulação do trabalho. Especialmente importantes são as estratégias referentes a mercados, setores de atuação, serviços/produtos e desenvolvimento tecnológico.

No caso dos *valores básicos* mais impactantes, devem ser destacadas as características do modelo organizacional que se pretende adotar ou consolidar. Neste caso, os aspectos mais significativos são o grau de centralização das decisões, a natureza das unidades (unidades de negócio, centros de resultados, de lucro ou de custo), o grau de automatização ou informatização, as políticas de terceirização e parceria, entre outras.

As demandas e exigências mapeadas e selecionadas são, então, transformadas em *diretrizes para a reestruturação*. Referidas diretrizes devem ser desdobradas ou traduzidas sob a forma de impactos sobre a nova estrutura.

- *A estruturação organizacional não é apenas a uma abordagem administrativa, mas constitui um **processo de mudança organizacional**, com todas as suas implicações*

Estruturar uma organização significa efetivamente um processo de **mudança**, impactando nos espaços de poder (formal e técnico), rotinas, relações entre unidades, interação entre pessoas, cultura e valores preexistentes. Assim sendo, a estruturação pode provocar resistências e adesões de diferentes formas, requerendo, portanto, o estabelecimento de estratégias de implantação e o desenvolvimento de negociações pertinentes.

Neste sentido, é importante que a implantação de uma estrutura seja precedida de um plano de ação que contemple:

- *Estratégias para a implantação da estrutura, que explicite as prioridades de ação e as diretrizes para a obtenção de apoios e para a superação das resistências e obstáculos;*
- Um programa de ações voltado para promover o detalhamento e ajustamentos necessários à instalação e ao adequado funcionamento da estrutura;
- Um programa para a promoção de medidas relativas às dimensões que impactam na estrutura ou são por ela impactadas (competências, processos, sistemas, recursos humanos, cultura organizacional), tendo em vista a maximização do potencial de mudança associado à solução estrutural adotada.

3. A Abordagem Geral de Estruturação Organizacional

De um modo geral, uma abordagem para a formulação de uma nova estrutura organizacional é desenvolvida segundo as seguintes etapas básicas:

- **Avaliação e diagnóstico geral da organização**, suas funções, pontos fortes e fracos, com vistas a identificar aspectos disfuncionais na divisão e coordenação dos trabalhos, na cadeia hierárquica, na articulação e colaboração entre pessoas e áreas, no grau de autonomia decisória das unidades, na flexibilidade do funcionamento e operações, e nas relações externas;
- **Concepção do modelo conceitual da organização**, estabelecendo seus principais atributos organizacionais, tais como, seus papéis na rede à qual pertence e no setor onde atua, a dimensão da estrutura, o grau de descentralização e terceirização que se pretende adotar, o grau de autonomia e flexibilidade das decisões e do funcionamento das unidades internas, a intensidade da informatização que se pretende introduzir e assim por diante; e
- **Formulação da nova estrutura organizacional**, consistentes com o modelo conceitual apresentado, trata-se de explicitar e detalhar a nova divisão de trabalho (organograma), as atribuições das unidades, o grau de autonomia dos gerentes e colaboradores e os mecanismos de coordenação interna e de articulação externa, devidamente documentados no novo estatuto orgânico.

Todavia, no presente caso dos Escritórios de Projeto e Processos da SEDEERI, a abordagem metodológica se limitará apenas às duas últimas etapas, uma vez que, na prática, os referidos

escritórios não existem formalmente. O que leva diretamente à formulação do modelo conceitual de cada um dos escritórios, antes de passar à etapa de detalhamento da estrutura.

4. O Detalhamento da Abordagem Metodológica

Como referido anteriormente, a abordagem metodológica para a estruturação dos Escritórios de Projetos e Processo da Secretaria se voltará apenas para duas etapas básicas, descritas a seguir

4.1. Formulação do Modelo Conceitual da Organização

Trata-se de estabelecer *antecipadamente* o propósito, escopo, alcance, contexto, princípios e parâmetros básicos da organização – ou seja, o seu **modelo conceitual** – com vistas a alinhar e orientar o processo de detalhamento da estrutura.

Pretende-se, assim, reservar um espaço específico para uma discussão estratégica prévia, focada no *propósito, identidade* e *características fundamentais* pretendidas para os Escritórios, antes de promover o detalhamento da sua estrutura. Dessa forma, evita-se a prática frequente de misturar, inconscientemente, decisões estratégicas e operacionais, no momento da instrumentalização do processo de estruturação, sem dispor previamente uma visão holística e sequenciada do problema.

A concepção e estruturação do **Modelo Conceitual** da organização implica na caracterização e descrição dos seguintes elementos constituintes:

- *Propósito e identidade* do Escritório, descritos através de seus objetivos legais, missão, visão de futuro, natureza e vinculação jurídicas, funções básicas, escopo e alcance de para sua atuação e público-alvo.
- O *Ambiente* da organização, identificado e caracterizado através de:
    - variáveis e fatores políticos, legais, reguladores, socioeconômicos, tecnológicos, ambientais e culturais que influenciam a organização e a natureza e tendências dos respectivos impactos;
    - principais *stakeholders* impactados pela atuação do Escritório (*interessados*) e aqueles cujas ações impactam (*intervenientes*) a sua evolução, atuação, comportamento e relacionamentos;
    - papéis específicos dos referidos *stakeholders* (controladores, concedentes, reguladores clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes etc.) no sistema e natureza dos canais ou fluxos de relacionamento com o Escritório;
    - propostas de valor que o Escritório pretende ou se compromete a oferecer aos diferentes tipos de *stakeholders*.
- O *Design Organizacional*, consistindo em um conjunto de princípios, diretrizes, normas gerais e formas básicas que devem prevalecer no Escritório e contribuir para orientar a sua estruturação, operação e o comportamento de seus integrantes, tais como:

- *valores organizacionais* (transparência, impessoalidade, mérito, neutralidade, equidade);
- *princípios e formas de atuação* (orientação para resultados, foco no cliente, visão holística ou sistêmica, transversalidade, modelo gerencial orientado igualmente para custos, recursos financeiro-orçamentários e equipes);
- *estrutura organizacional* (organização em rede, flexível, horizontal, descentralizada, unidades de custos e resultados, terceirização, autonomia e responsabilização das unidades e seus gestores);
- *mecanismos de coordenação e colaboração* (grupos de trabalho, comitês, culturas convergentes, desenvolvimento e treinamento integradores, perfis gerenciais articuladores, estímulo ao trabalho em equipe);
- *tecnologia e inovação* (digitalização e automação de processos, redes sociais internas, estímulos e incentivos à inovação tecnológica, técnica, operacional, processual e organizacional-administrativa).

A discussão e aprovação dos elementos acima descritos devem envolver um grupo de dirigentes, gestores e representantes das equipes técnicas da Secretaria, através da realização de oficinas de trabalho, com vistas a estabelecer um modelo conceitual *convergente* para orientar a reestruturação dos Escritórios e promover as mudanças e melhorias organizacionais consequentes.

Na ausência de um histórico e de diagnóstico prévio sobre Escritório de Projeto e Processo na Secretaria, a construção de um modelo conceitual convergente, como requerido, é alimentada por dois tipos de subsídios.

De um lado, é fundamental que a direção da SEDEERI estabeleça as diretrizes fundamentais que explicitem claramente quais são os pressupostos básicos desejados para os escritórios. Por outro lado, deverá ser desenvolvido um *benchmarking*, tendo como foco escritórios de projetos e processos relevantes, dos quais possam ser extraídos os seus fundamentos básicos, características estruturais e as boas práticas adotadas, as quais servirão de subsídios tanto para a formulação do modelo conceitual, quanto para a próxima etapa de detalhamento da estrutura.

4.2. Detalhamento da Estrutura

Com base no modelo conceitual adotado e nos subsídios fornecidos pelo *benchmarking* em escritórios de projetos e processos relevantes, a primeira tarefa da presente etapa consiste em desenhar o **organograma** do Escritório, que explicita suas unidades organizacionais básicas e as relações hierárquicas entre elas.

Para isso, a literatura e a prática das organizações dispõem de diferentes modelos estruturais (funcional, divisional, por processo, produto, projeto, cliente, mercado/região, matricial etc.), que precisam ser devidamente avaliados, em cada caso concreto, levando em conta as diretrizes de estruturação, a natureza, os objetivos e as condições vigentes na organização e os problemas e desafios a serem enfrentados.

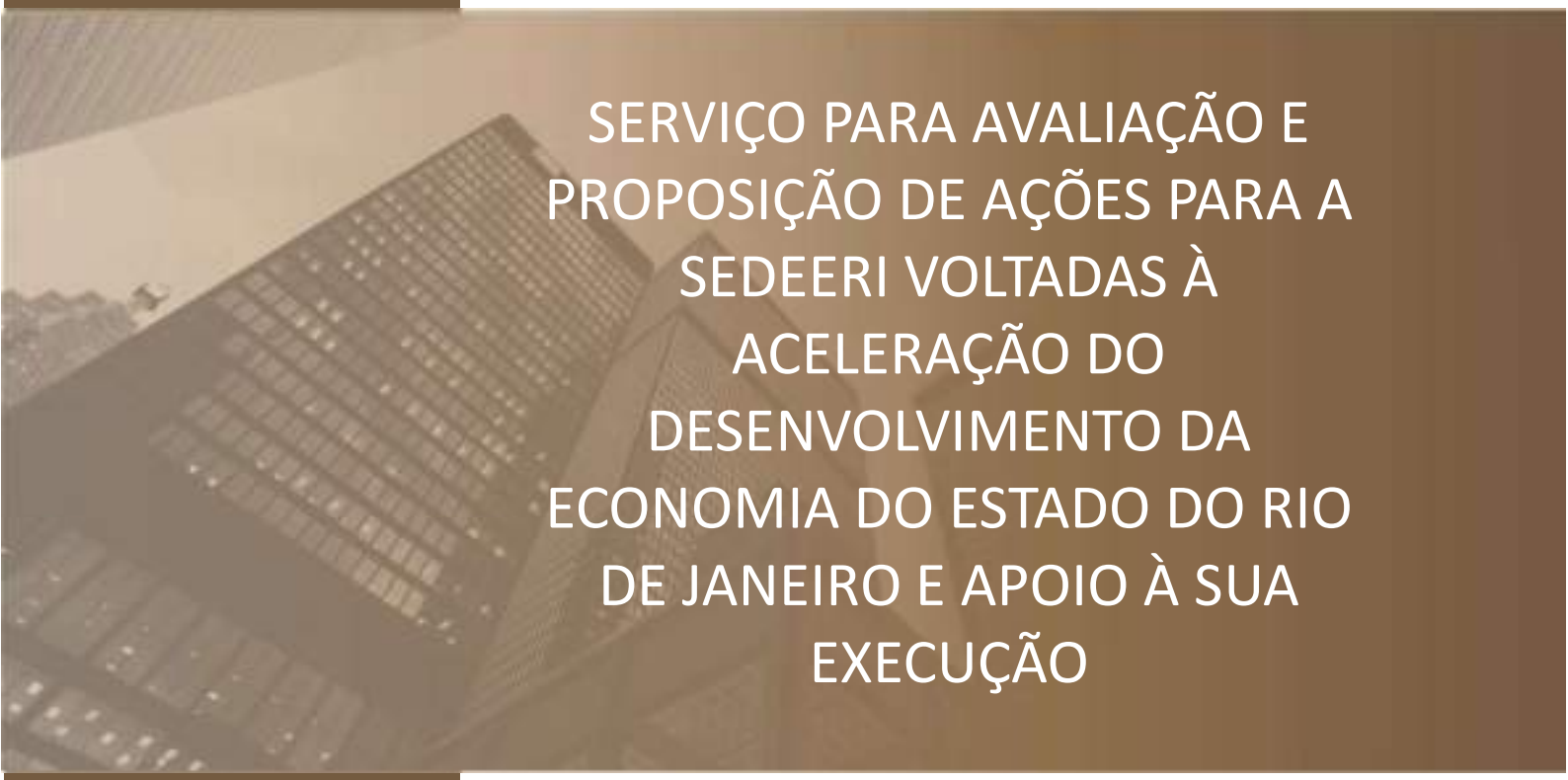
Definido o organograma, segue-se a identificação e especificação das **atribuições** de cada uma das unidades organizacionais do Escritório, tendo como subsídio básico o modelo conceitual adotado, especialmente no que diz respeito às funções básicas dos Escritórios, as diretrizes de centralização, as políticas de terceirização e os graus de autonomia e autoridade conferidas aos dirigentes e gerentes, em termos técnico, administrativos e financeiros. De grande valia para essa tarefa serão os resultados obtidos nos *benchmarkings* dos escritórios relevantes.

Apesar do organograma já estabelecer, através da cadeia hierárquica, a **coordenação formal** da organização, a prática tem mostrado sucessivamente que esse instrumento tem sido **cada vez mais insuficiente,** nas organizações modernas**,** para promover a articulação entre as partes. Em consequência, o organograma tem sido crescentemente **complementado** com instrumentos específicos voltados para promover a **coordenação e a colaboração** entre as unidades e os indivíduos que integram as organizações.

No que diz respeito à **coordenação**, a teoria e as práticas organizacionais dispõem atualmente de diversas formas e instrumentos de coordenação e articulação de diferentes naturezas, desde o ajustamento espontâneo entre pessoas, até processos formais de relacionamento entre áreas. Existem até mesmo estruturas centradas especialmente em mecanismos de coordenação e articulação, como as **organizações laterais ou horizontais**.

No domínio da **colaboração**, existe um conjunto bastante amplo de ferramentas para tornar o trabalho organizacional mais cooperativo. Além disso, o advento e o avanço das novas tecnologias de informação abriram novas e promissoras oportunidades para o efetivo exercício da colaboração. Entre elas, destacam-se plataformas tecnológicas, inteligência coletiva, redes colaborativas, comunidade de práticas, engenharia de colaboração, entre tantas outras, que permitem transformar o usuário em colaborador, quebrar barreiras ao compartilhamento de conhecimentos e estimular o engajamento dos empregados em trabalhos multissetoriais ou interdisciplinares.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Apoio técnico e operacional à fóruns regionais – Parcela 1

– 14 de Dezembro de 2021–

1 Índice

1 Índice 2
2 Sobre Este Documento 3
3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 4
4 Relatório 5
Encontro para desenvolvimento regional 5

2 Sobre Este Documento

Este documento apresenta o resultado do apoio técnico e operacional relativo ao Encontro de Desenvolvimento Regional (fóruns regionais) realizada na cidade de Macaé no dia 02 de dezembro de 2021.

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

O apoio técnico e operacional consistiu de uma série de ações voltadas à estruturação das atividades executadas nos encontros e na especificação de objetivos, considerando as características regionais e vocações abrangidas pelo evento.

Foram realizadas atividades prévias, acompanhamento e os números e negócios gerados a partir desse evento, serão utilizados para a construção de um relacionamento sólido entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro, representado pela SEEDERI e os principais municípios da região.

Além das ações de apoio técnico, o trabalho realizado consistiu na disponibilização de toda a infraestrutura requerida para a realização do evento, conforme o resumo apresentado a seguir:

- Palco de apresentação do evento e discussões de temas de interesse.
- Sistema de som.
- Mobiliário.
- Estrutura de recepção (hall de acesso).
- Mobiliário de credenciamento dos participantes.
- Sala de atendimento.
- Lounge de convivência.
- Ambiente de auditório para as oficinas de negócio.
- Ambiente para a realização das rodadas de negócio.
- Equipamentos de áudio e vídeo.
- Equipamentos de credenciamento (notebooks, impressoras, rede de comunicação de dados.
- Ambiente para as plenárias.

Esse encontro foi realizado com o objetivo de estreitar o relacionamento entre as instituições locais para a realização de negócios e desenvolvimento da economia. Ao final desses encontros, as informações serão consolidadas para o lançamento do Mapa Estadual do Desenvolvimento Fluminense e da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional do RJ.

Não é o objetivo deste relatório, apresentar os detalhes de todas as atividades realizadas no evento, apenas uma síntese com os principais pontos de destaque.

4 Relatório

Encontro para desenvolvimento regional

Município: Macaé
Evento: Encontro para o desenvolvimento regional
Data: 02/12/2021

Local: Hotel Royal Macaé – Cidade de Macaé

Média de público: 500 pessoas

Municípios contemplados:

Campos dos Goytacazes, Conceição de Macabu, Cardoso Moreira, Carapebus, Quissamã, São Fidélis, São João da Barra e São Francisco de Itabapoana.

Resumo do evento:

Macaé - Macaé sediou uma edição do "Encontro para o Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro". Líder do movimento que integra as cidades do interior e representando o governador do Rio de Janeiro, o Secretário Estadual de Desenvolvimento Econômico, Vinícius Farah, foi recebido pelo prefeito de Macaé, Welberth Rezende, e demais gestores dos municípios que contemplam as regiões Norte e Noroeste Fluminense.

Segundo Welberth, ser anfitrião do encontro é reconhecer que Macaé é uma cidade pujante, com grande potencial de ajudar o Estado a retomar a economia. "Não caminhamos sozinhos. Precisamos e reconhecemos a importância do desenvolvimento das cidades da nossa região. Por isso mantenho sempre o diálogo com os prefeitos que, assim como eu, acreditam que o emprego é verdadeiramente o caminho para transformar a vida e a realidade da nossa cidade", disse.

O prefeito de Macaé aproveitou a oportunidade para evidenciar os mais de 8 mil empregos

gerados nos primeiros nove meses de 2021. Também citou a chegada das redes varejistas à cidade. E o desenvolvimento da nova 'Capital da Energia', com a implantação das Termelétricas e do TEPOR.

O evento foi marcado pela assinatura do Pacto pelo Desenvolvimento Regional, uma Carta Compromisso que chancela a responsabilidade do Governo do Estado com o reaquecimento da economia das cidades: Macaé, Campos dos Goytacazes, Conceição de Macabu, Cardoso Moreira, Carapebus, Quissamã, São Fidélis, São João da Barra e São Francisco de Itabapoana.

"Essa Carta atesta nosso empenho em formular agendas estratégicas e colaborar com ações que irão desenvolver economicamente todos os municípios do estado. Do menor ao maior, todos são importantes. Para que a Saúde, Educação, Esporte e Segurança Pública sejam setores fortes, é preciso, primeiramente, que o Desenvolvimento Econômico atue com objetivo de gerar receita aos cofres das cidades. Com verba pública e um poder executivo que queira fazer muito, todas as áreas podem se desenvolver muito, é simples", afirmou Vinícius Farah.

Farah também ressaltou a importância da mão de obra local qualificada, pois entende que uma cidade bem desenvolvida precisa ir além de gerar empregos, ela precisa empregar seus moradores. E, para isso, é preciso investir em qualificação profissional, garantindo acesso aos estudos e às vagas disponíveis no mercado.

"Só existe emprego para a população local se garantir qualificação para quem vive aqui. É por isso que a parceria com as instituições é importante", pontuou Vinícius Farah. Referindo-se a participação do Sebrae, Fecomércio, Firjan, Senac, Instituto Proa, Jucerja, AgeRio, Codin e CRC, com estandes, palestras e orientações do setor, durante o evento.

O Encontro sediado por Macaé contou também com a participação do Secretário Estadual de Meio Ambiente, Thiago Pamplona; do Secretário municipal de Desenvolvimento Econômico de Macaé, Rodrigo Vianna; do presidente da Câmara de Macaé, Cesinha, além do diretor de operações do Senac, Pedro Teixeira; presidente da regional do Sistema Firjan, Francisco Roberto Siqueira, e o presidente do Sebrae RJ, Júlio César Resende.

A abertura do evento foi feita com a apresentação de um vídeo institucional onde foram ressaltados os seguintes pontos;

- O Estado-RJ é a 2ª maior economia do Brasil;
- É o 3º menor estado da federação, porém é o maior produtor de energia;
- Até março de 2022 serão realizados 13 novos encontros para o desenvolvimento regional em outras cidades do interior.

Após o vídeo institucional e apresentação dos representantes que compuseram a mesa de abertura do evento, o prefeito de Macaé, Sr. Welberth Rezende, tomou a palavra e feitos os agradecimentos de praxe, destacam-se as seguintes colocações:

- Um estado da federação só se torna forte se seu interior for forte;
- O desenvolvimento de um estado só é possível com união do seu interior. Macaé tem papel de destaque nesse processo, pois é líder regional e, é uma das locomotivas do Estado-RJ;
- Até outubro do presente ano foram criadas 9 mil vagas de emprego.

Em seguida, outros membros da mesa fizeram suas contribuições, dentre as quais podem-se frisar;

- Conhecer o que o estado faz no interior propicia a possibilidade do desenvolvimento regional;
- É necessário apontar caminhos para que o estado, como um todo, possa se desenvolver, e não apenas olhar para as regiões mais ricas que o compõem;
- Desenvolver sim, mas sem esquecer da sustentabilidade;
- O SELTA – Sistema de licenciamento ambiental está sendo uma ferramenta de grande valia no que concerne ao controle ambiental.

- Implantação do Programa Florestal com o plantio de 40 hectares de mata atlântica.

Para concluir a abertura do evento, o Sr. Vinícius Medeiros Farah, secretário da SEDEERI, fez a seguinte exposição;

- Antigamente, o meio ambiente era o problema do desenvolvimento. Com a chegada do Sr. Thiago Pampolha, atual titular da SEAS - Secretaria do Estado de Ambiente e Sustentabilidade, a transformação está em andamento, pois chegou como legislador, porém com pegada de executivo;

- Tudo é importante, mas nada se faz sem desenvolvimento econômico. Desenvolvimento gera receita para governos e isso se transforma em melhoria da educação, saúde, segurança, etc. Os gestores precisam entender que sem desenvolvimento econômico não haverá avanço algum em nada. Políticas públicas de desenvolvimento econômico devem ser perseguidas com perseverança.

- O emprego não é da cidade ou do cidadão do lugar. Emprego é de quem se prepara tecnologicamente / educacionalmente para tal. Portanto, deve-se procurar a qualificação da mão-de-obra para as necessidades da região.

- O cidadão não quer mais aturar as desavenças entre executivo e legislativo. Cada vez mais, quer respostas rápidas e eficazes para seus anseios e expectativas.

- O cidadão fluminense foi perdendo a auto estima ao longo dos últimos anos. O Estado-RJ passou a ser chacota do resto do país. Está na hora de virar esse jogo;

- As empresas que estão ampliando suas plantas, estão vindo para cá;

- Neste ano, foram captados R$ 75 bilhões de novos negócios para o estado;

- O governador não toma decisões sem antes ouvir os diversos setores que compõem seu governo;

- Hoje temos segurança jurídica no Estado-RJ, pois há harmonia entre os poderes;

- O Estado-RJ foi o 1º da federação a recuperar 100% dos empregos perdidos na pandemia;

- Foram disponibilizados e entregues R$ 200 milhões para pequenas e médias empresas;
- Em 3 meses viabilizou a privatização da CEDAE, vendida com ágio de 100% do valor;
- O Pacto-RJ irá gerar 190 mil empregos diretos na construção civil;
- O evento é um sucesso, pois devido à grande procura para nele participar, fez com que fôssemos obrigados a recusar inscrições por falta de capacidade de absorção.

No período da tarde, foi realizada a Oficina – Panorama do desenvolvimento regional, que foi coordenada pelo Sr. Orlando Cordeiro e sua equipe do SEBRAE. A metodologia adotada foi inspirada no formato "*World Café*".

Os temas abordados foram:

- Vantagens e oportunidades para o desenvolvimento;
- Gargalos e desafios;
- Caminhos para alavancar o desenvolvimento.

Registro fotográfico:



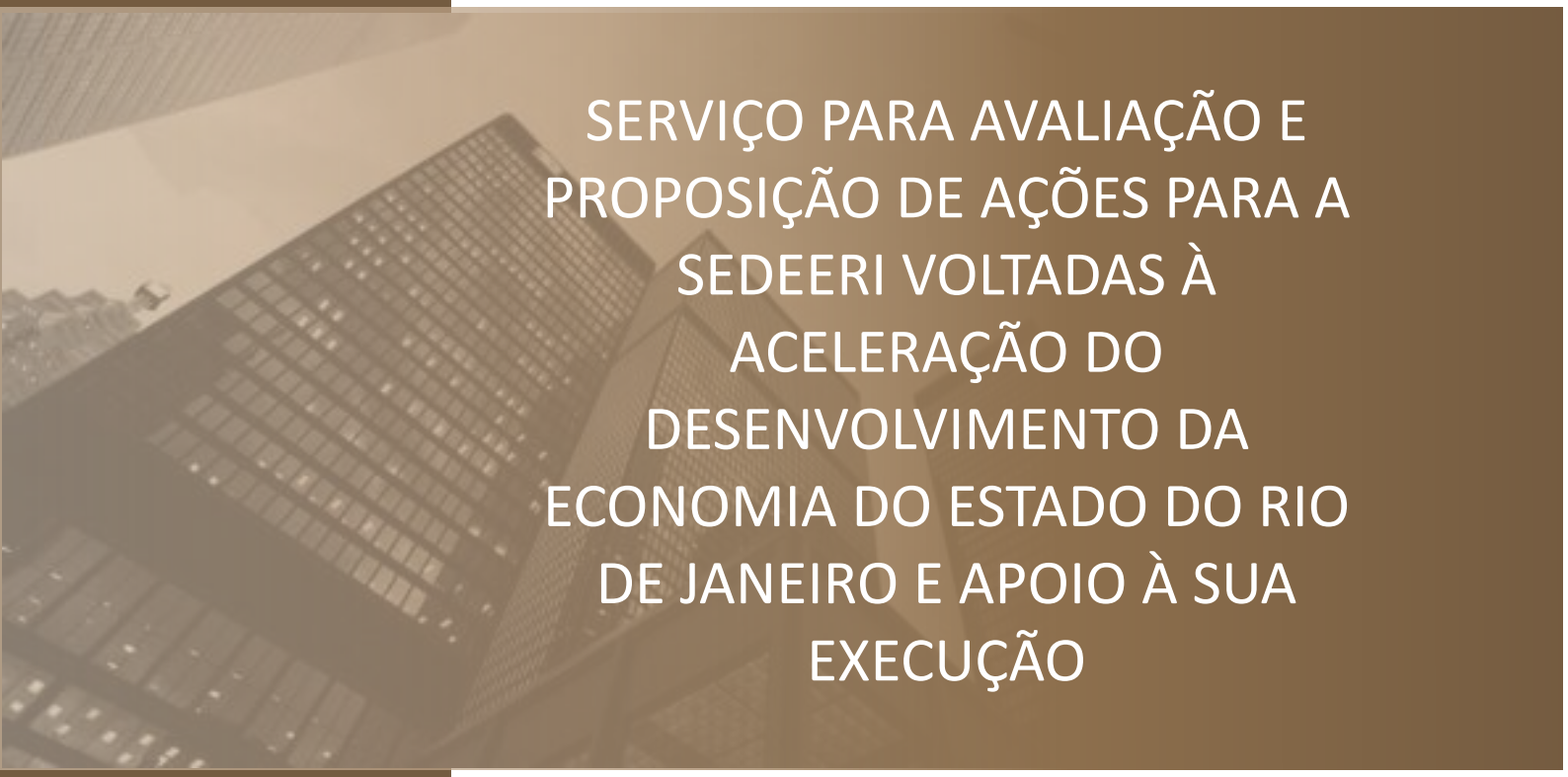



CREA-RJ
SEBRAE
ageRio
ENC NTRO
NVOLVIMEN REGIC


PREFEITURA
CARDOSO MOREIRA



FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

R3. RELATÓRIO DE LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL

– 31 de janeiro de 2022 –

Índice

1 Sobre Este Documento 4
2 Relatório – Levantamentos e Análises 6
2.1 Síntese da Pesquisa Qualitativa por Entrevistas 6
2.1.1 Contexto 7
2.1.2 Missão 19
2.1.3 Visão de Futuro 21
2.1.4 Valores 22
2.1.5 Forças 22
2.1.6 Fraquezas 26
2.1.7 Estratégia 30
2.1.8 Principais Iniciativas 36
2.1.9 Iniciativas Finalísticas 37
2.1.10 Inciativas Estruturantes 39
2.1.11 Escritórios de Processos e Projetos 43
2.1.12 Estrutura Organizacional 46
2.2 Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos Focalizados 46
2.2.1 Apresentação 46
2.2.2 Introdução 47
2.2.3 Análise situacional 48
2.2.4 Formação econômica do Estado do Rio de Janeiro 49
2.2.5 Diagnóstico socioeconômico 55
2.2.6 Principais gargalos e potencialidades 74
2.2.7 Condicionantes do futuro 75
2.2.8 Tendências consolidadas 75
2.2.9 Incertezas críticas 109
2.2.10 Cenários 112
2.2.11 Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro 112
2.2.12 Cenário 1 | Desenvolvimento Integrado 115
2.2.13 Cenário 2 | Crescimento Excludente 120
2.2.14 Cenário 3 | Inclusão Progressiva 125
2.2.15 Cenário 4 | Estagnação e Retrocesso 131
2.2.16 Análise comparativa dos cenários 136
2.2.17 Implicações estratégicas 138
2.2.18 Bibliografia sobre construção de cenários e prospecção de futuros 139
2.2.19 Referencial teórico 140
2.3 Documentos de Interesse Catalogados 147
2.3.1 Documentos Disponíveis em Arquivos Eletrônicos 147
2.3.2 Documentos Físicos Catalogados 150
2.4 Análise e Avaliação das Ferramentas de TIC e Primeiros Protótipos 159
2.4.1 Introdução ao PEDTIC 159
2.4.2 Alinhamento do plano com as políticas governamentais e estratégias da organização 159

2.4.3 Critérios de Priorização das Iniciativas 159
2.4.4 Processo de Revisão do PEDTIC 159
2.4.5 Inventário de TIC 160
2.4.6 Diagnóstico 163
2.4.7 Identificação de Riscos 165
3 Demais Atividades do Período 167
3.1 Modelo Base para Operacionalização e Implantação da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas 167
3.1.1 Importância da Definição Estratégica da Atuação da Central de Atendimento da SEDEERI para Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas 167
3.1.2 Fatores Chave para a Definição de um Modelo para Atuação da Central de Atendimento 168
3.1.3 Definição de Objetivos Estratégicos 169
3.1.4 Conhecimento do Público-Alvo 170
3.1.5 Definição e Especificação dos Serviços Prestados 170
3.1.6 Definição dos Procedimentos Operacionais 171
3.1.7 Maximização do Uso da Tecnologia no Apoio às Operações da Central 174
3.1.8 Seleção e Capacitação da Equipe de Atendimento 175
3.1.9 Definição dos Procedimentos de Interface 176
3.1.10 Definição dos Parâmetros de Gestão Operacional 176
3.1.11 Definição dos Procedimentos de Reporte das Operações à SEDEERI 177
3.1.12 Aspectos do Modelo Operacional 178
3.1.13 Aspectos para a Definição do Plano de Implementação 179
3.1.14 Requisitos da Governança 185
3.1.15 Conclusões 186
3.2 Escritório de Projetos 186
3.2.1 Inventário de Projetos Cadastrados no SIOPERJ 187
3.2.2 Fichas de Projeto Disponibilizadas no SIOPERJ 191
3.3 Escritório de Processos 226
3.3.1 Introdução 226
3.3.2 Modelo Para a Cadeia de Valor da SEDEERI 226
3.3.3 Identificação e Redesenho de Processos 227
3.3.4 Visão Preliminar do Macroprocesso “Gestão do Escritório de Processos” 229
3.3.5 Visão Preliminar do Macroprocesso “Gestão do Escritório de Projetos” 255
3.4 Sala de Situação 287
3.4.1 Modelagem do Sistema 287
3.4.2 Protótipos em Avaliação 287
3.5 Benchmarking de Escritórios de Projetos e Processos em Estruturas Estaduais de Desenvolvimento Econômico 293
3.5.1 Contextualização 293
3.5.2 Considerações Básicas Sobre Benchmarking 296
3.5.3 Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho do Ceará – SEDET 300
3.5.4 Secretaria de Desenvolvimento Econômico Pernambuco – SEDEC 304
3.5.5 Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Bahia – SDE 309
3.5.6 Secretaria do Planejamento da Bahia – Seplan 311
3.5.7 Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SEDE 314

3.5.8 Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo – SDE 319
3.5.9 Secretaria de Planejamento e Projetos Estruturantes do Paraná –SEPL 325
3.5.10 Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina – SDE 335
3.5.11 Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Rio Grande do Sul – SEDEC 343
3.6 Observatório de Informações – Levantamento Preliminar 350
3.6.1 Contextualização 350
3.6.2 Objetivos do Observatório 353
3.6.3 Metodologia 354
3.7 Descritivo de Funcionalidades da Plataforma de Engajamento Social para a Criação de Culturas Comunitárias 357
3.7.1 Introdução 357
3.7.2 Sobre Este Documento 359
3.7.3 *Nome da plataforma:* 360
3.7.4 Definição do logotipo: 360
3.7.5 - Identidade Visual – Realiza + RJ 361
3.7.6 – Customização 362
3.7.7 Login 363
3.7.8 – Redefinição de senha 363
3.7.9 – Usuário cadastrado 366
3.7.10 – Para o cadastro, o usuário preenche as seguintes informações: 366
3.7.11 Ouvidoria 369
3.7.12 – Home 369
Anexo I – Relação dos Entrevistados 371
Anexo II – Roteiro de Entrevistas 373
Anexo III – Ata da Reunião de Apresentação do Projeto às Vinculadas 375
Anexo IV – Fac Simile da Capa dos Documentos Catalogados 378

1 Sobre Este Documento

Este documento consiste no **Relatório dos Levantamentos e Análises (R3)**. A execução da atividade 3 compreendeu a realização de pesquisas, levantamentos e análises de um conjunto de temas e questões que serão objeto da Análise Situacional (atividade 4). Eles foram desenvolvidos basicamente em dois grandes blocos:

(1) Pesquisa qualitativa, que compreendeu, até o momento, a realização de 15 entrevistas individuais internas (gestores e corpo técnico da SEDEERI), 9 entrevistas com gestores das instituições vinculadas à SEDEERI; e 6 entrevistas com parceiros estratégicos da Secretaria. Algumas entrevistas, por dificuldades de agenda dos entrevistados, serão feitas em fevereiro e seus resultados serão incorporados ao relatório da pesquisa; e

(2) Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos Focalizados na Economia do Estado do Rio de Janeiro.

Foi ainda objeto da atividade a catalogação e levantamento de documentos, estudos, planos e projetos existentes na SEDEERI e de interesse do trabalho, e também a análise e avaliação das ferramentas e recursos de TIC da Secretaria.

O relatório compreende, portanto:

(1) A síntese classificada do conjunto de entrevistas, segundo as grandes categorias de entrevistados (internos, representantes das vinculadas e parceiros da SEDEERI);

(2) A síntese do Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos Focalizados na Economia do Estado do Rio de Janeiro;

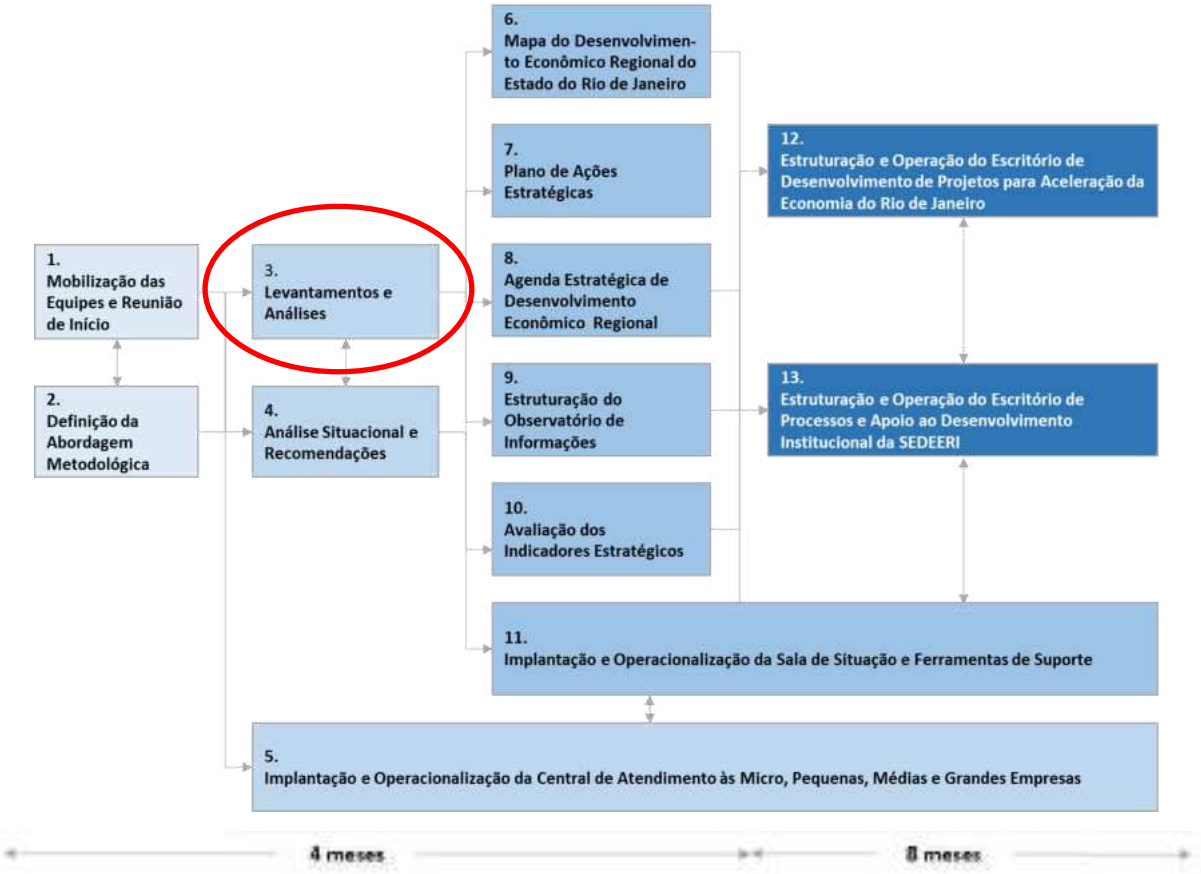
(3) A relação dos documentos catalogados;

(4) A análise e avaliação das ferramentas e recursos de TIC da Secretaria; e

(5) Um conjunto de textos e informações relativas aos elementos iniciais das atividades 4 a 13, a serem desenvolvidas em sequência, mas que já vêm sendo preliminarmente abordadas pela equipe técnica da FSFA.

Apenas para efeito de situar a atividade 3 no contexto do Plano de Trabalho geral, ela está assinalada no diagrama da página subsequente.

Posicionamento da Atividade 3 no Plano de Trabalho



2 Relatório – Levantamentos e Análises

2.1 Síntese da Pesquisa Qualitativa por Entrevistas

A pesquisa qualitativa é um processo exploratório e sistemático, orientado para capturar opiniões e percepções de determinados atores sociais em relação a eventos, fatos ou modos de conduta. É largamente utilizada para diagnosticar organizações no intuito de compreender a situação atual e orientar a tomada de decisões e as ações corporativas.

A abordagem metodológica utilizada para a pesquisa qualitativa, no âmbito do projeto, é sintetizada pela figura a seguir:



Nesse sentido, foi realizado um conjunto de cerca de 30 entrevistas com dirigentes e técnicos da Secretaria, de instituições vinculadas e de parceiros estratégicos, além de representantes do Governo do Estado, tendo por objeto, dentre outros:

- Mapear o ambiente interno – principais pontos fortes, potencialidades e fatores favoráveis da SEDEERI e suas instituições vinculadas;
- Mapear o ambiente externo – contexto e perspectivas do Governo do Estado e principais oportunidades e ameaças ao desenvolvimento econômico e social do Estado;
- Mapear as políticas, iniciativas, ações e projetos em andamento ou a serem empreendidos, no sentido de potencializar e acelerar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro.

As entrevistas internas também abrangeram a identificação da cadeia de valor e macroprocessos organizacionais da Secretaria.

A relação dos entrevistados (apresentada no **Anexo I**), abrangeu as seguintes pessoas:

- Os principais dirigentes e representantes do corpo técnico da Secretaria;
- Os dirigentes de Instituições vinculadas à SEDEERI; e
- Parceiros Estratégicos da instituição.

As entrevistas foram realizadas com a aplicação de roteiro (**Anexo II**) previamente encaminhado aos entrevistados e em condição de confidencialidade.

O **Anexo III** apresenta a ata da reunião do Secretário com as vinculadas, realizada em 18 de janeiro, em que o Secretário apresentou aos gestores das entidades o Programa de Trabalho da FSFA e solicitou o agendamento das entrevistas com nossa equipe de consultores.

Os resultados das entrevistas foram analisados e tabulados de acordo com as características dos grupos de entrevistados. Ao final de cada bloco temático é apresentada uma síntese das opiniões dos entrevistados, classificada segundo a categoria respectiva.

2.1.1 CONTEXTO

- **Tendências**

Entrevistas Internas

Uma das tendências bastante destacadas pelos entrevistados é a **estabilidade do Governo do Estado:**

- *"O governo está indo bem, na direção certa, visto que ele tem comandado as suas secretarias com forte presença, respaldando seus secretários. Não vejo a mídia reclamando".*
- *"Entre 2010 e 2014, e talvez um pouco mais para a frente, o estado estava em ebulição devido ao acontecimento de grandes eventos esportivos. A trajetória descendente deu-se devido à insegurança jurídica gerada pelos escândalos que envolveram autoridades do executivo. O governador Cláudio Castro trouxe de volta servidores que haviam sido afastados e eram detentores do conhecimento funcional. Hoje há um clima de estabilidade, calma e segurança".*
- *"O governador harmonizou o legislativo com o judiciário".*
- *"O estado começou a cumprir a responsabilidade fiscal. Está pagando as contas".*
- *"A paz promovida pelo governador Cláudio Castro trouxe estabilidade".*

Outra tendência identificada pelos entrevistados é a **retomada do desenvolvimento econômico do Estado**:

- *"O governo está passando segurança para investimentos no Estado do Rio de Janeiro com a perspectiva de incentivos fiscais, eventos e reuniões com empresas (ex.: a chegada ao RJ do Magazine Luiza e P&G) ".*

- *"Atualmente, depois do advento da pandemia, vejo o Estado do Rio de Janeiro como no início de uma nova era. As coisas estão despertando, renascendo, é como se tivesse zerado uma série histórica. Economicamente, qualquer indicador macroeconômico pode ser positivo pois os últimos tempos foram difíceis".*

- *"No ano que vem (2022), deverão ser feitos os grandes investimentos no Estado. O regime de recuperação fiscal deve ser mantido com afinco. São esperados vários recursos de investimento entrando no estado".*

- *"O Estado passou por muita instabilidade política nos últimos anos, fato este que acarretou insegurança jurídica e consequente fuga de investimentos. Felizmente, os ventos estão mudando com a chegada de novos investimentos e ações do governo, como por exemplo o Pacto-RJ".*

- *"O governo foi agraciado com a venda da CEDAE que trará recursos consideráveis para investimentos no Estado do Rio de Janeiro. Está pagando salários em dia, proporcionou aumento para o funcionalismo. O programa Pacto-RJ retomou obras paralisadas (ex.: Museu MIS)".*

Associada a essas questões, também foi identificada uma tendência de **melhoria da imagem do Governo do Estado**:

- *"Aos poucos pode-se ver uma melhora no estado, em termos de noticiário. Faço o acompanhamento do humor das notícias, e elas agora são boas, não há negatividade".*

- *"O governador está gerindo com transparência e isso dá credibilidade perante a sociedade".*

<u>Instituições Vinculadas</u>

A tendência de **estabilidade do Governo do Estado** também foi identificada pelas vinculadas:

- *"Temos um cenário favorável com o governador investindo em governança, com critério no gasto do dinheiro público".*

- *"O Governador é uma pessoa acessível e de bom senso, que pegou o estado destruído e está recuperando..."*

Assim como nas entrevistas internas, as vinculadas compreendem como uma tendência a **retomada do desenvolvimento econômico do Estado** do Rio de Janeiro:

- *"Está sendo criado o ambiente favorável para investimentos no ERJ. Houve uma mudança de imagem, com mais credibilidade, segurança jurídica. O leilão de*

saneamento foi o maior desse segmento no Brasil. A tendência é que aumente o interesse pelo ERJ".

- *"O Estado vem do período conturbado de COVID e também de um período conturbado na política, mas em meados de 2021 o "astral" começou a melhorar – expansão e abertura de novos negócios. Por mais que o cenário ainda seja incerto, as expectativas melhoraram".*

- *"As pessoas partiram para seus próprios negócios, com um "otimismo cauteloso"....*

A tendência de diversificação da economia fluminense também foi lembrada pelas vinculadas:

- *"Recentemente têm sido feitos muito investimentos relacionados a serviços, muita coisa fora de O&G".*

Parceiros Estratégicos

Nas entrevistas, foi objeto de análise a percepção de uma **conscientização da sociedade quanto à necessidade de convergência de esforços**:

- *"Está acontecendo uma reação da sociedade diante da situação de "fundo do poço" a que o Estado do Rio de Janeiro chegou. Há uma consciência coletiva no sentido de que é preciso reagir, unindo esforços dos diversos segmentos da sociedade. Isso abrange a sociedade como um todo: iniciativas públicas e também privadas. Ex.: Grupo de WhatsApp Coalizão Rio".*

Outra tendência identificada foi a de **renovação política do Estado**:

- *"Já é possível identificar um processo de depuração e renovação da política: ainda é incipiente, mas com tendência de consolidação. Parece que está em marcha uma renovação da representação política do Estado do Rio, na capital e no interior".*

Também foi destacada a maior **valorização pela sociedade do equilíbrio fiscal**:

- *"Por conta do abismo fiscal que aconteceu, existe mais consciência do valor do equilíbrio fiscal, redução da dívida pública, capacidade de controle das receitas...."*

Outra tendência identificada pelos entrevistados é a **diversificação da economia fluminense em relação ao petróleo**:

- *"Hoje existe uma consciência mais clara que não podemos continuar dependendo do petróleo para sempre. Mudança de estado de espírito, a fase de euforia em*

relação aos royalties passou. Vamos nos preocupar em pensar em relação aos pós-petróleo".

- *"É clara a tendência de oscilação negativa da receita dos royalties no médio e longo prazos"....*

Foi citada nas entrevistas a **tendência de diminuição da importância da indústria e economia fluminense** no contexto nacional:

- *"Vem ocorrendo um esvaziamento da importância industrial do Estado do Rio, em que pese os esforços das administrações, não se tendo obtido ganho ou ampliação do tecido industrial do estado".*

- *Perda de influência política na Federação que resultou em cada vez menos atenção do Governo Federal para o estado. Exs.: Questão do Galeão, redistribuição dos royalties com outras UFs. Tendência inexorável e previsível, tem que tentar conviver com isso da melhor maneira possível.*

Uma tendência de **desestabilização da sociedade pela atuação das milícias e narcotráfico** seria também bastante visível:

- *"Uma questão muito negativa é o crescimento do poder das milícias e do narcotráfico. A expansão das milícias inclusive aconteceu com uma certa condescendência do poder público, que achava que elas iam se opor ao narcotráfico, o que de fato não aconteceu".*

Segundo alguns entrevistados já se identifica um movimento da **administração pública** em relação a **se aproximar mais da iniciativa privada**:

- *"Preocupação com desburocratização e facilitação, por exemplo, em relação à abertura de empresas".*

- *"Estado deixou de cuidar da Iniciativa Privada por um longo período – momento de inflexão, voltando a interagir com esse público – Movimento na Junta Comercial através de juntar todos os órgãos que fazem o licenciamento. Trata-se um movimento louvável".*

- **Oportunidades**

<u>Entrevistas Internas</u>

Uma oportunidade apontada por diversos entrevistados é a **tendência de retomada do investimento empresarial no Estado**:

- *"O Estado-RJ está passando por grandes transformações, estamos vivendo um momento ímpar. Grandes investimentos se avizinham brevemente. Nissan, Land Rover e outras grandes empresas estão querendo vir para cá. O setor de bebidas quer expandir as plantas no estado. Serão investidos 500 milhões no DATACENTER. Pacto-RJ, recursos obtidos com a venda da CEDAE da ordem de 17 bilhões, tudo direcionado para investimento".*

- *"Os Encontros promovidos pela SEDEERI têm contado com a participação expressiva de empresas nas rodadas de negócios".*

- *"O encontro em Macaé gerou 26 milhões em negócios".*

A **disponibilidade de recursos por parte do Governo do Estado** é também considerada como uma boa oportunidade:

- *"A venda da CEDAE trará um salto de melhoria na qualidade de vida da população. Trouxe caixa para o governo e os investimentos serão todos para melhorias do Estado".*

- *"O governo está no "azul" devido à boa gestão empreendida".*

O **setor de Energia** foi destacado nas entrevistas como **portador de grandes oportunidades** para o desenvolvimento econômico do Estado:

- *"O fato do Estado-RJ ser gerador de cerca de 70% de energia – petróleo e gás, é outro fator que ajuda a alavancar investimentos".*

- *"Há 2 tipos de campos de petróleo: campo de petróleo com gás associado e campo só com gás. Se reinjetar o gás aumenta o fator de recuperação do campo, extrai mais petróleo. Há 3 rotas de escoamento de petróleo. A Equinor está no limite da decisão entre escoar ou não o petróleo para a "região on shore". Termoelétrica é o principal fator de demanda, quando licita já há a garantia do interessa na transmissão – 6 termoelétricas pequenas virão para o Rio".*

- *"Eólico offshore – tem muito potencial, mas o marco regulatório ainda não saiu, talvez saia este ano".*

- *"Hidrogênio verde: fazer eletrólise da água através das energias verdes".*

- *"Hub do petróleo, do gás na energia nuclear, queremos ser o hub da energia verde e da renovável. Reindustrialização através da energia verde – 40% do PIB passam por esta secretaria".*

- *"Induzir o uso do biogás via biomassa. 10% da Naturgy tem que ser de biomassa. Petróleo: foi lançado o programa de revitalização e estímulo aos campos maduros (20-30 anos e/ou se já geraram 20% do seu volume). Eles são antieconômicos para a Petrobrás, que tem que fechá-los e descomissioná-los (deixá-los como foram encontrados). Empresas menores (PetroRio, Karun, etc.) estão comprando estes campos".*

- *"Solar – também tem ambiente de negócio – um marketplace para juntar demanda e oferta".*

Um destaque é feito para o **potencial de contribuição da vocação universitária para a potencialização dos recursos energéticos** do Estado:

- *"Juntando-se a vocação universitária com a potencialidade de recursos energéticos, tornam o Estado-RJ muito viável para o desenvolvimento econômico como um todo".*

Instituições Vinculadas

Uma oportunidade importante é a **possibilidade de investimentos por parte do governo do Estado**:

- *"Governador lançou o Pacto RJ com 17 bi para 3 anos".*

- *"As perspectivas são ótimas, embora os cenários não sejam claros. Nenhuma dúvida quanto à gestão do estado".*

- *"A venda da CEDAE está ajudando muito do ponto de vista de assegurar investimento público em infraestrutura".*

Uma das **oportunidades do setor de Energia** indicada foi a renovação da concessão do gás:

- *"Teremos nos próximos 4 anos a renovação da concessão de gás. Isso é uma grande oportunidade para novos negócios".*

Parceiros Estratégicos

Uma oportunidade lembrada nas entrevistas é a recente situação de **disponibilidade de recursos para investimento público** pelo Governo do Estado:

- *"O resultado da venda da CEDAE foi alocado para investimentos, o que cria possibilidades de ajudar o Estado do Rio de Janeiro a se recuperar da crise (que é mundial)".*

Outra oportunidade que mereceu destaque é o **conhecimento acumulado das universidades e centros de pesquisa do Estado**:

- *"O conhecimento científico e tecnológico das universidades e centros de pesquisa do Estado é historicamente subaproveitado. A "hélice tríplice" – Governo (políticas públicas), Universidades (conhecimento) e Empresas (capacidade de investir) – no Estado do Rio de Janeiro tem dificuldade de "parar em pé".*

A oportunidade de **desenvolvimento de fontes limpas de energia** também foi lembrada:

- *"Ser protagonista de fontes de energia não poluentes: fotovoltaica, hidrogênio, bagaço da cana de açúcar, energia do mar....) e implementá-las à medida em que os perfis de preços em relação à energias convencional forem se invertendo".*

- *"92, Rio+10, Rio +20.... 2022 pode ser o ano da discussão das cidades de carbono zero".*

Outra oportunidade mencionada é a possibilidade de **captação de investidores com perfil virtual:**

- *Captação de empreendedores "nômades tecnológicos" que podem ter interesse em se instalar no RJ (Já é um projeto da Prefeitura do Rio)".*

- **Ameaças, Incertezas e Gargalos**

Entrevistas Internas

Em contrapartida às avaliações de tendências favoráveis, o receio de alguns dos entrevistados é a **descontinuidade da gestão e políticas públicas**:

- *"Como morador do Estado do Rio, meu desejo é de que não seja apenas uma onda positiva, mas possa ser a base para uma continuidade de estabilidade e crescimento".*

- *"Em 2021 houve 5 secretários da SEDEERI".*

- *"O principal gargalo é fundamentalmente de essência política, como por exemplo, o fatiamento do pré-sal devido à divisão dos "royalties" para cada estado da federação. Essa batalha política gerou uma espiral negativa e acabou desencadeando a operação "Lava Jato". Temos poucos políticos qualificados tecnicamente e raros são aqueles comprometidos em dar continuidade aos projetos de seus antecessores.*

- *"O chato é a rotatividade. A falta de continuidade".*

Uma situação concreta apontada nas entrevistas é a resistência ao **descomissionamento de estaleiros e portos**:

- *"Estaleiros e portos – o descomissionamento é uma realidade mas há resistência na ALERJ".*

As **carências da Região Metropolitana** do Rio de Janeiro são apontadas como um grande gargalo:

- *"A região metropolitana do RJ possui muitas carências. Muitos gargalos têm acentuado o empobrecimento nos últimos anos".*

Outra preocupação dos entrevistados diz respeito à **falta de previsibilidade do Governo**:

- *"Quando trabalhei no mercado financeiro, durante uma entrevista a um investidor perguntei o que o motivava a investir. A resposta foi curta e direta: **Previsibilidade**"!*

- *"O que afastou o investimento do Estado do Rio de Janeiro foi a falta de previsibilidade, e consequentemente a insegurança jurídica".*

Uma ameaça específica da SEDEERI diria respeito ao **relacionamento com as demais Secretarias e as vinculadas**:

- *"As Secretarias são aparelhadas (tudo tem padrinho – deputado / senador / etc.)".*

- *"Existem problemas com indiretas (CODIN / AGERIO), com a JUCERJA também, porém em menor escala".*

<u>Instituições Vinculadas</u>

A ameaça relativa ao **relacionamento com as demais Secretarias e com as vinculadas** foi comentada pelos entrevistados:

- *"O que temos é que cada secretaria acaba tendo um governo próprio. A SEDEERI tem que assumir a coordenação das outras secretarias no desenvolvimento do ERJ. Muitas vezes será necessário articular com a Segurança, a Infraestrutura, a Fazenda, o Planejamento, para que todos trabalhem integrados".*

Uma ameaça bastante impactante seria a **dificuldade do Estado em se posicionar no Regime de Recuperação Fiscal** da União:

- *"Faltou habilidade na negociação do Regime de Recuperação Fiscal – RRF".*

- *"Isso é péssimo para a atração de negócios. É preocupante".*

- *"O Regime de Recuperação Fiscal causa apreensão".*

Ainda persistem **deficiências estruturais em muitas prefeituras**:

- *"Mas ainda há resistência em algumas prefeituras. As vezes a resistência está na fiscalização".*
- *"Com raríssimas exceções as nossas prefeituras não têm estrutura nenhuma".*
- *"Há prefeituras que não possuem ordenamento para ver o que pode e o que não pode, e onde pode".*
- *"Em muita prefeitura falta até Plano Diretor".*

A **precariedade da situação do Arco Metropolitano** é apontada como uma fraqueza muito significativa:

- *"O Arco Metropolitano, por exemplo, é uma lástima, embora seja extremamente importante para o desenvolvimento do ERJ. Falta manutenção, falta segurança".*

Outra ameaça apontada foi a **incerteza do mercado internacional, em especial do petróleo:**

- *"As incertezas internacionais nos afetam diretamente. Dólar e petróleo são questões delicadas".*

A **guerra fiscal com outros Estados** foi avaliada como ameaça real ao Estado do Rio:

- *"Ameaça: guerra fiscal, que o RJ está perdendo, por exemplo, para Minas Gerais e Espírito Santo".*
- *"A redução do ICMS para 4% para bares e restaurantes aumentou a arrecadação do Estado".*
- *"Campos tem algumas "áreas fantasma" em razão da guerra fiscal com municípios do Espirito Santo".*
- *No Estado do Rio existe um Conselho (que foi reestruturado, eram 8 membros, hoje são 3) que aprova os incentivos. E o histórico pregresso (outras administrações) é muito ruim em termos de corrupção.*
- *Hoje todo mundo tem medo de dar incentivos.*
- *Um exemplo negativo: êxodo do polo de fármacos para Goiás.*

- *"A demanda por incentivos no período de um ano foi praticamente zero. O Governo passou um ano sem conceder incentivos".*

- *"É importante a SEDEERI apoiar a revisão da questão fiscal no Estado. Por exemplo, o mármore e granito do Estado é levado (escondido) para o Espírito Santo, é "nacionalizado" lá e retorna para ser comercializado no Estado do Rio".*

A **falta de credibilidade do Estado** foi considerada como ameaça significativa:

- *"O Estado hoje tem falta de credibilidade, falta de segurança jurídica para poder trabalhar e o desenvolvimento industrial é muito pequeno".*

- *"A insegurança é histórica no Estado, e a nossa estratégia institucional tem sido de falar abertamente a verdade, para evitar falsas expectativas e/ou frustrações de possíveis investidores".*

Parceiros Estratégicos

A **instabilidade política** mereceu destaque como uma ameaça:

- *"Ruptura político institucional muito grave com o impeachment do Governador".*

Outra ameaça lembrada nas entrevistas foi a **Incerteza do mercado de petróleo no longo prazo**:

- *"Possível queda brusca do petróleo no cenário mundial em razão da descoberta de alguma alternativa tecnológica".*

A **incapacidade de controle do território frente ao poder das milícias e tráfico** foi considerada uma ameaça extremamente significativa:

- *"Dificuldade do poder público para controlar o território do Estado em algumas regiões de alto risco frente à atuação organizada de milícias e traficantes".*

A **falta de mão de obra especializada** é também considerada uma ameaça ao desenvolvimento econômico do Estado:

- *Existe uma acentuada falta de qualificação da mão de obra, sobretudo para atender às novas demandas – TI, IA, nanotecnologia, robótica...*

Outra ameaça ou gargalo identificado foi o **sub aproveitamento do potencial científico e tecnológico do Estado**:

- *"Falta de entrosamento entre o conhecimento científico-tecnológico e as necessidades de desenvolvimento".*

O **desenvolvimento da Região Noroeste** é considerado como um ponto de estrangulamento importante:

- *"A Região Noroeste é um grande desafio em termos de desenvolvimento econômico. Ideias como celulose, fruticultura, cafeicultura... mas nada engrenou"!*

A **falta de articulação e integração entre as diversas esferas de governo atuantes na Região Metropolitana** recebeu destaque como um ponto de estrangulamento ou gargalo importante do Estado:

- *"Quanto à administração / gestão da RM: não se consegue fazer a integração de saneamento, mobilidade, saúde, educação, despoluição da Baía da Guanabara. Não se consegue a integração dos municípios em consórcios e outros arranjos para resolução de problemas comuns".*

Outro gargalo apontado foi a **carência de Infraestrutura rodoviária e ferroviária** do Estado:

- *"Existem problemas muito sérios de infraestrutura rodoviária e ferroviária (BR-101, pontos de estrangulamento da saída da capital, falta de trilhos em alguns eixos...)"*

Foram também identificados **retrocessos em diversos aspectos da Economia:**

- *"Temos retrocedido em muitos aspectos. Nossa economia é muito frágil. O porto do Rio de Janeiro já teve sete entradas, hoje tem apenas uma. O Porto Maravilha trancou a porta do Porto que já foi o maior do Brasil".*

Análise de Contexto – Síntese

TENDÊNCIAS	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Estabilidade do Governo do Estado	X	X	
2. Retomada do desenvolvimento econômico do Estado	X	X	
3. Melhoria da imagem do Governo do Estado	X		
4. Conscientização da sociedade quanto à necessidade de convergência de esforços			X
5. Renovação política do Estado			X
6. Valorização pela sociedade do equilíbrio fiscal			X
7. Diversificação da economia fluminense em relação ao petróleo		X	X
8. Tendência de diminuição da importância da indústria e economia fluminense			X
9. Desestabilização da sociedade pela atuação das milícias e narcotráfico			X
10. Aproximação entre a administração pública e a iniciativa privada			X
OPORTUNIDADES	**INTERNAS**	**VINCULADAS**	**PARCEIROS**
1. Tendência de retomada do investimento empresarial no Estado	X	X	
2. Disponibilidade de recursos por parte do Governo do Estado	X	X	X
3. Setor de Energia portador de grandes oportunidades para o desenvolvimento econômico	X	X	
4. Potencial de contribuição da vocação universitária para a potencialização dos recursos energéticos	X		
5. Conhecimento acumulado das universidades e centros de pesquisa			X
6. Desenvolvimento de fontes limpas de energia			X
7. Captação de investidores com perfil virtual			X
AMEAÇAS, INCERTEZAS E GARGALOS	**INTERNAS**	**VINCULADAS**	**PARCEIROS**
1. Descontinuidade da gestão e políticas públicas e instabilidade politica	X		X
2. Resistência ao descomissionamento de estaleiros e portos	X		
3. Carências da Região Metropolitana	X		
4. Falta de previsibilidade do Governo	X		
5. Relacionamento com as demais Secretarias e vinculadas	X	X	

6. Dificuldade do Estado em se posicionar no Regime de Recuperação Fiscal		X	
7. Deficiências estruturais em muitas prefeituras		X	
8. Precariedade da situação do Arco Metropolitano		X	
9. Incerteza do mercado internacional, em especial do petróleo		X	X
10. Incapacidade de controle do território frente ao poder das milícias e tráfico			X
11. Sub-aproveitamentodo potencial científico e tecnológico do Estado			X
12. Desenvolvimento do Noroeste Fluminense			X
13. Falta de articulação e integração entre as diversas esferas de governo atuantes da RM			X
14. Carência de Infraestrutura rodoviária e ferroviária			X
15. Retrocessos em diversos aspectos da Economia			X
16. Guerra fiscal com outros estados		X	
17. Falta de credibilidade do Estado do Rio de Janeiro		X	

2.1.2 MISSÃO

Entrevistas Internas

Alguns entrevistados consideram que a missão precípua da SEDEERI está ligada à **atração de investimentos** para o Estado do Rio de Janeiro:

- *"Nossa missão é trazer empresas e gerar empregos, melhorar as condições do estado e da população. Restaurar a economia. Buscar novas tecnologias. Secretário está engajado na busca de parcerias e novas tecnologias".*

- *"O papel da SEDEERI é atrair investimentos / empreendimentos para o desenvolvimento do estado. O regime de recuperação fiscal é um gargalo pelo qual o estado passa. Um caminho seria olhar para os estados próximos da Região Sudeste, ver o que há de melhor em cada um e trazer para o estado".*

O **apoio à qualificação de mão de obra** também é entendido como uma parte da missão da SEDEERI:

- *"Existe um descompasso entre a geração de vagas de emprego e preenchê-las. É necessário mão-de-obra qualificada. A população do estado possui o maior índice de tempo em sala de aula, porém o motivo desse índice é por reprovação e não por*

especialização / crescimento. O estado deve perseguir com afinco a melhora na educação e consequentemente a qualificação de mão-de-obra. Incentivos e qualificação de mão-de-obra devem ser priorizados".

Outro componente importante da missão da SEDEERI, segundo alguns entrevistados, é o **apoio** direto **ao desenvolvimento dos municípios**:

- *"Incentivar e dar meios aos municípios para se prepararem para receber a atividade econômica. Criar a infraestrutura adequada. Orientar e colaborar para que municípios se tornem regulares, cumpram a execução orçamentária para que possam receber créditos".*

Instituições Vinculadas

Parte mais relevante da Missão da SEDEERI seria a de **impulsionar o desenvolvimento econômico do Estado:**

- *"A SEDEERI tem que ser o alavancador do desenvolvimento. Quem oferece soluções às prefeituras".*

Parceiros Estratégicos

Uma importante mudança de ótica em relação ao desenvolvimento do interior diz respeito a não focar apenas a atração de grandes âncoras, mas **concentrar esforços nas lideranças, potencialidades e vocações regionais**:

- *"O processo tem que acontecer de baixo para cima. Um bom exemplo é a maneira como foi feita a criação da Agência de Desenvolvimento Regional do Médio Paraíba".*

A **valorização do empreendedorismo** foi apontada como parte da missão da SEDEERI:

- *"A valorização do empreendedorismo, resultando na criação de empresas e geração de emprego e renda, é muito importante, em especial como fator de resiliência para as micro e pequenas empresas".*

Outro componente da missão seria a **desburocratização dos negócios e empreendimentos**:

- *"A desburocratização e facilitação dos empreendimentos é um impulsionador importante do processo de desenvolvimento.*

COMPONENTES DA MISSÃO DA SEDEERI	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Atração de investimentos	X		
2. Apoio à qualificação de mão de obra	X		
3. Apoio e impulsão do desenvolvimento dos municípios	X	X	
4. Concentração de esforços nas lideranças, potencialidades e vocações regionais			X
5. Valorização do empreendedorismo			X
6. Desburocratização dos negócios e empreendimentos			X

2.1.3 VISÃO DE FUTURO

Parte dos entrevistados associa a Visão de Futuro da SEDEERI a se constituir em uma **instituição que** efetivamente **faz a diferença para as pessoas:**

- *"Em termos de estado não temos um projeto consolidado para mudar a vida das pessoas. A SEDEERI pode ser o facilitador para mudar esse cenário. Ex.: Pequenos apontamentos de Vinícius, nos últimos meses, desataram alguns pontos que estavam parados. Vinícius empenhou-se e cobrou para que seus pleitos andassem, resultando na geração de 33 bilhões para o Estado".*

A Visão de Futuro da SEDEERI também é expressa por alguns entrevistados como uma **instituição com cultura de projetos e processos**:

- *"O maior legado seria deixar uma cultura em projetos e processos na SEDEERI, para que nada se perca com o passar do tempo. No passado próximo, perdeu-se muita memória e conhecimento. Inserir na cultura da SEDEERI processos e projetos bem mapeados e definidos".*

Destaques na Visão de Futuro da SEDEERI (Entrevistas Internas):

1. Instituição que faz a diferença para as pessoas
2. Instituição com cultura de projetos e processos

2.1.4 VALORES

Alguns valores atuais da SEDEERI identificados pelos entrevistados (internos) são:

Pertencimento	▪ *"Fazemos parte do todo e isso nos insere nas ações. "*
Cordialidade	▪ *"A gente procura manter sempre o sorriso na prestação do nosso serviço".*
Comprometimento	▪ *"A equipe é solícita e comprometida, pois o diálogo flui abertamente entre a direção e seus comandados".*

2.1.5 FORÇAS

Entrevistas Internas

A **Comunicação** da SEDEERI foi indicada nas entrevistas como um dos seus pontos fortes:

- *"A comunicação entre os colaboradores é boa".*
- *"Nossa comunicação está muito boa. Divulga bastante o trabalho da secretaria relacionado com o governador (estão bem afinados entre si). Todos os servidores recebem informação das atividades, todo servidor sabe o que está sendo feito. Isso melhora a transparência. Fazemos parte do todo e isso nos insere nas ações".*

O comprometimento dos servidores foi também mencionado:

- *"Existe engajamento e comprometimento dos colaboradores".*
- *"A assiduidade e pontualidade estão boas, com serviços concluídos e entregues".*

Também mereceu destaque entre os entrevistados a **cooperação com outras instituições de Governo:**

- *"Tivemos que ajudar a montagem da Secretaria das Cidades. Uma forma de ajudar colegas com quem já tivemos contato. O trabalho em home office não prejudicou o andamento do trabalho".*
- *"O principal ponto forte é a capacidade de atuar como facilitadora dentro do estado. Se houver quadros que se inter-relacionem com as outras secretarias,*

órgãos externos e esferas municipais e federais, conseguirá trazer e gerar consideráveis recursos em investimentos".

O Programa de Capacitação da SEDEERI também foi bem avaliado:

- *"Os servidores identificam que estão no caminho certo e que há aumento do incentivo, da autoestima e da percepção de valorização com o programa de capacitação em andamento sobre diversos temas: informática básica via CEPERJ (Word, Excel – muitos servidores não sabem fazer uma tabela básica); Ambiente-C, obrigatório para que nomeados sejam empossados. Sugerem cursos também sobre montagem dos processos".*

A **qualificação do corpo técnico** da SEDEERI foi indicada como uma de suas forças:

- *"O principal ponto forte da SEDEERI é a robustez do seu corpo técnico, proporcionada pelo incentivo de Vinícius Farah. As demandas de Vinícius puxaram pelos colaboradores, visto que anteriormente achavam-se subutilizados".*

- *"Promoveu-se algumas trocas de membros na SEDEERI para melhor adequação à Secretaria".*

A **experiência pregressa** dos técnicos da SEDEERI também foi destacada como ponto forte:

- *"A Secretaria mantém um conjunto de cerca de 10 HDs externos de 500 giga cada, com os arquivos mortos da SEDEERI, onde há uma grande quantidade de projetos que foram descontinuados, mas que podem ser de interesse futuro".*

Também mereceu destaque a **integração interna** da equipe da Secretaria:

- *"A SEDEERI era problemática, mas Vinícius por ter se aproximado de seus colaboradores, estimulando-os, deu nova cara à Secretaria. Vinícius dá em troca aos seus colaboradores o que recebe deles".*

- *"Possui uma visão de time (estado) e não de governo".*

Outro ponto forte lembrado foi a **transparência da gestão** institucional:

- *"A SEDEERI está caminhando bem, pois atualmente existe transparência do secretário com seus comandados".*

A **informatização dos processos** na Secretaria foi bem avaliada por um dos entrevistados:

- *"Ainda há processos físicos, mas hoje estamos trabalhando apenas em processos eletrônicos encaminhando-os para as áreas correspondentes".*

A **estrutura atual da SEDEERI,** embora merecedora de reparos por alguns entrevistados, também foi avaliada como ponto forte:

- *"Estamos melhor estruturados do que em qualquer outro momento. Isto, por si só, já é um grande ganho. Deveria haver mais recursos para poder publicitar o que se está fazendo na SEDEERI. Maior troca de informações e capacitação para mais colaboradores. Maior troca de informações entre as subsecretarias seria fundamental para toda SEDEERI".*

O **posicionamento** estratégico **do Secretário no Governo** do Estado foi citado como um ponto forte:

- *O governador, por não ter "vice", encontrou na figura de Vinícius Farah um "substituto" no que concerne à desenvoltura oratória de seu secretário.*

Instituições Vinculadas

Uma força importante é a **eficiência na abertura de novas empresas pela JUCERJA**:

- *"80% das empresas abertas tem baixo ou baixíssimo risco, não justificando a demora na obtenção dos documentos. Apenas 20% das empresas, indústria de transformação, tem alto risco, e para elas é necessário o procedimento padrão".*
- *"Hoje leva 40 min para abrir uma empresa. Automaticamente já sai com licenças, CNPJ e inscrição estadual. Em 69 prefeituras conveniadas já sai o alvará. A velocidade ajuda a economia formal".*
- *"Hoje se pode abrir uma empresa de qualquer lugar do mundo pelo aplicativo da JUCERJA.*
- *"Temos biovalidação facial para abrir uma empresa; criamos a carteira do empreendedor com os cadastros da JUCERJA, ela dá valor ao empreendedor que pode usá-la em bancos".*
- *"Em dezembro abrimos 8.000 empresas com tempo médio de 36 min".*

É apontada como uma força a **existência de um Comitê Gestor de Integração do Registro Empresarial**:

- *"O COGIRE – Comitê Gestor de Integração do Registro Empresarial existe para desburocratizar e simplificar, com membros: CBMRJ, INEA, Conselho Regional de Contabilidade, Sindicato das Empresas de Contabilidade, Alerj, Fazenda, Receita, SEBRAE".*

A **atual atração de investimentos** merece destaque com ponto forte do Estado:

- *"Temos uma atração de 74 bi para vir".*

A **existência e relacionamento com as vinculadas** foi considerada um ponto forte:

- *"Um ponto forte é a SEDEERI ter sob o seu guarda-chuva os órgãos (vinculadas e parceiros) necessários à sua missão".*
- *"O relacionamento com a SEDEERI tem sido de cooperação e respeito. É uma relação muito boa".*

A **capilaridade da AgeRio** mereceu um destaque específico:

- *"A AgeRio cresceu em capilaridades. Toas as cidades do Estado atualmente contam com representantes bancários da Agência credenciados e treinados, e ela vem trabalhando através de convênios com as Prefeituras, treinando os funcionários municipais para apoiar localmente as operações junto aos empresários".*

FORÇAS DA SEDEERI	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Comunicação	X		
2. Comprometimento	X		
3. Cooperação com outras instituições de Governo	X		
4. Programa de Capacitação da SEDEERI	X		
5. Qualificação do corpo técnico	X		
6. Experiência pregressa	X		
7. Integração interna	X		
8. Transparência da gestão	X		
9. Informatização dos processos	X		
10. Estrutura atual	X		
11. Posicionamento estratégico do Secretário no Governo	X		
12. Eficiência na abertura de novas empresas pela JUCERJA		X	
13. Existência de um Comitê Gestor de Integração do Registro Empresarial		X	
14. Atração de investimentos		X	
15. Existência e relacionamento com as vinculadas		X	
16. Capilaridade da AgeRio		X	

2.1.6 FRAQUEZAS

Entrevistas Internas

A **estrutura e recursos de TI** foram avaliadas por alguns entrevistados internos como um dos pontos fracos da instituição:

- *"Deficiência em TI – tanto humana como ferramental".*
- *"Um exemplo é dado pelos sistemas SIAF e SIGRH; o primeiro não atende às necessidades básicas para um gestor, não faz filtro de eventos, não totaliza. O segundo é muito restrito no que concerne a relatórios, a maioria é feita manualmente, através da exportação de dados e confeccionado em Excel".*
- *"O sistema de compra de licenças e de armazenamento dos dados da SEDEERI estão muito defasados. São várias licenças perpétuas de 2008, sem possibilidade de atualização".*
- *"Foi montada uma Comissão de Dados para avaliação de forma como são tratados os dados da Secretaria, mas a comissão foi desfeita".*
- *"É fundamental que se tenha um Código de Conduta e Ética dos Dados, para evitar as perdas que normalmente acontecem com a saída de indivíduos que não entendem a importância de manutenção das informações e o fato de que os dados são públicos, de propriedade da Secretaria".*
- *"A RIOINVEST tinha um site onde os investidores podiam buscar informações, mas está completamente defasado".*
- *"O SIOPERJ não tem a eficiência que a SEDEERI necessita e por ser uma base de dados da Fazenda, mantém os dados em outra Secretaria".*
- *"Não uso o SIOPERJ por achar burocrático e consumidor de um tempo que não dispomos para ser atualizado".*

A **deficiência de preservação da memória** técnica da Secretaria é também considerada uma fraqueza da Secretaria:

- *"Alto risco na perda de conhecimento da informação com o desligamento de colaboradores".*
- *"Temos extraquadros com 21 anos de atividade na SEDEERI. Os processos que eles comandam são praticamente impossíveis de serem repassados. Há grande*

fragilidade na relação dos extraquadros que atuam em áreas sensíveis há muito tempo. Uma secretaria com muitos extraquadros fica vulnerável".

- *"Na última mudança de gestão estadual houve muitos desligamentos sem critério, perdem-se relacionamentos, memória, e foi interrompido o andamento do trabalho. O secretario atual foi bem criterioso ao evitar desligamentos prejudiciais. Os extraquadros ficam vulneráveis. Há escassez de gente, os efetivos sofreram redução por causa de aposentadoria, cujos processos são o maior desafio da área atualmente – gostaria que o estado promovesse cursos sobre aposentadoria".*

Um entrevistado apontou a **deficiência de gestão de processos** como uma das fraquezas da SEDEERI:

- *"Carência de processos e procedimentos explícitos e publicitados".*

Entre os entrevistados internos existe a percepção, em diferentes níveis, de **carência de pessoal**:

- *"A DGAF possui 1 ouvidor, 1 pregoeiro, 1 financeiro, 1 controller, e não possui Corregedoria".*
- *"O efetivo da SEDEERI é de aproximadamente 100 funcionários, sendo cerca de 30 cedidos de outros órgãos".*
- *"A SEDEERI tem 169 servidores: 25 efetivos (12 lotados na própria Secretaria e 13 cedidos) e 144 extraquadros".*
- *"Na Secretaria, 99% do efetivo é de comissionados".*
- *"De modo geral, na DGAF, sente-se "refém" para o desenvolvimento e aprimoramento da área por falta de contingente".*

Uma avaliação específica aponta a **deficiência de benefícios**:

- *"Funcionários / servidores questionam a ausência de benefícios (sem vale-transporte, vale-refeição). Administração direta tem alguma coisa, a indireta não".*

Outro ponto fraco da Secretaria seria ligado à **logística de arquivamento de documentos**:

- *"Temos um galpão da SEDEERI que fica em Niterói, e é lá que ficam os arquivos físicos, o que demanda deslocamentos de 2 servidores para buscar os processos, fichas e documentos. A distância é muita grande, configurando um gargalo no trabalho do RH. Seria preciso uma área mais próxima para a guarda dos processos.*

Terceirizar a administração do arquivo para uma empresa daria mais profissionalismo e agilidade".

Outra fraqueza identificada da Secretaria é a **incerteza quanto à continuidade de gestão**:

- *"O principal ponto fraco é a incerteza na condução da SEDEERI depois da saída de Vinícius. A falta de previsibilidade gera insegurança profissional".*
- *"A descontinuidade das ações, devido a questões políticas, é um ponto fraco".*

Também foi mencionada nas entrevistas a **vulnerabilidade das instalações do RH**:

- *"O RH deveria estar fisicamente em um ambiente fechado para evitar constrangimentos e acessos indesejados a informações sensíveis e confidenciais".*

Instituições Vinculadas

A **deficiência de preservação da memória**, além das entrevistas internas, foi também mencionada pelas vinculadas:

- *"Acho que a fuga de informações é um problema do todo o poder público. Aqui, nem os convênios assinados estavam disponíveis".*
- *"Não tem histórico na Companhia. As pessoas iam embora e levavam tudo. Hoje existe preocupação em documentar as coisas, pois não documentar implica em riscos. Mas ainda tem pouca sistematização do trabalho".*

Foi considerada uma fraqueza a **atuação passiva da SEDEERI e vinculadas em relação à captação de investimentos:**

- *"A AgerIo faz o acompanhamento do cliente durante todo o empreendimento. Mas falta definir e fazer a captação direcionada de empreendimentos".*
- *"Em relação a novos negócios (negócios inovadores, de maior porte – energias, por exemplo): quem vier bater à porta da CODIN é bem recebido, mas atua passivamente. Falta um trabalho de marketing, de atração de investimentos para o Estado".*
- *"O Estado não tem características de captação de investimentos, trabalha de modo passivo".*
- *"Não se muda "por decreto", esse perfil de captação teria que ser da SEDEERI, é preciso mudar as pessoas".*

Uma colocação bastante frequente foi a **carência de quadros nas vinculadas**:

- *"A CODIN nunca teve um concurso público".*
- *"Em 50 anos de existência a CODIN conseguiu muito pouca autonomia de trabalho.*
- *"A CODIN precisa reorganizar sua equipe e aumentar o corpo técnico".*
- *"A Diretoria que cuida dos 9 Distritos Industriais do Estado conta com 5 pessoas no total. E a que responde pelos incentivos fiscais, com 11".*
- *"A CODIN tem um TAC com o Ministério Público para realizar concurso público e renovar o quadro".*
- *"O DRM tem problema sério de pessoal, se não conseguir comissionar para melhorar um pouco os salários não consegue segurar os geólogos".*

Parceiros Estratégicos

Uma fraqueza identificada nas entrevistas seria uma possível **deficiência de direcionamento** do Estado **em relação aos empresários**:

- *"O estado não tem uma agência que seja o ponto de apoio ao empresariado".*
- *"Estado deveria investir, mas não estão claros os objetivos de política pública".*
- *"O estado há muito discute o Desenvolvimento Econômico com o olhar fiscal de Fazenda".*

Outra possível fraqueza seria o **equívoco na política de isenções**:

- *"Grande parte das distorções estão nas isenções".*
- *"Proibir o fomento pela via da isenção. O subsídio direto é mais eficaz no controle social. Poderia resultar numa maior racionalidade na distribuição".*

FRAQUEZAS DA SEDEERI	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Estrutura e recursos de TI	X		
2. Falta de preservação da memória	X	X	
3. Falta de gestão de processos	X		
4. Carência de pessoal	X		
5. Falta de benefícios	X		

FRAQUEZAS DA SEDEERI	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
6. Logística de arquivamento de documentos	X		
7. Incerteza quanto à continuidade de gestão	X		
8. Vulnerabilidade das instalações do RH	X		
9. Atuação passiva da SEDEERI e vinculadas em relação à captação de investimentos:		X	
10. Carência de quadros nas vinculadas		X	
11. Falta de foco do Estado em relação aos empresários			X
12. Equívoco na política de isenções			X

2.1.7 ESTRATÉGIA

Entrevistas Internas

Dentre as diversas estratégias sugeridas para a Secretaria pelos entrevistados, uma delas diz respeito à **manutenção de uma boa relação com as demais Secretarias**:

- *"A boa relação com as outras secretarias é fundamental. No passado nem as sub daqui se falavam. A sinergia é muito importante. Cada projeto deve ser acompanhado pelas outras sub para somar".*
- *"A boa relação com as outras secretarias foi uma conquista de Vinícius".*
- *"A secretaria da Fazenda, a SEDEERI e a Casa Civil devem estar azeitados para que programas e projetos possam alcançar êxito".*
- *As "start-up" estão ligadas à Secretaria de Ciência e Tecnologia, porém a SEDEERI propõe que esses organismos se engajem e ajudem as demais secretarias do estado.*

Outra estratégia sugerida nas entrevistas diz respeito à **continuidade da recuperação da imagem da SEDEERI**:

- *"A SEDEERI era desarticulada, sem espaço no Governo, canibalizada. Esta secretaria havia virado um balcão de negócios escusos. O secretário Vinícius Farah está passando a dar transparência e seriedade à SEDEERI.*

- *"A SEDEERI pode ajudar muito para reverter esse esvaziamento fazendo a divulgação do que há de bom e de melhor no Estado-RJ. Mas tem que ter planejamento, plano de contingência, gerenciamento de crises.*

- *"Existe o sentimento de dar uma resposta para os órgãos externos de que a SEDEERI funciona e está se reestruturando. Vai sofrer assédio a partir de abril/2022 com a saída de Vinícius Farah".*

Foi formulada a sugestão de privilegiar o **foco no desenvolvimento dos municípios**:

- *Anteriormente, tudo tinha que ser "grande", com pouca vinculação com o interior do Estado. Atualmente, a visão é olhar o interior com foco no "pequeno".*

- *A reprodução do sucesso de um determinado município nas demais regiões limítrofes é um bom caminho para o desenvolvimento do Estado-RJ como um todo.*

Uma estratégia sugerida nas entrevistas foi **evitar fazer política partidária***:*

- *"É imperativo não fazer política (partidária), pois essa política está mais perto das relações de mercado, trocas por interesse, do que por generosidade (simplesmente vontade de crescer e melhorar)! "*

A estratégia anterior, aparentemente, conflita com uma sugestão de **se posicionar estrategicamente em relação às eleições**:

- *"A SEDEERI é um trunfo na estruturação de campanha de 2022 para o governo do Estado-RJ. Ela pode alavancar a grande festa do governo nas eleições".*

Uma sugestão de alguns entrevistados é a **adoção de estratégias flexíveis**:

- *"Não fazer verticalmente (visão hierárquica). Não olhar nunca e executar organizacionalmente.*

- *"Não ser "duro", linha fixa. Deve haver um balizador como guia, com certa leveza de flexibilidade".*

- *"Se a ambiência não for de extrema cooperação, nada caminha para o sucesso".*

Outra sugestão é adotar estratégias para **assegurar continuidade de gestão**:

- *"Seria de bom tom criar um "kit" de boas-vindas para quem chegar à SEDEERI para agregar valor".*

Foi formulada a proposta de **integrar esforços**, em razão da forte inter-relação com o desenvolvimento econômico, **com outras secretarias e setores específicos** do Governo:

- *"Quando há receita, há folga para investir; saúde e educação são fundamentais para fazer investimentos".*
- *"Precisamos investir em infraestrutura para poder captar mais recursos".*
- *"Para o futuro o Estado do Rio de Janeiro tem muito o que melhorar em muitas áreas: Vidro, fertilizantes, química, biotecnologia, TI, etc.".*
- *"O Estado-RJ precisa mostrar que pode ser um estado digno e que pode dar um tratamento bom e justo para sua população".*
- *"O principal ponto é educar a população do estado e dar transparência de suas ações para a sociedade. Levar a informação de uma forma acessível e compreensível para a todos. Vivemos um momento de fragilidade educacional. Precisamos aportar com mais conhecimento para o povo do estado".*

Outra sugestão de estratégia para a SEDEERI é **trabalhar tendo como referência os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU**:

- *"Um possível caminho para a SEDEERI é pegar os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – e ver o que se pode fazer com eles. Seria um caminho que mostraria que o governo está alinhado com as boas práticas de desenvolvimento".*

Instituições Vinculadas

O **foco no desenvolvimento dos municípios** foi lembrado pelas vinculadas:

- *"É preciso fortalecer as cidades do interior. Elas estão muito aquém do que poderiam ser em matéria de produção e investimentos. Tudo está muito centralizado na Região Metropolitana".*

A SEDEERI deve ter como estratégia se **focar em pontos de alto volume de negócios** como:

- *"Porto do Açu, Campos".*
- *"Terminal de Ponta Negra, em Maricá".*
- *"Gás Lube, Itaboraí".*
- *"Distritos Industriais na Baixada via CODIN (manutenção no Arco Metropolitano, com segurança)".*

A **atuação em parceria com a iniciativa privada** foi comentada como estratégia desejável para a SEDEERI:

- *"Precisamos de obras de acesso às regiões, atrair os entes privados para participar de projetos de longo prazo. Um bom exemplo é o saneamento onde o resultado só vai aparecer em 5 ou 10 anos".*

Foi sugerido um **foco no setor de serviços**:

- *"Precisamos viabilizar o setor de serviços, que é muito importante para a nossa economia".*

Uma estratégia proposta foi viabilizar **melhor aproveitamento do potencial turístico** do Estado:

- *"O turismo é de grande potencial no ERJ. Mas é preciso facilitar para que seja mais bem aproveitado o potencial turístico, de forma mais sustentável".*

A **necessidade de preservação da memória** foi mencionada:

- *"A falta de informação do que deu certo e o que deu errado leva a que se cometa o erro novamente. É necessária uma ferramenta que possa armazenar o que já foi pensado e balizar projetos futuros".*

Uma estratégia considerada importante é o **trabalho integrado da Secretaria e suas vinculadas "na ponta"**:

- *"A SEDEERI e vinculadas deveriam trabalhar em conjunto nos polos e regiões do Estado".*

- *"Alguém tem que atuar como catalizador das ações do Governo do Estado em favor do desenvolvimento econômico. Fazer o papel de coordenação do meio de campo".*

- *"Os Encontros Regionais têm o papel de gerar debates, mas ainda não conseguiram mobilizar uma atuação conjunta da SEDEERI e suas vinculadas e das demais Secretarias relacionadas com os empreendimentos".*

- *"As feiras e encontros são importantes do ponto de vista de divulgar as instituições do Estado e suas diversas linhas de atuação, mas não geram resultados efetivos em termos de atendimentos aos empresários, pois o conhecimento da instituição é feito naquele momento. Seria importante trabalhar "pacotes" – que seriam ações mais organizadas, focadas na atração de investimentos".*

Foi formulada uma sugestão específica de **capitalização da AgeRio**:

- **"***A maior dificuldade da AgeRio é a liquidez. O patrimônio da Agência é relativamente pequeno, e ela não recebe capitalização desde 2015. O BNDES e a FINEP, por exemplo, trabalham com a AgeRio com limites menores pela falta de liquidez da Agência (capital reduzido)".*

- *"O Governador vai destinar 300 milhões para o FREMF (Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses), operado pela AgeRio. Talvez fosse o caso de distribuir um pouco mais o recurso. Esses 300 milhões poderiam ter 50% destinados a capitalização, 70 milhões para o FREMF e o restante para microcrédito (FEMPO – Fundo Estadual de Fomento ao Microcrédito Produtivo Orientado para Empreendedores)".*

- *"Os recursos destinados à capitalização poderiam constituir um fundo garantidor (a exemplo do FDA, associado ao Desenvolve SP). Para fazer essa alteração teria que ser alterada a Lei do FREMF".*

Foi sugerida uma estratégia de **atendimento "personalizado" às grandes empresas**:

- *"Quanto ao grande empresário, ele deve ser merecedor de atendimento customizado, que leve em conta os prazos e características dos empreendimentos. Os grandes clientes têm dificuldades com os bancos tradicionais que o atendimento customizado pode minimizar".*

A busca de **equilíbrio entre o interior e a Região Metropolitana** no processo de desenvolvimento foi comentada:

- *"Muitas cidades do interior eram extremamente dependentes do setor de O&G, e a crise do setor teve grande impacto negativo sobre elas. A excessiva concentração de atividades na Região Metropolitana é prejudicial para os municípios do interior sob diversos aspectos".*

<u>Parceiros Estratégicos</u>

Uma estratégia sugerida para a SEDEERI é **buscar o equilíbrio no processo de desenvolvimento dos municípios**:

- *"Tem que ter um interior forte, equilibrar o processo de desenvolvimento do Estado, voltado para vantagens competitivas e vocações das regiões do interior. Ex.: Encontros regionais que estão sendo realizados pelo Governo".*

- *"O governo do ERJ deve olhar para o interior, porém deve levar em consideração que o Rio de Janeiro é uma cidade-estado. Uma herança maldita que acaba atraindo para si a maior parte dos esforços".*

Outra estratégia lembrada pelos parceiros foi a de **focar nas vocações do Estado:**

- *"Falta focar no que já temos, nas nossas vocações, como turismo, café, porto, olhar o grande arquivo que temos e executá-lo. Não precisa inventar nada. Para isso precisamos que o governo esteja junto pois sem ele nada se consegue".*

Outro destaque foi feito para a **formação intensiva de mão de obra:**

- *"O estado poderia ser um grande formador de mão de obra para o mercado de trabalho. Olhar as necessidades do mercado e ajudar a formar mão de obra qualificada".*

ESTRATÉGIAS	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Manutenção de uma boa relação com as demais Secretarias	X		
2. Continuidade da recuperação da imagem da SEDEERI	X		
3. Foco no desenvolvimento dos municípios evitar fazer política partidária versus posicionar-se estrategicamente em relação às eleições	X		
4. Adotar estratégias flexíveis	X		
5. Assegurar continuidade de gestão	X		
6. Integrar esforços com outras secretarias e setores específicos do Governo	X		
7. Trabalhar tendo como referência os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU	X		
8. Focar em pontos de alto volume de negócios		X	
9. Atuação em parceria com a iniciativa privada		X	X
10. Foco no setor de serviços		X	
11. Melhor aproveitamento do potencial turístico do Estado		X	
12. Necessidade de preservação da memória		X	
13. Trabalho integrado da Secretaria e suas vinculadas "na ponta"		X	
14. Capitalização da AgeRio		X	
15. Atendimento "personalizado" às grandes empresas		X	
16. Buscar o equilíbrio no processo de desenvolvimento dos municípios do interior x Região Metropolitana		X	X
17. Formação intensiva de mão de obra			X

2.1.8 PRINCIPAIS INICIATIVAS

Dentre as principais inciativas sugeridas para a SEDEERI pelos entrevistados internos, destacam-se aquelas voltadas para a **agenda de curto prazo da SEDEERI**:

- *"**Focar nos encontros para o desenvolvimento econômico** e **finalizar projetos que já estão em andamento**, como por exemplo, o Datacenter.*
- *"Empresas que estavam desistindo do Rio de Janeiro, voltaram. Os **encontros estão alavancando negócios** para o Estado-RJ apoiados pela SEDEERI".*
- *"SEDEERI tem um passivo, porém **deve concluir e entregar os compromissos assumidos anteriormente**, ainda que tenham sido acordados em gestões anteriores".*
- *"Investir esforço para que as **Agências de Desenvolvimento Regional** ganhem corpo, pois elas serão a **porta de entrada para o alavancamento do desenvolvimento do interior** do estado. "Estado forte só com interior forte".*
- ***Alavancar as Agências de Desenvolvimento Regional** (postos avançados das subsecretarias) que passariam a atuar como facilitadoras da vida do empresário na sua região de atuação.*
- *"Fazer **encontros volantes**, "O estado vai até à cidade", através do aluguel de carretas para ir até às pequenas cidades e atender pequenas e médias empresas, em parceria com FIRJAN, SENAI, SENAC, etc.*
- *"**Aprimorar a legislação** que rege a concessão de incentivos, ou seja, **desburocratizá-la**. Este esforço já está em andamento.*
- ***Concluir a elaboração do Mapa do Desenvolvimento Econômico do Estado-RJ**, obtido por meio dos encontros para o desenvolvimento econômico, em andamento. Estima-se que em março/2022 este mapa esteja concluído.*
- *Aproximar cada vez mais o Governo com o interior do Estado-RJ.*
- *"Deixar como **legado**: Fóruns para o desenvolvimento, o Estado-RJ vai ao interior, através de carretas ambulantes, o trabalho da FSFA, as Agências do estado no interior e mapa do potencial regional do estado. Este legado será fundamental para se alavancar politicamente".*

- *"Não há tempo para a consultoria FSFA mudar ou criar algo novo. O legado é acompanhar e ajudar o que está sendo feito na SEDEERI".*

2.1.9 INICIATIVAS FINALÍSTICAS

Entrevistas Internas

As entrevistas destacaram o **foco na Energia, com destaque para o setor de Óleo e Gás e energias limpas**:

- *"A Secretaria visa propiciar o melhor ambiente de negócio para a indústria de petróleo, tenta tirar gargalos da cadeia produtiva, tais como os ambientais".*
- *"Reunião com IBP (instituto brasileiro do petróleo) cujos gargalos são direcionados via Secretaria para as bancadas".*
- *"A vocação natural do RJ é a energia – produz 82% de todo o petróleo nacional. Aumentar a vocação mas deixar a riqueza dentro do RJ, atraindo a demanda e mostrando este potencial para as grandes empresas".*
- *"A produção de energia do estado está muito focada em óleo e gás. O estado tem potencial métrico para o desenvolvimento de energia solar. Desenvolver programas para atrair investimentos para produção de energia solar".*

O **projeto da EF-118** foi citado como altamente estratégico:

- *"O projeto da denominada ferrovia EF-118, ligando os portos do Estado do Espírito Santo ao Porto do Açu, no norte fluminense, seria um golpe de mestre para o desenvolvimento da região norte do Estado do Rio".*

Foi mencionada a necessidade de **recuperação da produção de insumos farmacêuticos**:

- *"O Estado do Rio já foi um dos grandes produtores de insumos farmacêuticos. Perdemos mercado para Índia e China. Mas hoje estamos perdendo essas indústrias para Anápolis em Goiás e para MG".*

A **consolidação de um Hub de Inovação** foi mencionada como questão estratégica:

- *"Projetos das "start-up", criação de um "Hub" de inovação B2G "Business to governement" para atender o governo".*

O apoio à **consolidação de um hub em biotecnologia na UFRJ** foi também mencionada:

- *"A UFRJ tem um grande parque tecnológico e poderá ser utilizada para criação de um Centro de Excelência em Fertilizantes, criação de COLAB, por exemplo, um*

"coworking em biotecnologia" tendo como modelo o Biotech Town em MG. Estamos levantando o prédio disponível da Schlumberger, no Fundão, para instalação de todos".

Instituições Vinculadas

Uma **iniciativa de grande importância** seria o **Resolve RJ**:

- *"O Resolve RJ é o projeto de 13 mini Poupatempo, as Agência de Desenvolvimento Local. Até fevereiro devemos colocar em andamento Valença, Três Rios e Teresópolis".*

Outra possível iniciativa apontada nas entrevistas foi a **criação de um banco digital do Governo do Estado**:

- *"Por que não fazer no futuro um banco digital"?*

Parceiros Estratégicos

Foram formuladas sugestões no sentido de **apoiar a melhoria de infraestrutura do Porto do Açu**:

- *"Aproveitar o gás no Porto do Açu para as indústrias do entorno".*
- *"Investir na infraestrutura rodoviária e ferroviária que amplie a atração do Porto do Açu".*
- *"Questão estratégica do Galeão: impedir grande perda em relação à posição estratégica do Aeroporto".*

Outra sugestão foi **investir em tecnologia e conhecimento**:

- *"Transformar, no médio prazo, uma economia fortemente dependente do petróleo em uma economia fortemente dependente do conhecimento, investindo em tecnologia da informação, inteligência artificial, robótica, nanotecnologia... e em como aplicar essas coisas no desenvolvimento econômico-social".*
- *"É importante que a SEDEERI tenha uma atuação mais conjunta com a Secretaria de Ciência e Tecnologia".*
- *"A Secretaria precisa investir em diminuir a lacuna criada pela falta de vinculação com universidades e centros de pesquisa"*
- *"Levantar o conhecimento científico que temos sobre isso: fazer um inventário do que tem nas universidades)"*

Uma sugestão de iniciativa para a SEDDERI é apoiar a **capacitação das equipes das Prefeituras**:

- *"Capacitação para o corpo funcional dos municípios ou do Estado".*

Outra sugestão é a **articulação institucional ampla** por parte da SEDEERI:

- *"O caminho está sendo bem traçado – parcerias, convênios, vinculações a outras instituições, uso de poder de compra do poder público para apoio ao produto do Estado".*

Foi sugerido que a SEDEERI deve **privilegiar o trabalho com projetos de grande abrangência:**

- *"Os projetos devem abranger um corpo mínimo de 100 mil habitantes. Projetos estruturais. O "escritório de projetos" deverá ser o grande cérebro pensador para buscar projetos. Um think tank de projetos de estado. A gente precisa de um órgão que foque em políticas de estado".*

- *"Recuperação de experiências exitosas".*

- *"O ERJ já foi o maior produtor de café do mundo, hoje é "traço". Devemos pegar o que já tivemos de bom, restaurar e impulsionar. Não tem que inventar nada. Há muitas pequenas coisas que resgatadas somariam muito ao ERJ".*

Outra sugestão foi de **potencializar a utilização do litoral no turismo, mobilidade e logística:**

- *"No turismo, só a iniciativa privada olha para o mar. O governo deveria olhar o mar como integrador entre as cidades litorâneas e a capital e criar ligações marítimas entre os bairros da capital".*

Uma ideia proposta foi a **criação de um instituto de desenvolvimento integrado** vinculado à SEDEERI:

- *"Precisamos de um órgão no governo que não fique preso a políticos, mas sim ao estado. Um centro de ideias que possa desenvolver o ERJ. Um pecado sermos traço no PIB agrícola. A iniciativa privada precisa da ajuda do governo".*

- *"O estado de Minas Gerais tem o INDI (Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais) que poderia servir de modelo para um órgão semelhante aqui no ERJ. Não é feito por falta de capacidade ou vontade política"?*

2.1.10 INCIATIVAS ESTRUTURANTES

Uma iniciativa de escopo mais abrangente diz respeito a uma necessidade de **investimento expressivo do Governo em TI e, em particular, na SEDEERI:**

- *"O Governo do RJ precisa investir fortemente em projetos de TI. Há muita burocracia para realizar e suprir a demanda. Um exemplo da carência de TI no estado é o DETRAN-RJ". Há necessidade de investimento em tecnologia no PRODERJ. E são necessários projetos de tecnologia da informação na SEDEERI. Uma ferramenta de BI, por exemplo, seria de grande ajuda, facilitando a extração das informações necessárias.*

- *Perguntado se vê algum empecilho para trazer novas ferramentas (ex. BI) para dentro do governo do estado, respondeu que não vê entrave algum, mas sustenta que é primordial que se converse bastante para poder avançar. (Obs.: Isto pode-se tornar um "driver" para o projeto).*

Conclusão e consolidação das 13 agências regionais de desenvolvimento:

- *"Criação de 13 agências de desenvolvimento para colocá-las no interior do estado. Contarão com CODIN, JUCERJA, SEBRAE, para que o empresário do interior tenha todo apoio por perto para poder desenvolver seus negócios sem a necessidade de se deslocar ao Rio de Janeiro".*

Necessidade de **desenvolvimento de Plano Estratégico e Planos Setoriais**:

- *"Há necessidade de elaborar um Plano Estratégico da Secretaria".*

- *"O PEDTIC – Plano Estratégico Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação precisará de revisão em 2022".*

- *"O tratamento dado pela SUBIAN ao agronegócio é praticamente igual ao dispensado à indústria. Necessidade de ajustes".*

- *"Está sendo feito um mapeamento dos 36 distritos industriais para fazer parte do mapa de desenvolvimento. Esta iniciativa está na fase de levantamento de dados e futuramente poderá tornar-se um projeto".*

- *"Poderia ser interessante ter um database de contatos para fomentar network – um HIG".*

- *"Precisamos algum suporte à gestão do conhecimento e gestão de demandas".*

Foi sugerido um conjunto de iniciativas para **consolidação da reestruturação do DRM:**

- *Existe intenção de reconstrução da sede do DRM.*

- *"Existe intenção de ajustar o organograma do DRM, colocar uma Diretoria Jurídica. Falta também unidade de compliance".*

- *"Ideia de criar o "Selo de Qualidade DRM", semelhante ao "Selo de Qualidade do INMETRO". Ajuda a todos a cadeia de produtores – consumidores e ainda diminui a sonegação..."*

- *"Um projeto a ser retomado é o "Caminhos Geológicos", que consiste em colocar uma placa com informações geológicas nos principais pontos turísticos dos municípios do Estado. É um projeto barato, que colocar o DRM "na vitrine" e que faz um link com as Universidades. Hoje tem mais de 90 placas "espalhadas" pelo Estado".*

- *"O DRM já teve e precisa voltar a ter um laboratório equipado, voltado para geo, mineração e hidro. Para prestar serviços ao setor produtivo, fazendo análises iniciais, antecedendo as análises necessárias para o licenciamento efetivo. Esses laboratórios, além de auxiliar o setor produtivo, também serão úteis na formação da equipe técnica".*

- *"O DRM precisa executar um projeto de recuperação da litoteca e abrir a visitação de estudantes".*

- *"A biblioteca do DRM também está em condições precárias".*

A **criação de uma Câmara de Mediação na AGENERSA** foi sugerida como iniciativa estruturante:

- *"Quero criar uma Câmara de Mediação, para evitar processos onerosos e longos. Só vale à pena aplicar multas de valor considerável. As de baixo valor não pagam o custo dos processos".*

- *"Poderíamos converter as multas em ações de natureza social, através de convênios".*

- *"A Agerio já vem fazendo um movimento de ampliação do microcrédito, tem a intenção de atuar forte na expansão do programa. São investimentos relativamente baixos mas que fazem muita diferença para cada investidor".*

Uma iniciativa sugerida foi a **reestruturação dos distritos industriais atuais:**

- *"Atualmente os nove distritos industriais do Governo do Estado têm pouquíssimas áreas à venda. Seria necessário fazer um mapeamento da situação desses 9 DIs e*

verificar que áreas podem ser recompradas, o que é possível oferecer. Eles carecem de muita coisa: segurança, asfalto, infraestrutura em geral".

Outra iniciativa complementar seria a **instalação de condomínios industriais municipais**:

- *"Tem apoiado a instalação de condomínios industriais nos municípios, as Prefeituras têm procurado a CODIN para ajudar no planejamento. Já são cerca de 15 a 20 iniciativas recentes. Em questões de infraestrutura industrial os municípios contam com a Lei 6979, que define o tratamento tributário industrial, pois os municípios também buscam muito o incentivo fiscal".*

INICIATIVAS	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
Agenda de Curto Prazo			
1. Focar nos encontros para o desenvolvimento econômico	X		
2. Finalizar projetos em andamento	X		
3. Alavancar as Agências de Desenvolvimento Regional	X		
4. Fazer encontros volantes nas pequenas cidades	X		
5. Aprimorar a legislação que rege a concessão de incentivos	X		
6. Concluir a elaboração do Mapa do Desenvolvimento Econômico do Estado	X		
Iniciativas Finalísticas			
1. Foco na Energia, com destaque para o setor de Óleo e Gás e energias limpas	X		X
2. Projeto da EF-118 (ligando portos do ES ao Porto do Açu)	X		
3. Recuperação da produção de insumos farmacêuticos	X		
4. Consolidação de um Hub de Inovação	X		
5. Consolidação de um hub em biotecnologia na UFRJ	X		
6. Continuidade do Resolve RJ		X	
7. Criação de um banco digital do Governo do Es5ado		X	
8. Apoio à melhoria de infraestrutura do Porto do Açu:			X
9. Investimento em tecnologia e conhecimento			X
10. Capacitação das equipes das Prefeituras			X
11. Trabalho com projetos de grande abrangência			X
12. Potencializar a utilização do litoral no turismo, mobilidade e logística			X
13. Reestruturação dos distritos industriais atuais		X	

INICIATIVAS	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
14. Instalação de condomínios industriais municipais		X	
Iniciativas Estruturantes (Internas)			
1. Investimento expressivo em TI	X		
2. Conclusão e consolidação das 13 agências regionais de desenvolvimento	X		
3. Desenvolvimento de Plano Estratégico e Planos Setoriais	X		
4. Inciativas para consolidação da Reestruturação do DRM		X	
5. Criação de uma Câmara de Mediação na AGENERSA		X	

2.1.11 ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS E PROJETOS

Entrevistas Internas

Os entrevistados destacaram a **oportunidade da inserção de tecnologia de gestão de processos e projetos** na SEDEERI:

- *"A chegada da FSFA tem como foco, reestruturar a SEDEERI no que tange à projetos e processos. Há necessidade de mais fluidez e agilidade das informações.*
- *"Vinicius poderá dizer que agora temos sistema e processos definidos e mapeados.*
- *"Escritório de Projetos: esforço com prazo definido, mais específico. Projeto tem que ser finalizado ("acabativa"). Uma coisa mais específica com Início e fim das atividades. Não adianta começar e não finalizar.*
- *"Os escritórios de projetos e de processos, quando implantados, serão responsáveis para nortear as ações da SEDEERI.*
- *"Acho fundamental esses escritórios pois podem agregar mais potencial estrutural à SEDEERI. Será uma maneira de poder conseguir ter resultados mais eficientes e atingíveis seguindo esse caminho:*

- Planejamento -> Projetos -> Processos - > Execução.
- Será uma forma de ter um planejamento estratégico.
- Para fazer uma Arca e nos salvar do dilúvio é preciso um projeto, e para executá-lo é preciso analisar os processos.

- *"Os escritórios de Projetos e Processos serão de grande valia para a SEDEERI como um todo. Estes escritórios minimizarão profundamente a perda de memória na secretaria. Essa perda é uma das grandes ameaças da SEDEERI".*
- *"Os escritórios de projetos e de processos, quando implantados, serão responsáveis para nortear as ações da SEDEERI".*

Foi destacada pelos entrevistados a **necessidade da SEDEERI estabelecer procedimentos, padrões e manuais**:

- *"Não existem manuais básicos para dar continuidade às atividades. Se há processos e procedimentos não estão publicitados adequadamente. Isto acarreta a perda de informação na secretaria, visto que quando alguém sai, leva consigo o conhecimento, deixando lacunas nas diversas áreas de atuação".*
- *"O Escritório de Processos deve se basear nas atividades de cada setor, vendo as tarefas e mapeando o fluxo dos trabalhos (rotinas, procedimentos). Deve desburocratizar e dar celeridade, entender o que se está fazendo e ser objetivo, ser despersonalizado, independente desta ou daquela pessoa. O que é moroso prejudica o servidor".*
- *"Nunca houve metodologia na formatação de projetos. Vinicius é que começou a padronizar".*

Foi merecedora de destaques a necessidade de **integração dos Escritórios com as demais Secretarias** do Governo do Estado:

- *"Acredita que seria de grande auxílio a integração desses escritórios com as demais secretarias, possibilitando assim, maior intercâmbio e inter-relacionamento entre as mesmas".*
- *"Está sendo feito um trabalho de atualização dos processos em sua área".*

A **necessidade de engajamento dos executivos** aos trabalhos dos Escritórios como condição da efetividade de atuação dos mesmos também foi lembrada:

- *"Sem o engajamento dos executivos, os processos não vão funcionar. Necessidade de educação da equipe para cumprir os processos e procedimentos. Criar cultura de processos na Secretaria".*

Instituições Vinculadas

O Escritório de Projetos deve trabalhar em **estreita integração com as vinculadas**:

- *"Escritório de Projetos da SEDEERI é uma boa ideia, se for para conduzir projetos próprios, não para competir com os projetos das vinculadas".*
- *"Uma gestão voltada para projetos para poder ter resposta antes da implantação. Isso evita prejuízos na implementação. Hoje estamos na era analógica. Uma Sala de Situação será um grande avanço. Preciso de uma para ontem".*
- *"Escritório criar item entre 3 e 4 Necessidade de integração com as vinculadas".*
- *"Cada órgão tem uma gestão própria e seria necessária uma integração".*
- *"Um escritório de projetos deve servir a uma ação geral, tendo cada órgão e secretaria a responsabilidade de dar a sua visão".*

Parceiros Estratégicos

Uma sugestão formulada foi da **constituição do Escritório de Projetos como órgão de maior Status:**

- *"O nome "escritório de projetos" soa pequeno ... dará certo se tiver uma abrangência maior, passando de escritório de projetos para "escritório de desenvolvimento ou agência de desenvolvimento" no âmbito da SEDEERI em consonância com o governo do ERJ."*

Síntese – Destaques das Entrevistas em Relação à Implantação dos Escritórios

1. Oportunidade da inserção de tecnologia de gestão de processos e projetos
2. Necessidade de estabelecer procedimentos, padrões e manuais
3. Necessidade de integração dos Escritórios com as demais Secretarias
4. Necessidade de engajamento dos executivos na atuação dos Escritórios

2.1.12 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nas entrevistadas foram abordadas e comentadas pelos entrevistados diversas questões específicas relativas às diversas áreas da Secretaria, as quais serão objeto de consideração no desenho e proposição da estrutura organizacional básica da SEDEERI.

Pontos Centrais a respeito da estrutura organizacional

1. Não existe um Regimento Interno, até mesmo em decorrência das inúmeras alterações sucessivas de atribuições da Secretaria ocorridas recentemente. Mas parece existir o entendimento que o ambiente atual é propício para sua criação.

2. As indefinições quanto ao quadro de pessoal e sua composição são decorrentes da inexistência do Regimento Interno, que possibilitaria o desenvolvimento de um Plano de Cargos e Carreiras para a SEDEERI.

3. O relacionamento da SEDEERI com as instituições que lhe são vinculadas (AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro, AGERIO – Agência Estadual de Fomento, CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro e CEDES – Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social) não é bem definido e precisa de definição e padronização de processos e procedimentos que propiciem eficiência e efetividade

2.2 Estudo de Tendências e Cenários Macroeconômicos Focalizados

2.2.1 APRESENTAÇÃO

Planejar o futuro é um exercício aberto a várias possibilidades e repleto de incertezas. Para lidar com esses fatores incertos, uma técnica bastante eficaz é a construção de cenários. O seu propósito primário não é o de predizer o futuro, e sim, organizar, sistematizar e delimitar as incertezas explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Por esse motivo, a construção de cenários é considerada a melhor prática para formular estratégias de longo prazo.

É com esta motivação que o atual documento apresenta os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040. O presente relatório está estruturado em quatro capítulos.

Após uma breve apresentação dos principais aspectos referentes à metodologia de cenários, o primeiro capítulo traz uma análise panorâmica da trajetória recente e do contexto atual da economia do Estado do Rio de Janeiro em diversas dimensões. Em seguida, no capítulo 2, são descritos os processos em andamento considerados certos ou quase certos em relação ao futuro, as chamadas tendências consolidadas. Nesta seção são mapeados aqueles elementos predeterminados, que conservam elevado grau de certeza, presentes nos contextos global, nacional e estadual. Para olhar à frente, é necessário também identificar as grandes incertezas que se colocam para o futuro e mapear as hipóteses possíveis, o que é feito na segunda metade do capítulo 2.

As incertezas críticas que geram os cenários estão mapeadas no capítulo 3. Os cenários gerados a partir daí são desenvolvidos, regionalizados, quantificados e comparativamente analisados ao longo do capítulo. Por fim, no capítulo 4, é apresentada uma breve reflexão estratégica à luz dos cenários desenvolvidos.

É necessário e oportuno mencionar dois alertas metodológicos para assegurar que este estudo de cenários seja adequadamente avaliado e utilizado.

O primeiro refere-se aos limites dos cenários: eles constituem representações simplificadas de trajetórias futuras da realidade, está muito mais plural, contraditória e complexa. Deve-se ter em mente que é certo que, na "vida real", nenhum dos quatro cenários irá acontecer exatamente como descrito. Nesse sentido, os cenários devem ser interpretados e utilizados como uma sinalização que antecipa tendências possíveis ou prováveis, e nunca como uma predição categórica do futuro.

O segundo alerta aponta para a principal utilidade deste estudo: sua riqueza está muito mais na visão de conjunto e plural dos futuros possíveis, para inspirar a formulação de estratégias antecipatórias e criativas, do que na leitura e consideração isolada de cada cenário. Afinal, o que mais importa é antecipar decisões e traduzi-las em iniciativas concretas para, dentro do quadro de possibilidades mapeado pelo conjunto de cenários, fazer o melhor futuro acontecer.

2.2.2 INTRODUÇÃO

A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo

A prática de tentar adivinhar o futuro é quase tão antiga quanto a própria humanidade. Desde os tempos dos faraós, interessa ao homem como será o amanhã. Uma justificativa frequentemente apresentada é a de que estamos interessados no futuro porque vamos gastar o resto de nossas vidas nele. No âmbito institucional, este é um dos grandes desafios de governos, de empresas e da sociedade: antecipar e preparar-se para o futuro. Lidar com o novo, reagir ao inesperado, adaptar-se, ou mesmo, provocar a mudança.

Mas essa não é uma tarefa fácil. Embora a maioria dos atores econômicos, políticos e sociais espere, mais cedo ou mais tarde, defrontar-se com algum tipo de descontinuidade, muitos deles ainda planejam com base em tendências do passado ou em um único futuro mais provável. Na verdade, estão despreparados para enfrentar o que é incerto, desconhecido e crescentemente complexo. Esses elementos predeterminados limitam o espectro de possibilidades de futuro. Para todo o resto (os fatores incertos), uma técnica bastante eficaz é a construção de cenários e a reflexão estratégica à luz de futuros alternativos[1].

Cenários podem ser definidos como a descrição de situações futuras alternativas e dos eventos que explicam a evolução da situação de origem à situação futura[2].

Em um mundo tão incerto e imprevisível, a abordagem de cenários é uma das mais efetivas técnicas para lidar com a incerteza. O propósito dos cenários não é o de predizer o futuro, e sim, organizar, sistematizar e delimitar as incertezas explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Um bom cenário explicita não só como uma situação pode vir a ocorrer, mas também que alternativas se colocam em cada momento, para que se possa formular políticas públicas capazes de prevenir, evitar, minimizar, reorientar ou facilitar cada processo no futuro. Assim, os cenários ajudam os planejadores e tomadores de decisão a pensar o impensável, a especular sobre o futuro, a avaliar todas as possibilidades e a projetar estratégias em condições ambientais distintas.

Trata-se, portanto, de um instrumento de grande utilidade para qualquer atividade de planejamento, definindo-se este último como uma reflexão sistemática que visa a orientar a ação presente à luz de futuros possíveis. É assim que esperamos que sejam consultados e utilizados os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040, como subsídio ao planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento sustentável da economia fluminense.

2.2.3 ANÁLISE SITUACIONAL

2.2.3.1 Visão retrospectiva e panorama atual

O objetivo deste capítulo é discutir a evolução histórica do desenvolvimento socioeconômico do Estado do Rio de Janeiro e apresentar uma visão panorâmica atual da economia fluminense em suas diversas dimensões. Os dados utilizados são, na sua maioria, oriundos de fontes oficiais de informação.

Sempre que possível, foi feita uma análise do estado por região. O Rio de Janeiro está dividido em oito Regiões de Governo. Esta divisão está apoiada na Lei n° 1.227/87, que aprovou o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social 1988/1991. Desde então, foram feitas algumas alterações tanto na denominação quanto na composição dessas Regiões. São elas:

[1] Belfort, A. (2007). Estratégia em Condições de Incerteza.
[2] Godet, M. (1993). Manual de Prospectiva Estratégica: da Antecipação à Acção.

Metropolitana, Noroeste Fluminense, Norte Fluminense, Baixadas Litorâneas, Serrana, Centro-Sul Fluminense, Médio Paraíba e Costa Verde.

Regiões de Governo e Municípios do Estado do Rio de Janeiro



A seguir, é apresentada uma breve análise do processo de formação econômica do Estado do Rio de Janeiro ao longo das últimas décadas. Na sequência, são examinadas algumas dimensões importantes para o entendimento da situação atual da economia fluminense tendo em vista a formulação de planos para o futuro.

2.2.4 FORMAÇÃO ECONÔMICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

O Rio de Janeiro é um dos menores estados do Brasil em termos geográficos. Com uma área territorial de 43,8 mil Km2, o estado somente não é menor que Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal. Contudo, a população, estimada em pouco mais de 17 milhões de habitantes, o torna o 3º mais populoso do país, com um alto índice de povoamento em relação às demais Unidades da Federação. A população fluminense é essencialmente urbana e o Rio de Janeiro fica atrás somente do Distrito Federal em termos de densidade demográfica. A Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ) é a segunda maior metrópole brasileira e uma das 15 maiores do mundo. Com um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a R$ 780 bilhões, a economia fluminense ocupa a 2ª posição no ranking nacional, sustentada pelas cadeias produtivas petrolífera, metal-mecânica (incluindo as indústrias naval e automobilística) e de serviços. O grande destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico se refere ao setor petróleo: o estado é o maior responsável pela produção nacional e possui a maior reserva do

país, posição que encontra paralelo apenas entre os maiores produtores mundiais da commodity.

Ao longo de sua história, o Rio de Janeiro esteve sob a influência direta dos principais ciclos de desenvolvimento que condicionaram a evolução da economia brasileira. Desde sua ascensão como polo mercantil, no século XVII, até a sua emergência como importante player global do setor petrolífero, no século XXI, o processo de formação socioeconômica do estado pode ser sintetizado em seis fases:

Fase 1 | O desenvolvimento da potencialidade regional de eixo logístico nacional: os ciclos da cana-de-açúcar, da mineração e do comércio

A formação socioeconômica do Estado do Rio de Janeiro encontra-se entrelaçada ao processo de desenvolvimento de sua capital. Organizada desde sua origem como fortificação militar e eixo logístico nacional, a atual capital fluminense beneficiou-se de sua posição geográfica estratégica e foi impulsionada pelos ciclos econômicos da cana-de-açúcar e da mineração nos séculos XVII e XVIII, durante o período colonial.

Estes primeiros ciclos econômicos do Brasil foram decisivos para a configuração do Rio de Janeiro como eixo logístico, uma vez que era o seu porto que articulava tais atividades com o mundo exterior. Primeiramente, o Rio de Janeiro estabeleceu-se como elo entre a colônia portuguesa e cidades da Europa e África, para a exportação de açúcar e a importação de escravos africanos. Além disso, o estado era visto como rota que unia a América Portuguesa ao Rio da Prata e, em seguida, às minas metálicas da América Espanhola.

A riqueza gerada a partir do comércio com o Rio da Prata foi sucedida pelo comércio com Minas Gerais, o que reafirmou a vocação regional como eixo logístico. Paralelamente, a centralidade do Rio acentuou-se com o desenvolvimento do comércio colonial de cabotagem. O posicionamento assumido pela região e a necessidade da Coroa de um maior controle sobre a riqueza gerada em Minas Gerais fizeram com que, em 1763, a capital fosse transferida de Salvador para o Rio de Janeiro e a Corte Portuguesa ali se instalasse após sua vinda para o Brasil em 1808.

Fase 2 | A consolidação da centralidade e da vocação cosmopolita: o ciclo do café

A centralidade da cidade do Rio de Janeiro se consolidou no decorrer do século XIX e início do século XX, não só como capital do Império e, posteriormente, da República, mas, principalmente, pelo desenvolvimento do complexo cafeeiro no antigo Estado do Rio. A marcha expansiva da cafeicultura injetou densidade econômica na região.

Entre 1800 e 1850 foi intenso o dinamismo na cafeicultura escravagista fluminense. A produção cresceu a taxas elevadas, permitindo intensa articulação entre as economias da capital e do interior. No terceiro quartil do século XIX, com o esgotamento do solo, o

envelhecimento dos cafezais e, sobretudo, as limitações ao tráfico negreiro, a expansão do café fluminense foi acompanhada de custos crescentes. Com isso, assistiu-se à redução da rentabilidade do setor e uma gradual transferência da produção estadual para o norte fluminense. Neste período, São Paulo assumiu a hegemonia no negócio cafeeiro, registrando produtividade superior à fluminense.

Entre 1870 e 1900 iniciou-se a decadência da cafeicultura fluminense. Em 1885, a maioria das exportações de café ainda se dava pelo porto do Rio, mas com uma rivalidade crescente do fluxo escoado pelo porto de Santos. Em 1930, ano que marcou a crise final do ciclo cafeeiro em âmbito nacional, o café fluminense já não tinha expressão como item de exportação do estado, e o café movimentado pelo complexo portuário do Rio era predominantemente mineiro, paulista e capixaba.

Vale destacar que, mesmo nos áureos tempos da cafeicultura, o dinamismo da cidade do Rio de Janeiro não podia ser explicado pelo do interior. O sustentáculo do café fluminense foi o capital mercantil nacional sediado no Rio de Janeiro e fortalecido pelo ciclo da mineração. Assim, mesmo com a crise cafeeira, a urbanização prosseguiu e a centralidade da cidade do Rio esteve imune à crise do interior.

Fase 3 | A perda da hegemonia para São Paulo: a industrialização nascente perde dinamismo frente ao estado paulista

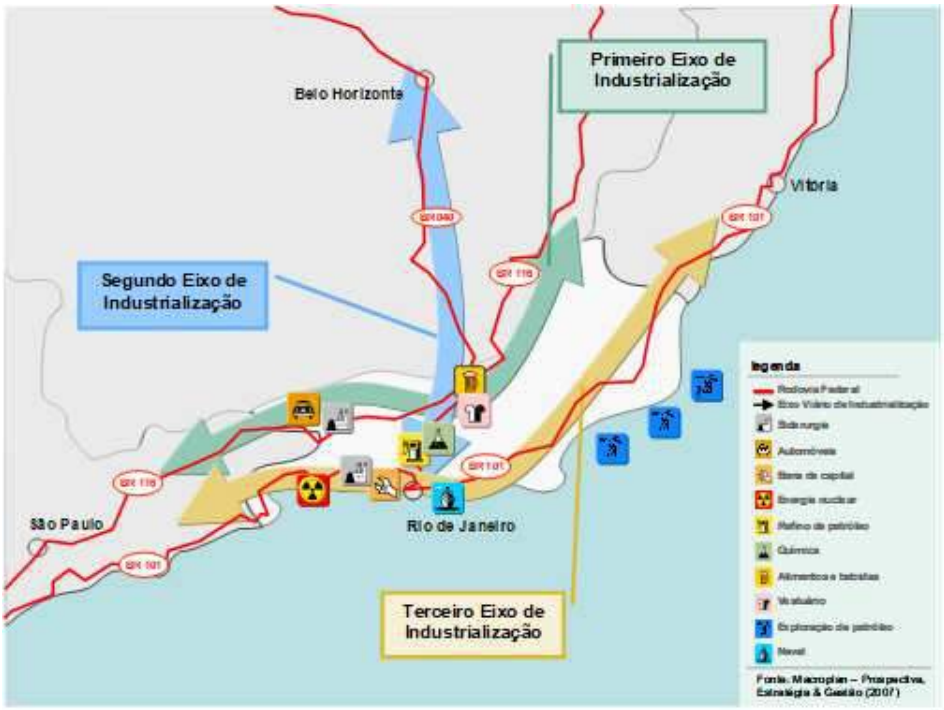
O crescimento do café estimulou o dinamismo urbano do Rio. Realimentou o porto, o comércio atacadista, o varejo de luxo e a construção imobiliária, e propiciou uma industrialização nascente ancorada no setor têxtil ainda em meados do século XIX. De fato, a parcela principal dos ganhos mercantis com o café foi apropriada pelo grande capital comercial fluminense, embrião das atividades bancárias e industriais, sendo posteriormente deslocada para negócios financeiros e comerciais na cidade do Rio de Janeiro e em São Paulo. Ganhou impulso, a partir de então, a vocação do estado à prestação de serviços, atividade que se constituiria em um dos principais vetores do desenvolvimento estadual até o limiar do século XXI.

Todavia, as atividades industriais da cidade do Rio de Janeiro tiveram seu ritmo de crescimento reduzido face à decadência da cafeicultura no interior do estado. Com isso, muitas indústrias no estado não conseguiram acompanhar a modernização que passou a predominar na produção industrial paulista. Em 1910, São Paulo ultrapassou o então Distrito Federal (Rio de Janeiro) e tornou-se o estado mais industrializado do país.

Fase 4 | O “milagre fluminense”: a industrialização estruturada em grandes eixos viários

O desenvolvimento da indústria no Estado do Rio de Janeiro se deu por meio da estruturação de três grandes eixos viários.

A industrialização do Estado do Rio de Janeiro estruturada em eixos viários



A partir da década de 1950, uma nova fase da industrialização se verificou no território fluminense, agora sob a liderança das políticas federais de integração das grandes áreas industriais do país. Foram os investimentos em rodovias de ligação do Rio de Janeiro com as principais cidades da Região Sudeste e da instalação de diversas empresas estatais, ao longo dos eixos viários constituídos, visando dinamizar os principais setores industriais para a economia do país. No território fluminense, os principais investimentos foram as obras de ampliação e redefinição do traçado da atual Rodovia Presidente Dutra, a BR-116, e as obras de abertura da Avenida Brasil. Definiu-se aí o primeiro e mais importante eixo viário fluminense, onde são projetados os principais investimentos industriais, tanto na capital, ao longo da Avenida Brasil, quanto no Estado do Rio, ao longo da Dutra, nos municípios da Baixada Fluminense e no Médio Paraíba. Além de consolidar a metalurgia básica na região, o eixo formado pela Via Dutra permitiu a imediata ocupação industrial dos municípios de Nova Iguaçu e São João de Meriti, na Região Metropolitana.

Como o Sudeste foi privilegiado pelos esforços do governo federal na industrialização do país, a ligação do Rio de Janeiro com Minas Gerais também foi priorizada, definindo-se novo traçado para a Estrada Rio-Juiz de Fora, a BR-040. Impulsionada pela rodovia, foi instalada a Refinaria de Duque de Caxias (Reduc), no município de mesmo nome, instaurando base para a configuração de um conjunto de indústrias do setor químico na região. Já na Região Serrana, a BR-040 revigorou a industrialização dos setores de vestuário e alimentos e bebidas. Definiu-se, com isso, o segundo eixo da industrialização no território fluminense.

Na década de 1970, com as obras de construção da BR-101 e da Ponte Rio-Niterói, definiu-se o terceiro eixo viário do estado. Do ponto de vista dos investimentos produtivos industriais, destacaram-se as pesquisas e o início da exploração petrolífera na Bacia de Campos, portadora de importantes mudanças na base econômica do estado e dos municípios da região, especialmente Campos e Macaé. Na parte sul da rodovia, destacaram-se a ampliação dos terminais da Petrobras e a instalação da Usina Termo Nuclear de Furnas, em Angra dos Reis. Já na área próxima ao entroncamento entre a BR-101 e a BR-116, estruturava-se o distrito industrial de Santa Cruz.

Acompanhando o desenvolvimento do setor industrial, o Rio de Janeiro experimentou também expressivo crescimento do setor de serviços, que se consolidou como a principal fonte de geração de riqueza para o estado no final do século XX. Além da instalação de importantes redes de comércio varejista que acompanhou a dinamização do mercado interno, este processo teve como vetores a expansão dos serviços financeiros – impulsionada pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro – e do setor de comunicações, liderado pela Embratel. Outro aspecto relevante é o fato de que a maioria das empresas públicas criadas no estado – Petrobras, Furnas e BNDES, entre outras – manteve suas sedes em território fluminense mesmo após o deslocamento da capital para Brasília, injetando dinamismo ao segmento de prestação de serviços a empresas.

Fase 5 | A falência do Estado empresário e o fim do "milagre fluminense": crise e estagnação econômica

O desenvolvimento industrial fluminense caracteriza-se, historicamente, pela relação direta com os investimentos estatais e pela consequente dificuldade em estabelecer uma dinâmica independente ancorada no empreendedorismo do setor privado. Este aspecto fez com que a transferência da capital federal para Brasília, a fusão entre os Estados do Rio e da Guanabara e, no final da década de 1970, o término do "milagre brasileiro" e a eclosão da crise do endividamento, significassem uma diminuição dos recursos que sustentaram a industrialização do estado.

Neste contexto, o Estado do Rio de Janeiro perdeu duplamente: por não mais ser prioritário na linha de investimento produtivo após o II Plano Nacional de Desenvolvimento e por não ter expressividade na produção de minérios e commodities agrícolas, principais vetores da estratégia do governo federal orientada à promoção das exportações. Com isso, começaram a ser desarticulados setores industriais importantes no estado, fazendo com que a crise econômica tivesse proporção maior do que a experimentada por outros estados industrializados. O período marcou também a migração de importantes empresas do setor de serviços – em especial das áreas de finanças e comunicações – para São Paulo.

A estrutura produtiva industrial privada do estado, sobretudo nos primeiros anos da década de 1980, começou a se desestruturar, e a participação relativa do estado no PIB do Brasil passou a diminuir gradualmente a partir de então.

Fase 6 | Um estado, duas dinâmicas distintas: a emergência da economia do petróleo e o marasmo metropolitano

No final da década de 1990, após mais de uma década de baixo dinamismo econômico, o Estado do Rio de Janeiro experimentou um processo de intensa recuperação, capitaneado pela emergência da economia do petróleo. A participação da indústria do estado no total nacional voltou a crescer consideravelmente na virada do século.

O crescimento do setor petrolífero, por sua vez, além de ser portador de importantes transformações na realidade socioespacial da Região Norte e das Baixadas Litorâneas, repercutiu positivamente sobre outros segmentos da indústria fluminense, com destaque para a indústria naval e o setor petroquímico. Com isso, o Estado do Rio de Janeiro, que, no início dos anos 1990 teve sua posição ameaçada por Minas Gerais, consolidou-se no começo dos anos 2000 como a segunda maior economia do país.

Contudo, a RMRJ, que historicamente abrigava a maior parte da atividade econômica e condicionava o próprio desenvolvimento do estado, seguiu ritmo distinto. O PIB da região era, em 2005, igual àquele registrado em meados da década de 1970, o que sinaliza que ele se manteve estagnado, em termos absolutos, ao longo das três últimas décadas. Nas primeiras décadas do século XXI, o PIB per capita do Brasil e do Estado do Rio de Janeiro cresceram, com este último registrando desempenho superior à média nacional. Já o PIB per capita da RMRJ caiu abruptamente. Este movimento tem levado, desde meados da década de 1990, a uma significativa queda do nível de emprego e dos rendimentos do trabalho na região, contribuindo para o recrudescimento de tensões e problemas sociais. A RMRJ demonstrou perda de suas vocações originais, culminando em uma situação na qual se constitui em polo concentrador dos principais problemas encontrados no estado.

Passados quase 500 anos de história, a sétima fase do processo de formação econômica do Estado do Rio de Janeiro é um espaço aberto a múltiplas possibilidades que podem ser descritas por diferentes cenários futuros. O cenário predominante na próxima fase do desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro dependerá do balanço entre os principais gargalos e as potencialidades da economia fluminense. Tais gargalos e potencialidades são identificados partir de um diagnóstico da situação atual no tocante às principais dimensões do desenvolvimento, o que é feito a seguir.

2.2.5 DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO

2.2.5.1 Demografia

O Estado do Rio de Janeiro é o terceiro mais populoso do país, atrás de São Paulo e Minas Gerais. Dados para 2020 mostram que, com um total de 17.366.189 habitantes, o estado concentra, aproximadamente, 8,2% da população brasileira. A área coberta pelo território fluminense corresponde a apenas 0,5% do território nacional, acarretando uma densidade demográfica de 397 habitantes/km2, um crescimento de 1,2% em dois anos[3].

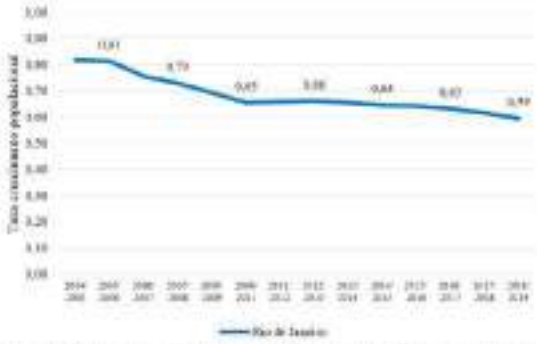
População residente, percentual da população no Brasil, área, densidade demográfica e taxa de urbanização – 2020

Região	População residente	(% no Brasil)	Área (em km²)	Densidade demográfica (hab./km²)	Taxa de urbanização (2010)
Brasil	211.755.692	100	8.502.728	24,9	84,4
Bahia	14.930.634	7,1%	564.831	26,4	72,1
Minas Gerais	21.292.666	10,1%	586.520	36,3	85,3
Espírito Santo	4.064.052	1,9%	46.099	88,2	83,4
Rio de Janeiro	**17.366.189**	**8,2%**	**43.780**	**396,7**	**96,7**
São Paulo	46.289.333	21,9%	248.197	186,5	95,9
Rio Grande do Sul	11.422.973	5,4%	268.782	42,5	85,1

Fonte: Estimativas da população do Brasil e unidades federativas. IBGE.

O Estado do Rio de Janeiro vem apresentando desaceleração no seu ritmo de crescimento populacional desde a última década. Observa-se tendência decrescente da curva para os biênios compreendidos entre os anos de 2004 e 2019: na comparação bianual, a população está crescendo, porém a taxas cada vez menores. A desaceleração na taxa de crescimento populacional vem sendo provocada pela interação entre a queda nos níveis de fecundidade e o aumento da longevidade, produzindo alterações na estrutura etária e na participação dos distintos segmentos que integram a população.

Taxa de crescimento populacional no Estado do Rio de Janeiro biênios entre 2004 e 2019

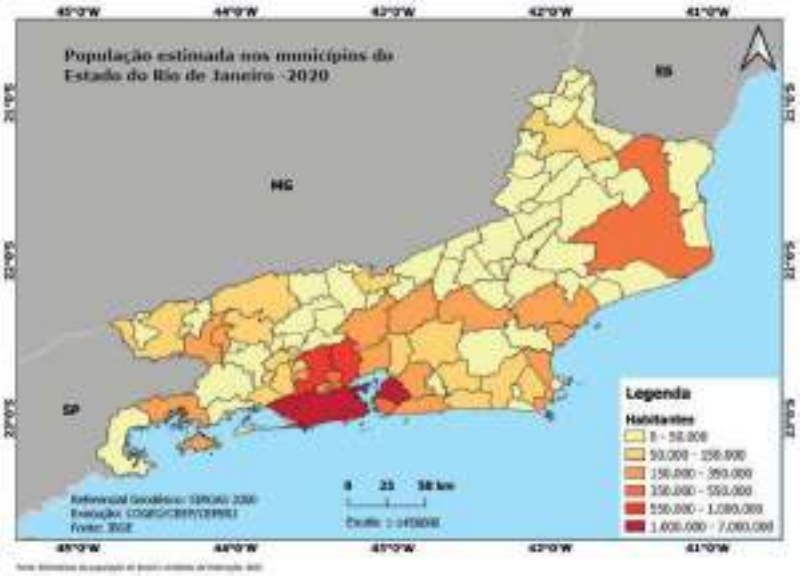


[3] IBGE, 2020. Estimativas da população.

No tocante à distribuição da população estimada nos municípios do estado, destaca-se a capital, cuja população aproximada é a maior, com cerca de 6,7 milhões de pessoas em 2020 (38,9% da população do estado). Em seguida, situa-se São Gonçalo, com 1,09 milhões de habitantes (6,3%) e, em terceiro lugar, Duque de Caxias, com 924 mil pessoas (5,3%). Os três maiores municípios pertencem à Região Metropolitana, que, sozinha, concentra cerca de 76% da população fluminense[4].

População residente estimada e participação percentual da população no estado, por regiões de governo – 2020

Regiões de Governo	População estimada	Participação
Total	17366189	100,00%
Região Metropolitana	13146205	75,70%
Região Noroeste Fluminense	329958	1,90%
Região Norte Fluminense	972507	5,60%
Região Serrana	555718	3,20%
Região das Baixadas Litorâneas	868309	5,00%
Região do Médio Paraíba	920408	5,30%
Região Centro-Sul Fluminense	295225	1,70%
Região da Costa Verde	295225	1,70%



Fonte: CEPERJ

2.2.5.2 Atividade econômica

Em 2019, o PIB do Estado do Rio de Janeiro totalizou R$ 779,9 bilhões, o que representa 10,6% da renda gerada no país. A relevância da economia fluminense na geração do PIB nacional é particularmente grande no caso Rio de Janeiro. O peso do estado no PIB nacional é o 2ª maior do Brasil, atrás apenas de São Paulo (que responde por 31,8%). Apesar de manter-se como a 2ª maior economia estadual do país, o Rio de Janeiro viu sua participação relativa diminuir nas últimas décadas. Em 2002, a economia fluminense era responsável por 12,4% do PIB brasileiro, uma diminuição de 1,8 p.p. em 17 anos[5].

[4] Ibid.
[5] IBGE, 2021. Contas Regionais do Brasil.

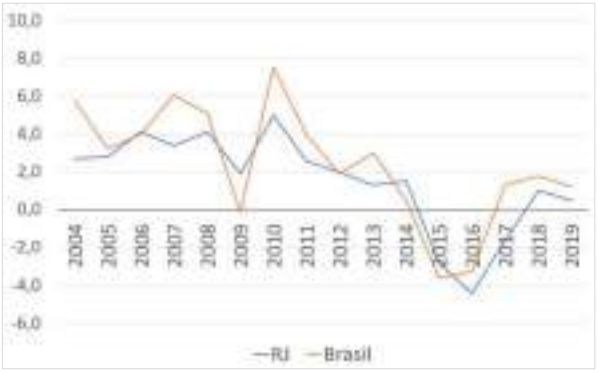
Participação no PIB do Brasil (%) – 2019



Fonte: IBGE

Esta diminuição da participação relativa da economia fluminense na renda gerada no país pode ser explicada pelo comportamento da taxa de crescimento do PIB neste período. Entre 2002 e 2019, o PIB do Estado do Rio de Janeiro cresceu, em média, 1,3% a.a., contra 2,3% a.a. do PIB do Brasil. Em termos acumulados, a economia fluminense cresceu 25,2%, contra 46,8% da economia brasileira. Esta taxa de crescimento acumulado do PIB fluminense entre 2002 e 2019 foi a mais baixa dentre as 27 Unidades da Federação[6].

Taxa de crescimento do PIB (variação real em volume) – % a.a.



Fonte: IBGE

Na análise do PIB per capita, isto é, da renda gerada em relação à população, o Rio de Janeiro assume o terceiro lugar dentre os estados brasileiros, com R$ 45.174 em 2019, atrás apenas do Distrito Federal (R$ 90.743) e São Paulo (R$ 51.141). O valor do PIB per capita fluminense corresponde a 1,3 vezes o PIB per capita do Brasil (R$ 35.162)[7].

[6] Ibid.
[7] Ibid.

Valor corrente e posição relativa do PIB per capita das Unidades da Federação e razão entre este e o PIB per capita do Brasil



Fonte: IBGE,2019.

O setor de serviços responde por 73,6% do PIB fluminense, seguido pela indústria (26,0%) e pela agropecuária (0,4%). As atividades industriais e de serviços possuem alto grau de concentração na estrutura produtiva nacional, com os municípios do Estado do Rio de Janeiro cumprindo um papel-chave nesta configuração[8].

Dezoito municípios brasileiros concentravam ¼ do valor adicionado bruto da indústria do país em 2019, dos quais, dentre os cinco primeiros, quatro estão localizados no território fluminense. A capital paulista tem a maior participação no PIB industrial do país (4,1%), seguida por Rio de Janeiro (RJ), 2,6% e Manaus (AM), 2,2%, devido à Zona Franca. Na sequência, Maricá (RJ), com 1,8%, e Niterói (RJ), com 1,5%, com seus desempenhos vinculados à extração de petróleo. Já no setor de serviços (excetuando-se administração pública), três municípios somavam quase ¼ do total dessa atividade no Brasil em 2019: São Paulo (SP), com 14,9%, Rio de Janeiro (RJ), com 5,1%, e Brasília (DF), com 3,5%[9].

A análise da distribuição do PIB por concentrações urbanas (arranjo populacional com mais de 100 mil habitantes, reunindo uma ou mais cidades com alto grau de integração, devido aos deslocamentos para trabalho ou estudo) permite verificar que ¼ da produção econômica do país, em 2019, estava em apenas duas dessas concentrações: a de São Paulo/SP (17,0%) e a

[8] IBGE, 2021. PIB dos Municípios.
[9] Ibid.

do Rio de Janeiro/RJ (7,9%). A capital fluminense, com participação de 4,8%, é o segundo maior dentre os 5.570 municípios brasileiros em valor do PIB[10].

Os 10 maiores municípios brasileiros por valor do PIB – 2019

10 maiores municípios por valor do PIB	PIB (R$1.000)	Participação do PIB no Brasil (%)
Total	**1 968 204 807**	**26,6**
São Paulo (SP)	763 805 985	10,3
Rio de Janeiro (RJ)	354 981 484	4,8
Brasília (DF)	273 613 711	3,7
Belo Horizonte (MG)	97 205 325	1,3
Curitiba (PR)	96 088 149	1,3
Manaus (AM)	84 867 423	1,1
Porto Alegre (RS)	82 431 478	1,1
Osasco (SP)	81 923 606	1,1
Fortaleza (CE)	67 412 733	0,9
Campinas (SP)	65 874 913	0,9

Fonte: IBGE,2019.

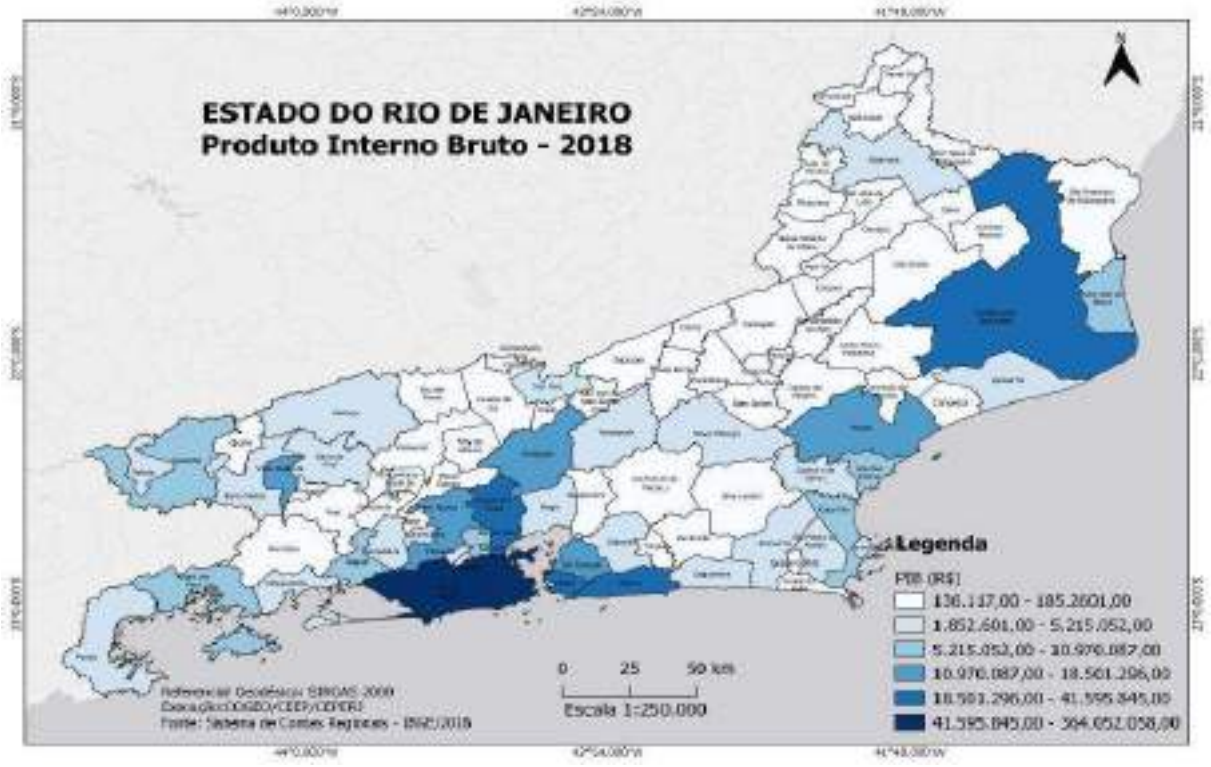
Contudo, quando considerados os últimos 17 anos (período 2002/2019), as maiores quedas de participação no PIB nacional foram as registradas pelas capitais São Paulo (-2,3 p.p) e Rio de Janeiro (-1,5 p.p), o que indica uma tendência de desconcentração do PIB no nível municipal. A redução na capital paulista explica-se pela diminuição relativa das atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados. Já o Rio reduziu seu peso na indústria do país. Do outro lado, entre os ganhos, o maior aumento de participação no PIB observado nos últimos 17 anos ocorreu em Maricá (RJ), com aumento de 0,5 p.p. devido à extração de petróleo. Osasco (SP) vem logo em seguida, com incremento de 0,3 p.p. Em terceiro lugar está Niterói (RJ), com ganho de 0,3 p.p., também em função da extração de petróleo. Cabe ressaltar a queda da participação de Campos dos Goytacazes (RJ) no PIB brasileiro, que perdeu 0,4 p.p., influenciada pela dinâmica da extração de petróleo. Este aspecto sinaliza para uma gradual desconcentração das atividades petrolíferas no âmbito do território fluminense ao longo deste período[11].

A distribuição territorial do PIB fluminense mostra uma concentração da geração da renda na RMRJ. As regiões de governo, por ordem de participação no PIB estadual em 2019 são: Região Metropolitana (76%); Região Norte Fluminense (8%); Região do Médio Paraíba (6%); Região das Baixadas Litorâneas (5%); Região da Costa Verde (2%); Região Serrana (2%); Região Centro-Sul Fluminense (1%); e Região Noroeste Fluminense (1%). Em relação ao desempenho municipal, cinco municípios se destacam na liderança das participações no PIB do estado e

[10] Ibid.
[11] Ibid.

concentram mais de 65% da economia fluminense: Rio de Janeiro, Campos dos Goytacazes, Niterói, Duque de Caxias e Macaé. A capital fluminense responde por aproximadamente 50% da renda gerada no estado[12]. Já no tocante ao PIB per capita, os municípios que lideram o ranking estadual de São João da Barra, Maricá, Itatiaia, Porto Real, Quissamã e Mangaratiba. Em Porto Real a economia está fortemente ligada às atividades do setor automobilístico, atividades profissionais e transportes. Em São João da Barra, às atividades petrolíferas e de transportes; em Itatiaia e Mangaratiba, predomina o setor de serviços, em especial o comércio e transporte aquaviário, respectivamente. Em Maricá, o principal segmento é a indústria extrativa[13].

Produto Interno Bruto Municipal do Estado do Rio de Janeiro



Fonte: CEPERJ, 2020

2.2.5.3 Estrutura produtiva

A produção do petróleo e do gás natural, extraídos da Bacia de Campos, é o principal fator de crescimento do PIB do Estado do Rio de Janeiro. Contudo, é na Região Metropolitana, que concentra as maiores cidades, a infraestrutura e a força de trabalho, que se encontra a maior parte das indústrias do estado, formando um parque industrial bastante diversificado. Reúne

[12] IBGE, 2021. PIB dos Municípios.
[13] CEPERJ, 2020. Produto Interno Bruto dos Municípios.

também serviços altamente especializados nos setores financeiro, comercial, educacional e de saúde, assim como órgãos e instituições públicas, entre outros.

Distribuição setorial e regional da atividade produtiva no Estado do Rio de Janeiro



Os principais setores da estrutura produtiva da economia fluminense são destacados a seguir:

Óleo e gás

Apesar do seu pequeno território (0,5% da área do Brasil), o Estado do Rio de Janeiro é uma das principais Unidades da Federação na geração do PIB brasileiro devido, em grande parte, ao setor de óleo e gás. O Rio de Janeiro, sozinho, é responsável por aproximadamente 70% da produção bruta de óleo e mais de 30% de gás no país. Toda a produção do estado provém do mar. Ademais, o Rio de Janeiro é o maior detentor de reservas comprovadas (78%), seguido pelo Espírito Santo (10%)[14]. Embora a produção de petróleo e gás seja fundamental para a geração de importantes receitas patrimoniais para os cofres públicos (royalties e participações especiais) [15], a extração em si não gera empregos diretos em larga escala por ser uma atividade

[14] ANP, 2021. Anuário Estatístico 2021.

[15] Os royalties são uma compensação financeira devida pelos concessionários que exploram as jazidas de petróleo e gás, paga mensalmente a partir do mês em que ocorrer a data de início da produção de cada campo, sendo distribuída entre Estados, Municípios, Marinha do Brasil, Ministério da Ciência e Tecnologia e um Fundo Especial, administrado pelo Ministério da Economia. Já a participação especial é outra modalidade de compensação financeira, de caráter extraordinário, nos casos de grande produção ou rentabilidade na exploração e produção de petróleo ou gás natural.

intensiva em capital. Todavia, é indutor de emprego e renda em áreas afins, como construção e reparos navais e serviços de apoio às atividades em alto mar (offshore).

Siderurgia

O Brasil produz 30% do minério de ferro comercializado no mundo, mas só produz 2% do aço. Em tese, isso tornaria enormes as possibilidades de expansão na indústria siderúrgica no país. O Estado do Rio de Janeiro é o segundo maior produtor brasileiro de aço bruto, praticamente empatado com Minas Gerais, respondendo por cerca de 30% da produção nacional[16]. No caso de laminados e semiacabados, é o maior produtor nacional. A siderurgia é importante para o estado, ainda, na medida em que fornece insumos para as indústrias automobilísticas, naval e metalmecânica, o que gradualmente indicaria novos nichos especializados.

Indústria naval

O Estado do Rio de Janeiro é o berço da indústria naval brasileira, líder no setor por sua tradição, disponibilidade de mão de obra e empresas especializadas. Contudo, na virada do século XX para o século XXI, havia um único estaleiro em funcionamento regular no estado. A partir do ano 2000, a Petrobras acelerou os investimentos para extrair petróleo nas bacias marítimas, e, em seguida, foi definido que o apoio offshore seria progressivamente efetuado por embarcações produzidas no Brasil. Posteriormente, outros tipos de embarcações também foram sendo nacionalizadas, inclusive os navios-sonda destinados à camada de pré-sal da Bacia de Santos. Com isso, aceleraram-se os trabalhos em estaleiros quase parados. Hoje, são 48 estaleiros no Brasil, 22 deles no Estado do Rio de Janeiro. Em termos de empregos, o Estado do Rio de Janeiro concentra quase 40% do total nacional de empregados em estaleiros[17]. O polo naval do Rio de Janeiro tem como base tecnológica os laboratórios de pesquisa da Coppe/UFRJ e o Parque Tecnológico do Rio, criado pela mesma UFRJ. A indústria naval fluminense, portanto, constitui-se em importante geradora de atividade econômica local e indutora de desenvolvimento científico e tecnológico.

Automobilístico

O Brasil é o sétimo maior produtor mundial de veículos, contando com fábricas das maiores montadoras mundiais e um histórico recente de mercado em expansão. No Estado do Rio de Janeiro estão situadas fábricas da PSA Peugeot Citroën, em Porto Real, a Volkswagen Caminhões e Ônibus (MAN) e a Nissan, em Resende, e a Jaguar/Land Rover, em Itatiaia, além da fábrica de escavadeiras e empilhadeiras da Hyundai. Estes municípios formam o polo automotivo no Estado do Rio de Janeiro, com capacidade de produção de mais de 300 mil automóveis e 100 mil caminhões e ônibus por ano[18]. O Porto do Rio de Janeiro é responsável

[16] Instituto Aço Brasil, 2021. Estatísticas da Siderurgia.

[17] Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore (SINAVAL), 2021. Dados estatísticos.

[18] Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), 2021. Dados estatísticos.

pelo recebimento de boa parte dos produtos importados que possuem como destino as fábricas de veículos localizadas no Estado do Rio de Janeiro. A distribuição da produção é direcionada para as concessionárias, acarretando um grande fluxo de veículos de Resende para o Estado de São Paulo, assim como para todo Sudeste e Sul, sendo a maior parte desse volume transportado via BR-116.

Turismo

O Estado do Rio de Janeiro é marcado por belezas naturais em todo o seu território. Com relevo diversificado, a paisagem do estado apresenta fortes contrastes: escarpas elevadas, tanto à beira mar como no interior; serras; colinas e vales; rochas variadas em baías recortadas pelo litoral, com diferentes formas de encontro entre o mar e a costa; dunas, restingas e praias planas; lagos, florestas tropicais naturais; e ainda uma área de planalto, que se estende à oeste. Este rico patrimônio natural torna o estado conhecido mundialmente e com inegável vocação para o turismo. Soma-se a isso uma sólida estrutura de bens culturais e de lazer como teatros, cinemas, museus, bibliotecas importantes, parques e esportes radicais, que existem não apenas na capital, mas também no interior fluminense. Este traço é mais intenso na cidade do Rio de Janeiro, tida como a principal vitrine por onde são divulgados os principais hábitos e costumes do Brasil para o exterior. De fato, a capital fluminense constitui-se no maior centro de turismo do Brasil. O Rio de Janeiro é a cidade brasileira mais visitada por turistas estrangeiros. Quando considerado todo o estado, o Rio de Janeiro cai para a segunda posição no ranking nacional, sendo ultrapassado pelo Estado de São Paulo.

Têxtil-vestuário

As indústrias têxteis e de vestuário sediadas nos municípios de Petrópolis, Nova Friburgo, Bom Jardim, Cordeiro, Duas Barras e Cantagalo formam o Arranjo Produtivo Local (APL) de moda íntima da economia fluminense, de grande importância regional para a geração de renda e postos de trabalho[19]. Predomina na configuração do APL a indústria tradicional, representada por pequenas e médias empresas[20].

2.2.5.4 Logística

O Rio de Janeiro está localizado na região mais rica e dinâmica do Brasil. Sua área de influência, em um raio de 500 km, engloba mais de 60% do PIB e 30% da população do país[21]. Esta posição

[19] Sebrae-RJ, 2020.

[20] Polos, Clusters e APLs são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa e inovação.

[21] PELC 2045, 2016. Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro.

confere ao estado importante vantagem estratégica para a geração de renda e o desenvolvimento de negócios alavancados pelo seu sistema logístico[22].

Retroárea de influência da plataforma logística da economia fluminense



Com localização privilegiada na Região Sudeste, a menos de quatro horas das principais capitais da América do Sul, o estado dispõe de uma logística diversificada, incluindo grande malha rodoferroviária, oito principais aeroportos e sete portos, o que facilita a circulação de mercadorias e contribui para o incremento de importações e exportações. O Estado do Rio de Janeiro conta com uma rede modal formada por 26.000 km de rodovias, 1.400 km de ferrovias, 7 portos, 11 aeroportos: internacional, domésticos e regionais[23].

[22] A logística é composta pelas atividades de armazenagem, carregamento, estoque, gerenciamento da informação e transporte.

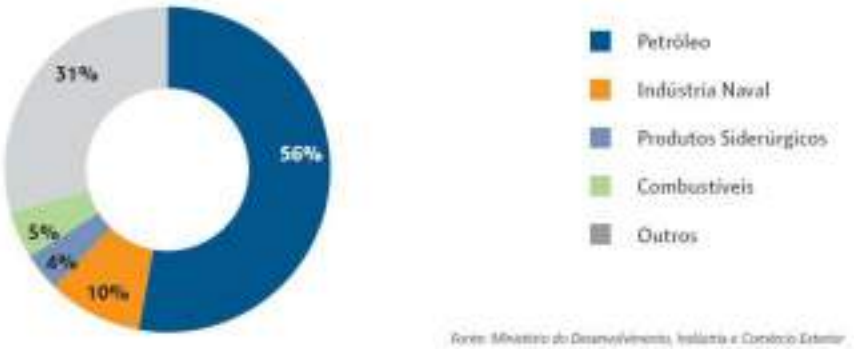
[23] PELC 2045, 2016. Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro.

Logística para o comércio exterior no Estado do Rio de Janeiro



Em termos de valor, os principais produtos exportados pelo estado, em 2019, são o petróleo (56%), indústria naval (10%), combustíveis (5%), produtos siderúrgicos (4%) e outros (31%)[24].

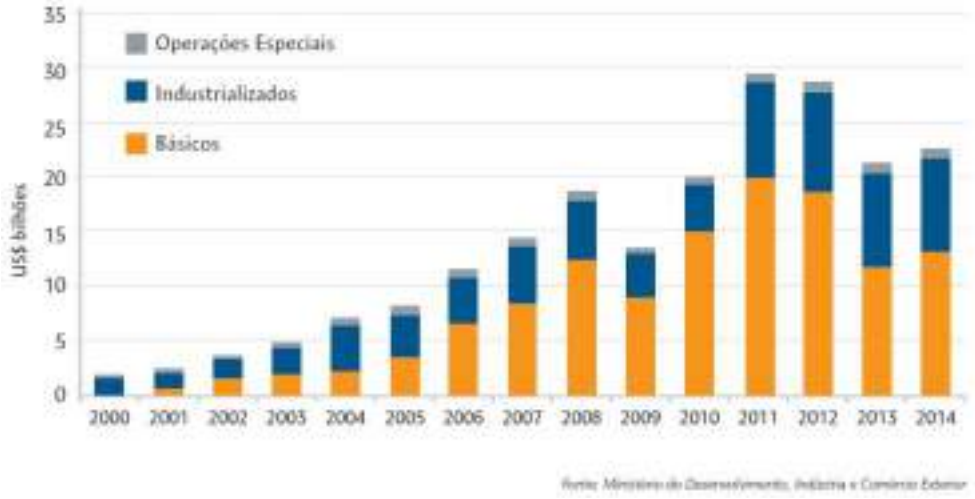
Produtos exportados a partir do Rio de Janeiro – 2020



Nota-se, portanto, a absoluta predominância de produtos básicos na pauta de exportações da economia fluminense.

[24] Ministério da Economia, 2020. Dados de comércio exterior.

Evolução das exportações através do Estado do Rio de Janeiro



O Porto do Rio de Janeiro, em torno do qual houve a fundação da cidade do Rio de Janeiro, é o quarto maior do país em movimento de cargas internacionais e apresenta a movimentação de cargas de maior valor agregado entre os 10 principais portos brasileiros. É o principal local de arrecadação de ICMS do Estado. Pouco mais de 50% das cargas ali movimentadas têm origem ou destino em outros estados, notadamente Minas Gerais[25].

Um dos grandes desafios do Brasil é desenvolver sua plataforma logística tendo como catalisador um *hub-port*[26]. São poucos os *hub-ports* espalhados no mundo (Cingapura, Hong Kong, Rotterdam e Gioia Tauro são os principais exemplos) e, no Atlântico Sul, ainda não existe este tipo de porto, o que aumenta consideravelmente os custos de transporte para os mercados internacionais.

O Estado do Rio de Janeiro tem o potencial de abrigar o *hub-port* do Atlântico Sul. As vantagens competitivas vinculadas à posição estratégica do estado têm o potencial de fortalecer uma antiga vocação da economia fluminense: a de ser plataforma logística nacional. O Rio de Janeiro possui a terceira maior extensão no litoral brasileiro e ainda conta com a facilidade de ser banhado por águas profundas, ótimas para a circulação de navios e excelente para a instalação de grandes portos[27]. Uma condição natural extremamente favorável para que o estado participe ativamente do comércio que sustenta a globalização do sistema produtivo, com cadeias (estruturas de produção complementares e interligadas) cada vez mais espalhadas pelo planeta.

[25] PELC 2045, 2016. Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro.

[26] O porto que manipula cargas de grandes embarcações com o mínimo de tempo perdido e atrai os armadores e operadores portuários são chamados de *hub-ports*, ou portos concentradores. O *hub-port* recebe cargas menores de um conjunto de portos (*feeders*) que, por sua vez, são retroalimentados pelo desdobramento de grandes cargas – o retrofluxo do *hub* com o *feeder*.

[27] PELC 2045, 2016. Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro.

De maneira geral, as empresas consideram a logística como uma despesa. No caso específico do Estado do Rio de Janeiro, porém, há um grande potencial para que a logística seja, em si mesma, um grande negócio e fonte de lucro, um centro de receita. Somente as necessidades de transporte de produtos relevantes para o Rio – como os siderúrgicos, da indústria de óleo e gás e da indústria automobilística, além dos itens básicos de consumo para sua grande população – já justificariam planejamento e investimentos para sua viabilidade e expansão.

2.2.5.5 Mercado de trabalho

O Rio de Janeiro apresenta taxa de desocupação superior à média brasileira, situando-se, ainda, no patamar mais elevado dentre os estados da Região Sudeste. O indicador refere-se ao percentual de pessoas que procuraram, mas não encontraram ocupação profissional remunerada, dentre todas aquelas que constituem a força de trabalho. O desemprego no Estado do Rio de Janeiro registrou tendência de queda entre o 1º trimestre de 2012 e o 4º trimestre de 2014. Contudo, a partir do 1º trimestre de 2015, a taxa passou a apresentar um crescimento contínuo, atingindo seu valor máximo no 2º trimestre de 2017 (15,6%). A partir do 1º trimestre de 2019, a evolução da taxa evidenciou um leve recuo, chegando a patamares próximos aos de 2016. Em 2020, observou-se novo crescimento (14,5%), alcançando percentual superior à média brasileira para o período (12,2%)[28].

Taxa de desocupação



Fonte: Microdados. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. IBGE.

Medindo-se a desocupação na economia fluminense em valores absolutos, observou-se no 4º trimestre de 2014 o menor patamar de desocupados (aproximadamente 462 mil pessoas). Em menos de três anos, este indicador atingiu a marca de 1,3 milhões de desocupados. Desde então, somente no último trimestre de 2019 observou-se algum, com 1,2 milhões de desocupados, patamar este que se manteve em 2020[29].

[28] CEPERJ, 2021. Olhar Comparativo 2020.
[29] Ibid.

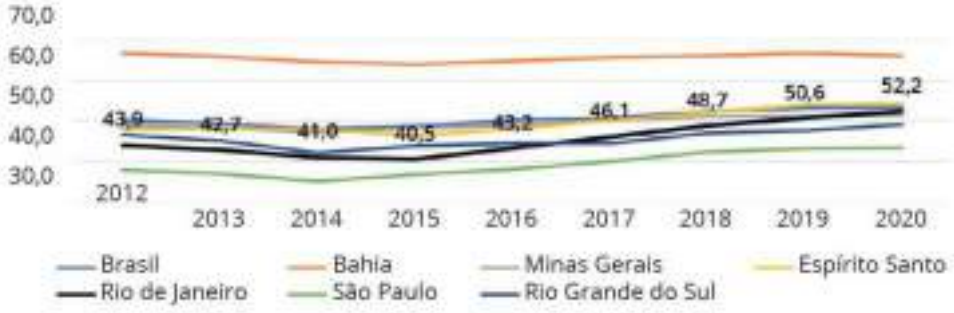
Pessoas desocupadas (mil) no Estado do Rio de Janeiro



Fonte: Microdados. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. IBGE.

O nível de informalidade no setor privado da economia fluminense apresenta comportamento similar à taxa de desocupação, com queda entre 2012 e 2014 e elevação a partir do início de 2015. Isso significa que, no período, a proporção significativa que não estava desocupada (procurando trabalho) obtinha empregos caracteristicamente precarizados, em sua maioria informais (sem carteira de trabalho assinada ou autônomo sem contribuição para a previdência social). O nível de informalidade atingiu 48,7% no 1º trimestre de 2018 e se manteve em tendência de crescimento, alcançando o patamar de 50,6% no ano seguinte e 52,2% em 2020 – a maior porcentagem da série histórica. Dessa forma, a cada 1 trabalhador formal tem-se 1 trabalhador informal no mercado de trabalho do Estado do Rio de Janeiro[30].

Nível de informalidade no setor privado (%)



Fonte: Microdados. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. IBGE.

Analisando-se a população ocupada (tanto formais quanto informais) sob a ótica setorial, observa-se que o Estado do Rio de Janeiro possui a menor proporção de trabalhadores no segmento da agricultura (2,5%). A proporção de trabalhadores na indústria no estado também está em patamar inferior à média nacional. Somados, os segmentos de comércio, transporte e alojamento e alimentação representam cerca de 31% da população ocupada na economia

[30] CEPERJ, 2019. Relatório de Qualidade de Vida.

fluminense. Vale ressaltar que o Rio de Janeiro possui elevada proporção de trabalhadores na administração pública (7,1%), superior à média nacional.

Proporção das pessoas ocupadas por grupamento de atividades

UF	Agri-cultura	Indústria geral	Cons-trução	Co-mércio	Trans-porte	Alojamen-to e ali-mentação	Infor-ma-ção	Adminis-tração pública	Edu-cação
Bahia	24,9%	8,0%	6,8%	17,1%	3,8%	5,8%	5,9%	5,0%	11,2%
Minas Gerais	19,2%	12,7%	6,7%	15,8%	4,5%	5,3%	8,4%	4,2%	10,7%
Espírito Santo	18,5%	10,3%	5,9%	17,8%	4,4%	6,2%	10,1%	5,4%	11,0%
Rio de Janeiro	2,5%	9,9%	6,9%	17,5%	6,7%	6,8%	14,4%	7,1%	14,3%
São Paulo	7,8%	14,9%	6,7%	16,8%	5,7%	5,6%	14,8%	3,7%	11,2%
Rio Grande do Sul	19,3%	13,1%	6,1%	16,2%	5,1%	4,3%	9,7%	5,2%	11,1%
Brasil	15,8%	11,3%	6,7%	18,1%	4,6%	5,5%	9,3%	5,6%	11,6%

Fonte: Microdados, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Primeiro trimestre de 2020. IBGE.

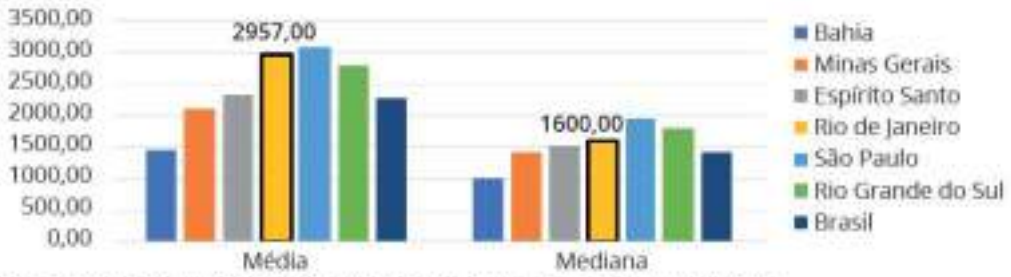
2.2.5.6 Renda, pobreza e desigualdade

Tratando-se de renda, a média e a mediana dos rendimentos domiciliares tornam possível inferir sobre as possibilidades do padrão de consumo dos domicílios, auxiliando, em certa medida, na compreensão das possibilidades de obtenção de bem-estar por parte da população. Nessa direção, na comparação entre o Brasil e estados selecionados, o Rio de Janeiro apresentou média do rendimento igual a R$ 2.957 em 2020, valor 30,2% superior à média nacional (R$ 2.271). Cabe destacar que São Paulo é o único estado brasileiro que supera a média de rendimento do Rio de Janeiro. Já no tocante ao valor mediano da renda[31] – indicador mais próximo do real poder de compra da população –, verifica-se no Rio de Janeiro um rendimento de R$ 1.600, valor 14,3% maior que a média nacional[32].

[31] Dado que o rendimento médio é uma medida sensível, isto é, mais suscetível à influência de valores extremos, optou-se por incluir na análise também a mediana.

[32] CEPERJ, 2021. Olhar Comparativo 2020.

Média e mediana do rendimento real efetivo (R$) – 2020



Fonte: Microdados. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Primeiro trimestre de 2020. IBGE.

Para quantificar e investigar a pobreza e a extrema pobreza, uma das formas utilizadas decorre das faixas de renda e dos critérios de elegibilidade previstos no Programa Bolsa Família (PBF). Considerando-se este universo, no ano de 2020 cerca de 1,3% da população fluminense se encontrava em situação de extrema pobreza e 0,6% em situação de pobreza. Tendo em vista as duas faixas avaliadas, o Rio de Janeiro é o estado com melhor posição dentre as unidades federativas selecionadas, com um total de 1,9% de sua população em situação de vulnerabilidade[33].

Percentual das pessoas residentes em domicílios particulares em situação de pobreza e extrema pobreza, segundo as linhas de corte do Programa Bolsa Família – 2020

Situação de Renda	Brasil	Bahia	Minas Gerais	Espírito Santo	Rio de Janeiro	São Paulo	Rio Grande do Sul
Extrema pobreza (até R$ 89)	4,45%	8,14%	5,61%	3,29%	1,32%	2,24%	5,71%
Pobres (de R$ 89,01 até R$178)	2,02%	5,20%	1,29%	0,85%	0,60%	0,52%	0,69%

Fonte: Microdados. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Primeiro trimestre de 2020. IBGE.

Outra forma de mensuração da vulnerabilidade social comparável internacionalmente é a partir das linhas de corte do Banco Mundial. A PPC (Paridade de Poder de Compra) é utilizada para comparar o poder de compra entre diferentes países e moedas, constituindo-se em alternativa à taxa de câmbio, que, em geral, varia com mudanças nos índices de preços e com a volatilidade dos mercados financeiros[34].

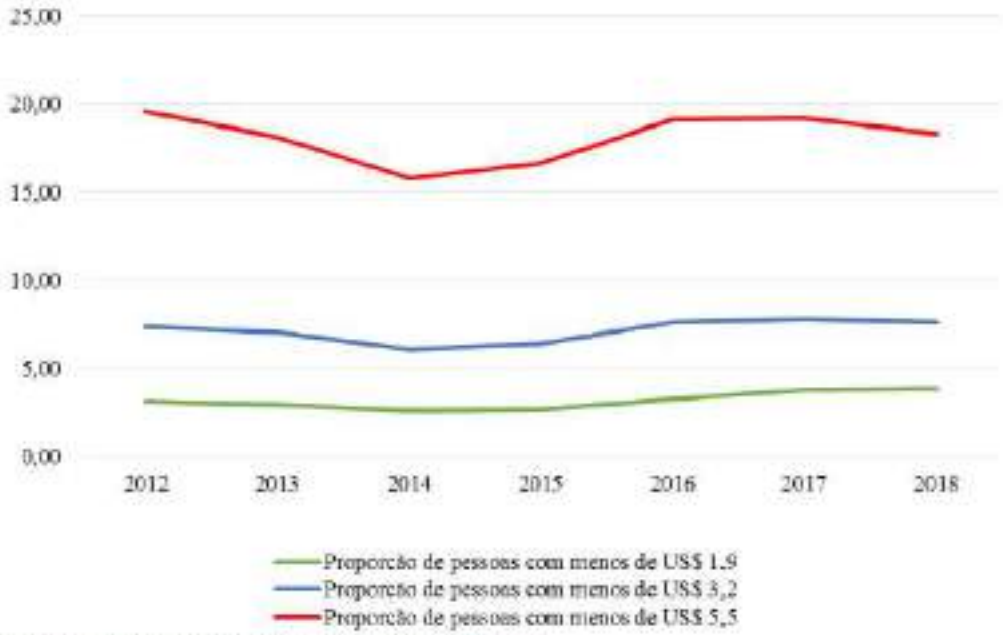
O Brasil é classificado pelo Banco Mundial como um país de rendimento médio-alto. Para este grupo de países, o organismo internacional sugere a linha de US$ 5,50 PPC por dia (equivalente a R$ 434 de renda mensal domiciliar per capita a preços de 2018,) para a pobreza

[33] CEPERJ, 2019. Relatório de Qualidade de Vida.

[34] O fator de conversão da PPC é definido pelo número de unidades da moeda de um país necessárias para comprar a mesma quantidade de bens e serviços no mercado interno dos EUA que seriam comprados usando-se dólares americanos (US$) para tal. A taxa de conversão da PPC calculada pelo Programa de Comparação Internacional - PCI (International Comparison Program - ICP) era de R$ 1,66 para US$ 1,00 no ano de 2011.

e de US$ 3,20 PPC por dia (R$ 253) para a extrema pobreza. Por estes critérios, 18,4% dos fluminenses foram considerados pobres em 2018 e 7,6% encontravam-se em situação de pobreza extrema[35].

Proporção de pessoas com rendimento domiciliar per capita inferior a US$ 1,90 PPC, US$ 3,20 PPC e US$ 5,50 PPC diários, as linhas de corte do Banco Mundial



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.
Notas: Rendimentos deflacionados para reais médios de 2018
Taxa de conversão da paridade de poder de compra para consumo privado, R$ 1,66 para US$ 1,00 PPC 2011, valores diários tomados mensais e inflacionados pelo IPCA para anos recentes.

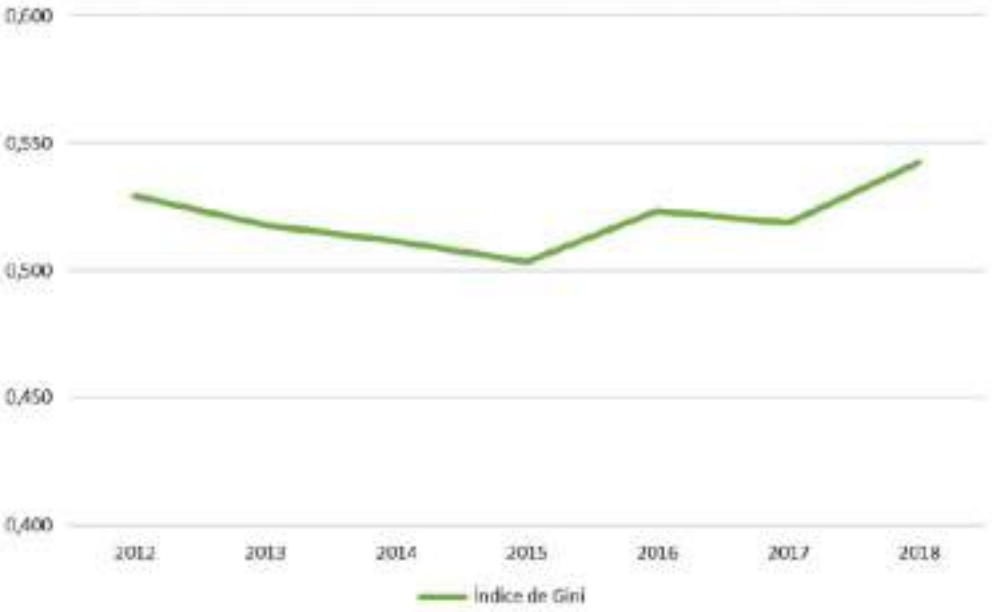
O coeficiente de Gini constitui-se em um indicador internacionalmente utilizado para medir a desigualdade social em termos de renda[36]. Ao longo da última década, observou-se um decréscimo do indicador entre 2012 e 2015: o coeficiente de Gini caiu de 0,529, em 2012, para 0,503 em 2015. A partir deste ano, o coeficiente experimentou crescimento, atingindo o valor de 0,543 em 2018 e sinalizando, portanto, uma elevação na desigualdade da distribuição de renda no Estado do Rio de Janeiro[37].

[35] Ibid.

[36] O coeficiente de Gini varia entre 0 e 1, onde 0 corresponde a uma completa igualdade na renda (onde todos detêm a mesma renda domiciliar per capita) e 1 corresponde a uma completa desigualdade entre as rendas (onde um indivíduo, ou uma pequena parcela de uma população, detêm toda a renda e os demais nada têm). Pequenas variações na segunda casa decimal do indicador representam grandes ganhos para a redução da desigualdade social de uma localidade.

[37] CEPERJ, 2019. Relatório de Qualidade de Vida.

Coeficiente de Gini da distribuição do rendimento real efetivo domiciliar per capita no Estado do Rio de Janeiro – 2012-2018

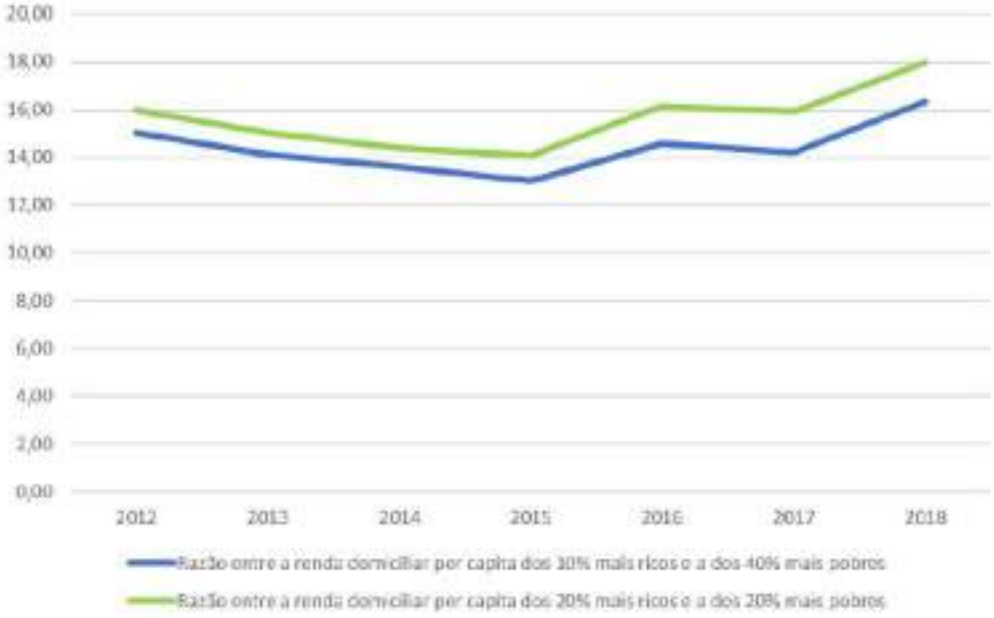


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.
Notas: Rendimentos deflacionados para reais médios de 2018

A piora recente na distribuição da renda é confirmada pela investigação da razão entre os rendimentos domiciliares per capitas entre ricos e pobres. De fato, a partir de 2015 os pobres viram suas rendas aumentarem em ritmo inferior ao aumento registrado pelos mais ricos. Sinal de que houve um aumento da desigualdade e piora na distribuição da renda, elevando o hiato entre ricos e pobres no Estado do Rio de Janeiro[38].

[38] Ibid.

Evolução da razão entre os rendimentos domiciliares per capitas entre ricos e pobres no Estado do Rio de Janeiro – 2012-2018



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.
Notas: Rendimentos deflacionados para reais médios de 2018

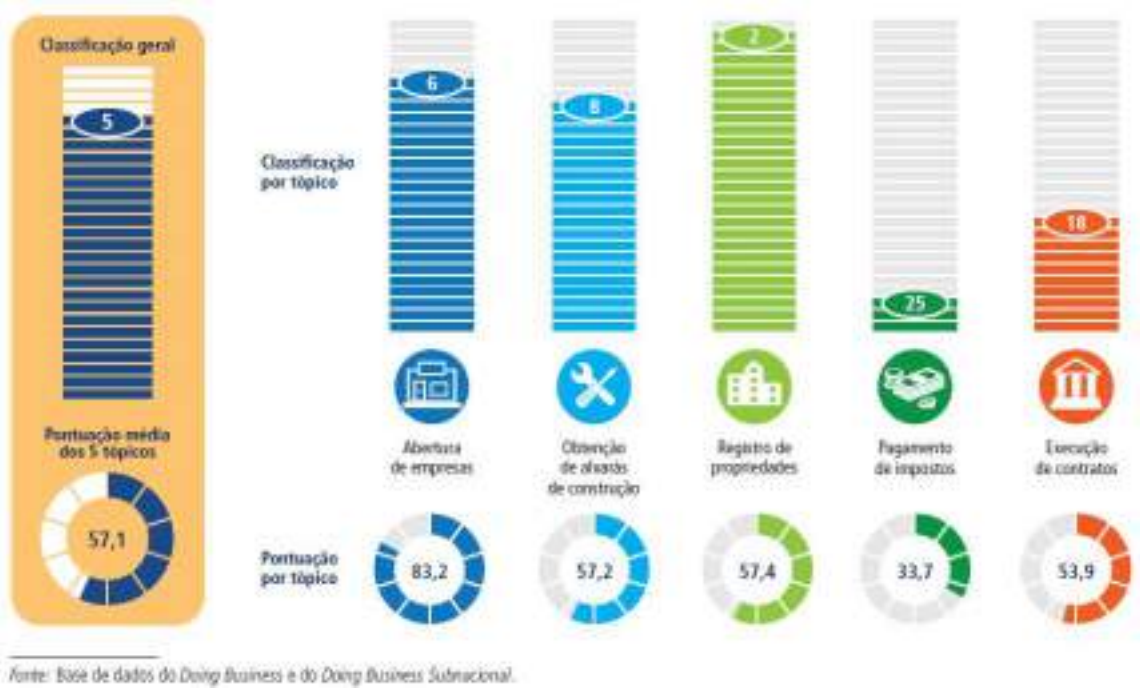
2.2.5.7 Ambiente de negócios

O relatório *Doing Business* avalia a qualidade do ambiente de negócios do espaço econômico e a sua atratividade a investimentos. Esta avaliação abrange cinco áreas consideradas fundamentais para a realização de negócios: abertura de empresas, obtenção de alvarás de construção, registro de propriedades, pagamento de impostos e execução de contratos. O estudo aponta que processos demorados e complexos são um grande desafio para os empreendedores brasileiros em todas as cinco áreas de regulamentação das atividades empresariais, principalmente devido a níveis insuficientes de coordenação entre agências nacionais e locais.

O ambiente de negócios do Brasil apresenta forte variação a nível subnacional. Uma análise comparativa do ambiente de negócios nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal realizada em 2021 mostra que o Estado do Rio de Janeiro ocupa a 5ª posição no ranking nacional de competitividade. As áreas de registro de propriedades e de abertura de empresas são aquelas em que o estado ocupa a sua melhor posição relativa (2º e 6º, respectivamente), ao passo que o Rio de Janeiro se configura comparativamente mal posicionado nas áreas de execução de contratos (18º) e pagamento de impostos (25º) [39].

[39] Banco Mundial, 2021. Doing Business Subnacional Brasil 2021.

Ambiente de negócios: posição relativa do Estado do Rio de Janeiro no ranking de competitividade Doing Business 2021 – classificação geral e por tópico



Fonte: Base de dados do *Doing Business* e do *Doing Business Subnacional*.

2.2.6 PRINCIPAIS GARGALOS E POTENCIALIDADES

Se, por um lado, a reconfiguração econômica vivenciada pelo Estado do Rio de Janeiro ao longo do século XX representou o desenvolvimento do parque industrial do estado e a aceleração da urbanização, por outro, deixou algumas cicatrizes no tecido social. Nesse sentido, fazer com que o Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo é o grande desafio do estado.

2.2.6.1 Gargalos

Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento do estado. Entre os principais gargalos do Estado do Rio de Janeiro, podem ser destacados:

- Desigualdade social e pobreza;
- Desequilíbrio regional;
- Excessiva informalidade do mercado de trabalho;
- Limitada atratividade e competitividade do ambiente de negócios;

- Baixa articulação dos atores sociais, econômicos e políticos;
- Padrões insuficientes de governança; e
- Problemas ambientais.

2.2.6.2 Potencialidades

Potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento do estado. Potencialidades podem ou não ser desenvolvidas. Entre as principais potencialidades do Estado do Rio de Janeiro, destacam-se:

- Posição geográfica estratégica;
- Reservas de petróleo;
- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação;
- Belezas e riquezas naturais e cultura vibrante;
- Extensão das áreas de preservação de ecossistemas; e
- Marca internacionalmente reconhecida.

2.2.7 CONDICIONANTES DO FUTURO

2.2.7.1 Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro

O futuro do Rio de Janeiro não é totalmente incerto, nem obra do acaso. Ele é influenciado por um conjunto de fenômenos externos e internos que têm impacto relevante sobre a trajetória futura do estado. Dentro desse conjunto de fenômenos que condicionarão o futuro do Rio de Janeiro, há um grupo de elementos já consolidados cujos desdobramentos apresentam alto grau de certeza ou previsibilidade no horizonte 2040. E, em oposição, há os elementos incertos cujas diferentes possibilidades de evolução irão definir a trajetória futura do estado.

2.2.8 TENDÊNCIAS CONSOLIDADAS

Os elementos predeterminados são denominados tendências consolidadas. As tendências consolidadas são aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis e suficientemente consolidadas para se admitir a manutenção deste rumo durante o período considerado. A explicitação de hipóteses quanto às tendências consolidadas é um recurso metodológico particularmente relevante para a geração de cenários na medida em que delimita, em uma primeira aproximação, o espaço de restrições e possibilidades dentro dos

quais os cenários podem ser construídos, estreitando assim o "leque" dos futuros a serem explorados.

Esta seção apresenta uma descrição dos principais elementos predeterminados que condicionarão o futuro do Rio de Janeiro nas próximas décadas. Para uma melhor compreensão, as tendências consolidadas foram segmentadas em três grandes grupos: o macroambiente global, o Brasil e a região Sudeste, além do Rio de Janeiro.

- **Tendências globais**
  - Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado, em especial na China e Índia
  - Integração da produção mundial e emergência de um novo paradigma de competitividade econômica industrial: larga escala de produção, redes de valor distribuídas internacionalmente, baixo custo e inovação tecnológica
  - Consolidação do conhecimento como principal motor do desenvolvimento econômico e intensificação da Economia de Serviços
  - Intensificação do processo de urbanização e metropolização, com a consolidação de uma rede de cidades globais
  - Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono
- **Tendências do Brasil e Sudeste**
  - Reconfiguração econômica e espacial: interiorização do desenvolvimento, desconcentração urbano-industrial e constituição de novos polos de dinamismo econômico
  - Transição demográfica provocando grandes alterações econômicas e no perfil da demanda de serviços públicos
  - Forte expansão da conectividade, com massificação do acesso à internet
  - Consolidação do Brasil como importante player global do setor de óleo & gás
  - Consolidação da questão ambiental como fator crítico para o planejamento e a tomada de decisão

- **Tendências do Rio de Janeiro**

  - Dinâmica econômica fluminense baseada em óleo & gás, metal-mecânica, logística e serviços

  - Transição demográfica: redução da participação relativa da população jovem e grande aumento da população em idade produtiva e da população idosa

  - Manutenção da concentração sócio-demográfica da RMRJ sobre as demais regiões

  - Ingresso de investimentos e ampliação da demanda por capital humano, com maior competição inter- e intra-estadual (entre setores econômicos) por trabalhadores qualificados

  - Aumento das pressões para a conservação, preservação e recuperação sustentável dos recursos naturais

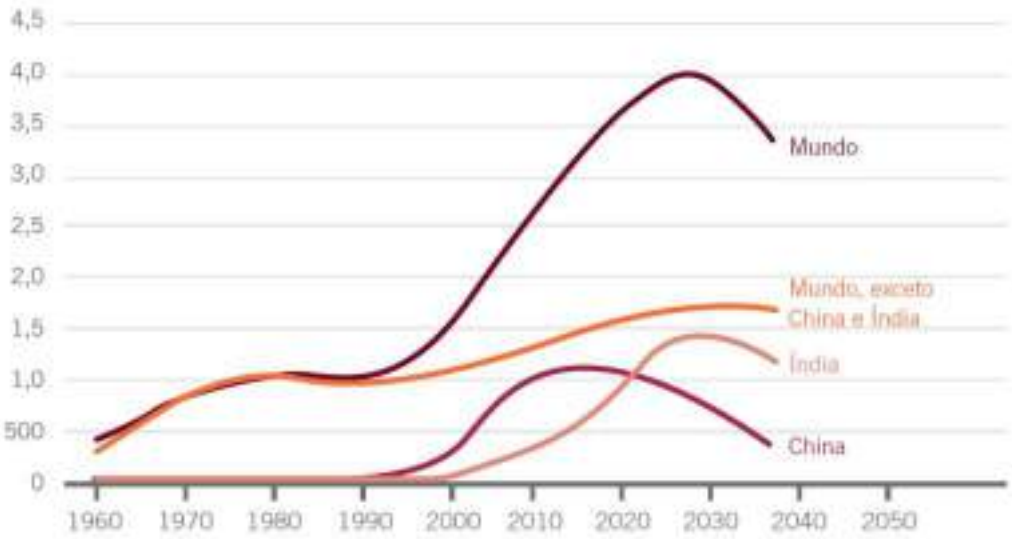
2.2.8.1 Tendências globais

Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado, em especial na China e Índia

A população mundial dobrou nas últimas 5 décadas e deverá atingir 9,7 bilhões de habitantes em 2050[40]. Esse crescimento será oriundo, basicamente, dos países menos desenvolvidos ou em desenvolvimento, em especial China e Índia. Esses países não só tiveram sua população aumentada, como têm suas economias em forte expansão.

[40] ONU, 2019. Perspectivas da população no mundo.

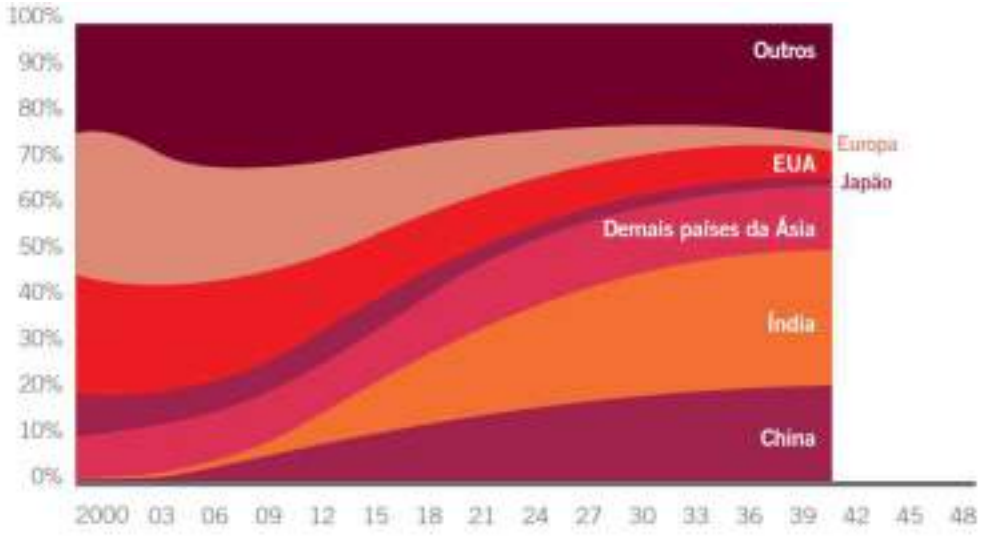
População com renda entre U$6.000 e US$30.000 (bilhões de pessoas)



Fonte: Goldman Sachs

A tendência demográfica, somada à crescente renda per capita nesses países e consequente ampliação da classe média mundial, resultará no aumento da demanda mundial por bens de consumo, em especial alimentos, commodities industriais e energia. Nesse cenário, a classe média mundial responderá por 59% da população em 2030 – aumento de 32 p.p. quando comparado aos 27% observados em 2009**41**. China e Índia serão os grandes responsáveis pelo crescimento da classe média mundial ao longo das próximas décadas, e esse aumento será acompanhado por um forte crescimento no consumo.

Participação da classe média de países no consumo mundial total



Fonte: Goldman Sachs

[41] Goldman Sachs, 2008. The Expanding Middle: The Exploding World Middle Class and Falling Global Inequality.

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Aumento da demanda mundial por *commodities* industriais, minerais e energia, impactando o crescimento da economia fluminense, tendo em vista seu perfil setorial e logístico
- Mudança nos termos de troca em favor dos produtores de *commodities* (*vis à vis* produtores de manufaturas)
- Complementaridade entre a produção fluminense de insumos industriais e a produção asiática de bens manufaturados
- Oportunidade de desenvolvimento de novos negócios e serviços associados ao comércio exterior (exportação e importação), inclusive serviços especializados associados ao *trading* e sistemas logísticos em rede
- Risco de perda de competitividade das indústrias tradicionais fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos
- Risco de especialização excessiva da economia fluminense, com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*
- Ampliação dos fluxos turísticos de negócios e de lazer

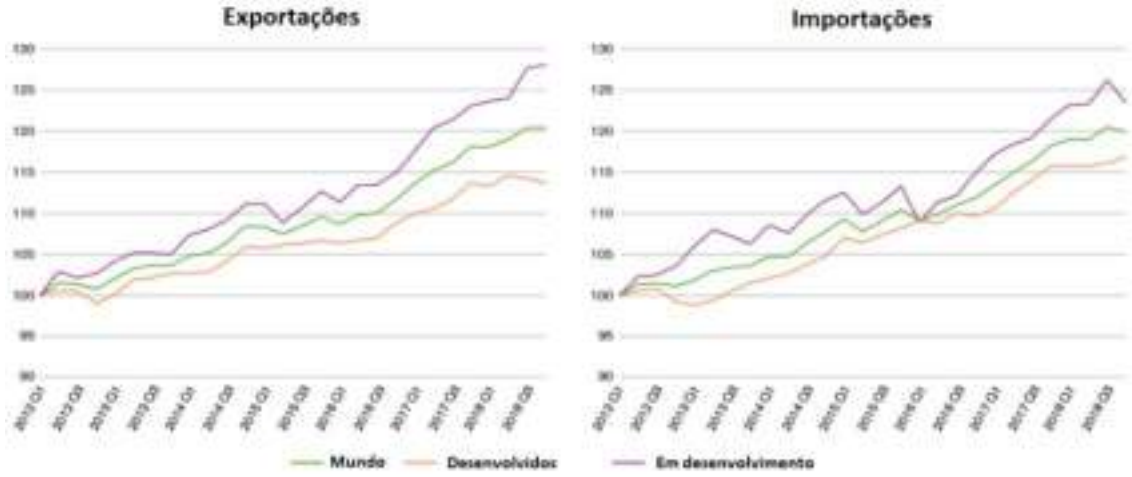
Integração da produção mundial e emergência de um novo paradigma de competitividade econômica industrial: larga escala de produção, redes de valor distribuídas internacionalmente, baixo custo e inovação tecnológica

Nos últimos 20 anos, o mundo vivenciou a ampliação dos fluxos de pessoas, informação, tecnologia, produtos, serviços e capitais. Esse processo é o principal condicionante do crescimento econômico mundial, sendo responsável pela modificação do padrão de inserção externa e de relação entre os países. No lado real da economia, a globalização possibilitou o estabelecimento de processos produtivos de âmbito global que respondem pela movimentação de bens e serviços ao redor do mundo. Contribui, portanto, para a formação de redes de valor integradas, operando em escala mundial e envolvendo parceiros, fornecedores e distribuidores. Esse fenômeno é visível no aumento da terceirização e do *offshoring*, que vem oferecendo crescentes oportunidades de negócios para países, cidades e regiões dotados de vantagens competitivas para a atração de investimentos produtivos[42].

Assim como a produção é internacionalizada, o mesmo ocorre com o consumo de bens e serviços. Seja para consumo final, seja para a sua utilização como insumos, é crescente o comércio internacional de bens e serviços[43].

[42] FMI, 2019. World Economic Outlook.
[43] UNCTAD, 2019. World Stats.

Exportações e importações de mercadorias no mundo, em volume – 2012/2018



Fonte: WTO

A intensificação da globalização é vista também sob a ótica financeira. O movimento de internacionalização da produção e do consumo foi acompanhado por um processo de desregulamentação dos mercados financeiros, que, aliado à revolução das Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TICs), culminou na chamada globalização financeira. Essa se caracteriza por uma drástica intensificação dos fluxos de capitais internacionais[44]. Para o Brasil e para o Rio de Janeiro, essa abundância de capitais, conjugada à propensão de muitos investidores internacionais por ativos reais de baixo risco, tem o potencial de abrir boas janelas de oportunidades para atração de investimentos privados em projetos de infraestrutura, por exemplo.

Outra marca da economia global consiste no intenso desenvolvimento científico e tecnológico. Sua contribuição ao desenvolvimento econômico e social tem se tornado cada vez mais relevante, de forma que não apenas economias tradicionais, como EUA e Japão, mas países em desenvolvimento, como China, Índia e Coreia do Sul têm priorizado a inovação – especialmente com a agregação de tecnologia a produtos oferecidos a uma grande massa de consumidores[45]. Como consequência, a oferta de bons produtos se dá a preços cada vez mais baixos e engloba uma gama cada vez mais diversificada. Nesse novo cenário, as redes logísticas de alta capacidade e abrangência global passam a ter papel cada vez mais relevante na competição.

Outro fenômeno importante que também tem impactos nesse novo paradigma de competição é a transferência dos esforços de pesquisa e desenvolvimento de grandes corporações para os mercados emergentes, mudando o seu centro gravitacional para onde a

[44] FMI, 2019. World Economic Outlook.
[45] The Economist, 2010. The new masters of management.

inovação acontecerá, mais próxima do cliente final[46]. Essa onda de inovação de baixo custo deve gerar uma revisão na vantagem competitiva ao redor do mundo, trazendo grande competição por preço às empresas.

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Risco de perda de competitividade da estrutura produtiva e da capacidade de inserção dos produtos fluminenses no mercado global por gargalos na infraestrutura e no sistema logístico
- Disponibilidade mundial de capitais para investimentos produtivos
- Necessidade de atuação mais competitiva e global na atração de investimentos produtivos para o Rio de Janeiro
- Acirramento da concorrência em setores ligados à indústria tradicional em virtude do aumento da oferta de produtos importados
- Oportunidade de adensamento das cadeias produtivas fluminenses por meio da promoção e atração de investimentos nos elos mais inovadores de suas redes de valor
- Oportunidade para ampliar a movimentação do complexo portuário do Estado do Rio de Janeiro
- Aumento da competição internacional pelos fluxos de capitais produtivos e financeiro circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais
- Oportunidade para a atração de sedes e representações de grandes empresas brasileiras e multinacionais, possibilitando um maior desenvolvimento do setor de serviços

Consolidação do conhecimento como principal motor do desenvolvimento econômico e intensificação da Economia de Serviços

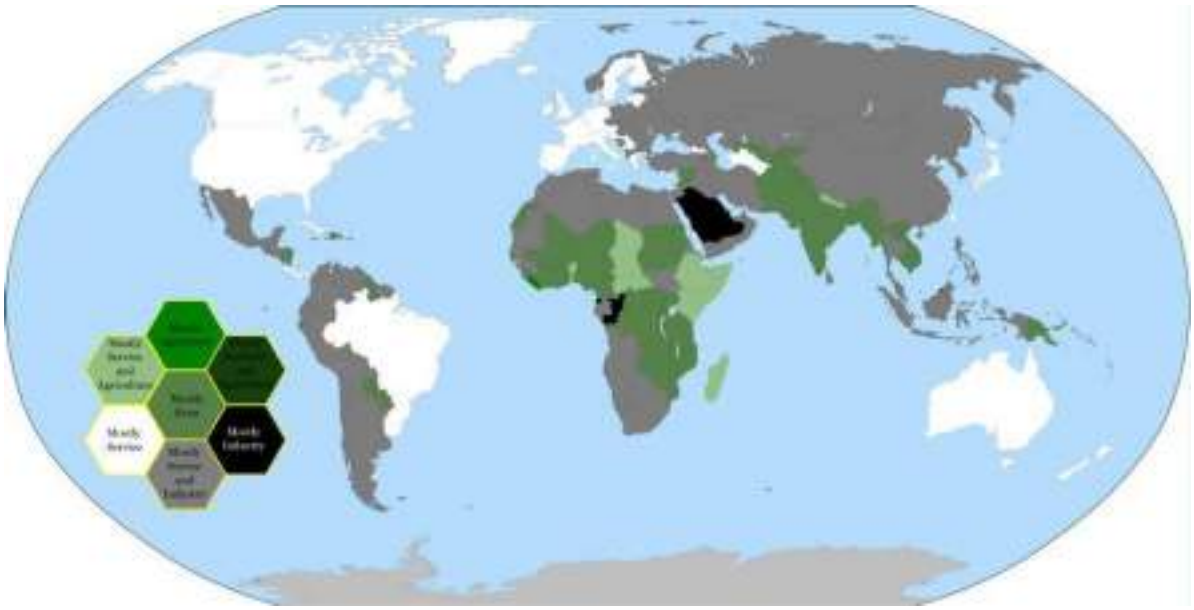
O mundo está experimentando um processo, cada vez mais forte, de transição de um modo de produção e criação de valor intensivo em energia e materiais, para a geração de valor com produtos intensivos em conhecimento e inovação. Nesse contexto, a chamada 'economia do conhecimento' tende a se consolidar como o principal motor da economia mundial ao longo deste século o que, por sua vez, conferirá maior importância aos investimentos dos ativos intangíveis das empresas, tais como pessoal altamente qualificado; capacidade de inovação; inserção em redes nacionais e internacionais de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I); e reputação da marca. Os setores intensivos em tecnologia e conhecimento liderarão a economia do século XXI. São os setores mais dinâmicos, detentores das empresas mais rentáveis e das marcas mais valiosas. Segundo a Forbes, dentre as 5 marcas mais valiosas do mundo, todas pertencem a setores de alta tecnologia[47].

[46] HSM Management, 2010.
[47] Forbes, 2021.

A capacidade de uma sociedade e de sua economia gerar e assimilar mudanças tecnológicas será, cada vez mais, um fator-chave para a o crescimento econômico. Isso traz uma grande preocupação com a disseminação do conhecimento e com a educação da população nos países que buscam avanços tecnológicos para fomentar os seus decorrentes ganhos em produtividade e competitividade.

Neste cenário, o setor de serviços vem ganhando importância crescente para a geração de riqueza dentro das economias, sendo esta uma tendência a ser intensificada nos próximos anos, além de se mostrar extremamente relevante para a geração de emprego. Ademais, empresas desse ramo são as principais responsáveis pela revolução tecnológica propiciada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Além da emergente questão tecnológica, o setor de serviços tem uma importância fundamental para o emprego em todo o mundo. Cerca de 75% da força de trabalho dos EUA está classificada nos setores de serviços e dois terços do valor adicionado e do emprego nas economias avançadas se devem ao setor de serviços[48].

Mapa dos países segundo a composição do PIB – 2017



Fonte: UN Database

[48] HIPP, C. et al. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. International Journal of Innovation Management, v. 4, n. 4, p. 471-453, Dec. 2000.

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade, objetivando ganhos de qualidade e produtividade
- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à inovação, ao desenvolvimento das novas tecnologias e sua incorporação aos sistemas produtivos
- Necessidade de acelerar a melhoria da educação e da qualificação profissional
- Necessidade de adequar os sistemas logísticos, a infraestrutura e a conectividades das redes de cidades às exigências da economia baseada no conhecimento
- Ampliação do setor de serviços e produtos especializados, em especial na RMRJ
- Oportunidade de expansão das exportações de serviços

Intensificação do processo de urbanização e metropolização, com a consolidação de uma rede de cidades globais

Segundo a ONU, atualmente 55% da população mundial vive em áreas urbanas e a expectativa é de que esta proporção aumente para 70% até 2050[49]. A intensificação do processo de urbanização[50], que culminou na criação de grandes metrópoles ao redor do mundo no passado, será mais visível nos países emergentes, acarretando metropolização acentuada nessas regiões. Em 1950, apenas 3 entre as 10 maiores metrópoles mundiais pertenciam a países em desenvolvimento. Em 2000, essa proporção já era muito maior, com 7 metrópoles localizadas nestes países. Já em 2015, existiam cerca de 60 metrópoles no mundo abrigando 600 milhões de pessoas e em sua maioria localizadas em países em desenvolvimento[51]. Este processo de intensificação da urbanização é uma das principais características da demografia mundial no século XX e projeta-se que será amplificado no decorrer do século XXI.

As transformações socioeconômicas que marcaram as últimas décadas resultaram em sistemas urbanos complexos e interconectados, estruturados em redes. Essas redes urbanas caracterizam-se por um conjunto de cidades com características distintas, cuja hierarquia é definida por fluxos de bens, serviços e informações. São esses fluxos que definem as relações de dependência estabelecidas entre as cidades componentes da rede urbana. Em economias relativamente fechadas, a hierarquia entre cidades é definida, quase exclusivamente, em função da importância relativa dos centros urbanos no cenário nacional. Contudo, à medida que as economias se internacionalizam, passa a haver crescente interação entre os vários

[49] ONU, 2019. Relatório UN-HABITAT.

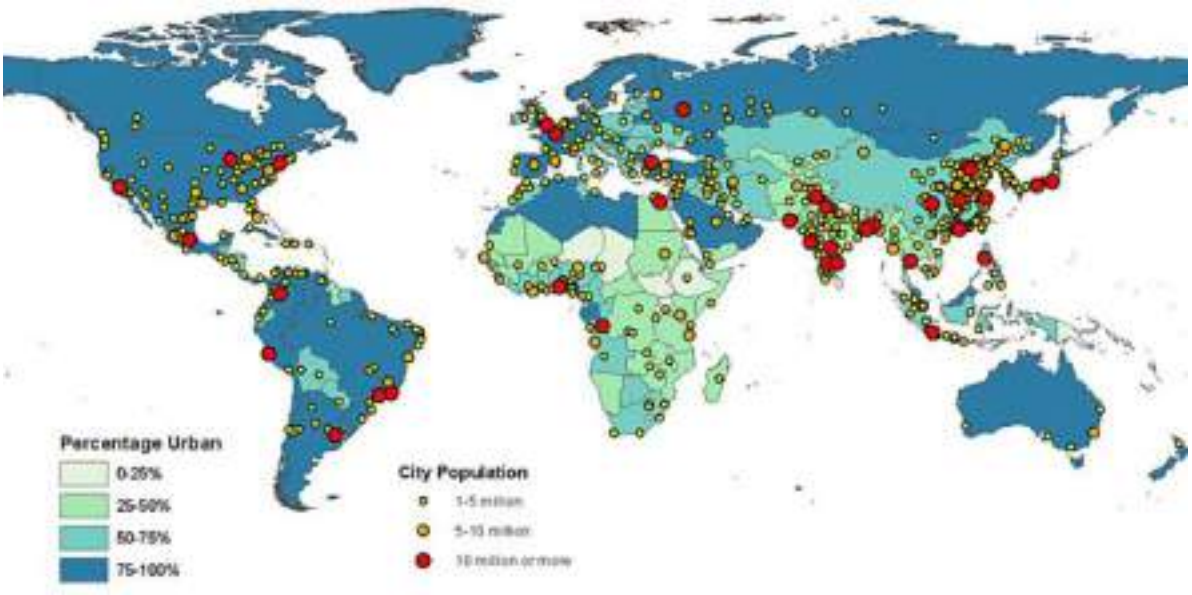
[50] Entende-se por urbanização o processo de transferência de pessoas do meio rural (campo) para o meio urbano (cidade). O aumento da população urbana em relação à população rural vem acompanhado da substituição das atividades primárias (agropecuária) por atividades secundárias (indústria) e terciárias (comércio e serviços)

[51] ONU, 2008. Relatório UN-HABITAT.

sistemas nacionais, o que significa dizer que, no limite, os vários sistemas nacionais tendem a transformar-se em um único sistema em escala mundial[52].

Nesse caso, os centros situados no topo da hierarquia são denominados cidades globais, cuja característica principal consiste em atuar como foco da irradiação das decisões tomadas em escala global para as demais cidades dos seus respectivos sistemas nacionais. A crescente internacionalização dos fluxos de bens, serviços e informações dão origem à formação de uma rede mundial de metrópoles e megacidades[53], onde são geradas e transitadas as decisões financeiras, mercadológicas e tecnológicas, capazes de moldar os destinos das economias nacionais e suas articulações com os fluxos internacionais de comércio, informação e conhecimento.

Porcentagem da população urbana e aglomerações urbanas, por tamanho da cidade – projeção 2025



Fonte: UN Database

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Crescente importância das grandes metrópoles, como a RMRJ, para a competitividade regional e do país
- Oportunidade para a RMRJ atrair investimentos produtivos em serviços (predominantemente concentrados na capital) e na indústria, beneficiando-se de sua posição estratégica para o comércio internacional e de sua proximidade com o dinâmico

[52] IBGE, 2018. REGIC - Regiões de Influência das Cidades.

[53] Megacidade é o termo normalmente empregado para se definir uma cidade que sedia uma aglomeração urbana com mais de dez milhões de habitantes (GlobeScan e MRC McLean Hazel, 2008. Desafios das Megacidades.).

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

mercado interno do Sudeste

- Oportunidade de fortalecer a posição da RMRJ na rede de cidades brasileiras a partir de uma maior integração com a rede global de cidades conectadas a partir de sua inserção no comércio internacional
- Necessidade de incorporação sistemática da competitividade como um dos vetores estruturantes das estratégias de desenvolvimento das cidades fluminenses a curto, médio e longo prazos, com foco na:
  - redução dos custos de deslocamento, localização e de transação
  - oferta de infraestrutura
  - maior mobilidade de pessoas e mercadorias
  - economias de escala e aglomeração
  - segurança pública e jurídica
  - disponibilidade de experimentos inovadores (incubadoras de empresas de base tecnológica, aceleradoras de *start ups*, polos de serviços etc)

Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono

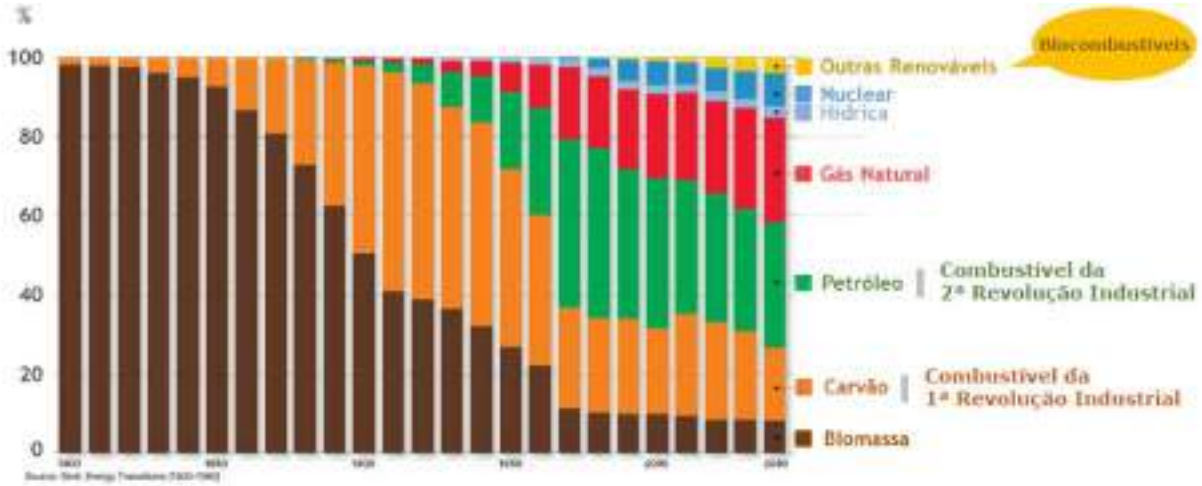
Durante a última década, foram formados alguns consensos na comunidade científica mundial com relação ao processo de aquecimento global derivado das emissões antrópicas de Gases de Efeito Estufa (GEE):

- de que haverá aquecimento global motivado por emissões de GEE em qualquer cenário, e que esse é irreversível neste século;
- que a grande incerteza reside na intensidade das mudanças climáticas, a qual está diretamente condicionada à celeridade, tempestividade e abrangência dos esforços de sua mitigação e de transição para uma economia de baixo carbono em âmbito mundial.

Caso os esforços de mitigação avancem, espera-se que um dos principais vetores de implantação seja um aparato regulatório que gere mudança nos preços relativos na economia, na qual se tornariam gradualmente mais caras as fontes de energia de origem fóssil e outras atividades geradoras de emissões de GEE. É dessa forma que a preocupação com a questão ambiental global deixa de ser exclusividade da agenda da comunidade científica e passa a constar nas agendas econômica e política dos principais países do mundo. A necessidade de redução da emissão dos gases causadores do efeito estufa já influencia inúmeras discussões entre líderes mundiais, que definem ambiciosas metas de redução da emissão, embora muitas vezes ainda sem ações focadas e coordenadas.

Neste contexto desafiador associado às mudanças climáticas, mas sem depender exclusivamente delas, está emergindo uma nova abordagem em relação ao meio ambiente. A visão do meio ambiente, enquanto entrave ao desenvolvimento econômico, está sendo substituída pela convicção de que das preocupações com a sustentabilidade ambiental emergem múltiplas oportunidades de negócio. As pressões por substituição dos combustíveis fósseis resultarão no aumento mundial da procura por fontes de energia de baixo carbono. É esperado, por exemplo, um grande aumento na demanda de biocombustíveis, embora a participação relativa de energia primária oriunda de combustíveis fósseis mantenha-se predominante ao longo das próximas décadas[54].

Demanda mundial de energia primária por década, em %



Fonte: EPE

Nesse contexto de crescente demanda por sustentabilidade ambiental, diversas medidas têm sido tomadas em busca de uma economia de baixo carbono. Entre elas, destacam-se o uso de fontes não fósseis de produção de energia; a redução do desflorestamento; e adaptações no processo industrial e no sistema de transporte.

A tendência mundial rumo a uma economia sustentável e de baixo carbono representa oportunidades e riscos para o Brasil. Os riscos estão relacionados às barreiras no comércio internacional, impostas com base em requisitos e padrões ambientais mínimos. Como oportunidade, destaca-se o papel da gestão ambiental como forma de obter ganhos de produtividade com, por exemplo, maior eficiência energética e reutilização de materiais na atividade produtiva. Serão necessários investimentos crescentes em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias limpas que minimizem os danos ao meio ambiente, além da adaptação da produção a padrões internacionais de ecoeficiência. São também oportunidades uma série de novos negócios ambientais relacionados ao mercado de créditos de carbono e à

[54] Empresa de Pesquisa Energética (EPE), 2019. Perspectivas para o setor sucroenergético brasileiro em um contexto de transição energética.

biodiversidade, tais como o desenvolvimento de bioprodutos e a produção e comercialização de fármacos e filoterápicos (além dos recicláveis).

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Demandas por melhoria da qualidade ambiental, fator crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas
- Crescimento das oportunidades no mercado de geração de conhecimento para o desenvolvimento de negócios ligados ao meio ambiente
- Contexto favorável para a montagem, prospecção e/ou atração de negócios associados à economia sustentável (reciclagem, recuperação de áreas degradadas, expansão de "negócios verdes") e de captação de recursos de agências de desenvolvimento (Banco Mundial, BNDES, FINEP, entre outros) para financiar o seu desenvolvimento
- Oportunidade de desenvolvimento da produção de energia de biomassa (etanol, carvão vegetal, entre outras) e de ampliação do parque de pequenas centrais hidrelétricas e de produção de energia eólica
- Pressões internacionais por parte do mercado, de ONGs, de governos nacionais e de instituições multilaterais, que condicionam investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da produção sustentável de bens e serviços
- Necessidade de redução das emissões de gases de efeito estufa no Rio de Janeiro

2.2.8.2 Tendências do Brasil e Sudeste

Reconfiguração econômica e espacial: interiorização do desenvolvimento, desconcentração urbano-industrial e constituição de novos polos de dinamismo econômico

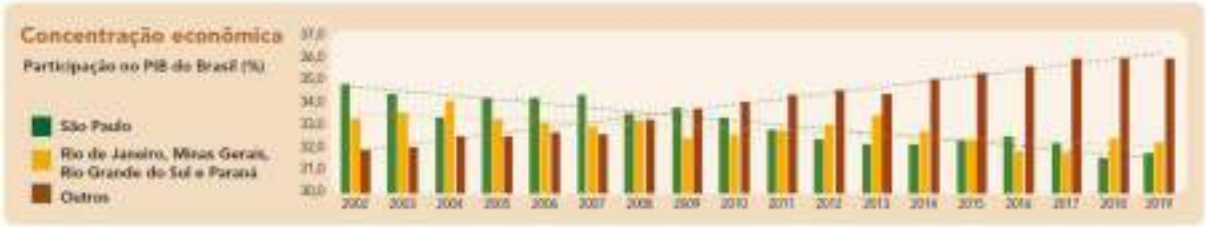
O crescimento acelerado das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste a taxas superiores às das regiões Sul e Sudeste e a interiorização da economia são fenômenos marcantes no Brasil recente. O desenvolvimento do agronegócio no Centro-Oeste, a reorganização da dinâmica econômica do Nordeste, o potencial da biodiversidade na Amazônia e o desenvolvimento industrial de cidades de médio porte são alguns exemplos desse processo.

Observa-se que, nas duas últimas décadas, ocorreram alterações significativas nos padrões de localização das atividades produtivas no território brasileiro. Se, historicamente, os investidores buscaram os grandes centros urbanos motivados pelas economias de aglomeração (proximidade ao mercado e fornecedores, melhor infraestrutura e maior acesso aos avanços tecnológicos)[55], essa preferência passou a se reduzir progressivamente, provocando a desconcentração espacial da base produtiva.

[55] Entendem-se como "economias de aglomeração" os ganhos de eficiência que beneficiam atividades produtivas em situação de proximidades geográficas e que seriam inexistentes se as atividades tivessem localizações isoladas.

Esse movimento de interiorização do desenvolvimento reflete a busca pelo aproveitamento de vantagens comparativas entre as regiões, e se intensificará nos próximos anos. Dentre os fatores que explicam em parte a interiorização do desenvolvimento econômico, pode-se citar: o aumento dos incentivos fiscais; a melhoria no desempenho da agropecuária e sua maior integração com o setor industrial; o maior direcionamento de centros de pesquisa para o interior; o baixo desempenho sindical nas cidades pequenas e médias; a oferta de mão de obra mais barata; e o surgimento de deseconomias de aglomeração nos grandes centros, como violência urbana e o aumento dos custos de transportes.

Participação no PIB do Brasil



Fonte: IBGE

Vale destacar, contudo, que essas modificações nos padrões de localização das indústrias não ocorrem de forma homogênea para todos os setores industriais. Enquanto o setor de bens de consumo pouco duráveis (intensivo em mão de obra) se direciona para o Nordeste e o setor de bens duráveis experimenta uma desconcentração restrita dentro da região Sul-Sudeste, outros setores, como o de química, mantêm-se concentrados nos centros econômicos e, em alguns casos, até acontece uma intensificação dessa concentração, caso das telecomunicações e informática. Na verdade, a despeito da tendência de desconcentração, os produtos de maior valor agregado e intensivos em tecnologia permanecem concentrados nos principais centros nacionais. O caso do agronegócio é uma exceção nesse padrão de desconcentração de pouco valor agregado, pois tem se tornado cada vez mais intenso em tecnologia e inovação.

Interiorização do desenvolvimento nacional



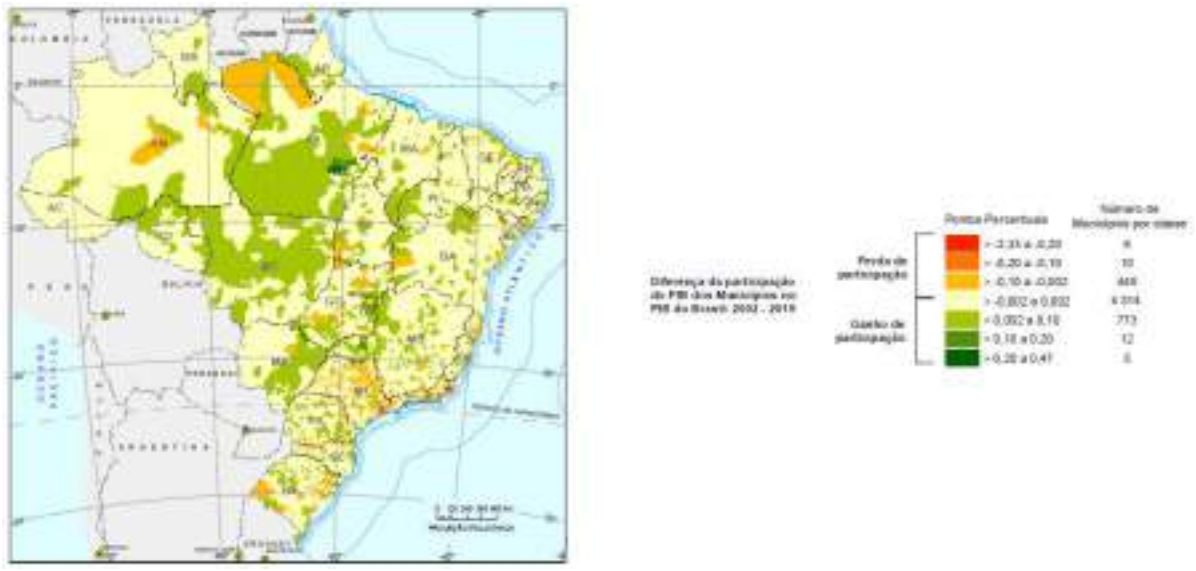
Fonte: Cenários Exploratórios de Minas Gerais 2007-2023 (2006)

Atrelado a esse movimento de interiorização do desenvolvimento e desconcentração da base produtiva, tem ocorrido um processo de descentralização da rede urbana nacional, com a ascensão das cidades brasileiras de médio porte e a criação de metrópoles no interior do País.

De acordo com os Censos Demográficos do IBGE, em 1991 as cidades com população entre 100 mil e 500 mil habitantes representavam 21,8% da população nacional. Em 2000 este percentual já era de 23,3%, e em 2010 elevou-se ainda mais para 25,5%[56]. O mesmo pode ser percebido em relação à dimensão econômica. Esse crescimento populacional está diretamente relacionado à expansão de novos mercados consumidores com potencial de dinamizar a economia do interior do Brasil.

[56] IBGE, 2011. Censo Demográfico 2010.

Dinâmica do PIB dos municípios – 2002/2019



Fonte: IBGE

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

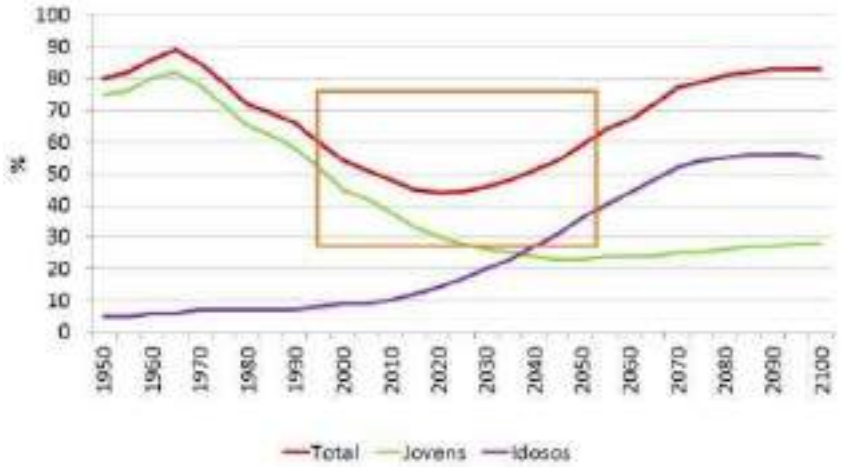
- Intensificação da disputa por atração de investimentos industriais entre os estados e municípios
- Ameaça de acentuação de perda de investimentos destinados à indústria, em face da maior concorrência interestadual
- Necessidade de implantação ou ampliação de infraestrutura e de sistemas logísticos de alta capacidade para assegurar inserção competitiva do Rio de Janeiro no movimento de interiorização do desenvolvimento econômico nacional
- Possibilidade de atração de novos investimentos para os setores nos quais a atividade produtiva fluminense já se concentra, devido às competências e capacidades industriais e de serviços associados já instaladas

Transição demográfica provocando grandes alterações econômicas e no perfil da demanda de serviços públicos

O Brasil está passando por transformações estruturais da sua população, com destaque para o acelerado envelhecimento populacional, consequência da redução das taxas de fecundidade. A projeção da pirâmide etária brasileira mostra uma redução da população na faixa de 0 a 14 anos e um incremento da parcela da população em idade potencialmente ativa (15 a 64 anos) – o chamado bônus demográfico[57].

[57] Confederação Nacional da Indústria (CNI), 2013. Mapa Estratégico da Indústria.

Bônus demográfico do Brasil: transição da razão de dependência 1950/2100

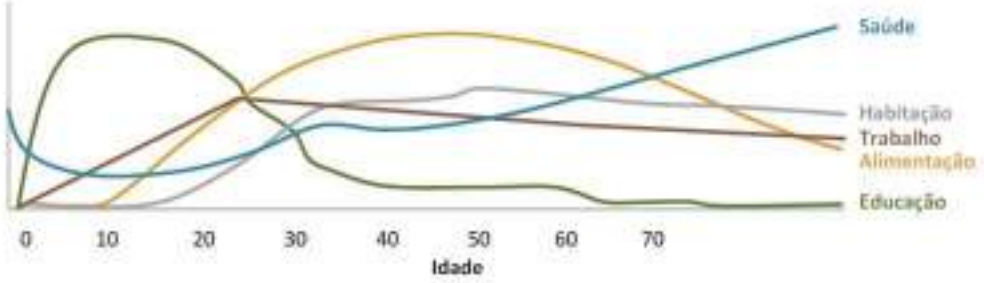


Fonte: UN Database

O bônus demográfico cria condições favoráveis ao crescimento econômico do país pela maior oferta de trabalho e maior capacidade de poupança. No entanto, seu impacto no Brasil tem sido reduzido por uma série de questões políticas, econômicas e sociais58. A taxa de poupança da economia brasileira é reduzida e, ademais, a baixa qualidade da educação não permitiu que a oferta de força de trabalho qualificada, o chamado capital humano, seja tão abundante quanto o necessário.

A população em idade ativa continuará a crescer por pelo menos mais 10 anos, mas sua taxa de crescimento vem desacelerando rapidamente, o que impõe desafios ao crescimento econômico e à competitividade das empresas59. Por volta de 2030, a população brasileira potencialmente ativa deve iniciar o processo de encolhimento devido à redução da taxa de natalidade e ao aumento da expectativa de vida da população. A composição etária de uma população determina a forma e a intensidade como os serviços são demandados.

Demanda por serviços em função da idade



Fonte: FERREIRA; Frederico P. M, 2007. Requerimentos individuais de serviços.

[58] IBRE/FGV, 2019. Revista de Conjuntura Econômica.

[59] ARBACHE, Jorge. Transformação demográfica e competitividade internacional da economia Brasileira. Revista do BNDES, dez. 2011.

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços
- Importância de aproveitar o bônus demográfico, atuando na qualificação profissional
- Necessidade de adequação do planejamento das empresas e entes públicos ao perfil demográfico emergente

Forte expansão da conectividade, com massificação do acesso à internet

A expansão tecnológica tem ocorrido de forma cada vez mais intensa nos países em desenvolvimento. No Brasil, o crescimento do mercado de TIC é notável. Este setor foi um dos mais afetados pela abertura econômica ocorrida no País na década de 90. Em 2021, o mercado brasileiro passou a representar 2,1% do mercado mundial de TIC (9ª posição no ranking global) e 44% do mercado da América Latina (1ª colocação no ranking regional)[60].

Produção total de TIC no Brasil (US$ milhões) – 2020

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO / MARKET SEGMENTATION	MERCADO DOMÉSTICO / DOMESTIC MARKET	MERCADO DE EXPORTAÇÃO / EXPORT MARKET	MERCADO TOTAL / TOTAL MARKET
Software / Software	12.989	232	13.221
Serviços / Services	9.995	591	10.586
Hardware / Hardware	26.543	361	26.904
SUBTOTAL TI / IT SUBTOTAL	49.527	1.184	50.711
Telecom / Telecom	43.900	-	43.900
TOTAL TIC / ITC TOTAL	**93.427**	**1.184**	**94.611**

Fonte: International Data Corporation (IDC)

[60] Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), 2021. Mercado brasileiro de TIC: panorama e tendências.

Mercado global de TI – 2020



Fonte: International Data Corporation (IDC)

A evolução das TIC representa um inegável vetor de inovação para outras atividades da economia. Sua dinâmica muda significativamente o cenário de negócios no Brasil. Desde transformações em setores tradicionais, através da adoção de novas formas de transação comerciais e acesso a novos mercados, até a viabilização e consolidação de setores anteriormente restritos, como o ensino à distância.

Dentro desse contexto de forte expansão da conectividade, ganha importância o conceito de "cidades inteligentes ou cidades conectadas", caracterizado como um ambiente que utiliza a conectividade para analisar dados visando melhores decisões, antecipar problemas e resolvê-los de forma proativa. Trata-se de coletar e analisar os dados produzidos a cada momento (Big Data) para apoiar os tomadores de decisão no planejamento e administração da cidade. Além disso, contribui à melhoria da capacidade de aprendizagem e inovação. Por último, mas não menos importante, a incorporação das novas tecnologias no sistema educacional e de formação de mão de obra no Brasil poderá contribuir para a expansão da cobertura e da qualidade dos serviços educacionais.

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Aumento da importância das TIC para a gestão e operação das cidades ("cidades inteligentes") e para a conectividade das redes de cidades fluminenses
- Mudanças significativas nos processos de negócio, desde novas formas de transações comerciais (como B2B e B2C) e acesso a novos mercados até a viabilização e consolidação de atividades anteriormente restritos, como o ensino a distância e a telemedicina, dentre outras

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

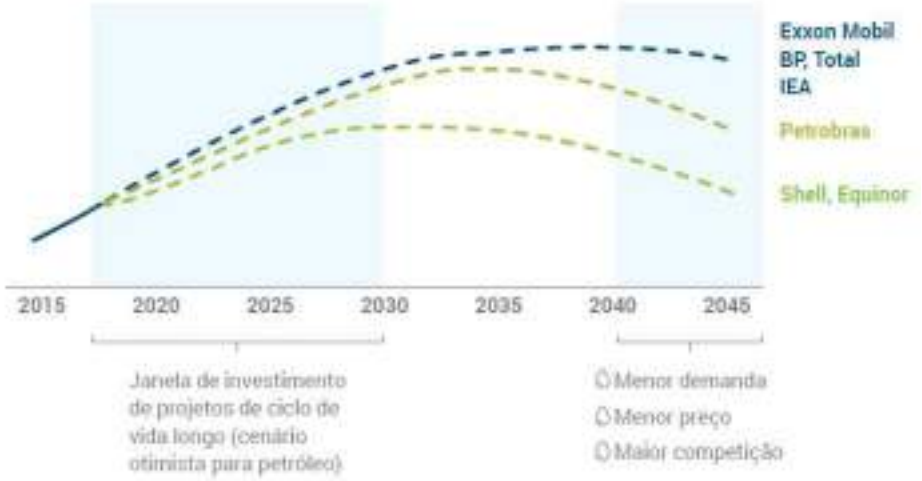
- Aumento da importância da infraestrutura de comunicação para a competitividade urbana ("cidades inteligentes")
- Oportunidade de explorar ganhos associados às "economias de rede"
- Aumento da demanda por qualificação profissional, oriunda da incorporação das novas tecnologias no mundo do trabalho
- Oportunidade para melhoria da qualidade do capital humano em função da possibilidade de incorporação das novas tecnologias nos sistemas de ensino e treinamento

Consolidação do Brasil como importante player global do setor de óleo & gás

O petróleo está no cotidiano de bilhões de pessoas, mundo afora. Da indústria pesada a praticamente todo sistema de transportes, seus derivados também estão presentes no dia a dia da população. Em seu uso mais conhecido, o uso energético, o petróleo gera uma série de combustíveis para diversos setores dos mais variados portes. Além de fonte energética, o petróleo ainda apresenta uma vasta gama de aplicações de seus derivados. Da primeira etapa do seu refino, por exemplo, se produz a nafta – que é matéria-prima básica para produção de plástico. Por sua vez, o plástico é um produto comercial versátil, de aplicação industrial bastante ampla, da fabricação de drones a computadores e impressoras 3D, de luvas a próteses. Há ainda usos menos conhecidos, como a geração de amônia a partir do gás natural, composto que serve de insumo para fertilizantes. Outros usos relevantes são para solventes e asfalto. Não obstante a transição energética pelo qual o mundo atravessa, com a gradual transferência da demanda energética para fontes de energia mais limpas, não associadas à utilização de combustíveis fósseis, espera-se para a próxima década uma janela de oportunidades para o setor petrolífero. Tais oportunidades relacionam-se ao pico de demanda global de petróleo esperado para os próximos anos[61].

[61] Ernst & Young / Instituto Brasileiro de Petróleo (EY/IBP), 2019. A relevância do petróleo e gás para o Brasil.

Janela de oportunidade: previsão do pico de demanda global de petróleo de acordo com as principais empresas da indústria

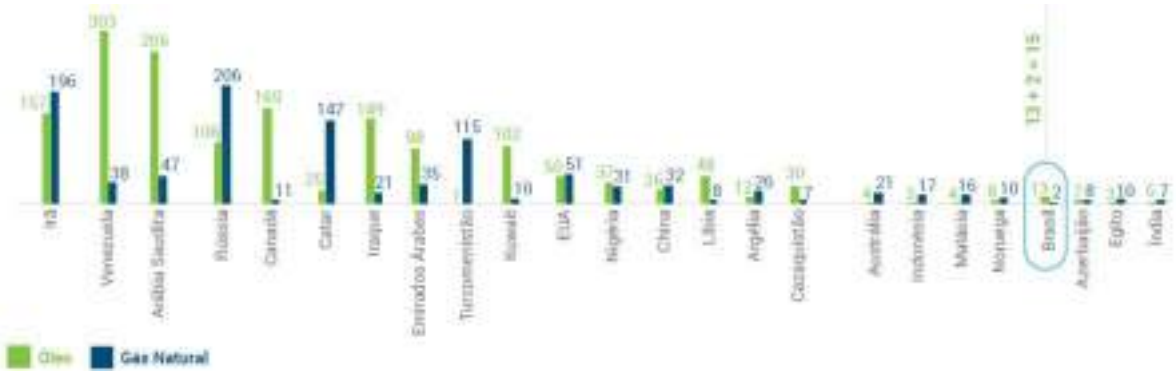


Fonte: Fonte: Estudo colaborativo IBP e EY com dados da BP, Shell, Total, Exxon Mobil, Petrobras, Equinor e IEA. Nota: curvas esquemáticas, coerentes com a previsão do pico de demanda de cada agente.

Dentro dessa indústria, o Brasil tem papel importante e um grande potencial ainda a ser desenvolvido. O país possui reservas de petróleo e gás em abundância. Atualmente, somente 7% da área de bacias sedimentares brasileiras estão sob concessão (independentemente do tipo de contrato). O significado disso é que a maior parte do território ainda não foi estudado, o que indica imensas possibilidades. Segundo estudo do Instituto Nacional de Petróleo e Gás da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), o pré-sal brasileiro pode conter cerca de 176 bilhões de boe (barris de petróleo equivalente). Caso seja comprovado e produzido, o Brasil estará entre os principais produtores do mundo. Nos dias atuais, 27 bilhões de boe é o total de reservas de petróleo e gás no Brasil, entre provadas (15 bilhões de boe), prováveis e possíveis (12 bilhões de boe)[62]. Em relação às reservas provadas, em 2017 o Brasil ocupava a 21ª posição no ranking global. Contudo, os dados ainda não consideram grandes descobertas, como Mero ou Búzios (áreas do pré-sal).

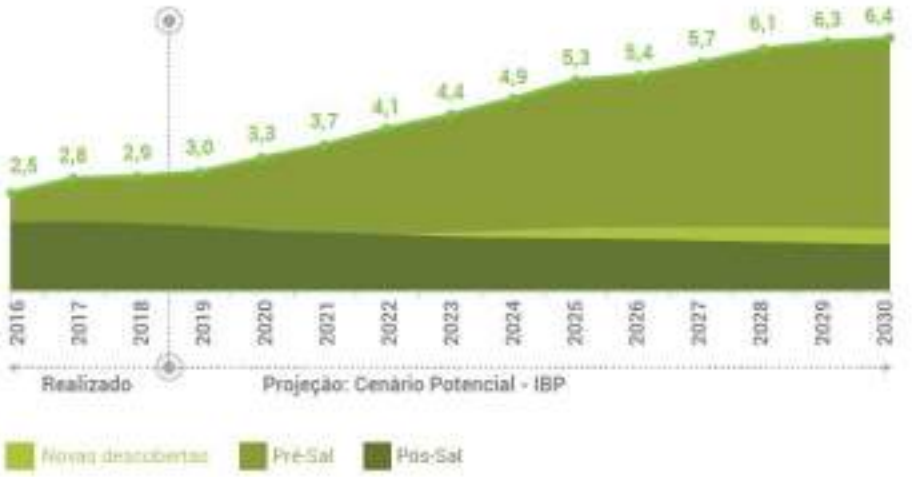
[62] Ibid.

Visão global das reservas provadas de petróleo, em bilhões de boe – 2017



Fonte: Estudo colaborativo IBP e EY com dados da ANP e BP Statistical Review e perspectivas de mercado

Realizado e previsão da produção de petróleo no Brasil por região geológica, entre 2016 e 2030 (em milhões de barris de óleo por dia)

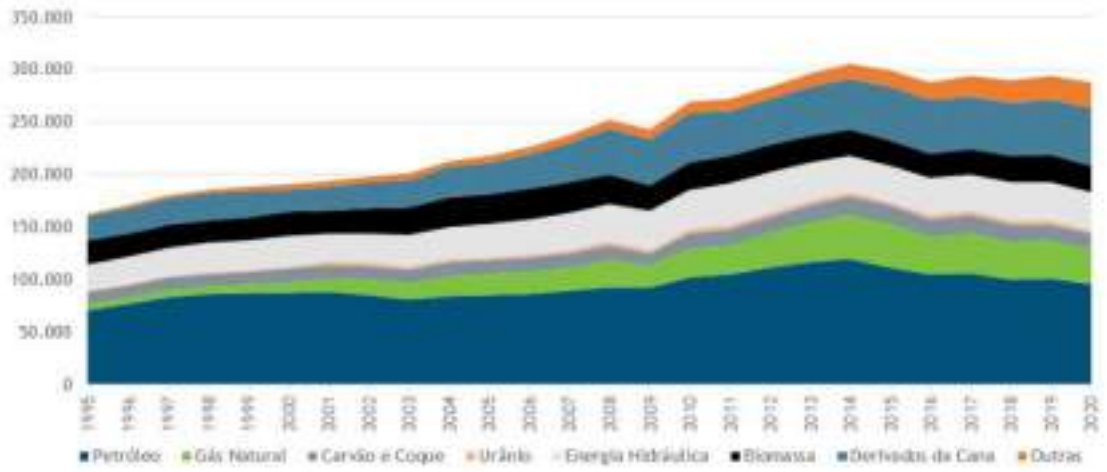


Fonte: Estudo colaborativo IBP e EY com dados da ANP

A oferta interna de energia cresceu 80% entre 1995 e 2019, saltando de 162 milhões de toneladas equivalentes de petróleo (tep) para 294 milhões tep. O gás natural elevou sua participação em mais de 6 vezes, sendo a fonte que exibiu maior crescimento proporcional nesse período, passando de cerca de 5 milhões tep para 36 milhões tep, enquanto o petróleo foi responsável pela maior contribuição absoluta, atingindo 101 milhões tep[63].

[63] Agência Nacional de Petróleo (ANP), 2020. Dados estatísticos.

Oferta interna de energia no Brasil, mil toneladas equivalentes de petróleo – 1995/2020



Fonte: IBAP-RJ

Evolução da produção de petróleo, Petrobras e outros players, em milhões de barris por dia



Fonte: Estudo colaborativo IBP e EY com dados da ANP

No mercado brasileiro, a relevância do setor de petróleo e gás é indiscutível. Ocupa o terceiro lugar no ranking das principais atividades econômicas no Brasil. Trata-se da mesma participação da pecuária, por exemplo – e quase três vezes maior do que a da extração de

minerais metálicos (0,5%)[64]. O setor de petróleo e gás é, ainda, o 4º colocado no ranking das exportações. Como produto, está atrás apenas da soja, dos materiais de transporte aéreo, terrestre e ferroviário e dos minérios metalúrgicos[65]. Apenas em forma de arrecadação, foram gerados R$ 1,4 trilhão de reais entre 2007 e 2017. Além disso, o setor de petróleo e gás impacta diversos setores e alavanca a economia do país através da geração de emprego e renda, do investimento em pesquisa e desenvolvimento local, da contribuição para o superávit na balança comercial e da formação de poupança[66].

Evolução do saldo da balança comercial com e sem exportações de petróleo e derivados, em bilhões de dólares FOB – 2007/2017



Fonte: Estudo colaborativo IBP e EY com dados da ANP e SECEX

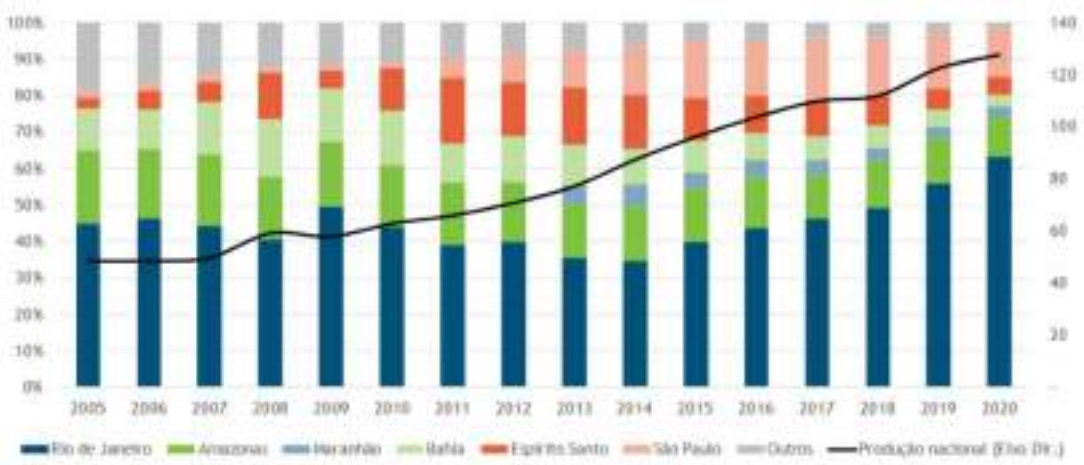
Neste cenário, o Rio de Janeiro é o principal player do setor de petróleo e gás no Brasil. O estado é o maior produtor de gás natural, respondendo por mais da metade da produção nacional. A produção no estado de São Paulo também cresceu expressivamente e reponde hoje por 13% da produção total.

[64] IBGE, 2021. Sistema de Contas Nacionais.

[65] Ministério da Economia, 2021. Dados de comércio exterior.

[66] IBP, 2018. Dados estatísticos.

Participação dos estados na produção de gás natural, milhão m³/dia (%)
2005/2020



Fonte: IBAP-RJ

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Manutenção da economia do petróleo como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense
- Mantidas as atuais regras de repartição, possibilidade de aumento das rendas petrolíferas (royalties e participações especiais), contribuindo para uma elevada capacidade de investimento público em infraestrutura e na área social
- Forte ingresso de investimentos produtivos associados à cadeia produtiva petrolífera: E&P, logística, pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e demais serviços associados
- Oportunidade para o adensamento e diversificação da cadeia produtiva a partir do desenvolvimento de uma rede de fornecedores locais voltados ao apoio às atividades offshore
- Aumento da demanda por equipamentos e materiais, incluindo encomendas às indústrias siderúrgica e metal-mecânica, serviços de projeto, engenharia e automação industrial
- Oportunidade para o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia de ponta
- Geração de empregos especializados
- Risco de especialização excessiva da economia fluminense, com persistência da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de commodities
- Risco de aumento no nível geral de preços da economia e de especulação imobiliária em algumas regiões caracterizadas como polos petrolíferos
- Risco de desestruturação dos demais setores tradicionais e de manutenção de elevados índices de concentração de renda
- Em um contexto de expansão da produção na camada pré-sal, risco de perda gradual de

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

relevância da Bacia de Campos frente à Bacia de Santos na definição das prioridades de investimentos produtivos públicos e empresariais

- Ameaça de aumento da concorrência dos municípios situados no entorno das plataformas petrolíferas da Bacia de Santos na atração de empresas e investimentos associados à cadeia produtiva do óleo e gás

Consolidação da questão ambiental como fator crítico para o planejamento e a tomada de decisão

Há pouco mais de vinte anos a questão ambiental brasileira apenas despontava. Em não mais que duas décadas ocorreu uma mudança extraordinária. O País dotou-se de uma legislação ambiental completa e complexa, e de aparatos institucionais importantes, incluindo um Ministério específico para a questão. Inúmeras organizações da sociedade civil – que hoje constituem redes com conexões nacionais e internacionais – nasceram, cresceram e se consolidaram, constituindo-se hoje como organizações cada vez mais presentes e atuantes no quadro institucional brasileiro.

O aumento da relevância da questão ambiental é visto em vários campos da sociedade, seja na mudança de postura das pessoas – visível na maior pressão da sociedade por requisitos associados à sustentabilidade –, seja nas agendas institucionais – exemplificada na agenda positiva atual dos EUA no Governo Biden e na pressão sobre o Governo brasileiro para a redução do desmatamento na Amazônia.

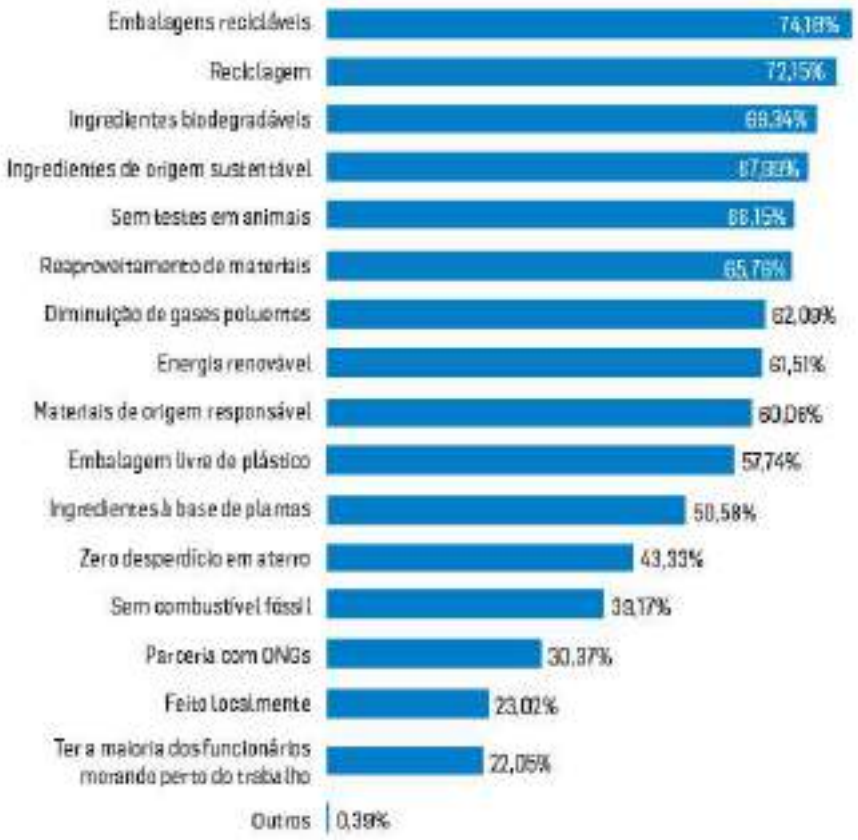
Além disso, diante do risco crescente de colapso no saneamento nas grandes metrópoles e algumas cidades médias brasileiras, a questão ambiental torna-se cada vez mais importante nas políticas de gestão do espaço urbano. Por outro lado, observa-se que o meio ambiente não é mais tratado somente no que se refere aos aspectos ligados à sua recuperação ou conservação diante das pressões antrópicas. O meio ambiente é cada vez mais encarado como uma oportunidade de negócio, tendência esta que será intensificada no futuro. Com isso, é crescente o volume de negócios gerados em sinergia à emergência da economia de baixo carbono.

Os brasileiros estão mudando hábitos em função de preocupações com o meio ambiente. Quase um terço (27%) dos brasileiros declaram que mudaram completamente seus hábitos devido a preocupações com o meio ambiente[67]. E essa transformação não parece ser efêmera: 41% dos respondentes afirmam que as mudanças feitas em seu cotidiano devido a sustentabilidade serão definitivas. As principais mudanças dos consumidores foram em relação a preferência por embalagens recicláveis (72%) ou reutilizáveis e redução do uso de

[67] FGV/Toluna, 2019. Sustentabilidade: O impacto no hábito dos brasileiros e nas marcas.

plástico (70%). As razões para a mudança no consumo são preocupação com a preservação do planeta (75%), preocupação com o próprio bem-estar (70%) e preocupação com as próximas gerações (65%). Em relação ao papel das empresas, para 74% dos entrevistados, o que mais faz uma marca ser sustentável é ter embalagens recicláveis[68].

O que faz a marca de uma empresa ser associada a uma imagem positiva de sustentabilidade ambiental, na visão dos brasileiros



Fonte: FGV/Toluna

IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO FLUMINENSE

- Qualidade ambiental passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas
- Crescimento das oportunidades no mercado de geração de conhecimento para o desenvolvimento de negócios ligados ao meio ambiente

[68] Ibid

2.2.8.3 Tendências do Rio de Janeiro

Dinâmica econômica fluminense baseada em óleo & gás, metal-mecânica, logística e serviços

O processo de formação econômica do Estado do Rio de Janeiro esteve historicamente associado, em maior ou menor grau, à logística. Ao longo do século XX, a industrialização da economia fluminense ancorou-se em setores relacionados ao fluxo de comércio internacional, notadamente o complexo metal-mecânico (que inclui a siderurgia e a indústria automotiva) e o segmento de óleo & gás (incluindo seus desdobramentos em direção à indústria naval). Mesmo o setor de serviços guarda grande relação com o resto do mundo, com destaque, nesse sentido, para as atividades turísticas.

A tendência mundial mais provável é de persistência da elevada demanda externa por energia, turismo e commodities industriais, entre elas as produzidas e/ou escoadas pelo Rio de Janeiro. Essa perspectiva, aliada à tendência de crescimento do mercado interno, provavelmente sustentará a expansão destas atividades econômicas e a manutenção da sua relevância na geração de riqueza no estado.

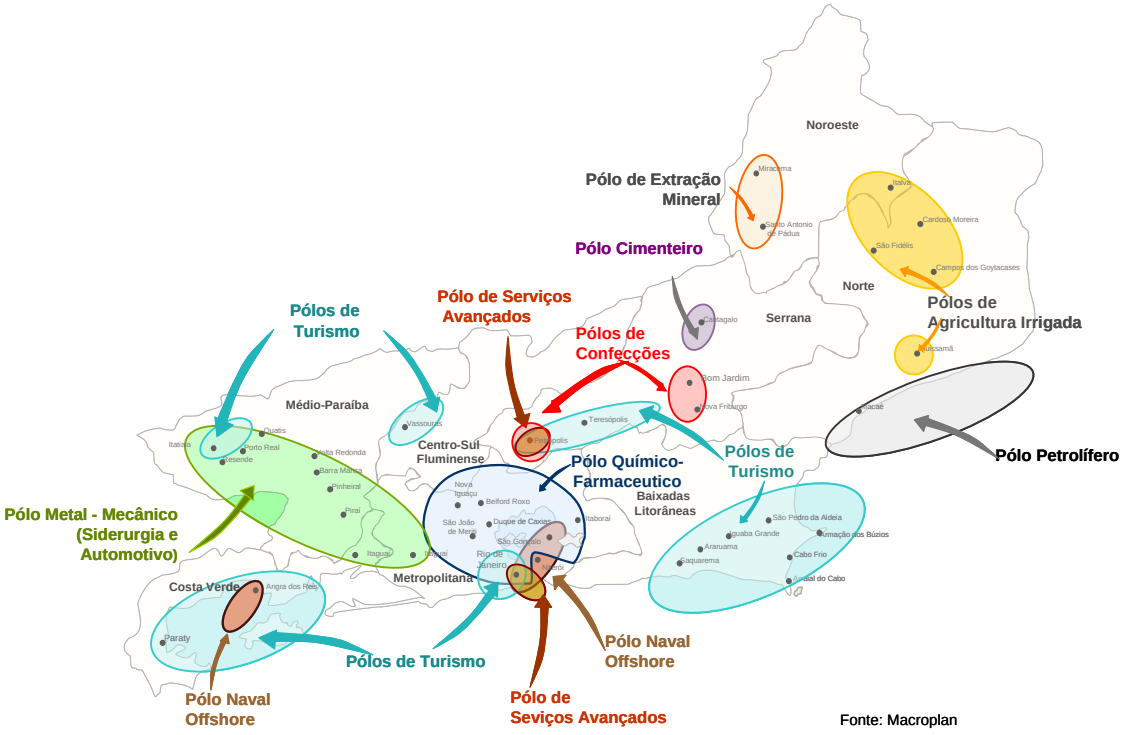
No passado recente, o crescimento da indústria fluminense deveu-se, predominantemente, ao desempenho da indústria extrativa – impulsionada pelo setor petrolífero. Desde 1998, o setor cresceu substancialmente. Com reservas petrolíferas provadas e potenciais elevadas e na posição de maior produtor nacional de gás, o Rio de Janeiro possui diversas unidades de produção e processamento de petróleo e gás em fase de construção ou licitação. Soma-se a isso a possibilidade de realização de novas descobertas em águas profundas ou ultra profundas, onde se projeta a existência de grandes reservatórios petrolíferos. Dessa forma, espera-se que, até 2040, o setor petróleo continuará experimentando dinamismo diferenciado no aparelho produtivo fluminense, contribuindo significativamente para o crescimento da indústria no estado. Adicionalmente, o desenvolvimento do setor petrolífero tende a gerar impactos positivos sobre outros setores econômicos, com destaque para a indústria naval. A indústria química também deverá colher os frutos da expansão do setor petrolífero nos próximos anos.

Outro setor que manterá dinamismo acelerado nos próximos anos é o metal-mecânico. Nesse sentido, o Rio de Janeiro tende a ser favorecido por dois grandes movimentos que marcam o setor: a acentuada demanda global por produtos siderúrgicos advinda, em especial, dos países emergentes; e o movimento de deslocamento das plantas siderúrgicas em direção a áreas próximas a complexos portuários. Com isso, espera-se que, até 2040, o Rio de Janeiro se consolide como importante *player* global na siderurgia, com impactos positivos sobre os demais setores que integram o complexo metal-mecânico no estado, notadamente a indústria automotiva.

Dentre as maiores empresas exportadoras do estado, parte predominante pertence aos setores petrolífero, naval, químico-farmacêutico ou metal-mecânico. Diante disso, espera-se que o dinamismo esperado para estes setores nos próximos anos seja traduzido na intensificação dos fluxos de comércio com os mercados internacionais, contribuindo para o aumento da inserção externa da economia fluminense e o desenvolvimento da logística. A maior inserção internacional da economia do estado, por sua vez, abre oportunidade para a disseminação de novos padrões de eficiência operacional dentro do aparelho produtivo, estimulado pela maior pressão em favor de ganhos de produtividade que permitam a manutenção da competitividade dos produtos fluminenses nestes mercados.

No que se refere ao setor de serviços, nas próximas duas décadas o Estado do Rio de Janeiro, em especial sua capital, deverá manter importante vantagem competitiva para a atração de eventos esportivos e culturais. Entretanto, a sua intensidade poderá variar em função dos vários futuros possíveis, especialmente as hipóteses alternativas nas áreas de segurança, infraestrutura e habitação. Soma-se a isso o envelhecimento populacional e o desenvolvimento do setor petrolífero, contribuindo para a acentuação de um movimento de gradual diversificação das atividades do setor turismo, marcado pela desconcentração sazonal das viagens e pela modificação das principais motivações – com destaque para a expansão do turismo de negócios.

Principais polos de desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro

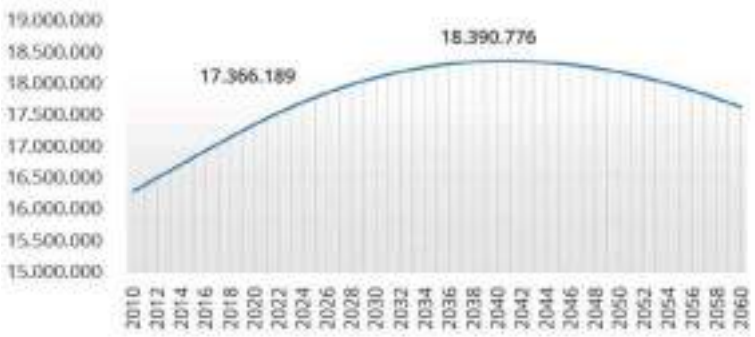


Fonte: Macroplan

Transição demográfica: redução da participação relativa da população jovem e grande aumento da população em idade produtiva e da população idosa

Segundo as projeções do IBGE, o Estado do Rio de Janeiro atingirá seu ápice populacional em torno dos anos 2040, com cerca de 18,4 milhões de pessoas. A partir daí é projetada uma reversão da tendência histórica. Observa-se atualmente, portanto, um processo lento, porém consistente, de desaceleração no ritmo de crescimento populacional no território fluminense.

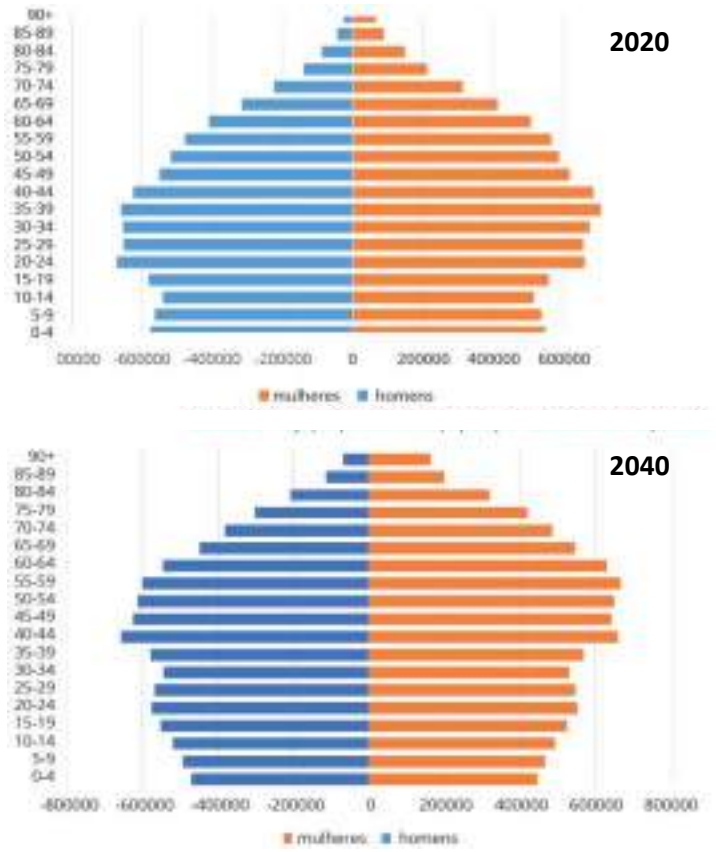
Projeção da população residente no Estado do Rio de Janeiro – 2010/2060



Fonte: IBGE

Segundo dados do IBGE, as mulheres representam cerca de 52,2% da população do Estado do Rio de Janeiro, com quase 9,06 milhões de pessoas em 2020. Os homens, por outro lado, representam 47,8% do total de habitantes do estado, com aproximadamente 8,3 milhões. Em 2040, estima-se que a população de mulheres (9,5 milhões) se manterá maior cerca de 7,2% que a de homens (8,8 milhões). No total, a proporção de homens e mulheres será de, respectivamente, 48,1% e 51,9% em 2040. A estimativa do IBGE sugere que população do estado se tornará majoritariamente mais idosa a partir do estreitamento da base da pirâmide (de 0 a 24 anos) e correspondente alargamento do topo (60 anos ou mais).

Pirâmides demográficas do Estado do Rio de Janeiro (população residente, sexo e grupos de idade) – 2020/2040



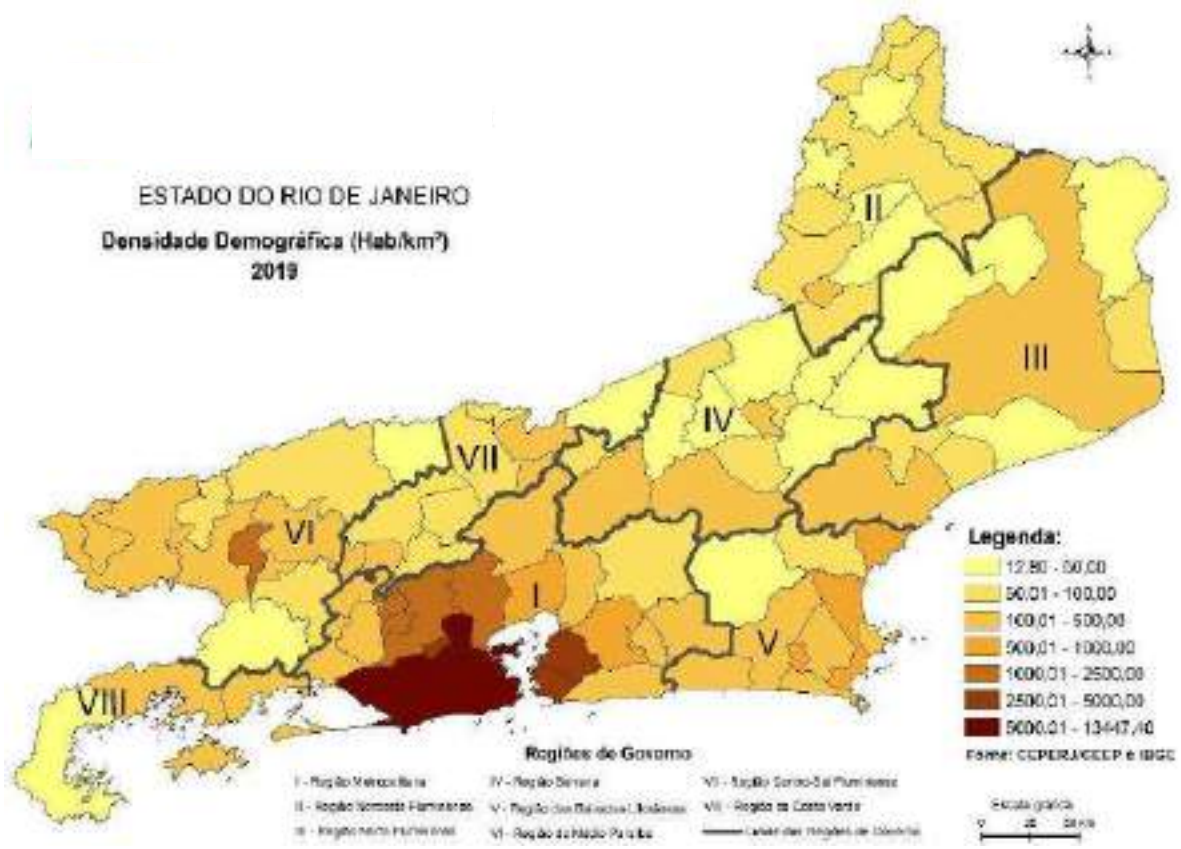
Fonte: IBGE

Manutenção da concentração sócio-demográfica da RMRJ sobre as demais regiões

No tocante à distribuição da população no território fluminense, a RMRJ concentra cerca de ¾ da população do estado. A densidade demográfica do Estado do Rio de Janeiro é de 394,6 habitantes/Km^2, sendo os municípios que integram a RMRJ aqueles que possuem as maiores concentrações de pessoas em seus territórios – por exemplo, São João de Meriti (13.447,4 habitantes/Km^2) e a capital do estado (5.598,3 habitantes/Km^2)[69].

[69] IBGE, 2019. Projeções da população.

Densidade demográfica no Estado do Rio de Janeiro, em habitantes/Km² – 2019



Fonte: CEPERJ, a partir de dados do IBGE

Mesmo diante do crescimento mais acelerado da população nas Baixadas Litorâneas e na Costa Verde, a RMRJ ainda abrigará, em 2040, a maior parte da população fluminense. Embora nos próximos anos o percentual de concentração possa evoluir de forma diferente de acordo com o cenário vigente, em 2040 a região ainda terá o maior número de fluminenses, tanto em termos absolutos quanto em termos relativos, mantendo-se como palco de significativas pressões sócio-demográficas.

Ingresso de investimentos e ampliação da demanda por capital humano, com maior competição inter e intra-estadual (entre setores econômicos) por trabalhadores qualificados

Segundo levantamento da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEERI), o Estado do Rio de Janeiro receberá nos próximos anos R$ 68,5 bilhões em investimentos de empreendimentos instalados no estado, R$ 17 bilhões de investimentos governamentais e R$ 27 bilhões em investimentos em saneamento.

Mapa de investimentos produtivos esperados para o Rio de Janeiro – 2021/2022



Fonte: SEDEERI/RJ.

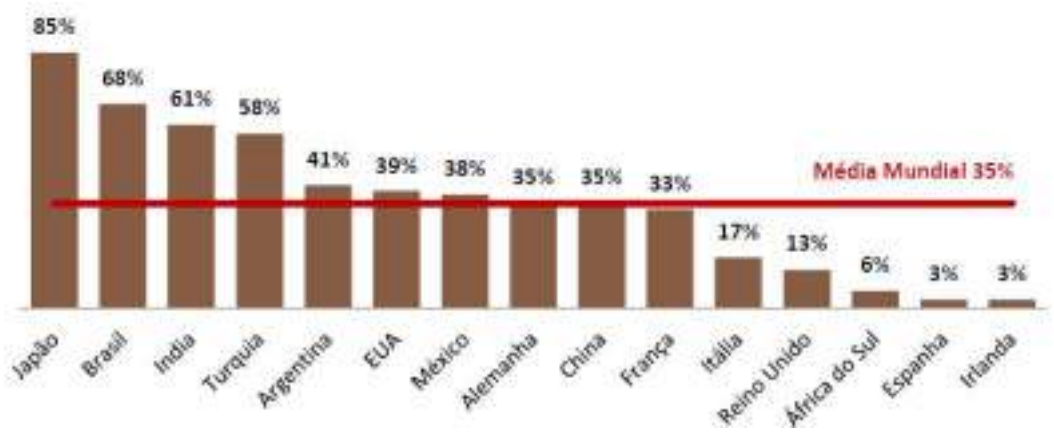
O desenvolvimento destes segmentos, tanto na indústria quanto no setor de serviços, tende a gerar impactos significativos sobre o mercado de trabalho, implicando a ampliação da demanda por mão de obra qualificada, com intensificação da competição intra-estadual (entre setores econômicos) e interestadual. De fato, uma característica comum a essas atividades é o fato de todas elas demandarem capital humano qualificado. Sendo assim, a efetiva internalização das oportunidades trazidas pela expansão dos investimentos nestes setores está condicionada à existência de mão de obra local de qualidade para o preenchimento dos postos de trabalho gerados, o que pressionará a demanda por ensino técnico, profissionalizante e superior.

A qualidade da educação brasileira é um dos principais obstáculos ao desenvolvimento do país. Avanços educacionais foram realizados nas duas últimas décadas, mas há ainda muito a ser feito. A qualidade da educação requer melhoria substancial, como sugerem os exames internacionais. Assim como ocorre na educação básica, também no ensino profissional o avanço recente ainda é insuficiente para suprir as necessidades do setor produtivo. A falta de profissionais qualificados em determinadas áreas é um gargalo para a inovação.

Particularmente, profissionais de conhecimento mais específico, diretamente aplicável à realidade empresarial 70.

O desafio do desenvolvimento sustentável impõe que o Brasil disponha de mais pessoas com formação superior de qualidade, sobretudo nas áreas exatas. Para isso, é preciso atuar na melhoria da educação básica, mas também ter ações específicas imediatas para ampliar a oferta de profissionais qualificados. Em decorrência do prazo de maturação requerido para que tais iniciativas gerem resultado, espera-se que no horizonte das próximas décadas a escassez de mão de obra qualificada ainda continue gerando fortes impactos para a atividade produtiva no Brasil e no Rio de Janeiro.

Empresários com dificuldades para preencher vagas com profissionais qualificados (%) – 2015



Fonte: Manpower, 2015. Talent Shortage Survey Research Results. Pesquisa feita com 38 mil empregadores em 42 países.

Nesse contexto, a manutenção da infraestrutura de inovação e conhecimento como importante vantagem competitiva da economia fluminense terá papel fundamental para a formação de mão de obra no estado. Contudo, a oferta de trabalhadores qualificados estará cada vez mais condicionada pelos padrões de qualidade de vida no ambiente de trabalho. Visto como ativo escasso, o capital humano qualificado tenderá a se instalar naquelas localidades onde as condições do ambiente externo forem mais condizentes a estágios superiores de desenvolvimento humano. Com isso, estados que registrarem melhores indicadores educacionais, de longevidade – onde se incluem índices de violência e criminalidade –, pobreza e desigualdade manterão posição de vantagem na competição interestadual por capital humano qualificado.

[70] Todos pela Educação, 2019. Dados estatísticos.

Aumento das pressões para a conservação, preservação e recuperação sustentável dos recursos naturais

Ao longo de sua história, o Rio de Janeiro teve seus recursos naturais extraídos sob técnicas de exploração extensivas que se refletiram na destruição de biomas e na queda da produtividade do solo. O crescimento econômico fluminense foi realizado basicamente sob três padrões que deterioraram o meio ambiente, sendo eles: o primário-exportador, que utilizava os recursos naturais em intensidade tal que impossibilitava a sua total recuperação e, com isso, acarretava sua deterioração com o passar do tempo; o de substituição de importações, que hospedava grandes projetos de investimento (indústrias de base) com alto impacto sobre o meio ambiente em função das emissões de gases e efluentes; e o de exploração dos recursos minerais do estado, assentado na extração de óleo e gás[71].

Além disso, a questão ambiental se torna cada vez mais importante para o desenho de políticas de gestão do espaço urbano. A manutenção de uma boa qualidade do ar e da água, a destinação adequada do lixo e tratamento do esgoto são os aspectos críticos das preocupações ambientais nas áreas urbanas. Soma-se a isso a existência de desafios ambientais regionais específicos, como a poluição atmosférica, a poluição das águas de baías e praias urbanas (notadamente a Baía de Guanabara), os passivos ambientais deixados pela exploração petrolífera e a desertificação no noroeste do estado, dentre outros.

Por outro lado, observa-se que o meio ambiente não é mais tratado somente no que se refere aos aspectos ligados à sua recuperação ou conservação diante das pressões antrópicas, mas tem sido considerado como uma oportunidade de negócio, tendência essa que será intensificada no futuro. Nessa direção, as pressões se darão, também, sobre a iniciativa privada, com a exigência de produtos ambientalmente certificados. As crescentes exigências dos mercados por demonstrações de conformidade ambiental de produtos e serviços exigirão investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias limpas que minimizem os danos ao meio ambiente, além da adaptação da produção a padrões internacionais de ecoeficiência.

2.2.9 INCERTEZAS CRÍTICAS

Além das tendências consolidadas, os cenários para a economia do Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 dependem também de fatores mundiais, nacionais, estaduais, regionais e locais altamente incertos e de elevado impacto, denominados incertezas críticas. Incertezas críticas são condicionantes do futuro com baixo grau de previsibilidade e elevado impacto. As incertezas podem ter origem exógena ou endógena ao Estado do Rio de Janeiro.

As incertezas críticas foram divididas em duas categorias. A primeira reúne aquelas incertezas relacionadas ao contexto externo à economia fluminense, incluindo variáveis específicas ao macroambiente de interesse do estado. Essas incertezas são predominantemente econômicas

[71] Osorio, M (2005). Rio Nacional, Rio Local.

e se relacionam às atividades produtivas motrizes da economia estadual. Já a segunda categoria tem origem interna e engloba os elementos específicos do Rio de Janeiro, sobretudo nas dimensões econômica, institucional e socioambiental.

2.2.9.1 Incertezas críticas externas

Por constituir-se em um dos mais importantes estados brasileiros e ser o "cartão de visitas" do Brasil no exterior, com uma marca reconhecida mundialmente, o futuro do Estado do Rio de Janeiro será fortemente influenciado pela evolução do ambiente internacional e pelo padrão de desenvolvimento econômico do Brasil. Ao cumprir o papel de intermediário entre o eixo de desenvolvimento nacional e o mundo, a economia fluminense terá seu futuro, em grande medida, condicionada pelo perfil do crescimento econômico brasileiro, pela evolução da indústria global de óleo & gás e pela lógica dos mercados de commodities e do comércio internacional, bem como pela evolução da indústria de transformação, do setor de serviços e do mercado consumidor no país.

Com o intuito de reduzir o universo de elementos do macroambiente a um subconjunto de incertezas explicativas essenciais para a geração dos cenários, a primeira incerteza crítica síntese reúne as variáveis econômicas de cunho global e nacional que definem o comportamento predominante do ambiente externo em relação ao Estado do Rio de Janeiro. Aspecto este que, por sua vez, influenciará a qualidade do desenvolvimento econômico do estado.

A primeira incerteza crítica síntese que os cenários procuram responder é:

Qual será o ritmo e o perfil do crescimento econômico brasileiro e do espaço geoeconômico com influência sobre a economia fluminense no horizonte 2040?

A resposta à incerteza crítica síntese no contexto externo compreende a análise de cinco questões específicas nas dimensões global e nacional:

(1) Ambiente internacional (evolução dos ciclos econômicos, grau de protecionismo e demanda mundial por bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense);

(2) Orientação da política econômica (fiscal, monetária, industrial e de comércio exterior) e agenda de reformas estruturais;

(3) Enfrentamento dos gargalos de infraestrutura econômica (transporte e energia);

(4) Segurança jurídica e atratividade do país a investimentos privados; e

(5) Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor em âmbito nacional.

A incerteza crítica do ambiente externo à economia do Estado do Rio de Janeiro pode assumir estados possíveis em um eixo contínuo delimitado por dois extremos: "Tendencial" (manutenção da trajetória recente) e "Disruptivo" (salto de desempenho).

- **Tendencial:** economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital e desaceleração do crescimento da demanda externa por energia e commodities industriais; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

- **Disruptivo:** economia mundial retoma o caminho do crescimento equilibrado; melhora na confiança dos investidores estrangeiros e aumento do fluxo comercial; estabilidade e crescimento dos principais mercados globais; fortalecimento da competitividade da economia brasileiro e atração de investimentos produtivos; crescimento sustentado da economia brasileira, inclusão social e elevado dinamismo do mercado interno.

2.2.9.2 Incertezas críticas internas

O segundo eixo que determina os cenários alternativos do Estado do Rio de Janeiro é definido por meio de uma incerteza crítica síntese que associa as variáveis internas específicas à economia fluminense. Considerando, sobretudo, as dimensões institucional e econômica, a incerteza crítica síntese do contexto interno que os cenários procuram responder é:

Como evoluirá a competitividade sistêmica da economia fluminense no horizonte 2040?

Essa incerteza crítica diz respeito às condições institucionais, i.e., regras e normas que sustentam e dão forma às relações políticas, econômicas e socioambientais no Rio de Janeiro. Essa incerteza crítica sintetiza cinco variáveis motrizes do desenvolvimento econômico no âmbito estadual:

(1) Articulação entre os atores econômicos, políticos e sociais;

(2) Eficiência do Estado, governança, desburocratização e tributação;

(3) Ambiente de negócios e cultura empreendedora;

(4) Qualidade e capacidade da infraestrutura econômica; e

(5) Disponibilidade de capital humano e qualidade do sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).

A incerteza crítica interna à economia fluminense assume estados possíveis em um eixo contínuo delimitado por dois extremos:

- **Enfraquecimento:** deterioração da classe política e isolamento/desarticulação do estado com os demais entes federativos, contexto este em que o controle social é baixo; fragilidade das instituições públicas, com deterioração do desempenho na gestão; ambiente pouco propício ao desenvolvimento de negócios, marcado pela burocracia excessiva e pela elevada carga tributária, com impacto negativo sobre o empreendedorismo e a inovação; manutenção de importantes gargalos de infraestrutura e escassez de mão de obra qualificada.

- **Fortalecimento:** elevado grau de articulação entre as lideranças públicas e privadas, com fortalecimento do capital social; melhoria generalizada da gestão pública e das instituições, com redução da burocracia e simplificação/redução da carga tributária; consolidação de um ambiente propício ao desenvolvimento de negócios, incluindo incentivo à inovação e ao empreendedorismo; enfrentamento aos principais gargalos de infraestrutura e aumento da oferta de mão de obra qualificada.

A partir da interação entre as duas incertezas críticas síntese, a externa e a interna ao Estado do Rio de Janeiro, são obtidas as distintas hipóteses para a evolução futura das demais incertezas da economia fluminense. Os cinco elementos resultantes (variáveis de resultado) dos cenários são:

(1) Ingresso de investimentos produtivos e crescimento econômico fluminense;

(2) Perfil da estrutura produtiva (agregação de valor, conteúdo tecnológico, grau de diversificação);

(3) Sustentabilidade ambiental e desenvolvimento de negócios associados à economia de baixo carbono;

(4) Emprego, informalidade e inclusão social;

(5) Dinamismo regional e distribuição territorial da riqueza.

2.2.10 CENÁRIOS

2.2.11 FUTUROS POSSÍVEIS PARA A ECONOMIA DO RIO DE JANEIRO

O propósito primário dos cenários não é o de predizer o futuro, e sim, organizar, sistematizar e delimitar as incertezas, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Eles ajudam governantes, instituições, empresas e os atores

sociais a trabalhar com o futuro de um modo organizado e sistemático, reduzindo incertezas e estimulando a formulação de políticas, estratégias e iniciativas antecipatórias e inovadoras.

Cenários são imagens coerentes e plausíveis de futuros alternativos. Sua denominação vem do termo teatral *scenario* – o roteiro para filmes ou peças teatrais. Seu uso em análise prospectiva e estratégia consiste em antecipar visões de futuro para "iluminar" decisões e ações no presente.

Cenários são, portanto, histórias sobre as possíveis maneiras como o mundo, o Brasil, o Rio de Janeiro e, especificamente, a economia fluminense, poderão estar configurados no futuro. As condições iniciais da realidade, a chamada cena de partida, foram detalhadas no capítulo 1. A partir da situação atual, a hipótese assumida neste estudo é que o futuro da economia fluminense poderá assumir quatro contornos alternativos, descritos sob a forma de cenários. Vale lembrar que os fatores certos ou quase certos em relação ao futuro e que, em maior ou menor grau, estarão presentes em todos os cenários, foram descritos no capítulo 2.

Os cenários econômicos para o Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 são decorrentes de duas incertezas críticas síntese já destacadas no capítulo anterior:

Incerteza crítica síntese externa

- **Qual será o ritmo e o perfil do crescimento econômico brasileiro e do espaço geoeconômico com influência sobre a economia fluminense no horizonte 2040?**
  - **Ambiente internacional** (evolução dos ciclos econômicos, grau de protecionismo e demanda mundial por bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense)
  - Orientação da **política econômica** (fiscal, monetária, industrial e de comércio exterior) e agenda de **reformas** estruturais
  - Enfrentamento dos **gargalos de infraestrutura** econômica (transporte e energia)
  - **Segurança jurídica** e atratividade do país a **investimentos** privados
  - **Crescimento econômico**, **inclusão social** e **mercado consumidor** em âmbito nacional



Incerteza crítica síntese interna

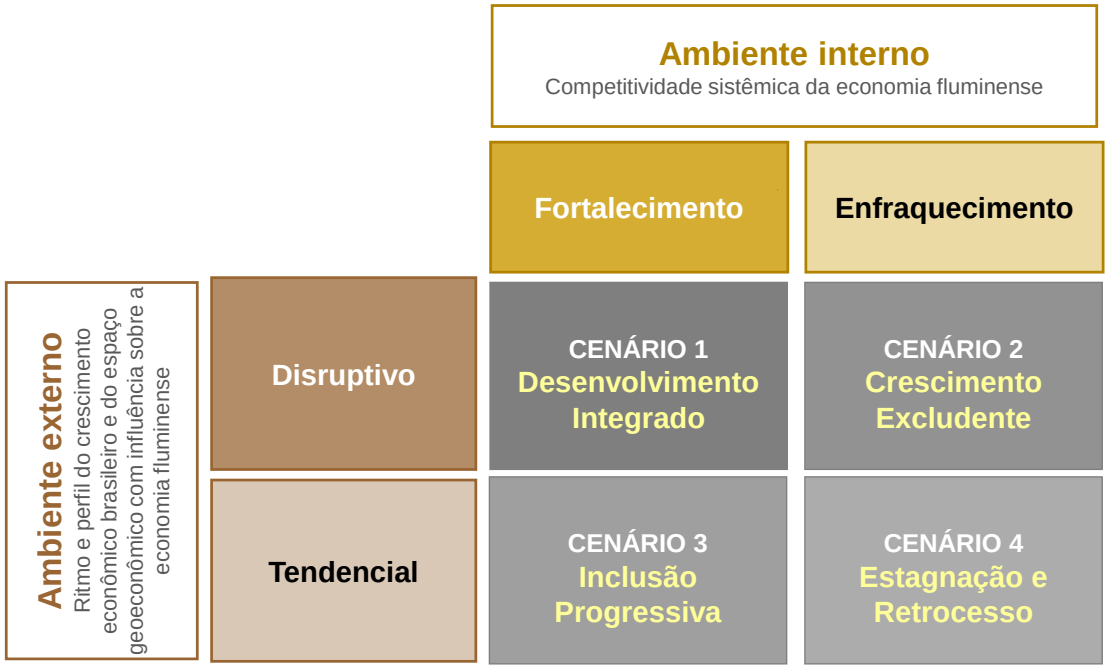
❖ **Como evoluirá a competitividade sistêmica da economia fluminense no horizonte 2040?**

- **Articulação entre os atores** econômicos, políticos e sociais
- **Eficiência do Estado**, governança, desburocratização e tributação
- **Ambiente de negócios** e cultura **empreendedora**
- Qualidade e capacidade da **infraestrutura** econômica
- Disponibilidade de **capital humano** e qualidade do sistema de **ciência, tecnologia e inovação** (CT&I)



Estas duas indagações em face do futuro formam dois grandes eixos ortogonais cujas combinações das hipóteses extremas configuram os quadros futuros possíveis da economia estadual, como mostra a figura a seguir:

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040



- **Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado:** desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.

- **Cenário 2 – Crescimento Excludente:** o crescimento econômico puro difere do desenvolvimento pois se preocupa apenas com questões quantitativas (como, por exemplo, o PIB); um crescimento excludente é gerador de desigualdades sociais e regionais, não sendo também ambientalmente sustentável a longo prazo.

- **Cenário 3 – Inclusão Progressiva:** inclusão socioeconômica refere-se ao conjunto de meios e ações voltadas a superar as barreiras produtivas e sociais que famílias, empresas, comunidades e regiões enfrentam para gerar renda e combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade provocada pelas desigualdades sociais e territoriais.

- **Cenário 4 – Estagnação e Retrocesso:** estagnação econômica refere-se à situação em que a renda gerada não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial econômico de um dado território, durante um período prolongado, no qual o lento crescimento econômico é geralmente acompanhado de alto desemprego de fatores.

O desempenho econômico, social e político antecipado nos cenários tende a provocar impactos diferenciados no território, levando a diversas formas e graus de participação das regiões na economia fluminense. Dessa forma, em princípio, os cenários deverão apresentar, ao longo do período, mudanças na organização do território estadual e na posição relativa de cada uma das regiões. Os desdobramentos regionais do cenário decorrem da relação entre o impacto no território das variáveis externas e as características próprias de cada região, na medida em que a realidade interna de cada um desses territórios faz uma mediação dos impactos do cenário estadual, definindo a sua forma e intensidade.

2.2.12 CENÁRIO 1 | DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

Desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.

2.2.12.1 Contexto macroeconômico global e nacional

O período até 2040 é marcado pela existência de um contexto externo predominantemente favorável ao Rio de Janeiro, com a expansão da economia brasileira e a manutenção de uma elevada demanda mundial por energia, commodities industriais, turismo, e outros bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense.

- A economia mundial registra crescimento continuado (em torno de 4% a.a.), puxado pelo bom desempenho da economia norte-americana e, sobretudo, dos países emergentes, cujas economias são impulsionadas pelo ingresso de milhões de novos consumidores a um mercado a cada dia mais globalizado. Esse extraordinário crescimento econômico não se faz sem conflitos e resistências (persistem desafios relacionados às mudanças climáticas, à acentuação de desastres naturais, aos riscos de pandemias, ao terrorismo internacional, entre outros), mas estes se restringem a repercussões locais e conjunturais, tendo também seus efeitos circunstanciados por medidas preventivas tomadas pelos países. Para isso, contribui a gradual diminuição do protecionismo e o contínuo processo de globalização, integrando em uma vasta rede a maioria das economias nacionais. Esta integração econômica se dá por meio de empresas multinacionais que operam e produzem em escala global, as tornando dependentes entre si. Entretanto, o grande estímulo ao crescimento econômico reside no rico e intenso processo de inovação tecnológica, articulando redes globais de pesquisa e desenvolvimento que são alimentadas pela maturação da sociedade do conhecimento ocorrida na maioria dos países (demanda constante de novos produtos, mudanças aceleradas nos sistemas de comunicação e transmissão de dados, emergência de ferramentas disruptivas de pesquisa e revolução educacional). Neste cenário, os projetos de integração econômica latino-americana se consolidam, tornando a região mais próspera e competitiva frente a outras partes do mundo. Favorece muito o seu crescimento econômico a demanda de energia, alimentos e minerais ferrosos por parte dos países asiáticos.

- Em 2040, a população brasileira está mais velha e mais concentrada na área urbana. No campo político, os valores democráticos gradativamente se consolidam no país, de tal forma que a sociedade brasileira já acumula mais de 50 anos de representação direta, com claro amadurecimento político. Consolida-se no país um novo espaço público, que envolve não só o Estado como também outras instituições da sociedade civil, tendo, como resultado principal, uma contínua melhoria do gasto e dos serviços públicos. Soma-se a isso a adoção de novas formas de governança no Estado, mais ágeis e integradas aos atores da sociedade civil e do mercado, e corretamente focada na obtenção e divulgação dos resultados demandados daqueles que constituem a sua razão de ser: a sociedade. Tal qual a democracia, a estabilidade monetária (controle da inflação) e a responsabilidade fiscal consolidam-se como importantes valores sociais no Brasil. Neste contexto, o país atravessa um longo período de reformas (fiscal, política, tributária, trabalhista e previdenciária) e aprimora continuamente a qualidade das políticas de incentivo à indústria e ao comércio exterior.

- Impulsionado pela execução de investimentos públicos, privados e em parceria na área de infraestrutura econômica (sobretudo nos segmentos de energia e transportes), aqueles que eram considerados os principais gargalos ao desenvolvimento econômico nacional são deixados para trás. A economia brasileira se insere de forma competitiva na nova divisão internacional do trabalho, tendo o aumento de competitividade frente às

outras economias do mundo como resultado, em grande parte, do processo empreendido de intensificação da abertura econômica e absorção da inovação tecnológica. O Brasil destaca-se na produção de alimentos (agroindústria) – em expansão principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Norte (porção Oriental) –, de produtos de alto valor agregado (máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos, bioindústria etc.) e serviços avançados, produzidos especialmente nas Regiões Sul e Sudeste. As Regiões Nordeste e Norte (porção Ocidental) também vivenciam forte crescimento, participando do ciclo virtuoso de desenvolvimento.

- Após atravessar um longo período de reformas e avançar bastante no campo micro institucional, particularmente no fortalecimento da segurança jurídica, cria-se no Brasil uma ambiência extremamente favorável ao desenvolvimento dos negócios e à execução e atração de investimentos privados. O país torna-se fértil em oportunidades de negócios de longo prazo de maturação, de modo que importantes projetos de infraestrutura são executados por meio de concessões, parcerias público-privadas e privatizações. Ademais, a economia brasileira atrai um volume crescente e elevado de capitais internacionais produtivos e financeiros, com impacto positivo sobre o mercado de valores mobiliários.

- O Brasil supera o período de baixo crescimento econômico e volta a ver seu PIB se expandir de forma sustentada ao longo do tempo. Impulsionado pelo contexto mundial favorável, o país acelera seu crescimento econômico para o patamar que oscila entre 4% e 5% anuais até 2040. No campo social, o patamar do crescimento econômico associado à melhoria de gestão e a adoção de políticas públicas efetivas reduzem a pobreza e a desigualdade social, amplificando o potencial do mercado consumidor em âmbito nacional.

2.2.12.2 Economia fluminense

A economia fluminense supera seus principais entraves internos e se insere em um ciclo duradouro de desenvolvimento sustentável, aproveitando-se das principais oportunidades oferecidas pelo contexto externo favorável. O Estado do Rio de Janeiro combina acentuado crescimento econômico, fortalecimento institucional, redução da pobreza e das desigualdades socio regionais e o uso sustentável do capital natural, vivenciando um processo de intensa recuperação de sua imagem no Brasil e no exterior.

- O processo de melhoria e mudança da economia fluminense tem origem na intensificação da articulação entre as lideranças sociais, econômicas e políticas com capacidade de influenciar a realidade do Rio de Janeiro, que empreendem iniciativas estratégicas para a superação de importantes entraves. O estado é liderado por uma aliança política comprometida com a recuperação da economia fluminense e bem articulada interna e externamente. Atores públicos e privados cooperam e atuam em conjunto para atrair investimentos e para o enfrentamento de gargalos na área de influência do estado, em

especial na área de infraestrutura logística e energética. Isto fortalece o capital social local, ancorado no maior protagonismo do empresariado e na intensificação das ações do terceiro setor.

- O Rio de Janeiro conhece avanços expressivos no campo institucional. A implantação de boas práticas de gestão na esfera estadual e em parte dos municípios acelera a recuperação das finanças públicas. Há avanços na profissionalização da administração financeira e crescente conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Além disso, a maior eficácia da gestão pública – visível no aumento da qualidade e produtividade do gasto governamental – contribui para a melhoria da prestação dos serviços públicos essenciais. Progressivamente, novos métodos são estabelecidos na gestão pública, que priorizam o investimento em projetos estruturadores e a articulação com outros entes públicos e privados.

- Os avanços na gestão pública promovem melhorias nas relações entre o Estado e as empresas, com simplificação do sistema tributário, desburocratização e agilização de processos (notadamente os procedimentos de licenciamento ambiental, que são acompanhados por um maior respeito do setor produtivo às exigências ambientais). Uma nova política de atração e retenção de investimentos privados – mais focada em oportunidades de negócios do que no jogo da guerra fiscal – é implementada com sucesso. A melhoria do ambiente de negócios resulta ainda do fortalecimento da segurança jurídica, fruto do estabelecimento de um marco regulatório estadual voltado à formação de parcerias público-privadas. Todo este contexto fortalece a cultura empreendedora no estado, fomentando novos negócios e oportunidades.

- Com o contexto externo favorável e impulsionado pela melhoria do seu ambiente de negócios, o Rio de Janeiro atrai importantes investimentos em infraestrutura, incluindo a adequação e modernização de eixos viários, a ampliação do sistema portuário, a construção de dutos, plataformas marítimas etc. Com isso, a economia estadual experimenta um processo de contínuas melhorias da capacidade e da qualidade da sua infraestrutura econômica.

- A população adulta fluminense constitui um importante fator de atratividade de empresas (notadamente aquelas vinculadas à Economia do Conhecimento), que buscam mão de obra qualificada. As universidades e centros de pesquisa localizados no estado são referência nacional em várias áreas do saber e o sistema de CT&I apresenta maior grau de integração com as atividades produtivas.

- A economia fluminense desenvolve oportunidades de negócios em um ambiente econômico mais propício à atividade empresarial. O estado se projeta positivamente no contexto nacional pelo fortalecimento da competitividade sistêmica de sua economia e, desse modo, é destino de expressivo volume de investimentos produtivos. Nesse

contexto, o Estado do Rio de Janeiro registra forte crescimento econômico, que oscila entre 4,5% e 5,5% até 2040, patamar superior à média nacional.

- Os investimentos atraídos pelo fortalecimento da competitividade sistêmica da economia fluminense não se restringem apenas àquelas cadeias de valor mundialmente competitivas, contribuindo para uma gradual diversificação da estrutura produtiva estadual. O parque industrial da economia do Rio de Janeiro experimenta processo de modernização continuada, destacando-se pelo valor agregado e pelo conteúdo tecnológico da sua produção. Merece destaque o intenso dinamismo experimentado pelo setor de serviços avançados, entendido como a parcela de mais alto valor agregado do terciário. Estimulados pela melhoria do ambiente de negócios e pela atração de grandes empresas, os setores de serviços financeiros, consultorias, pesquisa & desenvolvimento, ensino superior e pós-graduação, logística, comunicações e entretenimento apresentam elevado dinamismo e contribuem substancialmente para a geração de emprego e renda em grande parte do estado.

- Multiplicam-se no estado oportunidades de negócios associados à economia de baixo carbono, contribuindo para a sustentabilidade do crescimento econômico, a conservação do ambiente e a gradual recuperação dos principais passivos ambientais do Rio de Janeiro, esta última realizada, predominantemente, por meio de parcerias com a iniciativa privada e organismos internacionais.

- O elevado dinamismo dos principais polos econômicos do estado ao longo de décadas repercute positivamente sobre os indicadores de emprego e renda. A taxa de desocupação na economia fluminense e o nível de informalidade estão entre os mais baixos do país. Soma-se a isso a maior eficácia das políticas públicas e o aumento da eficácia dos serviços essenciais, contribuindo para a drástica redução dos indicadores de pobreza e desigualdade social em todo do estado.

- Ao contrário do que ocorreu em todo o seu processo de formação socioeconômica, este ciclo virtuoso de desenvolvimento se integra com o interior do estado. O crescimento econômico ocorre distribuído em todos os polos produtivos, contribuindo para uma drástica diminuição das desigualdades regionais e a disponibilidade de oportunidades de negócios ao longo de todo o território fluminense.

2.2.12.3 Regionalização do cenário

O desenvolvimento econômico descrito pelo cenário é distribuído territorialmente, com substancial diminuição das disparidades regionais.

- A Região Metropolitana do Rio de Janeiro, após duas décadas de recuperação e revitalização, apresenta em 2040 acentuado dinamismo econômico e é impulsionada por um setor de serviços avançados de alto valor agregado. A região, somada à Região

Metropolitana de São Paulo, conforma uma única, porém bipolar, metrópole brasileira que se mostra estrategicamente inserida na rede mundial de metrópoles. O moderno parque industrial metropolitano mostra-se altamente articulado com as economias municipais e contribui com este crescimento, marcado pelos baixos níveis de desemprego e informalidade. Além de economicamente próspera, a metrópole fluminense também é a capital brasileira da qualidade de vida em 2040.

- E, ao contrário do que ocorreu em todo o seu processo de formação socioeconômica, este ciclo virtuoso se integra com o interior do estado. O norte do estado já possui um polo industrial consolidado, ancorado no setor petrolífero e na produção de máquinas e equipamentos. De fato, o desenvolvimento de novas tecnologias e a elevada demanda externa viabilizam a manutenção da exploração de petróleo e gás na Bacia de Campos em patamar elevado. Soma-se a orientação dos royalties para o desenvolvimento do capital humano e a diversificação econômica, contribuindo que a Região Norte registre indicadores sociais equivalentes à sua importância econômica.

- A transformação vivenciada pelo estado é visível inclusive no Noroeste, área historicamente marcada pelo baixo dinamismo socioeconômico. Com o estabelecimento de uma clara estratégia de desenvolvimento orientada à promoção de investimentos produtivos, a realidade regional de estagnação é revertida.

- No Médio Paraíba, tal como ocorre na Baixada Fluminense, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilitam a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Situação semelhante é vista na Costa Verde, nas Baixadas Litorâneas e nas Regiões Serrana e Centro-Sul, onde a população se beneficia tanto dos transbordamentos da indústria naval quanto dos modernos polos turístico, de vestuário e comunicações instalados nestas regiões.

2.2.13 CENÁRIO 2 | CRESCIMENTO EXCLUDENTE

O crescimento econômico puro difere do desenvolvimento pois se preocupa apenas com questões quantitativas (como, por exemplo, o PIB); um crescimento excludente é gerador de desigualdades sociais e regionais, não sendo também ambientalmente sustentável a longo prazo.

2.2.13.1 Contexto macroeconômico global e nacional

Assim como ocorre no Cenário 1, o período até 2040 é marcado pela existência de um contexto externo predominantemente favorável ao Rio de Janeiro, com a expansão da economia brasileira e a manutenção de uma elevada demanda mundial por energia, commodities industriais, turismo, e outros bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense.

- A economia mundial registra crescimento continuado (em torno de 4% a.a.), puxado pelo bom desempenho da economia norte-americana e, sobretudo, dos países emergentes, cujas economias são impulsionadas pelo ingresso de milhões de novos consumidores a um mercado a cada dia mais globalizado. Esse extraordinário crescimento econômico não se faz sem conflitos e resistências (persistem desafios relacionados às mudanças climáticas, à acentuação de desastres naturais, aos riscos de pandemias, ao terrorismo internacional, entre outros), mas estes se restringem a repercussões locais e conjunturais, tendo também seus efeitos circunstanciados por medidas preventivas tomadas pelos países. Para isso, contribui a gradual diminuição do protecionismo e o contínuo processo de globalização, integrando em uma vasta rede a maioria das economias nacionais. Esta integração econômica se dá por meio de empresas multinacionais que operam e produzem em escala global, as tornando dependentes entre si. Entretanto, o grande estímulo ao crescimento econômico reside no rico e intenso processo de inovação tecnológica, articulando redes globais de pesquisa e desenvolvimento que são alimentadas pela maturação da sociedade do conhecimento ocorrida na maioria dos países (demanda constante de novos produtos, mudanças aceleradas nos sistemas de comunicação e transmissão de dados, emergência de ferramentas disruptivas de pesquisa e revolução educacional). Neste cenário, os projetos de integração econômica latino-americana se consolidam, tornando a região mais próspera e competitiva frente a outras partes do mundo. Favorece muito o seu crescimento econômico a demanda de energia, alimentos e minerais ferrosos por parte dos países asiáticos.

- Em 2040, a população brasileira está mais velha e mais concentrada na área urbana. No campo político, os valores democráticos gradativamente se consolidam no país, de tal forma que a sociedade brasileira já acumula mais de 50 anos de representação direta, com claro amadurecimento político. Consolida-se no país um novo espaço público, que envolve não só o Estado como também outras instituições da sociedade civil, tendo, como resultado principal, uma contínua melhoria do gasto e dos serviços públicos. Soma-se a isso a adoção de novas formas de governança no Estado, mais ágeis e integradas aos atores da sociedade civil e do mercado, e corretamente focada na obtenção e divulgação dos resultados demandados daqueles que constituem a sua razão de ser: a sociedade. Tal qual a democracia, a estabilidade monetária (controle da inflação) e a responsabilidade fiscal consolidam-se como importantes valores sociais no Brasil. Neste contexto, o país atravessa um longo período de reformas (fiscal, política, tributária, trabalhista e previdenciária) e aprimora continuamente a qualidade das políticas de incentivo à indústria e ao comércio exterior.

- Impulsionado pela execução de investimentos públicos, privados e em parceria na área de infraestrutura econômica (sobretudo nos segmentos de energia e transportes), aqueles que eram considerados os principais gargalos ao desenvolvimento econômico nacional são deixados para trás. A economia brasileira se insere de forma competitiva na nova divisão internacional do trabalho, tendo o aumento de competitividade frente às

outras economias do mundo como resultado, em grande parte, do processo empreendido de intensificação da abertura econômica e absorção da inovação tecnológica. O Brasil destaca-se na produção de alimentos (agroindústria) – em expansão principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Norte (porção Oriental) –, de produtos de alto valor agregado (máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos, bioindústria etc.) e serviços avançados, produzidos especialmente nas Regiões Sul e Sudeste. As Regiões Nordeste e Norte (porção Ocidental) também vivenciam forte crescimento, participando do ciclo virtuoso de desenvolvimento.

- Após atravessar um longo período de reformas e avançar bastante no campo micro institucional, particularmente no fortalecimento da segurança jurídica, cria-se no Brasil uma ambiência extremamente favorável ao desenvolvimento dos negócios e à execução e atração de investimentos privados. O país torna-se fértil em oportunidades de negócios de longo prazo de maturação, de modo que importantes projetos de infraestrutura são executados por meio de concessões, parcerias público-privadas e privatizações. Ademais, a economia brasileira atrai um volume crescente e elevado de capitais internacionais produtivos e financeiros, com impacto positivo sobre o mercado de valores mobiliários.

- O Brasil supera o período de baixo crescimento econômico e volta a ver seu PIB se expandir de forma sustentada ao longo do tempo. Impulsionado pelo contexto mundial favorável, o país acelera seu crescimento econômico para o patamar que oscila entre 4% e 5% anuais até 2040. No campo social, o patamar do crescimento econômico associado à melhoria de gestão e a adoção de políticas públicas efetivas reduzem a pobreza e a desigualdade social, amplificando o potencial do mercado consumidor em âmbito nacional.

2.2.13.2 Economia fluminense

O Rio de Janeiro e o Brasil apresentam dinâmicas divergentes. Mesmo diante das oportunidades trazidas pelo crescimento econômico global e pela entrada do país em uma trajetória de desenvolvimento, o estado “patina” internamente e não se mostra capaz de aproveitá-las, vivenciando crescimento econômico mediano, acirramento das desigualdades socio regionais e degradação do patrimônio natural.

- O Rio de Janeiro experimenta um processo de continuada deterioração institucional. Liderado por uma classe política pouco comprometida com o futuro do estado, o Rio mostra-se isolado e desarticulado com os demais entes federativos. Este quadro é mantido, em grande parte, graças ao baixo grau de articulação dos atores sociais, onde o protagonismo empresarial é tímido e as organizações do terceiro setor atuam de forma dispersa.

- A fragilidade das instituições públicas provoca uma visível deterioração dos padrões de gestão, fazendo do assistencialismo, da ineficiência e da corrupção as principais marcas

de um estado que segue na contramão do restante do país. A gestão pública permanece ineficaz, o que é visível tanto na baixa qualidade dos serviços prestados pelo poder público quanto no desperdício de recursos físicos e financeiros. Um aparelho estatal "inchado" contribui para o desequilíbrio fiscal e a baixa qualidade dos serviços essenciais: há graves disparidades regionais e setoriais em torno da qualidade dos serviços prestados nas mais diversas áreas. Coexistem serviços públicos federais de qualidade e de acesso ampliado com outros ofertados pelas esferas estadual e municipal que, por sua vez, mostram-se incapazes de atender às necessidades da população fluminense. Ademais, a baixa eficácia da atuação da bancada parlamentar fluminense contribui para que um volume decrescente de recursos da União seja destinado ao estado. Apesar da existência de algumas "ilhas de excelência", a máquina pública é predominantemente desarticulada, contribuindo para o baixo desempenho das ações governamentais. Os recursos advindos das atividades petrolíferas são desperdiçados em atividades pouco comprometidas com a sustentabilidade do desenvolvimento e o equilíbrio fiscal é mantido via arrecadação, com aumento da carga tributária sobre o setor produtivo.

- Apesar dos incentivos fiscais, o ambiente de negócios fluminense mostra-se pouco favorável ao empreendedorismo e ao desempenho das atividades empresariais: a burocracia é excessiva, o licenciamento ambiental é moroso, os mecanismos de regulação são frágeis e as práticas de corrupção prosperam. Além da existência dos entraves institucionais, empresas deixam o estado em virtude do recrudescimento da violência, em especial na RMRJ.

- Além do ambiente de negócios pouco atraente à atividade empresarial, os investimentos produtivos são inibidos também pela perda de competitividade sistêmica do estado. No que se refere à infraestrutura logística, rodovias e ferrovias com níveis adequados de capacidade e acessibilidade, sob responsabilidade do Governo Federal e da iniciativa privada, coexistem com rodovias estaduais degradadas.

- Esta dualidade é visível também no sistema de CT&I: centros e instituições modernos e altamente integrados ao setor produtivo, sob responsabilidade federal ou privada, coexistem com outros degradados e pouco voltados às demandas do segmento empresarial. A perda de competitividade pode ser medida também pela redução da disponibilidade de mão de obra qualificada. Em 2040, em virtude da deterioração da realidade social fluminense, o capital humano formado no estado é crescentemente deslocado para outras localidades que se mostram mais atrativas sob o ponto de vista da oferta de empregos e qualidade de vida.

- Apesar do contexto externo favorável trazido pelo crescimento do mundo e do Brasil, a baixa atratividade do ambiente de negócios fluminense faz com que o ingresso de investimentos produtivos se restrinja àqueles associados às cadeias mundialmente competitivas – em especial petrolífera, siderúrgica e logística. Nesse sentido, merece

destaque a construção de dutos, plataformas marítimas e unidades de tratamento que dão suporte à expansão da produção de óleo e gás no estado. De fato, alguns investimentos não se concretizam, e aqueles que são efetivamente viabilizados não são acompanhados de iniciativas estratégicas que permitam seu adensamento e inserção regional. O crescimento da economia fluminense é errático, oscilando entre 2,5% e 3,5% anuais, abaixo da média nacional.

- Neste cenário, o crescimento da economia fluminense é predominantemente especializado e alavancado pela intensa demanda global por energia e commodities industriais. Os investimentos produtivos consolidam-se como "economias de enclave" em seus municípios-sede, registrando baixo grau de articulação com o restante da economia municipal e limitada capacidade de geração de emprego e renda para a população local.

- Observa-se a existência de um quadro pouco propício ao desenvolvimento de negócios relacionados ao meio ambiente e à economia de baixo carbono, com baixa capacidade de absorção de novas tecnologias na área ambiental. Assim, o Rio de Janeiro registra aumento da degradação ambiental em todas as porções do território, o que traz impactos negativos sobre o turismo – em especial sobre aqueles polos situados no interior do estado.

- A acentuada especialização da indústria fluminense e a perda de dinamismo do setor de serviços contribuem para a manutenção da taxa de desemprego e do grau de informalidade em patamares elevados. A metrópole fluminense é a capital nacional do desemprego. Os efeitos do desemprego e da informalidade sobre o nível de renda somente não é maior em virtude das transferências de renda vitalícias para a população metropolitana – sobretudo aposentadorias e pensões. Soma-se ao desemprego elevado a ineficácia dos programas sociais que, em duas décadas, mantêm perfil essencialmente assistencialista. Com isso, o Rio de Janeiro tem o maior percentual de pobreza da Região Sudeste e ocupa as piores posições do ranking nacional de desigualdade social.

- Sob o ponto de vista territorial, o Rio de Janeiro é um estado fragmentado. O crescimento econômico é orientado pela lógica internacional e se concentra nos polos mais competitivos, aprofundando as desigualdades regionais do estado. Em meio a um quadro de retrocesso, o Rio de Janeiro perde espaço no contexto brasileiro. Ineficiente, economicamente pouco competitivo e repleto de mazelas sociais, o estado vivencia um processo de decadência continuada, implicando o desgaste de sua imagem no Brasil e no exterior.

2.2.13.3 Regionalização do cenário

Sob a ótica territorial, o cenário de crescimento econômico excludente mostra-se concentrado nos polos mais competitivos, contribuindo para a manutenção de acentuada disparidade regional no estado.

- A acentuada especialização da indústria fluminense e a perda de dinamismo do setor de serviços contribuem para a manutenção da taxa de desemprego e do grau de informalidade em patamares elevados. A metrópole fluminense é a capital nacional do desemprego.

- O desenvolvimento de novas tecnologias sustenta o dinamismo econômico da Região Norte e das Baixadas Litorâneas, onde as atividades de exploração e produção de petróleo são desenvolvidas em ritmo acelerado. Contudo, a baixa eficácia na gestão dos royalties e participações especiais gerados pelo petróleo é visível por meio da deterioração dos indicadores sociais nestas áreas, em especial aqueles ligados à habitação e violência.

- No Médio Paraíba, o setor siderúrgico mantém o dinamismo econômico da região, uma vez que a indústria automotiva cresce medianamente. Além disso, a existência de gargalos ambientais e logísticos impacta negativamente sobre o polo turístico. Processo semelhante ocorre na Costa Verde e nas Regiões Centro-Sul e Serrana. Nesta última, destaca-se a gradual perda de competitividade do polo de vestuário, com crescente transferência de empresas para Minas Gerais e Espírito Santo.

- Por fim, o Noroeste não consegue desenvolver potencialidades econômicas capazes de gerar dinamismo à economia local e segue registrando os mais baixos indicadores sociais do estado.

2.2.14 CENÁRIO 3 | INCLUSÃO PROGRESSIVA

Inclusão socioeconômica refere-se ao conjunto de meios e ações voltadas a superar as barreiras produtivas e sociais que famílias, empresas, comunidades e regiões enfrentam para gerar renda e combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade provocada pelas desigualdades sociais e territoriais.

2.2.14.1 Contexto macroeconômico global e nacional

Até 2040, o desempenho do Rio de Janeiro é limitado pelos desdobramentos de seu contexto econômico externo. A economia global atravessa um período prolongado de baixo crescimento, reduzindo a confiança dos agentes econômicos e os investimentos. No Brasil, o contexto internacional predominantemente adverso potencializa as dificuldades internas, resultando em crescimento econômico baixo e errático.

- A economia mundial experimenta décadas de baixo crescimento econômico, não superior a 2% a.a. Os países desenvolvidos não conseguem solucionar seus graves entraves estruturais e mergulham em trajetória de estagnação econômica, enquanto as economias emergentes, mergulhadas em conflitos internos diversos (econômicos, políticos e sociais), não são capazes de alcançar os voos vistos no período de transição entre os séculos XX e XXI. Este baixo crescimento econômico acarreta forte redução do ritmo de crescimento

da demanda global por commodities industriais, energia e alimentos. O aumento do protecionismo impacta negativamente sobre o fluxo de comércio internacional e os preços do petróleo mantêm-se em patamares excessivamente elevados, fatores estes que inibem ainda mais o desempenho da economia mundial e funcionam como catalisadores de conflitos. As massas que foram arrastadas para a economia de mercado pela globalização são gradativamente condenadas à sua periferia pelo desemprego e pela baixa remuneração, graças ao pequeno crescimento econômico e à impossibilidade de sua absorção pelo mercado de trabalho. Neste cenário, o clima de insegurança, o baixo grau de propensão ao risco e o pífio desempenho da economia mundial inibem grande parte dos esforços no campo tecnológico. Transcorridas quatro décadas do século XXI, o mundo se vê diante de uma nova sociedade, a sociedade do risco (riscos associados à estagnação econômica, aos desastres naturais potencializados pelas mudanças climáticas, ao terrorismo internacional, à possibilidade de pandemias, às tensões políticas decorrentes da profusão dos nacionalismos etc.), com impactos diretos sobre as relações internacionais e a configuração do mapa geopolítico mundial.

- Ao contrário do que muitos esperavam no começo do século XXI, a consolidação dos valores democráticos no Brasil, após mais de 50 anos de sucessivas eleições diretas para presidente, não veio acompanhada de um amadurecimento político por parte da sociedade suficientemente forte para provocar mudanças substantivas no quadro institucional. Em meio à manutenção de debilidades políticas e institucionais, predomina uma gestão pública pouco eficaz e ineficiente, com elevado índice de corrupção e práticas de malversação de recursos públicos, estimulando uma descrença crescente nas instituições públicas no âmbito da sociedade brasileira. As poucas melhorias observadas na gestão pública se dão de maneira incremental e descentralizada, de tal forma que se verificam áreas ágeis e integradas aos atores da sociedade civil e ao mercado, coexistindo com outras áreas, a maioria, frágeis e emperradas pela burocracia e pela corrupção. As reformas estruturais (fiscal, política, trabalhista, tributária e previdenciária) sofrem resistências e não são implantadas, e o país carece de políticas efetivas voltadas à indústria e ao comércio exterior para que os produtos brasileiros possam competir internacionalmente. Os principais pilares da política macroeconômica são abandonados, e a economia brasileira volta a se defrontar com o problema da inflação. A gestão fiscal, por sua vez, é marcada pelo elevado grau de desperdício dos recursos orçamentários e pela disseminação de serviços públicos ruins e pouco focados na obtenção de resultados para a sociedade. Os sucessivos desencantos com as promessas políticas conduzem a população a um estado de crescente despolitização e a uma imagem externa em plena deterioração.

- Com a dívida pública consumindo a maior parte do orçamento federal, as parcerias público-privadas e concessões fracassando e a persistência de políticas públicas burocráticas e desintegradas, o país não consegue investimento público, nem privado, pela falta de confiança nas regras estabelecidas, fator necessário para alavancar o

crescimento econômico. Com isso, investimentos estratégicos em infraestrutura econômica, notadamente em energia e transportes, avançam em ritmo muito lento e os grandes gargalos ao desenvolvimento nacional se perpetuam.

- As reformas micro institucionais ocorrem apenas setorialmente e de maneira lenta, sem dar aos investidores um ambiente de segurança. Da mesma forma que ocorre com as reformas estruturais, também a agenda microeconômica é realizada de maneira vagarosa e intermitente. Com isso, inexiste no país um ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios e à execução e atração de investimentos privados, que se limitam às cadeias produtivas mundialmente competitivas orientadas para o mercado internacional. Ainda com baixo grau de abertura econômica e insuficientes níveis de produtividade e competitividade, a economia brasileira se insere na nova divisão internacional do trabalho como exportadora de bens de baixo custo, com destaque para a produção de alimentos (agroindústria), principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Norte (porção Oriental), principal motor da economia nacional. A produção de bens de maior valor agregado (máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos, bioindústria etc.) e serviços avançados, produzidos especialmente nas Regiões Sul e Sudeste e voltados para os mercados doméstico e sul-americano, apresenta baixo dinamismo, acompanhando o marasmo econômico do Brasil e da América Latina.

- Os níveis de pobreza e de pobreza extrema mantêm-se elevados e a desigualdade na distribuição da renda se acentua, situação esta que se mostra ainda mais aguda nas metrópoles e cidades médias. Neste cenário, o mercado interno perde dinamismo e a sua relevância como ativo estratégico do país é relativizada. Além das deficiências no campo da gestão, a deterioração do quadro social se deve ainda, em grande parte, ao fato de o país estar atravessando sucessivas décadas perdidas em termos de crescimento do PIB. A economia brasileira cresce abaixo de 2,5% a.a. até 2040 e o país perde gradativamente importância política no contexto internacional.

2.2.14.2 Economia fluminense

O Rio de Janeiro promove uma transformação persistente e positiva mesmo diante de um contexto externo predominantemente desfavorável. O estado aproveita as escassas oportunidades e faz do contexto adverso um ambiente propício à inovação e quebra de paradigmas em várias áreas, vivenciando um processo de intensa recuperação de sua imagem no Brasil e no exterior.

- O Rio de Janeiro assume posição diferenciada no cenário nacional e caminha em ritmo diferente ao do Brasil. As lideranças sociais, econômicas e políticas com capacidade de influenciar a realidade do Rio de Janeiro empreendem iniciativas estratégicas e começam a promover a superação de importantes entraves internos. O estado é liderado por uma aliança política capaz de estabelecer e manter bom grau de articulação interna e

externamente. Atores públicos e privados cooperam e atuam em sinergia para atrair investimentos e para o enfrentamento de gargalos na área de influência do estado. Além disso, a realidade estadual é marcada pelo fortalecimento do capital social, sustentado pelo maior empreendedorismo empresarial e na crescente atuação do terceiro setor e da sociedade em geral.

- O Rio de Janeiro experimenta relevantes avanços no campo institucional, progressiva modernização da administração pública, austeridade fiscal e uma total conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Além disso, as políticas públicas revelam-se mais eficazes, e são visíveis os avanços nos mais diversos campos. Soluções inovadoras compensam a limitação de recursos para que a qualidade dos serviços públicos se mantenha em patamar adequado. O aparelho estatal fluminense revela-se cada vez mais compacto e eficiente, concentrado na provisão de serviços essenciais de qualidade. Nesse contexto, é comum o desenvolvimento de parcerias com entes municipais e o setor privado para o incremento da prestação de serviços.

- As melhorias no campo institucional trazem benefícios para a economia fluminense, impulsionando a cultura empreendedora no estado. Caracterizado pela estabilidade regulatória e pela menor carga tributária, o ambiente de negócios fluminense assume posição de destaque no cenário nacional. A agilização do processo de licenciamento ambiental e a simplificação das relações entre o estado e o setor empresarial são os principais avanços trazidos pela melhoria da gestão pública. No interior, a aplicação produtiva dos recursos advindos das atividades petrolíferas, combinada a políticas públicas para o desenvolvimento regional consistentes, confere maior dinamismo aos principais polos econômicos do estado.

- Os escassos investimentos são atraídos para o Rio de Janeiro em virtude do ambiente de negócios favorável e do fortalecimento da competitividade econômica em comparação a outros estados. O Rio é dotado de infraestrutura econômica com capacidade e acessibilidade adequadas, fruto da estabilidade regulatória e do estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada, combinada à estadualização de vários trechos federais. Persistem, portanto, eixos viários sob responsabilidade federal de baixa qualidade e capacidade, o que implica a manutenção de alguns gargalos importantes ao desenvolvimento econômico estadual.

- A população adulta fluminense se constitui em importante fator de atratividade a empresas articuladas à Economia do Conhecimento que buscam mão de obra qualificada. As universidades e centros de pesquisa localizados no estado são referência nacional em várias áreas do saber, e o sistema de CT&I apresenta maior grau de integração com as atividades produtivas. Persistem, entretanto, outros centros de pesquisa, estes sob

responsabilidade federal, que não mostram o mesmo desempenho. Estes se revelam precarizados, com baixo orçamento, e desarticulados das demandas do setor empresarial.

- Nesse contexto, o Rio de Janeiro consegue atrair importantes investimentos produtivos, mas estes estão inicialmente concentrados naquelas cadeias de valor mundialmente competitivas, notadamente petrolífera, siderúrgica e logística. Contudo, gradualmente os grandes investimentos começam a vir acompanhados da instalação de empreendimentos complementares em seu entorno regional. Paralelamente, um número crescente de empresas do terciário avançado, com destaque para empresas correlatas ao turismo, à cultura e à prestação de serviços empresariais, passa a investir no estado. Assim, a economia fluminense cresce, em média, entre 3,0% e 3,5% até 2040, desempenho superior à média nacional.

- O início da inflexão da curva de exploração e produção de petróleo e gás na Bacia de Campos é compensado pela maturação de importantes investimentos produtivos na indústria de transformação e pelo maior dinamismo do setor de serviços. Merece destaque o dinamismo experimentado pelo setor de serviços avançados. Estimulados pela melhoria do ambiente de negócios e pela atração de grandes empresas, os setores de serviços financeiros, consultorias, pesquisa & desenvolvimento, ensino superior e pós-graduação, logística, comunicações e entretenimento apresentam elevado dinamismo e contribuem de maneira relevante para a geração de emprego e renda em grande parte do estado, sobretudo na metrópole.

- Apesar de não apresentar a pujança econômica que um ambiente externo favorável proporcionaria, o estado fortalece sua imagem nacional e internacionalmente. O Rio é o destaque positivo de um país que há anos convive com grandes dificuldades, sendo reconhecido pela qualidade de vida, pelas belezas naturais preservadas e pelas oportunidades de negócios vinculadas à economia de baixo carbono em um ambiente seguro e inovador.

- O aumento da eficácia das políticas sociais, corretamente focadas na chamada “porta de saída” da pobreza, contribuem para uma gradual melhoria dos indicadores de emprego, pobreza e desigualdade social. Entretanto, neste Rio de Janeiro que empreende esforços para a transformação em contexto desfavorável, alguns problemas permanecem e outros novos emergem. O estado se diferencia no contexto nacional e atrai volume crescente de imigrantes, implicando o aumento da pressão de demanda sobre os serviços públicos essenciais, particularmente nos territórios limítrofes e na RMRJ. Assim, os níveis de pobreza e desigualdade social, apesar da queda continuada, ainda estão situados em

patamar moderado; e os indicadores de violência e a criminalidade, apesar da queda acentuada, ainda são motivo de permanente preocupação.

- O crescimento econômico, associado à crescente inclusão social e ao uso sustentável dos ativos ambientais, repercute positivamente sobre todo o território fluminense. De fato, a metrópole experimenta um processo de gradual revitalização, com níveis decrescentes de pobreza, desemprego e desigualdade social. Já no interior, o bom aproveitamento dos recursos do petróleo, a promoção de investimentos e a melhoria da infraestrutura logística estadual contribuem para a melhoria do quadro social em todo o estado.

2.2.14.3 Regionalização do cenário

Neste cenário ocorre um processo gradual de distribuição da riqueza e da capacidade de geração de renda no território fluminense, resultando em desenvolvimento econômico moderadamente distribuído sob a ótica regional.

- A diferenciação do ambiente de negócios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro no contexto nacional resulta na atração para a metrópole fluminense das escassas oportunidades de negócios, sobretudo aquelas associadas ao setor de serviços. Além disso, políticas sociais eficazes e corretamente focadas na "porta de saída" da pobreza possibilitam uma redução significativa da pobreza e da desigualdade social. Contribui para isso a redução do desemprego e da informalidade em todo o estado, notadamente na RMRJ.

- A eficácia das políticas de desenvolvimento regional faz do estado um espaço mais coeso e integrado sob o ponto de vista territorial. Com os índices de violência e favelização controlados, a Região Norte apresenta indicadores sociais equivalentes à sua importância econômica.

- No Noroeste, a realidade social começa a ser transformada após o estabelecimento de uma clara estratégia de desenvolvimento orientada à promoção e inserção regional de investimentos.

- No Médio Paraíba, tal como ocorre na Baixada Fluminense, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local começa a nascer, permitindo a geração de emprego e renda para a população local. Situação semelhante é vista na Costa Verde, nas Baixadas Litorâneas e nas Regiões Serrana e Centro-Sul, onde o empreendedorismo local impulsiona os polos turístico, de vestuário e comunicações instalados nestas regiões.

2.2.15 CENÁRIO 4 | ESTAGNAÇÃO E RETROCESSO

Estagnação econômica refere-se à situação em que a renda gerada não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial econômico de um dado território, durante um período prolongado, no qual o lento crescimento econômico é geralmente acompanhado de alto desemprego de fatores.

2.2.15.1 Contexto macroeconômico global e nacional

Assim como ocorre no Cenário 3, até 2040 o contexto econômico da região de influência do Estado do Rio de Janeiro é predominantemente adverso em função do baixo crescimento no mundo e no Brasil.

- A economia mundial experimenta décadas de baixo crescimento econômico, não superior a 2% a.a. Os países desenvolvidos não conseguem solucionar seus graves entraves estruturais e mergulham em trajetória de estagnação econômica, enquanto as economias emergentes, mergulhadas em conflitos internos diversos (econômicos, políticos e sociais), não são capazes de alcançar os voos vistos no período de transição entre os séculos XX e XXI. Este baixo crescimento econômico acarreta forte redução do ritmo de crescimento da demanda global por commodities industriais, energia e alimentos. O aumento do protecionismo impacta negativamente sobre o fluxo de comércio internacional e os preços do petróleo mantêm-se em patamares excessivamente elevados, fatores estes que inibem ainda mais o desempenho da economia mundial e funcionam como catalisadores de conflitos. As massas que foram arrastadas para a economia de mercado pela globalização são gradativamente condenadas à sua periferia pelo desemprego e pela baixa remuneração, graças ao pequeno crescimento econômico e à impossibilidade de sua absorção pelo mercado de trabalho. Neste cenário, o clima de insegurança, o baixo grau de propensão ao risco e o pífio desempenho da economia mundial inibem grande parte dos esforços no campo tecnológico. Transcorridas quatro décadas do século XXI, o mundo se vê diante de uma nova sociedade, a sociedade do risco (riscos associados à estagnação econômica, aos desastres naturais potencializados pelas mudanças climáticas, ao terrorismo internacional, à possibilidade de pandemias, às tensões políticas decorrentes da profusão dos nacionalismos etc.), com impactos diretos sobre as relações internacionais e a configuração do mapa geopolítico mundial.

- Ao contrário do que muitos esperavam no começo do século XXI, a consolidação dos valores democráticos no Brasil, após mais de 50 anos de sucessivas eleições diretas para presidente, não veio acompanhada de um amadurecimento político por parte da sociedade suficientemente forte para provocar mudanças substantivas no quadro institucional. Em meio à manutenção de debilidades políticas e institucionais, predomina uma gestão pública pouco eficaz e ineficiente, com elevado índice de corrupção e práticas de malversação de recursos públicos, estimulando uma descrença crescente nas

instituições públicas no âmbito da sociedade brasileira. As poucas melhorias observadas na gestão pública se dão de maneira incremental e descentralizada, de tal forma que se verificam áreas ágeis e integradas aos atores da sociedade civil e ao mercado, coexistindo com outras áreas, a maioria, frágeis e emperradas pela burocracia e pela corrupção. As reformas estruturais (fiscal, política, trabalhista, tributária e previdenciária) sofrem resistências e não são implantadas, e o país carece de políticas efetivas voltadas à indústria e ao comércio exterior para que os produtos brasileiros possam competir internacionalmente. Os principais pilares da política macroeconômica são abandonados, e a economia brasileira volta a se defrontar com o problema da inflação. A gestão fiscal, por sua vez, é marcada pelo elevado grau de desperdício dos recursos orçamentários e pela disseminação de serviços públicos ruins e pouco focados na obtenção de resultados para a sociedade. Os sucessivos desencantos com as promessas políticas conduzem a população a um estado de crescente despolitização e a uma imagem externa em plena deterioração.

- Com a dívida pública consumindo a maior parte do orçamento federal, as parcerias público-privadas e concessões fracassando e a persistência de políticas públicas burocráticas e desintegradas, o país não consegue investimento público, nem privado, pela falta de confiança nas regras estabelecidas, fator necessário para alavancar o crescimento econômico. Com isso, investimentos estratégicos em infraestrutura econômica, notadamente em energia e transportes, avançam em ritmo muito lento e os grandes gargalos ao desenvolvimento nacional se perpetuam.

- As reformas micro institucionais ocorrem apenas setorialmente e de maneira lenta, sem dar aos investidores um ambiente de segurança. Da mesma forma que ocorre com as reformas estruturais, também a agenda microeconômica é realizada de maneira vagarosa e intermitente. Com isso, inexiste no país um ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios e à execução e atração de investimentos privados, que se limitam às cadeias produtivas mundialmente competitivas orientadas para o mercado internacional. Ainda com baixo grau de abertura econômica e insuficientes níveis de produtividade e competitividade, a economia brasileira se insere na nova divisão internacional do trabalho como exportadora de bens de baixo custo, com destaque para a produção de alimentos (agroindústria), principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Norte (porção Oriental), principal motor da economia nacional. A produção de bens de maior valor agregado (máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos, bioindústria etc.) e serviços avançados, produzidos especialmente nas Regiões Sul e Sudeste e voltados para os mercados doméstico e sul-americano, apresenta baixo dinamismo, acompanhando o marasmo econômico do Brasil e da América Latina.

- Os níveis de pobreza e de pobreza extrema mantêm-se elevados e a desigualdade na distribuição da renda se acentua, situação esta que se mostra ainda mais aguda nas metrópoles e cidades médias. Neste cenário, o mercado interno perde dinamismo e a sua

relevância como ativo estratégico do país é relativizada. Além das deficiências no campo da gestão, a deterioração do quadro social se deve ainda, em grande parte, ao fato de o país estar atravessando sucessivas décadas perdidas em termos de crescimento do PIB. A economia brasileira cresce abaixo de 2,5% a.a. até 2040 e o país perde gradativamente importância política no contexto internacional.

2.2.15.2 Economia fluminense

As dificuldades trazidas pelo ambiente nacional de baixo crescimento são potencializadas pela baixa iniciativa estratégica dos atores políticos, econômicos e sociais fluminenses, culminando a persistência de um quadro de decadência e retrocesso: crescimento econômico baixo, elevadas desigualdades sócio regionais e meio ambiente em processo de degradação.

- O Rio de Janeiro é um estado desacreditado, onde o setor empresarial é tímido e as organizações do terceiro setor atuam de forma dispersa. As instituições públicas são lideradas por atores políticos pouco comprometidos com o futuro do estado. Com isso, o Rio está em permanente isolamento, desarticulado com os demais entes federativos e o Governo Federal.

- O assistencialismo e a ineficiência são a principal marca da gestão pública no estado, uma das piores do país. As finanças públicas estão em situação de total desequilíbrio, e o poder público não é capaz de atender às imensas demandas da sociedade. A gestão pública ineficaz é visível tanto na baixa qualidade dos serviços essenciais quanto no desperdício de recursos físicos e financeiros. Apesar da existência de algumas "ilhas de excelência", a máquina pública é predominantemente desarticulada e ineficiente, gerando descrédito das ações governamentais. Os recursos advindos das atividades petrolíferas são empregados em atividades dispersas e a situação fiscal é delicada, viabilizando-se o equilíbrio das contas públicas somente por intermédio do aumento da carga tributária.

- A baixa qualidade das instituições e a ineficácia da gestão pública geram repercussões sobre a dimensão econômica. Apesar dos incentivos fiscais, o ambiente de negócios fluminense mostra-se pouco favorável às atividades empresariais: a burocracia é excessiva, o licenciamento ambiental é moroso, os mecanismos de regulação são frágeis e a tributação sobre o setor produtivo é elevada. Neste cenário, é baixo o empreendedorismo no estado.

- Além do ambiente de negócios pouco atraente, os investimentos produtivos são inibidos também pela perda de competitividade econômica. Persistem graves gargalos de infraestrutura econômica no estado, particularmente nas áreas energética e logística.

- O sistema de ciência, tecnologia e inovação experimenta processo de gradual degradação, dissociando-se das necessidades do setor produtivo. Ademais, a oferta de mão de obra qualificada no estado é limitada. Em 2040, em virtude da deterioração da realidade social

fluminense, o capital humano formado no estado é deslocado para outras localidades que se mostram mais atrativas sob o ponto de vista da oferta de empregos e da qualidade de vida.

- As restritas oportunidades de negócios trazidas pelo contexto externo não são atraídas para o Rio de Janeiro, onde o ambiente econômico é pouco favorável às atividades empresariais. Do total de investimentos anunciados, são concretizados apenas aqueles relacionados às cadeias produtivas mundialmente competitivas – petrolífera, siderúrgica e logística. Neste cenário, o Rio, que em um passado distante já foi o sonho de consumo de empresas, turistas e cidadãos do Brasil e do mundo, é incapaz de atrair e reter grandes investimentos ou pessoas qualificadas. A economia fluminense se expande lentamente: o ritmo de crescimento econômico oscila entre 1,0% e 2,0% até 2040, patamar inferior à média nacional.

- Muitos investimentos não se concretizam, e aqueles que são efetivamente viabilizados não são acompanhados de iniciativas estratégicas que permitam seu adensamento e inserção regional. O estado vive o início da inflexão da curva de exploração e produção de petróleo e gás na Bacia de Campos, o que potencializa a perda de dinamismo da indústria de transformação e do setor de serviços. Além dos entraves institucionais, empresas deixam o estado em virtude do aumento da violência, em especial na RMRJ, na Costa Verde e no Norte Fluminense. O turismo tem baixo dinamismo e várias empresas do setor de serviços transferem suas sedes para outras localidades com melhores padrões de qualidade de vida.

- Apesar do baixo crescimento econômico, as pressões antrópicas sobre o meio ambiente são agravadas pela baixa capacidade de gestão por parte do Estado. Assim, o Rio de Janeiro registra aumento da degradação ambiental em todas as porções do território, o que traz impactos negativos sobre o turismo e a qualidade de vida nas áreas urbanas e rurais. Nesse contexto, a economia fluminense desperdiça diversas oportunidades de negócios vinculadas à emergência da economia de baixo carbono.

- Os níveis de desemprego e informalidade são acentuados, os mais altos do Brasil, e seu efeito sobre a renda somente não é maior em virtude das transferências vitalícias de renda para a população (aposentadorias e pensões), sobretudo na RMRJ. O Rio de Janeiro tem o maior percentual de pobreza da Região Sudeste e figura entre os mais desiguais do país sob o ponto de vista da distribuição de renda, implicando a deterioração da qualidade de vida em todo o estado. Com isso, o Rio vivencia a degradação de sua imagem no Brasil e no mundo.

- Apesar de ser um estado fragmentado territorialmente, os principais gargalos do estado já são visíveis em todas as regiões. A perda de competitividade dos principais polos

econômicos e a ineficácia das políticas públicas contribuem para a deterioração da realidade social e a manutenção de graves disparidades regionais.

2.2.15.3 Regionalização do cenário

Neste cenário de estagnação econômica e retrocesso, observa-se o agravamento das disparidades territoriais, com a disseminação de graves gargalos ao desenvolvimento em todas as regiões do estado.

- Na Região Metropolitana, a situação é grave em 2040. O espaço urbano degradado é marcado pela ocupação territorial desordenada e pela expansão da favelização e de comunidades de risco. A capital do estado é maravilhosa apenas nos versos de seu hino, transformando-se em uma cidade árida, fria e insegura. Os níveis de desemprego e informalidade são acentuados, os mais altos do Brasil. Até mesmo as belezas naturais já não são tão belas com antigamente em 2040, após duas décadas de degradação acentuada. O meio ambiente, após vivenciar continuada deterioração, atrai um número cada vez menor de visitantes para o estado, com impacto acentuado sobre a economia da RMRJ.

- A Região Norte e as Baixadas Litorâneas convivem com elevados índices de violência, favelização e desigualdade social, com impactos negativos sobre o ambiente de negócios e a sua atratividade a investimentos.

- O desemprego, a informalidade e a pobreza integram a realidade do Médio Paraíba, da Costa Verde, do Centro-Sul e da Região Serrana, onde a perda de competitividade dos principais polos econômicos e a ineficácia das políticas públicas contribuem para a deterioração da realidade social.

- Por fim, o Noroeste não consegue desenvolver potencialidades econômicas capazes de gerar dinamismo à economia local e segue registrando os mais baixos indicadores sociais do estado.

2.2.16 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CENÁRIOS

Quadro comparativo qualitativo

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 – Inclusão Progressiva	C4 – Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional				
Ambiente internacional	Crescimento econômico continuado, integração comercial, inovação tecnológica e aumento acelerado da demanda por produtos e serviços fluminenses		Crescimento econômico baixo e volátil, fragmentação econômica, sociedade de risco e desaceleração do aumento da demanda por produtos e serviços fluminenses	
Política econômica	Governança eficaz e eficiente, estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e avanços importantes na agenda de reformas estruturais		Governança ineficiente e pouco eficaz, descontrole inflacionário, desequilíbrio fiscal e avanços tímidos na agenda de reformas estruturais	
Infraestrutura de influência	Modernização, com superação dos principais gargalos		Deterioração, com manutenção dos principais gargalos	
Segurança jurídica e investimentos privados	Segurança jurídica, maior confiança dos agentes econômicos e elevado volume de investimentos privados		Insegurança jurídica, crescente desconfiança dos agentes econômicos e desaceleração de investimentos privados	
Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor	Crescimento acelerado e sustentado, com redução das desigualdades sociais e fortalecimento do mercado interno		Crescimento baixo e intermitente, com manutenção das desigualdades sociais e menor dinamismo do mercado interno	
Ambiente interno | Economia fluminense				
Articulação entre os atores	Forte articulação	Baixa articulação	Forte articulação	Isolamento das lideranças
Gestão pública e instituições	Gestão eficaz, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, irresponsabilidade fiscal e instituições deterioradas	Gestão eficaz e inovadora, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, desequilíbrio fiscal e instituições deterioradas
Ambiente de negócios	Muito favorável	Desfavorável	Favorável	Muito desfavorável
Infraestrutura econômica	Modernização, com superação dos principais gargalos	Manutenção dos principais gargalos	Superação dos principais gargalos	Deterioração, com manutenção dos principais gargalos
Capital humano e sistema de CT&I	Aumento do capital humano e modernização do sistema de CT&I	Escassez de capital humano e prevalência de um sistema de CT&I "dual"	Aumento do capital humano e melhorias moderadas no sistema de CT&I	Escassez de capital humano e deterioração do sistema de CT&I
Ingresso de investimentos e crescimento econômico	Crescimento alto e sustentado, com forte ingresso de investimentos em diversos setores	Crescimento mediano e volátil, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos	Crescimento mediano e estável, com atração das escassas oportunidades de investimento	Crescimento baixo e errático, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos

Estrutura produtiva	Diversificada	Crescente especialização	Crescente diversificação	Especializada
Economia de baixo carbono	Recuperação do patrimônio natural, uso sustentável dos ativos ambientais e desenvolvimento de novos negócios associados	Degradação do patrimônio natural, uso predatório dos ativos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios	Conservação de remanescentes, preservação dos ativos ambientais e desenvolvimento de negócios associados	Degradação do patrimônio natural, manutenção dos principais passivos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios
Emprego, informalidade e inclusão social	Substancial redução do desemprego e da informalidade, com forte queda da desigualdade social e da pobreza	Desemprego e informalidade elevados, com aumento da desigualdade social e diminuição da pobreza	Redução moderada do desemprego, da informalidade, da desigualdade social e da pobreza	Aumento do desemprego e da informalidade, com acentuação da desigualdade social e manutenção da pobreza em patamar elevado
Dinamismo regional	Desenvolvimento distribuído territorialmente	Crescimento concentrado nos polos mais competitivos	Desenvolvimento moderadamente distribuído	Agravamento das disparidades regionais

Quadro comparativo quantitativo					
Variáveis	**Situação atual**	**Cena em 2040**			
		C1 Desenvolvimento Integrado	**C2 Crescimento Excludente**	**C3 Inclusão Progressiva**	**C4 Estagnação e Retrocesso**
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional					
PIB mundial (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [1]	**2,8** (2000-2020)	**≈ 4,0** (2022-2040)		**< 2,0** (2022-2040)	
PIB brasileiro (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [2]	**2,1** (2000-2020)	**4,0 - 5,0** (2022-2040)		**< 2,5** (2022-2040)	
Ambiente interno | Economia fluminense					
PIB fluminense (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [3]	**8,0** (2000-2019)	**4,5 - 5,5** (2022-2040)	**2,5 - 3,5** (2022-2040)	**3,0 - 3,5** (2022-2040)	**1,0 - 2,0** (2022-2040)
PIB per capita fluminense (em R$ mil de 2010) [3,4]	**21,8** (2019)	**≈ 57,2** (+162%)	**≈ 38,1** (+75%)	**≈ 40,1** (+84%)	**≈ 28,0** (+28%)

Fontes: (1) FMI. World Economic Outlook. (2) IBGE. Sistema de Contas Nacionais. (3) IBGE. Contas Regionais do Brasil. (4) IBGE. Projeções da População.

As quantificações acima apresentadas não são estimativas precisas, e sim, indicações exemplificativas para ajudar a avaliar as tendências mapeadas qualitativamente no cenário.

2.2.17 IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

2.2.17.1 Dos futuros possíveis às ações no presente

Os futuros alternativos desenhados mostram tanto possibilidades de êxito quanto riscos de decadência e empobrecimento para o Estado do Rio de Janeiro. São futuros perfeitamente plausíveis, que podem levar o estado ao caos ou ao sonho de abrigar uma sociedade economicamente próspera, socialmente justa, territorialmente integrada e ambientalmente revigorada. No entanto, o que decidirá, no presente, entre o sucesso e o fracasso, no futuro, pode ser sintetizado em uma palavra: ruptura.

Os cenários mostram que o espaço geoeconômico com influência sobre o Estado do Rio de Janeiro – o ambiente internacional e o perfil do crescimento da economia brasileira – podem cumprir o importante papel de potencializar ou inibir esta ruptura. Contudo, sozinhas, as variáveis do ambiente externo à economia fluminense não serão capazes de realizar a transformação necessária ou impedi-la de acontecer. À luz dos futuros possíveis, a ruptura necessária para a construção do melhor cenário dependerá, fundamentalmente, das ações presentes tomadas no âmbito interno.

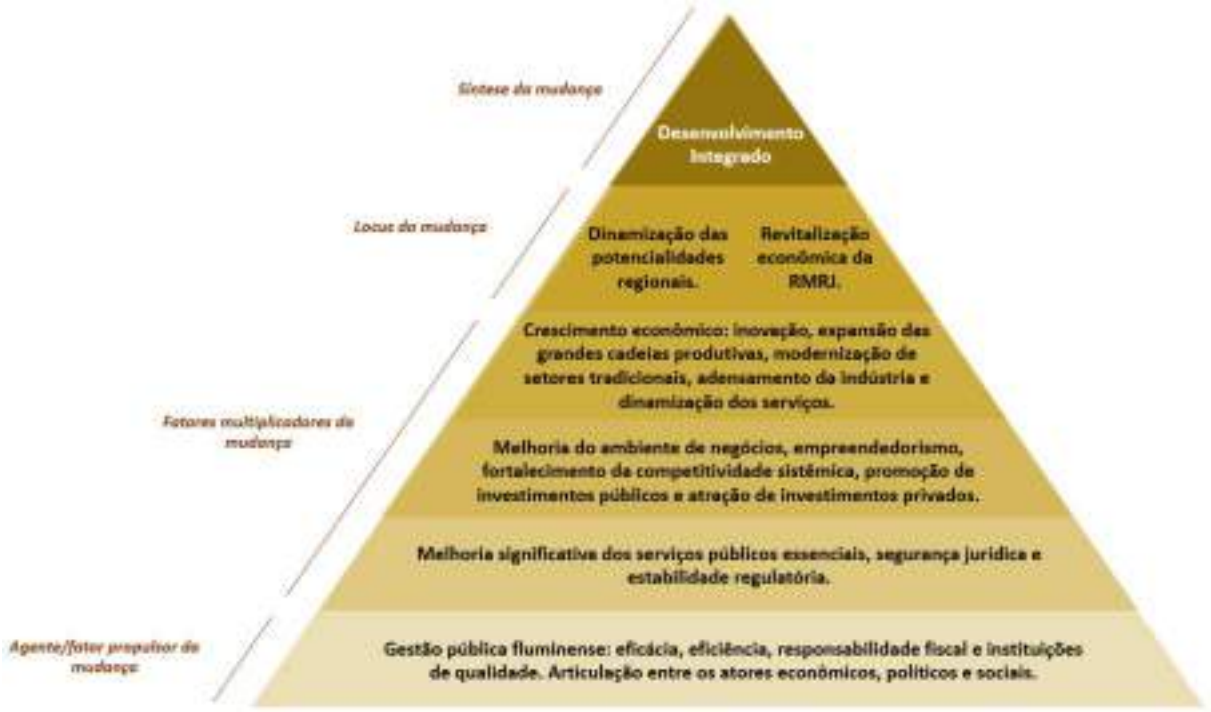
Para imprimir uma descontinuidade desse porte na trajetória do Estado do Rio de Janeiro serão necessárias ações com diferentes horizontes temporais. Somente no longo prazo, ou no espaço de uma geração, poderão ser viabilizadas transformações estruturais na base das instituições, da economia e, consequentemente, da sociedade. Ao olhar vinte anos à frente, é preciso ter clareza de onde se quer chegar; é preciso construir uma visão compartilhada sobre o futuro que se deseja para o estado e definir os meios que serão necessários para construí-lo; e, por fim, é preciso ter lideranças políticas, empresariais e da sociedade civil que empreendam a mudança.

No curto prazo, o Governo do Rio de Janeiro tem a oportunidade de ser o agente propulsor da mudança e, se o fizer, terá certamente o apoio e o engajamento vigoroso de outros setores, tamanha é a vontade coletiva de construir um estado economicamente dinâmico, regionalmente equilibrado, socialmente inclusivo e ambientalmente responsável. Com credibilidade, o Governo adquire argumentos para articular com atores econômicos, políticos e sociais as bases para a transformação da sociedade, a qual certamente demandará esforços de sucessivos mandatos governamentais, de um controle social contínuo e próximo, e de um empresariado comprometido com o desenvolvimento sustentável do estado.

A agenda estratégica da mudança passa, portanto, pela iniciativa governamental, embora de maneira alguma se restrinja a ela. A ruptura na gestão pública fluminense pode servir como um fator propulsor da mudança e o Governo como um agente condutor no início dessa trajetória por meio da ação efetiva em variáveis capazes de irradiar influências positivas por todo o sistema.

Reportando-se à geração dos Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040, alguns fatores chamam a atenção pelo poder de transformação da realidade estadual: os chamados fatores propulsores e multiplicadores da mudança, representados na figura a seguir.

Agenda estratégica da mudança em um horizonte de longo prazo



Em um nível acima, está representado o *locus* da mudança, o espaço territorial no qual a ação estratégica se dá em duas vertentes: um foco claro na área metropolitana, que concentra tanto potencialidades quanto significativos gargalos ao desenvolvimento econômico, e outro nas potencialidades das diversas regiões do estado.

A agenda estratégica culmina com a síntese da mudança, uma visão de futuro de longo prazo que deve ser amplamente debatida e construída conjuntamente pela sociedade e que pode ser inspirada pela descrição do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado.

2.2.18 BIBLIOGRAFIA SOBRE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS E PROSPECÇÃO DE FUTUROS

BELFORT, A. & PORTO, C. (2003). Análise e Construção de Cenários.

BELFORT, A. (2007). Estratégia em Condições de Incerteza.

GODET, Michel - **De L'anticipation à l'action** - Manuel de Prospective et de Strtatégie.Dunod, Paris, 1991.

GODET, Michel - **Prospective et Planification Stratégique**. Economica. Paris, 1985.

LESOURNE, Jacques; STOFFAËS, Christian avec de GEUS, Arie; GODET, Michel; SAAB, Assaad-Emile & SCHWARTZ, Peter - **La Prospective Stratégique D'Entreprise - Concepts et études de cas.** InterEditions, Paris, 1996

MAKRIDAKIS, S & WHEELWRIGHT, S - **Forecasting Methods for Management**. 2nd Edition. John Wiley & Sons, N. York, 1977

MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S. & McGEE, V - **Forecasting** - Methods and Applications. 2nd Edition. John Wiley & Sons, N. York, 1983

MARCIAL, Elaine C.; GRUMBACH, Raul José dos Santos – **Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor**, Coleção FGV Negócios, 2002.

MARTIN, James - **Cybercorp - The new business revolution**, Ed. Amacon, EUA, 1996.

MERELLO, Agustin - **Prospectiva - Teoria Y Practica**. Editorial Guadalupe. Buenos Aires, 1973.

SCHWARTZ, Peter - **La planification stratégique par scénarios**, in Futuribles, Maio, 1993.

SCWARTZ, Peter - **A Arte da Previsão** - Planejando o futuro em um mundo de incertezas. Ed. Página Aberta Ltda. São Paulo, 1995

SCWARTZ, Peter - **Composing a Plot for your Scenario**, in Planning Review, May/June, Oxford,1993

WACK, Pierre - **Cenários: Águas Desconhecidas Adiante**, *in* Harvard Business Review, Boston, Set/Out 1985.

WACK, Pierre - **Cenários: Atravessando as Torrentes**, *in* Harvard Business Review, Boston, Nov/Dez 1985.

2.2.19 REFERENCIAL TEÓRICO

A prática de buscar adivinhar o futuro é quase tão antiga quanto a humanidade. Pierre Wack, especialista em cenários e antigo consultor da Shell, citado por Peter Schwartz[72], narrava a seguinte história:

72 Schwartz (1995).

> ***A prática de antecipar futuros para orientar decisões no presente vem do tempo dos faraós. Ela nos ajuda a desenhar e construir o futuro desejado***

> "Na época em que os faraós governavam o Egito, um templo foi erguido acima das cabeceiras do Rio Nilo, próximo de onde três afluentes se uniam para formar este rio. O Nilo, com um curso de mais de mil milhas, produzia todo ano a inundação de sua várzea, o que permitia aos fazendeiros cultivarem suas plantações durante o tórrido e seco verão.
>
> Toda primavera, os sacerdotes do templo reuniam-se na margem do rio para verificar a cor da água. Se estivesse clara, o Nilo Branco (...) dominaria o curso (...) e os fazendeiros teriam colheita pequena. Se a corrente estivesse escura, predominariam as águas do Nilo Azul, proporcionando cheias adequadas e colheitas abundantes. Finalmente, se dominassem as águas verde-escuras do Atbara, as cheias viriam cedo e seriam catastróficas.
>
> Todo ano os sacerdotes enviavam mensagens aos faraós sobre a cor da água. Estes então saberiam como estaria a situação financeira dos fazendeiros e qual seria o aumento dos impostos."

Segundo Wack, talvez os sacerdotes do Nilo sudanês tenham sido os primeiros futurólogos do mundo.

Juntamente com esta prática continua pertinente a eterna questão: é possível prever eventos que ocorrerão para frente no calendário da história? Para abordar esta questão, vamos primeiro trabalhar com os contraexemplos, indicando como não explorar o futuro nos tempos de hoje.

2.2.19.1 Extrapolação Pura e Simples

De um modo geral, a metodologia básica das previsões tradicionais é a extrapolação, para o futuro, de tendências verificadas no passado.

Até o início dos anos 70, as previsões obtidas segundo esta abordagem revelaram-se precisas e confiáveis, com uma razoável margem de acerto. Este acerto derivava, contudo, de uma condição peculiar deste período: a relativa estabilidade dos condicionantes políticos, econômicos e tecnológicos. A partir de então, todavia, quando as relações socioeconômicas e políticas passam por importantes descontinuidades e transformações, os erros de projeção foram se acentuando.

No mundo, os choques do petróleo (1973 e 1979) e a aceleração das mudanças tecnológicas e políticas, entre elas a queda do comunismo, alteraram de forma dramática e definitiva o comportamento da dinâmica de desenvolvimento.

No Brasil, os erros de previsão se evidenciaram um pouco mais tarde (primeira metade da década de 80), com o advento da recessão de 81/83 e as mudanças expressivas nas dinâmicas de desenvolvimento político e econômico a partir de então (abertura e redemocratização, Plano Cruzado, moratória da dívida externa, Constituinte de 88, ascensão e queda de Fernando Collor, e outras).

A principal deficiência da metodologia extrapolativa é ver o futuro com os olhos no passado

As evidências já identificadas e documentadas, tanto no mundo como no país, dos crescentes erros e imprecisões da abordagem tradicional da previsão, levam à conclusão de que, salvo em circunstâncias e situações muito específicas, a abordagem extrapolativa está historicamente superada e seu uso é inadequado ou insuficiente para prognosticar o futuro na grande maioria dos casos.

Uma das principais deficiências desta abordagem é a sua incapacidade de lidar com a incerteza: seus métodos não possuem a flexibilidade para antecipar ou evidenciar mudanças qualitativas no futuro, fenômeno cada vez mais frequente nos dias de hoje.

Mas a principal deficiência da metodologia extrapolativa é ver o futuro com os olhos no passado. Isto corresponde a ignorar todas as mudanças emergentes ou já em andamento - cuja acentuação é uma das características básicas do mundo contemporâneo - e admitir a reprodução das condições vigentes até o horizonte da projeção.

Tomando como exemplo o setor elétrico, cabe ressaltar que, em muitos países, as projeções de demanda efetuadas para as décadas de 1970 e 1980 foram muito altas porque os que as fizeram extrapolaram relações e condições técnicas e hábitos de consumo fundamentais que eram verdadeiros para os anos 60, mas não para as décadas subsequentes.

A propósito, Wack (1985) pondera que as previsões extrapolativas (ou determinísticas) nem sempre estão erradas; muitas vezes elas são razoavelmente acuradas. Mas é justamente isto que as torna tão perigosas, pois elas são construídas na suposição de que o mundo de amanhã será como o de ontem e hoje. Às vezes dão certo, porque o mundo nem sempre muda. Mas, cedo ou tarde, essas previsões vão falhar justamente nos momentos mais críticos, pois não conseguem antecipar as mudanças fundamentais (rupturas ou descontinuidades) que tornam obsoletas as estratégias vigentes.

Uma alternativa, bastante usual no mercado financeiro, mas também no mundo político, consiste em projetar, para o futuro, a situação vigente na conjuntura atual ou em passado muito recente.

Assume-se neste caso, geralmente de forma implícita, que o que está acontecendo hoje, nesta semana ou neste mês, continuará a acontecer inexoravelmente por um horizonte de tempo muito mais largo. A prática tem demonstrado que, como menosprezam o passado, mas

também minimizam ou ignoram a possibilidade de mudanças qualitativas no futuro, tais projeções baseadas exclusivamente na conjuntura presente induzem a erros muito mais crassos e frequentes que os da extrapolação pura e simples.

2.2.19.2 A Análise Prospectiva Baseada em Cenários

A análise prospectiva por meio de cenários é a alternativa que hoje nos parece mais adequada para trabalhar com o futuro.

A prospectiva, segundo Michel Godet (1983), é uma reflexão sistemática que visa orientar a ação presente à luz dos futuros possíveis. Em nossas sociedades modernas, a reflexão prospectiva se impõe em razão dos efeitos conjugados de dois fatores principais:

- em primeiro lugar, a aceleração das mudanças técnicas, econômicas e sociais exige uma visão a longo prazo, pois "quanto mais rápido andamos, mais distante os faróis devem alcançar"; e
- em segundo lugar, os fatores de inércia ligados às estruturas e aos comportamentos mandam "semear hoje para colher amanhã".

Contudo, se o mundo muda, a direção dessa mudança não parece assegurada. As mutações são portadoras de múltiplas incertezas que toda organização deve integrar em sua estratégia: incertezas de natureza econômica sobre a taxa de crescimento; socioculturais, como os hábitos de consumo e, também, de natureza tecnológica, sobre os produtos e os processos de amanhã.

A prospectiva não pretende eliminar essa incerteza mediante uma predição ilusória. Ela visa somente, e já é muito, organizá-la e reduzi-la tanto quanto possível.

A prospectiva não pretende eliminar a incerteza. Ela visa somente, e já é muito, organizá-la e reduzi-la a um leque de possibilidades que seja administrável

É preciso, portanto, considerar as incertezas quanto ao futuro e aprender a lidar com elas. Neste sentido, nas últimas décadas, têm sido criados vários métodos e técnicas, desde sofisticados modelos matemáticos, até métodos rigorosos de organização, estruturação e hierarquização de variáveis dinâmicas em interação na mudança social. Destes, o método de cenários é atualmente o mais completo e rico processo de antecipação de futuros. Trabalhando sempre com mais de uma alternativa, os cenários reduzem a inevitável incerteza frente ao futuro sem cair no determinismo.

Cenários são imagens de futuros, descritas 'cena por cena'. Godet (1983) os conceitua como jogos coerentes de hipóteses. Ou, em termos mais detalhados, como o conjunto formado pela descrição de uma situação de origem e dos acontecimentos que conduzem à situação futura, sendo que esse conjunto de acontecimentos e situações deve apresentar uma certa coerência.

Cada cenário procura estabelecer uma sucessão lógica de eventos, de sorte que, partindo-se do presente (ou de uma dada situação), se visualize como se poderá chegar passo a passo a uma situação futura.

A antecipação de futuros por meio de cenários não é, de forma alguma, um exercício especulativo, de pouca ou nenhuma utilidade prática. Ao contrário, quando bem conduzida, ela serve, antes de tudo, para preparar a ação face a descontinuidades, oportunidades ou ameaças possíveis ou prováveis. E inspirar opções estratégicas de longo prazo.

Um exemplo clássico do bom uso dos cenários no desenho de estratégias de sucesso é a atuação da Shell a partir do choque do petróleo em 1973. No início da década de 70, sua equipe de planejamento construiu dois cenários, um dos quais previa um choque (para cima) nos preços do petróleo, embora não soubesse precisar quando. Este cenário foi amplamente debatido com os altos executivos da empresa e:

> ... "ajudou os diretores a imaginar que decisões deviam tomar ... Em outubro de 1973, houve o choque de preços do petróleo e ... de todas as principais empresas de petróleo, apenas a Shell estava preparada emocionalmente para a mudança. Os executivos da empresa reagiram rapidamente. Durante os anos seguintes, a prosperidade da Shell aumentou. De uma das mais fracas das Sete Irmãs, tornou-se a segunda maior e, ao que parece, a mais rentável." (Peter Schwartz, 1995)

Ao contrário das concepções determinísticas ou fatalistas do futuro, a análise prospectiva e estratégica parte do princípio de que o futuro é incerto e indeterminado e que os atores sociais têm diante de si, a cada instante, alternativas múltiplas e diversas. O suposto central é que o futuro é construído pela prática social, pela ação dos homens organizados que têm projetos, vontades, conflitos e, sobretudo, fazem escolhas e correm riscos com uma certa visão dos prováveis futuros. Em outras palavras, a história é uma resultante da ação dos homens e pode seguir por caminhos diversos, definidos pelos interesses em jogo, pelas circunstâncias políticas e pelos constrangimentos estruturais.

Diferenças entre Cenários e Previsões

Cenários (análise prospectiva com base em cenários)	Previsões (extrapolação pura e simples)
Futuros possíveis e plausíveis	Futuros prováveis
Baseados em incertezas	Baseadas em determinadas relações
Ilustram o risco	Escondem os riscos
Qualitativo e/ou quantitativo	Quantitativo

Necessários para saber o que decidir	Necessárias para ousar em decisões
Usado com alguma frequência	Usado diariamente
Poderosos em perspectivas de médio a longo prazo e em ambientes de incerteza média ou elevada	Poderosas em perspectivas de curto prazo e em baixo grau de incerteza

Fonte: Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão (2009)

2.2.19.3 A Lógica de Construção de Cenários

Os principais atributos dos cenários são: visão sistêmica da realidade; ênfase em aspectos que são descritos em termos qualitativos; explicitação das relações entre variáveis e atores como estruturas dinâmicas; visão de futuro como construção social, e não como fatalidade. Com isso, o futuro é concebido como um espaço aberto a múltiplas possibilidades.

A metodologia[73] de construção de cenários pode ser resumida em cinco passos, descritos a seguir:

(1) Estudo retrospectivo e descrição da situação atual

Analisa a evolução histórica e situacional do objeto de estudo, avaliando as variáveis de mudança e permanência que influenciarão o seu futuro. A análise retrospectiva e situacional possibilita a identificação dos principais gargalos e potencialidades do objeto de cenarização.

(2) Mapeamento das principais tendências consolidadas e invariantes

Permite a identificação dos elementos predeterminados ou fatores de inércia fundamentais no processo de geração de cenários.

(3) Mapeamento das variáveis-chave

Permite a identificação dos elementos mais relevantes do ambiente e a explicitação das incertezas críticas fundamentais no processo de geração de cenários.

(4) Matriz de combinação de incertezas

Técnica que permite, a partir das variáveis mapeadas, estabelecer incertezas críticas-síntese na forma de dois eixos ortogonais. Em cada extremo dos eixos são identificadas hipóteses plausíveis que, por meio de suas combinações, geram a filosofia dos cenários.

73 Belfort, A. & Porto, C. (2003).

(5) Desenvolvimento e quantificação dos cenários

Com os cenários gerados e selecionados em função de sua factibilidade, é o momento de seu desenvolvimento e detalhamento. Em seguida, os cenários são quantificados com indicadores previamente escolhidos, de forma não determinística, mas indicativa. Os números servem para dar uma ideia de mensuração e grandeza de suas principais dimensões e em função da especificidade de cada cenário.

(6) Análise comparativa e testes de plausibilidade dos cenários gerados

Consiste em analisar, comparativamente, os cenários selecionados e desenvolvidos, seguido de um exame da robustez e plausibilidade deles.

A partir desses passos definidos pela metodologia estão construídos os cenários, que passam então a servir de referência para a focalização em áreas específicas e para a posterior construção de estratégias. Estas, por sua vez, visarão tanto a neutralizar as ameaças e riscos potenciais quanto a aproveitar as oportunidades e materializar potencialidades que o futuro reserva. Em outras palavras, o estudo de cenários fornece subsídios essenciais para a formulação estratégica.

2.2.19.4 Lições da Prática na Construção e Análise de Cenários

A prática na construção e desenvolvimento de cenários possibilita a extração ou confirmação de algumas lições já referidas por muitos especialistas no assunto.

A primeira delas é que, na realidade, nenhum cenário acontece exatamente como descrito. A realidade é muito mais variada e complexa do que o descrito por um conjunto de cenários, por mais bem elaborado que este seja. A realidade comporta nuances, ambiguidades, contradições, surpresas e situações em tal riqueza e diversidade, que nenhum cenário é capaz de reproduzi-la. Desse modo, é quase fútil qualquer exercício de verificação do quanto cada cenário, por si, isoladamente, está perto ou distante da realidade.

No entanto, e aí está a segunda lição, a trajetória da realidade, na grande maioria dos casos, geralmente evolui dentro do conjunto de cenários traçados, combinando aspectos de um e de outro. Um monitoramento sistemático do que está acontecendo, em comparação com o que está previsto no conjunto dos cenários, reduz substancialmente as chances de a organização ser pega de surpresa.

A terceira lição é um corolário da anterior: um bom conjunto de cenários tem grande utilidade como sistema de referência para a navegação rumo ao futuro. Como “cartas de navegação” ou “pontos cardeais”, os diversos cenários podem auxiliar os dirigentes ou executivos que estão “pilotando” governos, empresas ou organizações, oferecendo-lhes referências consistentes para os inevitáveis ajustes de rota que a realidade impõe.

A quarta lição é que um conjunto de cenários, explícita e adequadamente utilizado, reduz os conflitos de percepção a respeito do futuro e melhora a qualidade das decisões estratégicas, tornando-as mais controláveis ou avaliáveis. Isto porque os cenários explicitam as premissas relativas ao futuro, nas quais as decisões foram ou estão sendo baseadas. O subjetivismo e o risco não são eliminados, mas pelo menos se tornam mais claros e sujeitos a avaliação.

Por último, mas não menos importante, aprende-se que é inútil pretender que os cenários "adivinhem" o que vai acontecer no futuro. Ou, como nos diz Arie de Geus (1997) não é possível saber, e não importa qual será o futuro. A única pergunta relevante é: o que faremos se um determinado cenário acontecer?

Não importa qual é o futuro. A única pergunta relevante é: o que faremos se tal cenário acontecer?

2.3 Documentos de Interesse Catalogados

2.3.1 DOCUMENTOS DISPONÍVEIS EM ARQUIVOS ELETRÔNICOS

A SEDEERI dispõe de um conjunto de arquivos de projetos e outros documentos armazenados em 5 discos rígidos, cuja relação é apresentada a seguir:

INVENTÁRIO DE DOCUMENTOS	
\7. PROJETOS	
• PROJETO – Selo - Feito_no _RJ Made _in_RJ 03.02.2021.docx • Ata Reunião SUBIAN - 13.07.20.docx • JAN - PROJETOS EM ANDAMENTO - final 1.pptx • CARTEIRAS 54 DE PROJETOS.pptx • JAN - PROJETOS EM ANDAMENTO NATHALIA.pptx • PROJETOS PAINEL DO GOVERNADOR - COLA PARA AS SECRETARIAS.pdf	• PROJETOS com viablidade 2020 gerencial.pdf • PROJETOS com viablidade 2020 final.pdf • Principais Projetos 2020 - Prévia.pdf • PROJETOS EM ANDAMENTO.pdf • PROJETOS com viablidade 2020.pdf
\7. PROJETOS\MANUAL GPWEB	
• MANUAL-GPWEB1.pdf • GPweb_manual_usuario_v8.pdf • GPweb_manual_do_Administrador_v2.pdf • GPWEB_-_Manual_Prático.pdf	
\7. PROJETOS\PROJETO SEGURANÇA INDUSTRIAL	

INVENTÁRIO DE DOCUMENTOS

- 1. Distritos Industriais - CODIN.png
- 3. Espaços Industriais Privados.png
- 2. Espaços Industriais Municipais.png
- Termo de Abertura de Projeto - Programa Segurança Presente Indústria e Comércio.docx
- Ata Reunião SEDEERI e SEPM - 09.07.20.docx
- Ata Reunião SEDEERI e SEPM - 07.07.20.docx
- Distritos Industriais - Rio de Janeiro.docx
- Segurança Presente Industrial .xlsx
- Indicadores Jucerja JUNHO 2020.xlsx
- Cópia de Indicadores Jucerja JUNHO 2020.xlsx
- Sondagem Industrial - Especial Seguran_a.pdf
- NT - Propostas para combater a criminalidade no Rio de Janeiro.pdf
- Panorama do roubo de carga no estado do Rio de Janeiro _ 2019.pdf
- Indice de Confianca do Empresario Industrial Fluminense - Junho 2020.pdf
- Distritos Industriais - Rio de Janeiro.pdf
- D.I. Macaé_2020.pdf
- D.I. Duque de Caxias_2020.pdf
- D.I. Campos_2020.pdf
- D.I. Campo Grande_2020.pdf
- D.I. Três Rios_2020.pdf
- D.I. Santa Cruz_2020.pdf
- D.I. Queimados_2020.pdf
- D.I. Palmares_2020.pdf
- D.I. Paciência_2020.pdf
- Levantamento CODIN_2019.pdf

\7. PROJETOS\PROJETOS COMÉRCIO E SERVIÇO

\7. PROJETOS\PROJETOS COMÉRCIO E SERVIÇO\CAGED_2018&2019

- caged_serviços_2018_rj.xlsx
- caged_comercio_2019_rj.xlsx
- caged_comercio_municipios_rj_2018_2019.xlsx
- caged_industria_municipios_rj_2018_2019.xlsx
- caged_comercio_municipios_2019.xlsx
- caged_comercio_municipios_2018.xlsx
- caged_comercio&serviços_2018_2019_ERJ.xlsx
- caged_comercio_2018_rj.xlsx
- caged _comércio_serviços_harumi.xlsx
- caged_comercio&serviços_2018_2019 (2).xlsx
- caged_industria_RJ_2018_2019.xlsx
- caged_industria_2018_2019.xlsx
- caged_industria_2014a2019.xlsx
- caged_industria_2014a2019 (Reparado).xlsx
- caged_serviços_2019_rj.xlsx

\7. PROJETOS\PROJETOS COMÉRCIO E SERVIÇO\Comércio & Serviços

- Atividade 4 - 2019-09-03.jpeg
- Informativos FECOMERCIO.docx
- IDENTIFICAR O QUE OS OUTROS ESTADOS FIZERAM OU ESTÃO FAZENDO PARA.docx
- Ações do Sudeste - Comércio e Serviços.docx
- 4-tabelas (2).xls
- RJ (1).xls
- 2019 - Crescimento de Vendas do Varejo em Setembro_IzabellaHarumi.pdf
- Boletim de Conjuntura 2018-2 - 28-03-2019_final.pdf
- Avaliação da dinâmica de empregodo no ERJ - final 2.pdf
- Avaliação da dinâmica de emprego no ERJ.PDF
- Volume I - Programas por território.pdf
- Rio_em_Números_ano1_IFECpdf.pdf
- PPA-ES - Relatório de Execução Física e Financeira 2018.pdf
- Plano-de-Diretrizes-e-Iniciativas-Prioritárias-do-Governo.pdf
- JORNAL_FECOMERCIO_32ªedição_Mar-Abr-Mai_2016.pdf
- Volume III - Programas por eixo.pdf
- Volume II - Programas por setor de governo.pdf

\7. PROJETOS\PROJETOS COMÉRCIO E SERVIÇO\ESTUDOS SÓCIO ECONÔMICOS

INVENTÁRIO DE DOCUMENTOS

- LEI_6979_2015.docx
- Lei 6979_2015.docx
- PIB_Municipal_2010_2016.xls
- PIB_tabelas_completas_IBGE_2017.xls
- ESTIMATIVA POPULAÇÃO RJ - JUL19.xls
- ESTUDOS SOCIO ECONOMICOS_thayane.xlsx
- ESTUDOS SOCIO ECONOMICOS - Atualizado Dez19.xlsx
- ESTUDOS SOCIO ECONOMICOS - Atualizado Set19.xlsx
- ANALISE PIB VAB MUNICIPIOS RJ.pptx
- APRESENTAÇÃO DADOS SOCIOECONOMICOS - atualizado.pptx
- APRESENTAÇÃO DADOS SOCIOECONOMICOS - Final.pptx
- APRESENTAÇÃO DADOS SOCIOECONOMICOS - Final2.pptx
- DADOS SOCIOECONOMICOS MUNICIPIOS RJ.pdf

\7. PROJETOS\PROJETOS COMÉRCIO E SERVIÇO\ESTUDOS SÓCIO ECONÔMICOS\ESTUDOS_SOCIO_ECONOMICOS_TCE_MUNICIPIOS_RJ

- Aperibé.pdf
- Angra dos Reis.pdf
- Barra Mansa.pdf
- Barra do Piraí.pdf
- Arraial do Cabo.pdf
- Armação dos Búzios.pdf
- Areal.pdf
- Araruama.pdf
- Cambuci.pdf
- Cachoeiras de Macacu.pdf
- Cabo Frio.pdf
- Bom Jesus do Itabapoana.pdf
- Bom Jardim.pdf
- Belford Roxo.pdf
- Comendador Levy Gasparian.pdf
- Casimiro de Abreu.pdf
- Carmo.pdf
- Cardoso Moreira.pdf
- Carapebus.pdf
- Cantagalo.pdf
- Campos dos Goytacazes.pdf
- Guapimirim.pdf
- Engenheiro Paulo de Frontin.pdf
- Duque de Caxias.pdf
- Duas Barras.pdf
- Cordeiro.pdf
- Conceição de Macabu.pdf
- Itaperuna.pdf
- Itaocara.pdf
- Italva.pdf
- Itaguaí.pdf
- Itaboraí.pdf
- Iguaba Grande.pdf
- Macaé.pdf
- Laje do Muriaé.pdf
- Japeri.pdf
- Itatiaia.pdf
- Miracema.pdf
- Miguel Pereira.pdf
- Mesquita.pdf
- Mendes.pdf
- Mangaratiba.pdf
- Magé.pdf
- Macuco.pdf
- Nova Iguaçu.pdf
- Nova Friburgo.pdf
- Niterói.pdf
- Nilópolis.pdf
- Natividade.pdf
- Piraí.pdf
- Pinheiral.pdf
- Petrópolis.pdf
- Paty do Alferes.pdf
- Paraty.pdf
- Paraíba do Sul.pdf
- Paracambi.pdf
- Resende.pdf
- Quissamã.pdf
- Queimados.pdf
- Quatis.pdf
- Porto Real.pdf
- Porciúncula.pdf
- Sapucaia.pdf
- Santo Antônio de Pádua.pdf
- Santa Maria Madalena.pdf
- Rio das Ostras.pdf
- Rio das Flores.pdf
- Rio Claro.pdf
- Rio Bonito.pdf
- São Francisco de Itabapoana.pdf
- São Fidélis.pdf
- Sumidouro.pdf
- Silva Jardim.pdf
- Seropédica.pdf
- Saquarema.pdf
- São Pedro da Aldeia.pdf
- São João de Meriti.pdf
- São João da Barra.pdf
- São José de Ubá.pdf
- São José do Vale do Rio Preto.pdf
- São Gonçalo.pdf
- Valença.pdf
- Três Rios.pdf
- Trajano de Moraes.pdf
- Teresópolis.pdf
- Tanguá.pdf
- São Sebastião do Alto.pdf
- Volta Redonda.pdf
- Vassouras.pdf
- Varre-Sai.pdf

\7. PROJETOS\PROJETOS COMÉRCIO E SERVIÇO\ESTUDOS SÓCIO ECONÔMICOS\FONTE_RELATORIOS_NOVOS	
• VOCAÇÕES_REGIÕES_RJ.docx • RESUMO_RIOINVEST.docx • PREFEITOS.docx • IBGE_COMPARATIVO_SIT_ECONOMICA_MUNICIPIOS_RJ.docx • Análise da alta na Indústria do RJ em jul.19.docx • AREA_BR_RG_UF_MES_MIC_MUN_2018.xls • PIB_Estadual_2002_2016 - 26_09_2019.xls • PIB dos Municípios - base de dados 2010-2017.xls • Tabela 6579_POPULAÇÃO_ESTIMADA_POR_MUNIC_RJ.xlsx • PIB_REGIÕES.xlsx • IFDM RJ.xlsx • Autoridades Estaduais 2019.xlsx • PIB VAB MUNICIPIOS 2016.xlsx • DADOS_MUNICIPIOS_RJ_2019.xlsx CNAE_ATIVIDADES_POR MUNICIPIO_RJ.xlsx	• 01 votacao_candidato__2018_RJ GOVERNADOR.xlsx • Perfil Prefeituras_2018.pptx • VOCAÇÕES ECONÔMICAS DO.pdf • Mapa da Região Metropolitana do Rio de Janeiro – 2019 - CEPERJ.pdf • 2012-Investimentos no Estado do Rio de Janeiro e seus efeitos sobre as micro e pequenas empresas.pdf • municipios_dados_relatorio02.pdf • Mapa das Regiões de Governo e Municípios do Estado do Rio de Janeiro - 2019 - CEPERJ.pdf • estimativa_dou_2019.pdf • Avaliação da dinâmica de empregodo no ERJ - final 2.pdf • sistema-firjan-visoes-futuro-potencialidades-desafios-estado-rj-2014.pdf • sistema-firjan-mapa-desenvolvimento-2016-2025.pdf

\7. PROJETOS\PROJETOS DIVERSOS\	
• TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - ROTA DO Café do Noroeste Fluminense.docx • TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - ROTA DO Café do Noroeste Fluminense VF.docx • TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - Sinalização Turística de Vassouras.docx • TAP_Termo de Abertura do Projeto - Rota do Café do Noroeste Fluminense 05 10.docx • TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - ROTA DO Café do Noroeste Fluminense VF - Cópia.docx • TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - CENTRAL DO BRASIL.docx	• TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - ROTA DO Café do Noroeste Fluminense (Ajustada) - Cópia.docx TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - ROTA DO Café do Noroeste Fluminense (Ajustada).docx • TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - ROTA CERVEJEIRA RJ-1.docx • TAP_TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - Lúpulo FAPERJ.docx • Dados - Baixada Fluminense.xlsx • Empreendedorismo Digital_UFRJ.ppt • Ranking de Competitividade.pdf

2.3.2 DOCUMENTOS FÍSICOS CATALOGADOS

O acervo de documentos que registram projetos, estudos, planos e documentos de referência desenvolvidas pela SEDERI ou outros autores no passado não se encontra arquivado de forma sistemática, mas apenas guardado e dois armários separados para este tipo de conteúdo.

Em função disto, foi realizada uma catalogação deste conteúdo, apresentada nos tópicos a seguir. Em complemento, no **Anexo IV**, apresenta-se *fac simile* da capa de todos eles, na mesmo ordem que figuram.

2.3.2.1 Estante 1

Título	Autoria	Tipo de Documento
Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil	SEDEERI	Projeto
Plano Estratégico e Orçamento 2019 - Projeto de Atendimento	SEBRAE	Projeto
Plano Estratégico e Orçamento 2019 - Projetos de Articulação Institucional	SEBRAE	Projeto
Plano Estratégico e Orçamento 2019 - Atividades de Atendimento	SEBRAE	Projeto
Programa RIOLOG	SEDEERI	Programa
Principais Metas 2020	SEDEERI	Programa
ZPE - RIO - Relatório Final	SEDEERI	Projeto
PEDUI - Planejamento Estratégico de Desenvolvimento Urbano Integrado da Região Metropolitana do Rio de Janeiro	SEDEERI	Projeto
Diagnóstico dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro	SEDEERI	Projeto
Projeto de Revitalização do Mercado São Sebastião	SEDEERI	Projeto
RIO - Capital of Energy	SEDEERI	Publicação
Panorama - Comércio Exterior - Jan/Fev/Mar - 2020	SEDEERI	Publicação
Criação e Formalização do Arranjo Produtivo Local de Cachaça Artesanal	SEDEERI	Projeto
Workshop de Desenvolvimento Noroeste Fluminense	SEDEERI	Projeto
Workshop de Desenvolvimento Médio Paraíba e Sul Fluminense	SEDEERI	Projeto
Criação e Formalização do Arranjo Produtivo Local de Cerveja Artesanal	SEDEERI	Projeto
Mapa de Atividades Econômicas do Estado do Rio de Janeiro	SEDEERI	Publicação
Estradas do Brasil para o Mundo	SOBENA	Livro
Manual de Agregados para a Construção Civil	CETEM	Livro
Zoneamento Nacional de Recursos de Óleo e Gás	EPE	Livro
Estudo de Desenvolvimento Urbano no Eixo Pavuna-Arco Metropolitano	GOV-RJ	Livro
Projeto Industrial da Zona de Processamento de exportação - ZPE Porto do Açu	SEDEERI	Projeto
Cadastro Industrial do Estado do Rio de Janeiro - 2017/2018	FIRJAN	Livro

Título	Autoria	Tipo de Documento
Instrumentos de Apoio ao Setor Produtivo	FIRJAN	Livro
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - Entregas 2017	MDIC	Livro
Parques Nacionais do Rio de Janeiro	FAPERJ	Livro
Fazenda Legal	GOV-RJ	Livro
Porto do Forno - Um Mar em Desenvolvimento	GOV-RJ	Video
Moda Carioca - Bairro Imperial de São Cristóvão	Modacarioca	Video
Gerenciamento de Propriedades Leiteiras	GPL	Publicação
Cadernos do desenvolvimento Fluminense	CEPERJ	Livro
Caderno Metropolitano 3 - Cartografia e Informação	CM	Livro
Caderno Metropolitano 4 - Modelar a Metrópole	CM	Livro
Mapa estratégico do Comércio - 2014/2020	Fecomércio	Livro
Diante da Nova Revolução Industrial	Fórum Nacional	Livro
Rochas de Qualidade	MDIC	Livro
Relatório de Atividades de 2007/2018 - Subsecretaria de Comércio e Serviços	GOV-RJ	Livro
Manual de Parcerias Público-Privadas	GOV-RJ	Livro
Economia Rio - Óleo e Gás como você nunca viu	ER	Livro
Economia Rio - Inovação, P&D a próxima Fronteira	ER	Livro
Mapa Estratégico do Comércio do Rio de Janeiro - 2015/2020	GOV-RJ	Livro
Apresentação Trem Turístico RIO – MINAS	ONG Amigos do Trem	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região do Médio Paraíba	GOV-RJ	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região das Baixadas Litorâneas	GOV-RJ	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região Centro-Sul Fluminenses	GOV-RJ	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região Serrana Fluminense	GOV-RJ	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região Metropolitana	GOV-RJ	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região da Costa Verde	GOV-RJ	Livro
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região Noroeste Fluminense	GOV-RJ	Livro

Título	Autoria	Tipo de Documento
Caderno Regional do Estado do Rio de Janeiro - Região Norte Fluminense	GOV-RJ	Livro
Caderno Metropolitano 2 – Centralidades	CM	Livro
Videos Institucionais das Regiões Geográficas do Estado do Rio de Janeiro	SEDEERI	Video
É do Rio - Guia dos Criadores de Jóias e Bijuterias do Rio de Janeiro - 1a. Edição	CJB	Publicação
É do Rio - Guia dos Criadores de Jóias e Bijuterias do Rio de Janeiro - 3a. Edição	CJB	Publicação
Plano Estratégico - Governo do estado do Rio de Janeiro - 2012/2031	GOV-RJ	Livro
Revisitando o Território Fluminense IV	FAPERJ	Livro
Projeto Original - Terminais Ponta Negra	TPN	Projeto
Plano de Reestruturacão e Desenvolvimento Sustentável - Meio Ambiente e Cenários Prospectivos - Municípios da Região Serrana do ERJ	GOV-RJ	Livro
World Energy Outlook – 2013	IEA	Livro
Informativo da Base de Hidrografia da Marinha em Niterói	BHM News	Publicação
Nuclebras Equipamentos Pesados	NUCLEP	Publicação
O Mercado de Pescado da Região Metropolitana do Rio de Janeiro	INFOPESCA	Livro
Termo de Referência para Contratação de Serviços Teécnicos Especializados para Elaboração do Plano Diretor de Estruturação Territorial do Leste Fluminense	CONLESTE	Plano
ATLAS RIOSOLAR - Atlas Solarmétrico do Estado do Rio de Janeiro	SEDEERI	Livro
Cabo Frio - Polo Moda Praia	Guia de Marcas	Livro
Mapa da Ciência do Rio de Janeiro	FAPERJ	Livro
Plano Estadual de Resíduos Sólidos do Rio de Janeiro – 2013	GOV-RJ	Livro
Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE	Livro
Guia dos Royalties do Petróleo e do Gás Natural	ANP	Livro
Perspectivas do Gás Natural no Rio de Janeiro - 2017/2018	FIRJAN	Livro
Atlas Eólico do Estado do Rio de Janeiro	GOV-RJ	Livro
Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Pesca Marítimano Estado do Rio de Janeiro	GOV-RJ	Livro

Título	Autoria	Tipo de Documento
Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Leite do Estado do Rio de Janeiro – 2010	GOV-RJ	Livro
Norwegian Investments in Brazil - 2017 Edition	Innovation Norway	Livro
Porto do Açu - Soluções em Infraestrutura e Energia para o Brasil	Prumo Logística	Livro
Port of Açu - Where Full Infrastructuremeets efficiency	Prumo Logística	Livro
Porto do Açu - O Encontro da Eficiência com a Infraestrutura Completa	Prumo Logística	Livro
Potencialidades Econômicas e Competetividade - Região Baixada - Área I	SEBRAE	Livro
Potencialidades Econômicas e Competetividade - Região Serrana	SEBRAE	Livro
Potencialidades Econômicas e Competetividade - Região Leste	SEBRAE	Livro
Potencialidades Econômicas e Competetividade - Região Centro Norte	SEBRAE	Livro
Potencialidades Econômicas e Competetividade - Região Noroeste	SEBRAE	Livro
Potencialidades Econômicas e Competetividade - Região Norte	SEBRAE	Livro
Matria Energética do Estado do Rio de Janeiro - 2008/2020	GOV-RJ	Livro
Águas Minerais do estado do Rio de Janeiro - 2006	GOV-RJ	Livro
Painel Regional - Baixada Fluminense – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Médio Paraíba – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Centro Sul – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Noroeste Fluminense – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Costa Verde – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Serrana II – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Serrana I – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Região dos Lagos – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Norte Fluminense – 2015	SEBRAE	Livro
Painel Regional - Leste Fluminense – 2015	SEBRAE	Livro
Economia Rio - Espaço para Crescer na Zona Portuária	ER	Livro
Terminais Ponta Negra - Uma importante solução para o pré-sal ; COMPERJ e para a logística de cargas do país	TPN	Livro

Título	Autoria	Tipo de Documento
Ações na Área de Energia Elétrica - Estado do Rio de Janeiro	SEDEERI	Publicação
O Porto Maravilha e os Desafios para a Reintegração Econômica da Região na Dinâmica da Cidade	SEBRAE	Livro
Terminal de Cargas - Conheça as vantagens do T-MULT no Porto do Açu	Prumo Logística	Livro
Port of Opportunities	Prumo Logística	Livro

2.3.2.2 Estante 2

Título	Autoria	Tipo de Documento
Rochas ornamentais de Santo Antonio de Pádua	Sebrae	folder
D/Pádua	dpadua.com	folder
Cartilha do minerador	DRM	folheto
Rio/Rochas	DRM	livro
Pedra Rio - APL de mármores, granito e rochas ornamentais	DRM	folheto
Plano de trabalho agosto 2020	Subian	brochura
APL governança calçados B. Roxo e D. Caxia	SEDEERI	documento
Lista atualizada de endereços da Coopcalçados	SEDEERI	documento
Lista de empresas dos APLs trabalhados pela secretaria	SEDEERI	documento
APL moda carioca	SEDEERI	documento
Reuniões 2009 - grupo consultivo design	SEDEERI	pasta de documentos
Programa Rio é design - plano de ação	SEDEERI	pasta de documentos
Pasta de mídia	SEDEERI	pasta de documentos
Câmara de gestão dos APLs	SEDEERI	pasta de documentos
APL moda praia - região dos lagos	SEDEERI	documento
Moda carioca - bairro imperial de São Cristóvão - APL de moda	UERJ/UVA/Cefet	documento e folder
Projeto Teresópolis - 2a reunião de governaça	SEDEERI	lista
APL Piranema de base mineral	SEDEERI	pasta de documentos
Projeto de fomento - BID	SEDEERI	documentos
Rio das Ostras	Rio das Ostras	CD
Base do município do Rio de Janeiro	IPP	CDs
Industria no século XXI	Firjan	CD

Título	Autoria	Tipo de Documento
Anuário estatístico RJ 2007	CIDE	CD
Oficina central Vieira Cortes		CD
Porto Real	Porto Real	CD
Projeto Av. Brasil		CD
Matriz energétoca do ERJ 1994-2004		CD
Mapa estado médio Paraíba / Metropolitano		CD
Cadastro industrial do ERJ	Firjan	CD
Anuário estatístico ERJ 2008	CIDE	CD
Doing business and investing in RJ	Invest Rio	CD
Melhoaria de fluxo	Belfam	CD
State of Rio de Janeiro		CD
RJ economic overview 2008	Codin	CD
Ficha de inscrição - Compra Rio	SEDEERI	folhas
Pesquisa de satisfação - Compra Rio	SEDEERI	folhas
Pesquisa de satisfação - Compra Rio	SEDEERI	folhas preenchidas
Industria brasileira de transformação e reciclagem de material plástico		documentos
Breve levantamento de diagnósticos e ações	SUBIAN	documento
Moda intima região serrana	SEDEERI	lista
Rodada de crédito para APLs	SEDEERI	pasta de documentos
Levantamento sobre edição, impressão e reprodução de gravações e industria farmaceutica		pasta de documentos
Dados de moda - Nova Friburgo		documetos
Debate sobre novo marco regulatório mineral	DRM	documentos
Relatório -material e métodos para formalização do geoparque	Geo Parque	documento
Visão dos objetivos e estrutura as secretraia as micro empresa		documento
Relação de empresas filiadas ao Sindgmaisses - 2012		documento
Biquíni	SEDEERI	livro
Sistematização da metodologia de apoio ao DEL no ERJ	BID/Sebrae/SEDEERI	documentos
Relatório de prestação de contas APL moda praia e APL rochas	Sebrae	documentos
Pesquisa moda praia - 2013	Narcisa Santos	documento

Título	Autoria	Tipo de Documento
Encontro de turismo na Região Serrana	SEDEIS	pasta de documentos
Planejamento estratégico do APL de Mury, Lumiar e São Pedro da Serra	Inst. Gênisis PUC-Rio	pasta de documentos
Rodada de crédito para APLs	SEDEIS	pasta de documentos
Arranjs produtivos locais do ERJ	SEDEIS	documentos
Setor moveleiro	Firjan	documentos
Cluster automotivo sul fluminense - 2014	Eduardo Chaves	documento
9 encontro de APLs do ERJ	SEDEIS	pasta de documentos
Projeto: pólo de confecção Cabo Frio e região	Sebrae	documentos
Grupo empresarial cosméticos	ABIHPEC/SEDEIS	pasta de documentos
Câmara de Comércio de Desenvolvimento Internacional Brasil-China	CCDIBC	documentos
Reunião APL moda e confecçãos do noroeste fluminense	SEDEIS	documentos
Regimento interno do comitê gestor do APL confecçãos do noroeste fluminense	SEDEIS	documentos
APL confecçãos do noroeste fluminense - gestão estratégica orientada a resultados 2009	SEDEIS	pasta de documentos
APL de jóias e bijuterias do Rio de Janeiro	vários	documento
Manual de boas práticas para a indústria joalheira, de folheados e de bijuteria	Sebra / IBGM	livro
APL de Conservatória	vários	documentos
Cartilha do minerador	DRM	brochura
Coleção Rio - design do setor de móveis	Amob	folder/documentos
APL de entretenimento de Conservatória	Sebrae	documentos
A gilmpse of brazilian design	imprensa oficial	livro
Rio rochas	DRM	livro/folder
Projeto apoio aos diálogos setoriais de União Européia-Brasil - Manual de execução	MDIC	pasta de documentos
Sindicatos / APLs		pasta de documentos
Projeto Fevest 2012	Fábrica de projetos	folders
APL da serra		pasta de documentos
Membros do núcleo estadual / câmara especial de gestão dos APLs	SEDEIS	pasta de documentos
Plano naional de capacitação em APLs e outros	GTP APL/Alerj/MDICE	pasta de documentos
Decreto n 40372 e Resolução SEDEIS n 004	Executivo/SEDEIS	documetos

Título	Autoria	Tipo de Documento
Conselho da moda - plano de ação 2012	Firfan	documetos
Reunião da câmara especial de gestão dos APLs	SEDEIS	documetos
Rodada de crédito para APLs	SEDEIS	pasta de documentos
APL	SEDEIS	folder
Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento	Editora UFRJ	cópia de livro
Treinamento para gestão de conteúdo - portal APL	CMMI	documetos
Reunião sala de crédito	SEDEIS	pasta de documentos
APLs - programa de desenvolvimento de distritos industriais	Sebrae	livros
Arranjo produtivosde rochas ornamentais(mármore e granito) no ES	Maurício de Souza Sabadini	pasta de documentos
APLs do ERJ	SEDEIS	documento
Análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos do ERJ	BNDES/UFSC	documetos
Território da moda	IPP/Sebrae	livro
Comitê técnico setorial da indústria moveleira	Firjan	documento
Elementos para o desenvolvimento de uma tipologia de APLs - nota técnica síntese	MDICE/UFRJ	documento
Elementos para o desenvolvimento de uma tipologia de APLs - nota técnica 5	MDICE/UFRJ	documento
Relatório ao BID	SEDEIS	pasta de documentos
Projeto BR-M1108	BID/Sebrae	pasta de documentos
17 reunião de governaça - moda praia regiãos do Lagos	Sebrae/Sedeis/BID	pasta de documentos
APL pedras e rochas ornamentais do noroeste fluminense	SEDEIS / Sebare	pasta de documentos
Relação de empresas(cadastro) Navipeças	SEDEIS	pasta de documentos
lista de empresas do APL de metalmecânica do médio paraíba fluminense		documentos
Plano de desenvolvimento APL confecções e moda noroeste fluminense		documentos
Rio+design		livro

2.4 Análise e Avaliação das Ferramentas de TIC e Primeiros Protótipos

2.4.1 INTRODUÇÃO AO PEDTIC

A SEDEERI elaborou e divulgou em 2020 o seu Plano Estratégico Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PEDTIC), utilizando uma metodologia definida pelo PRODERJ. O documento é bastante conciso e prevê uma revisão anual como estratégia para mantê-lo atualizado.

O PEDTIC busca alcançar todos os setores da Secretaria e aborda todas as atividades em processo de desenvolvimento.

Durante os trabalhos iniciais e com base nas reuniões e entrevistas realizadas, foi possível perceber que este documento apresenta um inventário daquilo que nossos consultores vêm observando durante os levantamentos realizados, sendo expoente em seu conteúdo indicações de ações que buscam implementar e/ou aprimorar o nível de segurança das atividades e, sobretudo, minimizar o surgimento de possíveis problemas futuros.

2.4.2 ALINHAMENTO DO PLANO COM AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS E ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO

Até onde pudemos observar este alinhamento não está claramente demonstrado no PDETIC por motivos que, ao nosso ver, vão desde a simplicidade do documento até a inexistência clara de um direcionamento estratégico da SEDEERI na época de sua elaboração.

2.4.3 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS

Das prioridades relacionadas no documento original de 2020, apenas recentemente foram tomadas iniciativas para:

- Aquisição de 02 licenças de softwares gráficos – Corel Draw e Adobe Illustrator – para atender ao setor de comunicação e,
- Manutenção dos nobreaks existentes, ou a aquisição de novos.

As demais iniciativas relacionadas não foram efetivadas ou por falta de recursos humanos ou por falta de recursos financeiros, decorrentes do esforço de realização do Plano de Recuperação Fiscal do Governo a que o Estado vem sendo submetido.

2.4.4 PROCESSO DE REVISÃO DO PEDTIC

O processo anual de revisão previsto para o PEDTIC não foi observado pelos seguintes motivos:

- Revisão 2021 – Não aconteceu devido à situação inusitada causada pela pandemia em curso. O trabalho realizado na Secretaria teve que ser redirecionado para ocorrer em modelo Home Office e a revisão do plano não permaneceu como prioridade durante todo esse período.

- Revisão 2022 – De acordo com o que nos foi informado, deve ocorrer após a divulgação do Plano Estratégico da SEDEERI, que neste momento está sendo revisado, e que contemplará esta revisão.

2.4.5 INVENTÁRIO DE TIC

As tabelas abaixo reproduzem o inventário de TIC da SEDEERI do PEDTIC VIGÊNCIA 2020 / 2023 – Revisão 2021, visto que não ocorreram as ações de aquisição previstas.

Segundo informações da Assessora de TIC – Alcina Mergulhão, aconteceram poucas aquisições sendo registrada, apenas, a compra de uma cópia do "*Corel Draw*" e do "*Adobe Illustrator*" para a área de Comunicação da SEDEERI.

COMPUTADORES		
ESTAÇÕES DE TRABALHO		
Processador	Sistema Operacional	Total
Intel i5	Windows 10	94
Intel i7	Windows 10	20
Total de Estações de trabalho		114
NOTEBOOK		
Processador	Sistema Operacional	Total
Notebooks i5	Windows 7	05
Total de Notebooks		05

SERVIDORES PRÓPRIOS		
Descrição	Sistema Operacional	Total
Servidor de Autenticação AD	Windows Server 2008	02
Servidor de E-mail	Zimbra/PRODERJ	01
Servidor de Arquivo	Windows Server 2008	01
Servidor de Antivírus	Windows Server 2003	01
Total de servidores próprios		05

ROTEADORES		
Descrição	Sistema Operacional	Total
Roteadores	SSID TLP Link de 6MB atender o gabinete	01
Roteadores	SSID TLP Link de 10MB atender os usuários que não são do gabinete	01
Total de roteadores		02

IMPRESSORAS		
Modelo	Colorida/Monocromática	Total
OKIDATA	Monocromática	06

IMPRESSORAS		
Ricoh	Colorida	01
Okidata	Coloria	01
Total de impressoras		08

APLICATIVOS			
Descrição	Fornecedor	Acesso	Usuário
MS Office (Outlook, Word, Excel, Powerpoint)	Microsoft - fornecido pela locadora dos computadores	Rede Local	Uso geral e comum a todos os setores
Adobe Pró (Editor de PDF)	Adobe	Rede Local	Uso geral e comum a todos os setores
Corel Draw	Corel	Rede Local	Programação visual
Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, Adobe Premiere) *Não foi renovado a licença*	Adobe	Rede Local	Programação visual
Serviço Microsoft 365 – Serviço em nuvem do pacote Office Microsoft *2 Licenças*	Microsoft	Restrito ao Escritório de Projetos	Reservado ao Escritório de Projetos

SISTEMAS USADOS PELA SEDEERI		
Sistema	Setor	Aplicação
SIGRH	RH	Folha de pagamento
Conectividade Social	Financeiro	Pagamento FGTS
SEI	Todos	Sistema eletrônico de documentos
SIGFIS	Administração	Processos para o TCERJ
E-TCERJ	Administração	Assinar e enviar processos para o TCE
UPO	Protocolo	Processos
SIOPERJ	Gabinete e subsecretarias	Gestão de Projetos
SIGA	Contratos	Sistema de Gestão de Aquisição
SIAFE RIO	Contábil	Sistema de Administração Orçamento e Financeira
SIPLAG	Contábil	Sistema de Planejamento e Gestão – PPA e movimentação orçamentária)

2.4.6 DIAGNÓSTICO

Após análise do PEDTIC e entrevista com a Assessora de TIC podemos identificar e recomendar as seguintes providências:

2.4.6.1 Infraestrutura

Como prioridades de infraestrutura são recomendadas as seguintes ações:

- Transformar os servidores (máquinas) físicos hoje alocados na Secretaria, em servidores virtuais armazenados sob a infraestrutura do PRODERJ, que dispõe das condições necessárias para garantir, de forma segura, a estabilidade e a integridade das informações digitais existentes na Secretaria, e;

- Providenciar a alocação de um equipamento firewall, adequado, capaz de garantir a segurança da rede local da SEDEERI.

No nosso entender, estas duas ações são absolutamente críticas, portanto emergenciais, sem as quais a Secretaria fica submetida, permanentemente, à possibilidade da ocorrência de sérios problemas para o seu funcionamento normal.

2.4.6.2 SIOPERJ

O sistema de gerenciamento de projetos vigente apresentado pelo SIOPERJ é compatível com a visão tradicional de gerenciamento onde ações são estruturadas com elementos mais essenciais de descrição de um projeto. Para o momento em que foi concebido, foi um esforço de valor no sentido de criar um ambiente de gerenciamento de projetos. É importante compreender seu papel totalmente voltado para questões transacionais de gestão de projetos. Sua adoção realmente não foi feita com engajamento necessário pelos seus usuários.

Os registros feitos de projetos foram feitos há tempos e não sofrem atualização regular. Uma base desatualizada não é um bom referencial para acompanhamento pelos Gestores da SEDEERI. A interface tecnicamente está correta, mas modelada sem uma usabilidade elevada e fácil. Sua implementação não veio acompanhada pela definição de uma metodologia de estruturação e gerenciamento de projetos, não promoveu ações efetivas de engajamento pelos usuários. Este foi um esforço válido e que gera muito aprendizado sobre fatores importantes para a geração de uma gestão de projetos com sucesso no meio público.

A proposta que ora foi buscada junto à FSFA é a incorporação de técnicas mais profundas e abrangentes, apoiada por uma metodologia elaborada para a SEDEERI contemplando a modelagem, a estruturação, a execução e o monitoramento da Carteira de Projetos e Ações. A solução que está em andamento, relaciona aspectos gerenciais consolidados que foram evidenciadas em todas as manifestações na Secretaria.

As funcionalidades transacionais são contempladas com alta usabilidade e muita ênfase é dada no gerenciamento documental dos projetos, algo essencial para a prestação de contas para qualquer demanda. A solução contempla também a geração de informação de qualidade para os níveis decisórios que irão apoiar a tomada de decisão e serão disponibilizadas em painéis e gráficos acessados por dispositivos móveis, convencionais e vídeo wall.

E todo um trabalho de promoção da cultura de projetos está inserido no nosso projeto, que dispõe de equipe técnica de alto nível em um Escritório de Projetos com ampla experiência prática e acadêmica, tornando a linguagem de projetos algo muito mais acessível e interessante.

2.4.6.3 Pessoal

A estrutura de pessoal de TIC da SEDEERI conta hoje com:

- Alcina Mergulhão – responsável pela Assessoria, tem realizado um excelente trabalho, apesar das condições inadequadas em que se encontra. Vale ressaltar que por ser a única técnica qualificada em TIC, encontra-se extremamente sobrecarregada, e a secretaria está totalmente dependente de suas ações. Sua ausência poderá vir a privar a SEDEERI de suas funções básicas, as quais podem não ter como serem realizadas.

- Dois auxiliares – menores aprendizes que foram recentemente contratados.

Além de insuficiente para suportar a estrutura existente na SEDEERI, faz-se necessário a contratação de pelo menos mais dois técnicos, a saber:

- Um Analista de Suporte nível pleno – Capaz de realizar as tarefas técnicas da SEDEERI e poder substituir a Assessora, caso seja necessário e

- Um Analista de Negócios nível pleno – Capaz de apoiar os entendimentos com os técnicos dos Sistemas Corporativos hoje utilizados e interagir com empresas contratadas para desenvolver aplicações de TIC.

2.4.7 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

2.4.7.1 SERVIDORES

Com o funcionamento de servidores em um espaço no sexto andar pudemos observar que os riscos de interrupção dos serviços suportados por estes equipamentos são consideráveis, pois contribuem para tal:

- Instabilidade da rede elétrica local;

- Falta de “no-breaks”, que além de obsoletos não estão mais funcionando, possibilitando que desta forma qualquer oscilação mais forte possa “derrubar” os servidores e, possivelmente, danificá-los permanentemente;

- Falta de redundância dos servidores, desta forma caso venham a ser danificados, a recuperação será bastante demorada e tendo como base apenas os arquivos do último back-up.

2.4.7.2 BACK-UP

O procedimento de *back-up* de dados é realizado em HDs externos, usando as rotinas do próprio Windows e controlado de forma manual pela Assessora de TI.

Com a virtualização dos servidores a rotina de *back-ups* passará a ser de responsabilidade do Data Center (PRODERJ), que dispões de condições adequadas para sua execução e manutenção. Contudo, caso a virtualização desses equipamentos não aconteça rapidamente, **é extremamente recomendável** a melhoria do procedimento hoje realizado, com a utilização de software adequado e de equipamentos próprios para atender cópias de grandes volumes de dados.

3 Demais Atividades do Período

3.1 Modelo Base para Operacionalização e Implantação da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

Este documento está relacionado ao objetivo específico 10 – Operacionalização da Central de Atendimento a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, estabelecido pelo Termo de Referência para a Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução, em conformidade com as atividades especificadas na proposta da Fundação São Francisco de Assis à SEDEERI de 1 de outubro de 2021 e contrato 004/2021 estabelecido entre as partes.

3.1.1 IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA ATUAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA SEDEERI PARA MICROS, PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

Centrais de atendimento podem ajudar organizações de diferentes formas, de acordo com a estratégia e o modelo escolhido para sua atuação. Consistindo em uma das mais evidentes e importantes frentes de contato de uma instituição com seu público, representa o modo como a ela interage e realiza seu negócio, podendo proporcionar diferentes benefícios para todas as partes envolvidas. Os benefícios potenciais para instituições de governo são da maior importância, uma vez que através deste canal de atendimento o público tem a chance de apresentar suas demandas, ao mesmo tempo em que a instituição obtém a oportunidade executar suas políticas públicas e de demonstrar a qualidade e assertividade de seus serviços.

Há bastante tempo, a questão das centrais de atendimento ganhou importância estratégica ainda maior para instituições governamentais, não apenas por atender parcela importante da demanda do relacionamento do público com a Administração, mas também por permitir à estas instituições obter informações importantes de âmbito externo, fundamentais para o adequado alinhamento da atuação organizacional aos seus objetivos. Por estes motivos, é consenso que seu modelo de atuação deve ser tratado como parcela importante da estratégia institucional, devendo ser meticulosamente planejado e definido.

Este trabalho foi realizado para estabelecer parâmetros para a definição de um modelo base para a atuação da **Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas**, de modo a contribuir para que os objetivos esperados pela Secretaria com esta iniciativa possam ser atingidos.

A definição destes parâmetros foi elaborada pele Equipe Técnica responsável pelo projeto, através de intensos levantamentos de informações junto à SEDEERI, análises sobre o contexto

externo e identificação de práticas e técnicas de mercado adotadas para o atendimento e relacionamento com diversos tipos de públicos (pessoas físicas ou jurídicas). Complementando estes levantamentos, foi desenvolvido um *framework* customizado à situação identificada, que permitiu estruturar e direcionar as análises realizadas, para a definição de um modelo mais aderente às especificidades da SEDEERI.

O *framework* utilizado para a definição do modelo base detalhado adiante é o apresentado a seguir:

Estrutura Analítica para Definição do Modelo-Base de Atuação para a Central de Atendimento da SEDEERI para Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

(Customizado ao âmbito da atuação da SEDEERI)



A utilização desta estrutura de análise visou dar maior embasamento à definição dos fatores-chave para a definição do modelo, assim como de requisitos e aspectos relacionados à atuação da Central.

Estes fatores, requisitos e demais aspectos estão apresentados a seguir.

3.1.2 FATORES CHAVE PARA A DEFINIÇÃO DE UM MODELO PARA ATUAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO

A definição de um modelo de atuação para uma central de atendimento voltada a organizações públicas requer uma visão sistêmica, que permita a transformação do formato comumente encontrado nestas instituições, normalmente burocrático, fragmentado e de baixa empatia quanto às necessidades de seu público-alvo, para um padrão mais atual, dinâmico e adequado às necessidades do órgão governamental, assim como do público a ser abrangido por este modelo de atendimento.

Desta forma, a visão apresentada neste documento tem como ponto de partida a estruturação de uma abordagem estratégica, que permita tanto objetivos institucionais da SEDEERI quanto necessidades de seu público-alvo. A partir desta abordagem estratégica, a visão foi aprofundada através da identificação dos demais elementos de perspectiva operacional que são necessários à composição de um modelo de atuação completo, que organize e estruture as ações da Central de Atendimento.

Esta visão está decomposta nos elementos descritos a seguir.

3.1.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Pelos motivos anteriormente descritos neste documento, estabelecer uma base estratégica contribuirá para fundamentar o modelo de atuação da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, de modo que suas operações sejam especificadas para atingir os objetivos institucionais da SEDEERI e atender as necessidades do público-alvo a ser abrangido.

A SEDEERI, o estado do Rio de Janeiro, o Brasil e o mundo encontram-se em um momento único, com as atenções voltadas à definição e execução de ações que permitam o crescimento da economia para combater os efeitos da pandemia SARS-COV19. Especificamente em relação à SEDEERI, a preocupação atual é dar início imediato a ações concretas que resultem em uma reversão do cenário de redução das atividades econômicas em setores produtivos do estado. Com este objetivo, diversas iniciativas estão sendo planejadas, ou já se encontram em execução, nas quais o estabelecimento de canais de diálogo com setores produtivos específicos será determinante para a recuperação do desempenho, minimamente retornando aos níveis anteriores à pandemia.

Tendo este cenário em vista, a definição do modelo de atuação da Central de Atendimento da SEDEERI requer decisões importantes e estratégicas, como objetivos relacionados ao desenvolvimento econômico do estado, público-alvo das ações de desenvolvimento, objetivos da Secretaria junto a este público, tipos de serviços a serem prestados pela Secretaria e suas Entidades Vinculadas e esforço a ser dedicado para a execução destes serviços. Estas definições embutem decisões estratégicas: Qual o tipo de relacionamento a organização deseja ter com seu público? Quais os resultados desejados para as ações de desenvolvimento econômico? Como pode-se observar, são definições importantes para a atuação da SEDEERI junto ao seu público-alvo e, portanto, diretamente relacionadas com a atuação da Central.

Outro aspecto estratégico de grande relevância se refere à abordagem a ser adotada para a implantação. A forma mais indicada para o desenvolvimento e implantação de novas centrais de atendimento em instituições que não possuem esta experiência consiste em realizar um crescimento gradativo, com implantações por fases (ou, como denominado pelo mercado, “ondas”), que resulte em menor impacto institucional e menos riscos na prestação de serviços ao público-alvo. Nestes casos, nos estágios iniciais são prestados serviços específicos para

públicos determinados, de forma controlada e monitorada para permitir uma avaliação dos resultados, realinhamentos e ajustes. Este período de concentração do atendimento em atividades-chave específicas acarretará uma institucionalização progressiva, permitindo uma transformação mais suave para incorporação da nova cultura de atendimento ao público, sem comprometimento da qualidade do serviço prestado, uma vez que a operacionalização da Central irá requerer o envolvimento não apenas dos profissionais envolvidos pelo atendimento direto, mas também a participação e integração das diferentes áreas organizacionais pertinentes ao escopo dos serviços implantados.

3.1.4 CONHECIMENTO DO PÚBLICO-ALVO

Uma vez definidos os objetivos estratégicos para o atendimento, o conhecimento das necessidades e características do público a ser atendido permitirá maior adequação dos serviços prestados. Esta análise pode, inclusive, resultar na necessidade de segmentação do mercado, principalmente considerando tratar-se de empresas de diversos portes e segmentos de atuação, atuando em diferentes regiões do estado, portanto com especificidades que podem ter que ser consideradas.

Na realidade, os estudos realizados até o momento de elaboração deste estudo indicam que a definição de empresas, no âmbito da atuação da SEDEERI, transcende a interpretação comum de mercado, visto que abrangem organizações que constituem os chamados APL's – Arranjos Produtivos Locais, cooperativas e diferentes tipos de empreendedores que contribuem para a funcionamento dos setores primário, secundário e terciário da economia.

Deste modo, estes conceitos deverão ser revisados através dos estudos e atividades de aprofundamento previstos para as próximas etapas deste trabalho.

3.1.5 DEFINIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

A definição dos serviços a serem prestados, assim como das características dos atendimentos a serem realizados, deverá ser feita a partir de parâmetros definidos juntamente com a Secretaria.

Por se tratar de uma iniciativa pioneira, recomenda-se que seja dado foco no atendimento telefônico neste primeiro estágio, com possível automação de atividades rotineiras que possam ser reproduzíveis e não requeiram decisões humanas. Futuramente, novas opções de atendimento automatizado deverão ser estabelecidas, à medida da evolução das demandas do público-alvo.

A definição dos serviços deverá considerar o dimensionamento estabelecido para a Central, que contará com um total de 10 posições de atendimento em seu modelo de operação máxima, cujos tipos de serviços e volumes de atendimento serão progressivamente operacionalizados.

3.1.6 DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

A definição formal de procedimentos para a Central de Atendimento permitirá uma padronização das tarefas, contribuindo para a integração interna e externa e qualidade das atividades. Este elemento ajudará a suprir os atendentes com os procedimentos e informações requeridos para os atendimentos a serem prestados, da forma mais efetiva e com a qualidade necessária.

Adicionalmente, a definição formal destes procedimentos poderá ser utilizada para que sejam incorporados mecanismos que contribuam para que os objetivos estratégicos sejam observados e perseguidos no cotidiano das operações da central.

A definição do modelo de atuação deve abranger a identificação dos processos de atendimento e dos demais aspectos relacionados à execução destes processos, apresentados a seguir.

1. Desenvolvimento Evolutivo de uma Base de Conhecimentos

Uma das formas mais seguras de fornecer informações adequadas durante o atendimento consiste no compartilhamento do conhecimento existente. A base de conhecimentos pode permitir o registro e facilidades de acesso a informações sobre as questões mais frequentes trazidas ao atendimento, assim como dos passos necessários para o seu tratamento.

2. Especificação de Procedimentos Operacionais

Os profissionais da Central de Atendimento devem contar com orientações claras sobre como realizar determinadas tarefas e como agir sob diferentes circunstâncias. A definição antecipada e documentação formal ajudará a fornecer estas orientações, devendo estar facilmente acessíveis a estes profissionais. Para a especificação destes procedimentos, poderá ser utilizada a técnica de mapeamento de processos, devendo ser considerada a possibilidade de estabelecer mecanismos de evolução contínua, que permitam o aprimoramento futuro dos procedimentos inicialmente especificados.

Apresenta-se, a seguir, uma visão para a gestão do ciclo de vida dos processos da Central de Atendimento:



3. 3. Definição da Jornada do Cliente

Um dos aspectos envolvidos com a definição destes processos consiste no estabelecimento da chamada "jornada do cliente", representação da experiência do público-alvo nos diferentes estágios do atendimento. Trata-se da interpretação final do modelo de atuação da organização junto ao seu mercado. Esta jornada é desenvolvida como uma sequência detalhada de atividades, interações e troca de informações, permitindo uma visão de todo o processo de atendimento, antes dele ocorrer. Definir adequadamente a esta sequência poderá contribuir para a padronização, segurança, desempenho e qualidade de todo o processo de atendimento.



Os passos para a definição da jornada do cliente compreendem:

- Definição do Escopo:
    - Seleção do serviço/processo a ser prestado/executado;
    - Definição da "Persona" – personagem fictício, representante do público-alvo de determinado serviço.
    - Definição dos objetivos, tanto por parte da organização quanto do público-alvo (persona).
- Identificação das Fases da Jornada:
    - Decomposição das fases em passos logicamente pertinentes ao processo de evolução da experiência do usuário.
- Mapeamento dos Passos e Experiências de Cada Fase da Jornada:
    - Análise das características de cada passo e informações necessárias.
    - Avaliação de opções, dúvidas a serem respondidas e necessidades a serem atendidas.
- Representação da Jornada e Respectivos Passos no Ambiente de Atendimento
    - Para que o atendimento possa atender seus objetivos, a jornada deverá estar documentada e acessível aos atendentes da Central.

O conhecimento da capacidade de atendimento é elemento base para a definição da jornada de atendimento. Deve-se considerar o desenvolvimento de uma jornada compatível com a infraestrutura e recursos disponíveis.

Deste modo, os seguintes dados são necessários para estabelecer o modelo desejado:

- Capacidade de atendimento, representada pela quantidade de chamadas/atendimentos diários;
- Estimativa da distribuição da duração dos atendimentos (quantidade de atendimentos de curta, média e longa duração);
- Métricas relacionadas à natureza (tipo de serviço) dos atendimentos.

Outros parâmetros são importantes para a estimativa da capacidade de atendimento da Central, como esforço necessário para atividades de suporte (atividades de manipulação/preparação de dados pré e pós atendimento, variações e picos de atendimento (diário e sazonal).

A partir da capacidade estimada de atendimento, devem ser estabelecidos níveis de serviço apropriados às características dos serviços prestados, objetivos estabelecidos e infraestrutura disponível.

3.1.7 MAXIMIZAÇÃO DO USO DA TECNOLOGIA NO APOIO ÀS OPERAÇÕES DA CENTRAL

O uso da tecnologia permite benefícios evidentes à qualidade e desempenho do atendimento. Deverão ser avaliadas as melhores formas de emprego dos seguintes recursos tecnológicos:

- Comunicação multicanal:
  - A sociedade tornou-se digital. Atualmente, além de telefones fixos e celulares, temos disponíveis diversas outras formas de comunicação amplamente adotadas, como e-mail, SMS, apps de troca de mensagens (WhatsApp, Messenger), webchats (internet) e outros. Desta forma, deverão ser avaliados os modelos mais pertinentes para atender as necessidades do público-alvo, ao mesmo tempo permitindo o melhor desempenho à Central.
- Agent Desktop:
  - A comunicação multicanal requer ferramentas adequadas de integração. O Agent Desktop trata-se de uma ferramenta de interação multicanal, que implementa facilidades no atendimento prestado pelos profissionais da central. Através destas funcionalidades, os atendentes passam a contar com uma ferramenta única e centralizada para os diferentes tipos de interação.
- URA – Unidade de Resposta Audível:
  - Unidade de automação por voz para recepção de chamadas telefônicas e interação com o público, permitindo algum nível de automatização do atendimento, sem necessidade de interferência humana. Estas unidades permitem a resolução automática de questões do atendimento mediante roteiros pré-definidos, sendo um importante mecanismo para aumento do desempenho da central.
- DAC – Distribuição Automática de Chamadas:
  - Automação do enfileiramento das chamadas recebidas e da sua distribuição pelos atendentes, de acordo com sua disponibilidade. Ferramenta fundamental para a recepção de chamadas quando seu volume supera a capacidade de atendimento, permitindo a criação de filas e o atendimento da forma mais rápida possível.

- Gravação de Chamadas:
    - Ferramenta importante para o registro dos atendimentos realizados, permitindo avaliações sobre a qualidade do atendimento, identificação de necessidades de treinamento, verificações da conformidade do atendimento à normas e regulações, melhor entendimento das necessidades do público-alvo e outros.
- Criador Gráfico de Fluxos de Atendimento:
    - Ferramenta de facilitação do processo de criação e alteração de "jornadas de clientes", permitindo que usuários de perfil não técnico desenvolvam fluxos de atendimento através de estrutura gráfica. Consiste de uma funcionalidade importante para a simplificação da construção dos fluxos de atendimento a serem realizados pela Central.
- *Quality Management*:
    - Ferramentas de apoio para a avaliação das interações dos atendentes com o público, permitindo o registro da avaliação para identificar possíveis necessidades de ajustes e tendências de desempenho.
- Atendimento Virtual:
    - Automação de determinados tipos de atendimento que requerem a execução de procedimentos conhecidos reproduzíveis, sem necessidade de decisão humana. Possibilidade de automação através da construção de *chatbots* (robôs de conversação).

Adicionalmente, relatórios produzidos automaticamente permitem a gestão dos atendimentos prestados, padrões dos serviços demandados, filas, perdas e outras informações relevantes.

3.1.8 SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE ATENDIMENTO

A curva de aprendizagem dos agentes responsáveis pela interação com o público-alvo é consideravelmente íngreme, visto que precisam rapidamente aprender sobre os diversos processos organizacionais e serviços prestados. O treinamento formal da equipe permitirá estabelecer um quadro motivado de profissionais, contribuindo para o atendimento das metas que possam ser estabelecidas.

Por outro lado, deve-se prever a necessidade destes atendentes contribuírem para a construção gradativa da base de conhecimentos anteriormente mencionada, à medida que evoluírem as interações do público-alvo com a Central.

3.1.9 DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE INTERFACE

O adequado fluxo de informações entre a Central e a SEDEERI contribuirá para o melhor funcionamento da Central, atendimento ao público-alvo e reporte dos serviços realizados. A definição de procedimentos de encaminhamentos de pedidos de providências para a Secretaria, correspondentes a atendimentos específicos, deve ser prevista por este mecanismo.

Recomenda-se a definição de uma "árvore de responsabilidades", de forma a compartilhar, internamente à Central de Atendimento, o conhecimento dos representantes da SEDEERI responsáveis por cada tema tratado pela central.

Também deve ser prevista a necessidade de construção de uma base de dados com informações sobre o público-alvo atendido e respectivos atendimentos prestados.

3.1.10 DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS DE GESTÃO OPERACIONAL

De forma geral, a adoção de uma abordagem inadequada para as operações de centrais de atendimento pode resultar em uma repercussão negativa da instituição junto ao seu público-alvo. O atendimento deve ser tratado como um componente estratégico do relacionamento entre a instituição e seu público e, desta forma, a adoção de parâmetros baseados nos objetivos estratégicos da atuação da Central podem contribuir para a gestão dos resultados de sua operação.

Diferentes práticas são adotadas pelo mercado para a gestão de centrais de atendimento. A seleção do conjunto de práticas mais adequado deve ser considerada, assim como a realização de avaliações permanentes sobre os objetivos específicos da central e suas características operacionais, determinando e aprimorando continuamente os mecanismos de gestão.

Dentre as principais práticas adotadas, temos:

1. Adoção de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs – Key Performance Indicators):

Monitoramento de dados de medição sobre operações determinadas, como tempo médio de atendimento, tempo de espera, tamanho médio e máximo da fila de espera e outros. Este mecanismo, adequadamente executado, permite a identificação rápida de eventuais desvios e a possibilidade de realinhamento antes que seus efeitos sejam propagados. Estes indicadores devem ser definidos para refletir objetivos estratégicos estabelecidos para o atendimento do público.

Os indicadores chave podem ser utilizados com diferentes finalidades, de acordo com os objetivos estratégicos definidos para o atendimento. Como exemplo, citamos:

- Sucesso Junto ao Cliente:
    - Conquista de resultado junto ao público-alvo (ex.: engajamento do atendido à determinada iniciativa.
- Redução de Tempo Médio de Atendimento:
    - Busca pela assertividade e desempenho do atendente em cada atendimento prestado, medida pelo tempo dispendido.
- Resolução em Primeira Chamada:
    - Busca pela assertividade e desempenho do atendente em cada atendimento prestado, medida pela resolução imediata.

2. Garantia de Qualidade (Quality Assurance):

Processo de avaliação, por amostragem, de atendimento prestados, através de gravações ou "ao vivo". Os atendimentos podem ser pontuados mediante critérios específicos, como aderência a roteiros (*scripts*) previamente estabelecidos, atendimento a normas e protocolos internos e capacidade da resolução de problemas. Este procedimento permite a correção individuais de atendentes, assim como a identificação de padrões comuns de comportamento que devem ser objeto de treinamentos coletivos.

3. Monitoramento dos Atendimentos e Realização de Treinamentos para Reciclagem

A realização de treinamentos frequentes permite dar oportunidades aos atendentes de rever conceitos básicos sobre sua forma de trabalho, aprender novos conceitos e aprimorar suas habilidades.

4. Testagem Oculta

Consiste na solicitação de um "atendimento fictício" à Central de Atendimento, realizada por uma pessoa especialmente incumbida de avaliar o alinhamento do atendimento às diretrizes e normas operacionais definidas. Permite eliminar potenciais desvios e uma leitura mais adequada da experiência provida pelo atendimento.

3.1.11 DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE REPORTE DAS OPERAÇÕES À SEDEERI

A definição de procedimentos de follow-up da Secretaria, correspondentes a atendimentos específicos, deve ser prevista por este mecanismo. O reporte dos atendimentos realizados pela Central e do seu desempenho nestes atendimentos deverá ser definido, de forma a permitir rastreabilidade e confiabilidade aos atendimentos realizados. Deverão ser fornecidas informações como:

- Tempo médio de espera para atendimento;
- % Atendimentos atendidos dentro do tempo médio de espera;
- Taxa de desistência de atendimento;
- Tempo médio de duração do atendimento;
- Quantidade de atendimentos no período.

3.1.12 ASPECTOS DO MODELO OPERACIONAL

A abordagem a ser adotada para a definição do modelo operacional da Central seguirá a metodologia já apresentada no "*Relatório de Levantamentos de Contextualização – Abordagem Metodológica*" para a estruturação dos Escritórios de Projetos e de Processos, mantendo a compatibilidade dos modelos operacionais adotados.

A figura a seguir apresenta o design organizacional a ser considerado para a estruturação das operações da Central de Atendimento:

Elementos Constituintes do Modelo Organizacional para a Gestão Operacional da Central de Atendimento da SEDEERI



O modelo permitirá explicitar os diferentes componentes que irão estruturar as operações da Central, assim como das interações entre estes componentes e atores/fatores externos (não indicados na figura).

Para a especificação do modelo operacional, as seguintes macroatividades básicas serão realizadas:

- Concepção do modelo conceitual da Central, estabelecendo seus principais atributos organizacionais, tais como, seus papéis na rede à qual pertence e no âmbito de sua atuação, a dimensão da estrutura, o grau de autonomia e flexibilidade das decisões e do funcionamento das unidades internas, a intensidade da informatização planejada e assim por diante; e

- Formulação da estrutura organizacional, consistente com o modelo conceitual apresentado, explicitando a divisão de trabalho (organograma), atribuições das unidades, alçada decisória dos gerentes, supervisores e demais colaboradores e mecanismos de coordenação e gestão interna e de articulação e integração externa.

3.1.13 ASPECTOS PARA A DEFINIÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A importância da execução mais adequada das ações de desenvolvimento da economia fluminense junto a instituições dos diversos setores produtivos do estado deve ser tratada como tema de alta relevância para os objetivos estabelecidos pela SEDEERI. Grandes projetos tendem a ser de execução complexa e, desta forma, o planejamento adequado é visto como um passo importante para o sucesso destes tipos de iniciativas.

Uma das estratégias amplamente adotadas pelo mercado, inclusive prevista pelo PMBOK – Project Management Body of Knowledge (padrão de gestão de projetos) consiste no planejamento da implementação em ondas sucessivas, representado por um processo evolutivo que permite ao projeto avançar gradativamente com riscos controlados.

Tendo em vista as características do trabalho a ser realizado e o fato de que a SEDEERI ainda se encontra em processo de definição das ações de desenvolvimento a serem realizadas, fica evidente que a implantação da Central de Atendimento deve ser realizada com cautela, devendo ser prevista a incorporação gradativa de novos serviços à Central, na medida em que evoluir o trabalho para a definição destas ações. Adicionalmente, o desenvolvimento do modelo de relacionamento envolve aspectos de caráter cultural, requerendo às unidades operacionais da Secretaria mudanças que viabilizem as formas de interação necessárias entre SEDEERI e Central de Atendimento e, questão da maior relevância, a melhor resposta às demandas do público-alvo. A implantação da Central deve ser vista como uma busca contínua por uma nova forma de atuação junto às empresas fluminenses, através da busca constante da convergência dos interesses da SEDEERI e destas organizações.

Deste modo, a implementação da Central de Atendimento deverá ocorrer de forma gradativa, permitindo a replicação sucessiva das ações de desenvolvimento que ainda estão por serem definidas. O modelo estabelecido para esta abordagem é o apresentado a seguir:

Modelo de Implantação em Ondas para a Central de Atendimento da SEDEERI para Micros, Pequenas, Médias e Grandes empresas

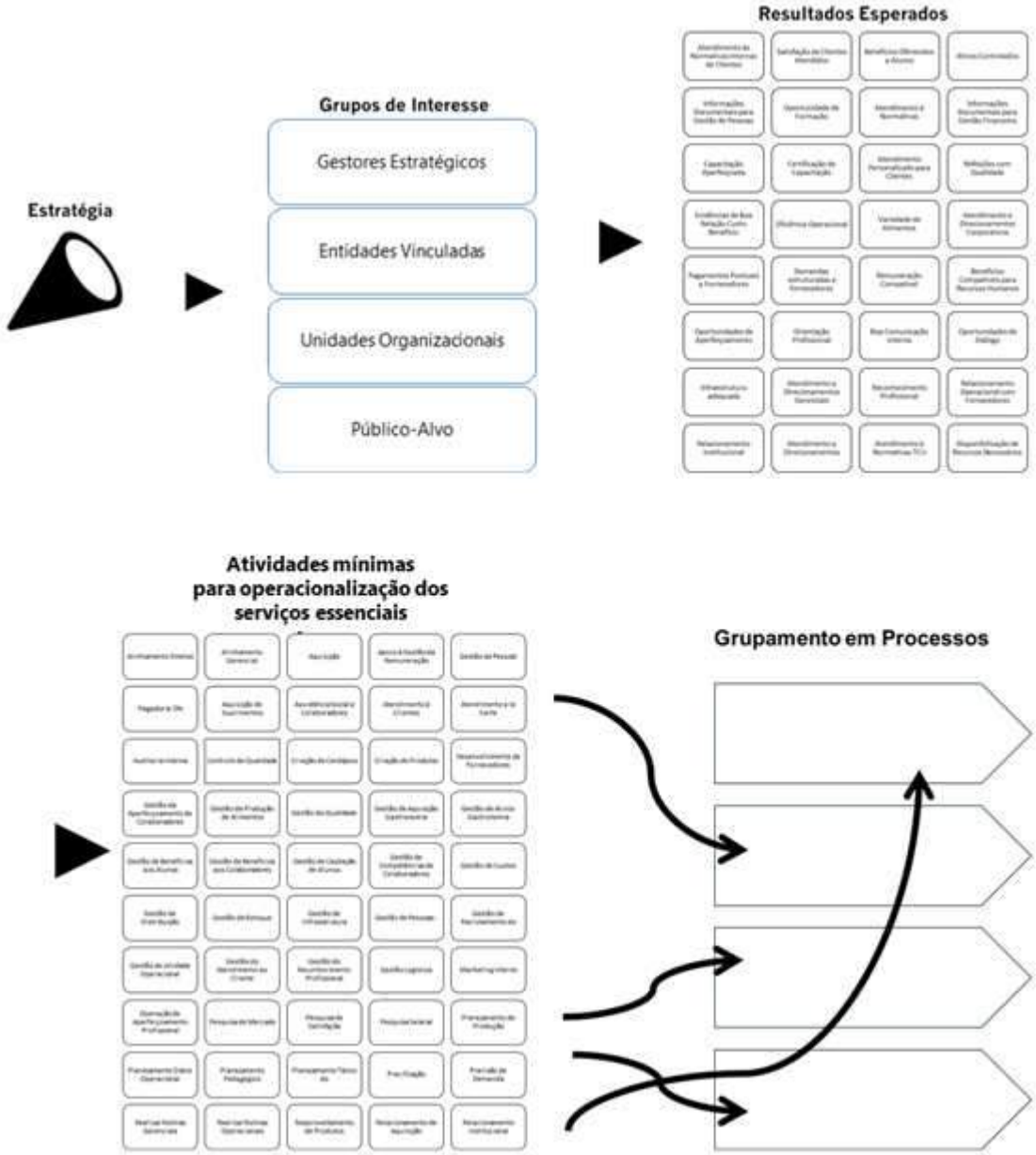


Cada um dos estágios (ondas) da implementação da Central de Atendimento deverá ser executado considerando os seguintes aspectos:

Onda 1: Serviços-Chave

- Seleção dos serviços e respectivos procedimentos mais relevantes, considerando o atendimento de um público-alvo específico, representativo mas que permita uma implementação gradativa das operações neste estágio inicial.

Modelo Esquemático para Priorização de Serviços, Processos e Atividades para o Estágio (Onda) 1 da Central de Atendimento da SEDEERI



Tendo em vista os objetivos de curto prazo para o início das operações da central, devem ser priorizados os processos mais úteis para este estágio inicial. Para esta priorização, poderão ser utilizadas as seguintes ferramentas de apoio à decisão:

- Modelo de decisão 5W2H:

Esta ferramenta é utilizada em processos de planejamento e no desenvolvimento de estratégias, consistindo de um checklist de avaliação dos fatores associados à um processo, atividade ou tarefa, representados por 7 diretrizes:

- Diretrizes 5W:
  - What (o que será feito)?
  - Why (por que será feito)?
  - Where (onde será feito)?
  - When (quando será feito)?
  - Who (por quem será feito)?
- **Diretrizes 2H:**
  - How (como será feito)?
  - How much (qual a quantidade)?



- Matriz GUT:

Ferramenta de priorização para a tomada de decisões baseada em três critérios: gravidade, urgência e tendência. É utilizada em situações em que seja exigida a aplicação de um critério estruturado para a priorização de problemas com determinado nível de complexidade.

Deve-se observar que esta ferramenta não foca em como o problema deve ser resolvido, mas apenas na sua priorização (o que deve ser tratado antes e porquê). As seguintes definições devem ser aplicadas:

- **Gravidade:** Fator de avaliação do impacto ou intensidade que o problema pode gerar se não for solucionado. Os danos podem ser avaliados tanto de forma quantitativa como qualitativa, dependendo do assunto e do contexto. No contexto deste trabalho, consistirá em avaliar o impacto em relação aos objetivos da SEDEERI;

- **Urgência:** Fator que leva em consideração o prazo para solucionar o problema, após o qual existem consequências consideráveis.

- **Tendência:** Padrão de evolução da situação, indicando se o problema tende a piorar ou permanecer estável caso não seja solucionado.



- Tendo em vista a necessidade de adquirir maiores conhecimentos das necessidades do público-alvo em relação aos serviços prestados, não se recomenda, neste estágio, um nível muito avançado de automação das atividades, até que sejam obtidas informações suficientes que permitam estabelecer os tipos de atendimentos comuns e repetitivos que podem ser automatizados.

- Formação de uma base de “lições aprendidas”, a partir da coleta de informações sobre os atendimentos, de forma a permitir a execução dos ajustes necessários ao atendimento para o próximo estágio.

Onda 2: Serviços Ampliados

- Atualização do rol dos serviços a serem prestados e dos processos de atendimento necessários para a prestação destes serviços, a partir da evolução, pela SEDEERI, do trabalho de definição das ações de desenvolvimento econômico a serem executadas, assim como do detalhamento dos objetivos e atividades relacionadas com estas ações.

- Utilização da base de lições aprendidas para revisão do modelo de atendimento utilizado pela Central, das interfaces com as unidades organizacionais da SEDEERI que se relacionam com a Central e das próprias atividades realizadas por estas unidades, para aprimoramento do modelo de relacionamento junto ao público-alvo.

- Utilização do conhecimento adquirido nos atendimentos realizados no estágio anterior para avaliação da possibilidade de automação de atividades e, caso aplicável, implementação destas automações.

Onda 3: Serviços Plenos

- Atualização final do rol dos serviços a serem prestados e dos processos de atendimento necessários, a partir da conclusão da SEDEERI na definição das ações de desenvolvimento econômico a serem executadas, assim como do detalhamento dos objetivos e atividades relacionadas com estas ações.

- Priorizar a oportunidade de aperfeiçoamentos dos processos de atendimento e de interface, para realizar melhorias nos serviços e nos atendimentos prestados ao público-alvo.

- Avaliação da possibilidade de maximização da automação de atividades e do desenvolvimento de mecanismos para aprimoramento das atividades de atendimento junto ao público-alvo.

Para o início das operações, a definição do modelo base do atendimento para o estágio inicial de operação da Central de Atendimento deverá ser definido considerando as seguintes premissas:

P1 – Valorizar o legado experiencial, gerencial e técnico resultante dos esforços anteriores da Secretaria no relacionamento com seu público.

P2 – Focar na geração de benefícios e de valor alinhados com os objetivos estratégicos da Secretaria relativos ao desenvolvimento econômico e no âmbito da atuação da Central.

P3 – Inspirar-se em referências metodológicas consistentes e em experiências práticas exitosas, validando o contexto ambiental e tecnológico para estruturar e adequar as abordagens e técnicas propostas para a Central de Atendimento.

P4 – Estimular o compartilhamento de conhecimento e de experiência, incentivando o desenvolvimento das atividades internas, tanto da Central de Atendimento quanto das unidades organizacionais da Secretaria, para o aprimoramento do relacionamento com o público-alvo.

P5 – Estimular o ciclo virtuoso da identificação, do registro e da disseminação de lições aprendidas ao longo de cada estágio de implementação da Central, propiciando o aprimoramento contínuo dos times, das abordagens e das técnicas adotadas.

Elementos centrais ou *Irradiadores (I) e Premissas (P)*
para a implementação da Central de Atendimento da SEDEERI



3.1.14 REQUISITOS DA GOVERNANÇA

Sob as perspectivas estratégica, gerencial e operacional, a SEDEERI precisa contar com a transparência das ações executadas e resultados atingidos pela Central de Atendimento. Sob o aspecto estratégico, deverá ser avaliado o fornecimento de informações sobre o alcance real dos objetivos definidos para a central junto ao público-alvo. Quanto às perspectivas gerencial e operacional, a integração entre as unidades organizacionais da Secretaria com a Central de Atendimento é fator a ser considerado, podendo contribuir para o bom atendimento.

Em contrapartida, é importante que a Central de Atendimento forneça informações sobre suas operações e resultados, inclusive para comprovar a eventual necessidade de ajustes, aprimoramentos, acréscimos ou reduções em suas operações.

A transparência da atuação da Central deve ser obtida através da geração de relatórios de suas operações, que apresentem informações sobre seu desempenho, qualidade e objetivos atingidos, balanceando a apresentação de parâmetros quantitativos e qualitativos de análise.

3.1.15 CONCLUSÕES

O objetivo da apresentação deste relatório é dar visibilidade à SEDEERI sobre o desenvolvimento da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, permitindo seu pronunciamento no caso da necessidade de ajustes no formato proposto. O modelo apresentado é denominado “modelo base” porque será utilizado como uma referência para a definição da atuação da Central, fundamental para permitir sua operacionalização e implantação. Tratando-se de uma referência, durante a execução das atividades de especificação, desenvolvimento, operacionalização e implantação poderão ser revisados conceitos, premissas, definições e técnicas aqui apresentados, adequando todos os componentes da Central para o melhor atendimento aos objetivos especificados pela SEDEERI.

Mesmo tendo esta possibilidade em vista, entende-se que o modelo especificado é o mais adequado para atender os propósitos da Secretaria para a execução de ações de desenvolvimento da economia fluminense, considerando as informações obtidas até a data de elaboração deste estudo.

3.2 Escritório de Projetos

Estão sendo realizadas reuniões periódicas entre as equipes da SEDEERI e os especialistas de gestão de projetos da FSFA para definição do modelo do Escritório de Projetos a ser implantado na Secretaria.

Foi também levantado o conjunto atual de ações e projetos em desenvolvimento pela SEDEERI, apresentado a seguir.

O sistema de gerenciamento de projetos em uso pela SEDEERI é o SIOPERJ, compatível com a visão tradicional de gerenciamento. Os registros de projetos foram feitos há tempos e não sofrem atualização regular.

Uma base desatualizada não é um bom referencial para acompanhamento pelos Gestores da Secretaria. Nos tópicos seguintes, apresentamos as informações correntemente disponíveis no sistema.

3.2.1 INVENTÁRIO DE PROJETOS CADASTRADOS NO SIOPERJ

Nº	Cód	Nome	Subsecret	Designado / Responsável	Vagos	Status atualizado
1	1462	Programa Compras RJ	SUBIAN	Daniel de Santa Cruz		Nova denominação: RODADA DE NEGÓCIOS
2	1463	APL- RJ Rota de Desenvolvimento	SUBIAN	Daniel de Santa Cruz		
3	1464	Fórum de Desenvolvimento Local – Cresce RJ	SUBIAN	Escritório de Projetos	José Eduardo Freitas	Nova denominação de ENCONTROS
4	1465	Programa de Revitalização das Áreas Comerciais e Industriais - Mercado São Sebastião	SUBIAN		Victor de Souza	
5	1466	Programa Segurança Presente Indústria	SUBIAN		Não designado	Atualizar status
6	1467	Programa Rio É Design	SUBIAN	Laura Brito	Simoni Lima	Gerou nova iniciativa ALMA RJ sob novo comando
7	1468	Parque Tecnológico Sul Fluminense	SUBIAN	Rogério Martins		PARADO. Era uma iniciativa de aproximação entre empresas e universidades locais
8	1469	Made in RJ - Feito no RJ	SUBIAN		Não designado	Atualizar status
9	1471	Terminal Pesqueiro Barra do Furado	SUBIAN	Henrique Nunes Amarante		

Nº	Cód	Nome	Subsecret	Designado / Responsável	Vagos	Status atualizado
10	1472	HUB Veículos RJ	SUBIAN	Henrique Nunes Amarante		
11	1473	Revitalização SucroEnergetica Campos	SUBIAN	Luiz Mário de Azevedo		
12	1474	Parque tecnológico Games - RJ	SUBIAN		Não designado	Atualizar status
13	1475	RIO GD SOLAR	SOGE	Sergio Coelho		ENCERRADO
14	1476	Revitalização do GASLUB	SOGE	Hugo Aguiar		Está adiantado, mas não atualizado
15	1477	ICMS do Biogás	SOGE	Hugo Aguiar		Precisa de resolução da SEFAZ para equalizar o ICMS do gás convencional
16	1478	Mercado Livre de Gás Natural Estadual	SOGE	Hugo Aguiar		1ª etapa concluída. Deliberação n0 4142. Falta a 2ª etapa com a deliberação sobre o assunto.
17	1479	Precificação do Gás Natural Renovável (GNR)	SOGE	Daniel Lamassa	Miguel Sartori	PARADO Falta precificar
18	1480	GT do Gás	SOGE	Sergio Coelho		ENCERRADO
19	1481	Revisão Quinquenal Tarifária (2018 a 2022) da CEG e CEG Rio.	SOGE	Hugo Aguiar		PARADO na AGENERSA

Nº	Cód	Nome	Subsecret	Designado / Responsável	Vagos	Status atualizado
20	1482	Descomissionamento	SOGE	Daniel Lamassa	Vinicius Cavalcante	ENCERRADO
21	1483	CMS Termelétricas	SOGE	Daniel Lamassa	Vinicius Cavalcante	Falta atualizar o PL 9214.20221 e PL 9289/2021 para valer em 2022.
22	1484	PROMAR	SOGE	Daniel Lamassa	Vinicius Cavalcante	Contribuições enviadas ao MME. Faltando resolução sobre o tema do MME.
23	1485	REPETRO	SOGE	Daniel Lamassa	Vinicius Cavalcante	Falta internalização do convênio pela SEFAZ.
24	1486	Licitação das Linhas Intermunicipais com GNV	SOGE	Hugo Aguiar		PARADO NA SETRANS
25	1487	GD nos Municípios	SOGE	Sergio Coelho		NÃO COMEÇOU
26	1490	Descentalização ANEEL e AGENERSA	SOGE	Sergio Coelho		ENCERRADO
27	1491	Revitalização da Bacia de Campos	SOGE	Daniel Lamassa	Vinicius Cavalcante	ENCERRADO. Abrange o PROMAR.
28	1692	Polo do Mar Conecta	SUBIAN	Daniel de Santa Cruz		ENCERRADO. Gerou a criação do CDMAR e a superintendência sob comendo do Marcio Vasconcellos
29	1715	COMPLEXO LOGÍSTICO CABO FRIO	SUBIAN	Henrique Nunes Amarante		

Nº	Cód	Nome	Subsecret	Designado / Responsável	Vagos	Status atualizado
30	1986	InovaLab RJ	SUBIAN	Daniel Dornelles		

Status	Qtd
ENCERRADOS	6
PARADO	4
NOVA DENOMINAÇÃO	2
GEROU NOVA INICIATIVA	1
NÃO COMEÇOU	1

3.2.2 FICHAS DE PROJETO DISPONIBILIZADAS NO SIOPERJ

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1462 Programa Compra RJ							
Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI - Natalia Titonel	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Acelerar	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	18/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	1127.3 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição
Criar a oportunidade para micro, pequenas, médias e grandes empresas a oportunidade de acesso direto a grandes compradores, incentivando a comercialização de produtos e serviços fluminense, por meio de rodadas de negócios.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Realização de eventos para promoção dos setores das Rotas de Desenvolvimento	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Realização do V Concurso de Cafés Especiais do Estado do Rio de Janeiro	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Capacitações de fornecedores locais (Sebrae, Senai e Universidades);	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Organização e fortalecimento das governanças regionais (redes, fóruns e comitês);	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Atração de novos empreendimentos locais (Codin);	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Aprovar linha de créditos específicos setoriais e locais (Age-Rio, BNDES);	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		

Mapear fontes de recursos para inovação por meio de financiamentos reembolsáveis, não reembolsáveis (subvenção econômica) e incentivos fiscais (Faperj e Finep);	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Gerar programa de inovação aos polos/apls.	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL de Cachaça – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL de Cerveja – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL de Cafés Especiais – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz	07/07/2021	
APL de Móveis – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL Metalmecânico – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL Cluster Automotivo – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL Moda Íntima – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL Moda Praia – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL Cluster Automotivo – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
Rochas Ornamentais – Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		
APL Cluster Tecnológico Naval - Ações	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz		

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos v3 - Cresce Rio.xlsx	dornellesd	19/03/2021	429.91k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#878 Cresce Rio (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz	

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1465 Programa de Revitalização das Áreas Comercias e Industriais - Mercado São Sebastião

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Victor de Souza	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	14/04/2021
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	6	**Tempo Gasto**	498.92 horas	**Modificado**	16/08/2021
						Finalizado	

Descrição

O Projeto de Revitalização do Mercado São Sebastião compreenderá na atividade estatal, com apoio da iniciativa privada para a aplicação de Políticas Públicas transversais, pautadas na construção de diálogo com a população e empresários locais, provocando a formação de uma relação sinérgica para o desenvolvimento local.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Concepção e Planejamento	SEDEERI – Victor de Souza		498,92h gasto
Aprovação do Termo de Abertura do projeto	SEDEERI – Victor de Souza		
Aporte de policiamento e viatura	SEDEERI – Victor de Souza		
Estruturação das agencias de reciclagem e cadastramento de catadores			
Inauguração das Agências de Reciclagem			
Inauguração da Sala de Telemedicina			
Inauguração da Central de Reciclagem			
Inauguração dos Telecentros			

Conclusão da formalização da cadeia pelo APP			
Projeto de revitalização urbanistico entre Estado e Municipio			
Processo licitatório			

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos v3 - Programa de Revitalização das Áreas Comerciais e Industriais.xlsx	dornellesd	19/03/2021	431.65k
Termo de Abertura de Projeto - Programa de Revitalização das Áreas Comerciais e Industriais.pdf	dornellesd	19/03/2021	2.37M

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#884 Programa de Revitalização das Áreas Comerciais e Industriais (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz	

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1466 Programa Segurança Presente Indústria

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	não designado	**Data fim estimada**	31/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	09/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Fundamentar o modelo de gestão da política pública denominada Operação Segurança Presente Indústria, concebendo a Gestão de Programas como cerne das ações de gerenciamento, adotando a nomenclatura Programa Segurança Presente Indústria, que se desdobra em dois tipos de operações: Operação Segurança Presente Indústria e Operação Segurança Presente Indústria Volante.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Aprovação do Projeto Executivo e aceite da politica publica de segurança	SEDEERI – Natália Titonel		
Definição dos distritos industriais que serão atendidos	SEDEERI – Natália Titonel		
Consolidação da parceria entre o poder público e privado	SEDEERI – Natália Titonel		
Implementação da metodologia de policiamento			
Inicio da Operação de prevenção voltada aos distritos industriais			
Realizar acompanhamento da operação e analise de impacto			
Definição de métricas e indicadores de segurança nos locais atendidos pelo programa			

Anexos			
Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos v3 - Segurança Presente Industria.xlsx	dornellesd	19/03/2021	430,57k

Link Interno		
Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#893 Programa Segurança Presente Indústria (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1467 Programa Rio É Design

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Simoni Lima	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	A Fazer	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição

O Programa Rio é Design tem como objetivo agregar valor e qualidade aos produtos e serviços fluminenses, utilizando o Design como ferramenta estratégica de inovação e de promoção à competitividade, atuando como elementos de fomento ao desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro, agregando valor aos produtos produzidos no estado e alavancando profissionais do setor, indústrias e comércio do mercado fluminense.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Execução de eventos regionais de curto / médio prazo (3 à 6 meses)	SEDEERI - Simoni Lima		
Definição do local e programação para a semana do Rio + Design	SEDEERI - Simoni Lima		
Realização do evento "Rio + Design"	SEDEERI - Simoni Lima		
Design como atrativo para o turismo	SEDEERI - Simoni Lima		
Design para os Projetos da Secretaria	SEDEERI - Simoni Lima		
Design para sites e apps de serviços para o Governo	SEDEERI - Simoni Lima		
Realização de Seminários / Workshops / Fóruns sobre Design	SEDEERI - Simoni Lima		

Promoção de grandes eventos, nacionais e internacionais de Design. "O Design no Estado do Rio de Janeiro"	SEDEERI - Simoni Lima		
Criação, desenvolvimento e produção de material para o Programa de Design	SEDEERI - Simoni Lima		
Realização de exposições itinerantes "Caravanas de Design" junto aos Arranjos Produtivos Locais (APL's) prioritários do Estado, para apresentação de "Casos de Sucesso de Design"	SEDEERI - Simoni Lima		
Construção e divulgação de Banco de Empresas e Clientes de Design	SEDEERI - Simoni Lima		

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos v3 - Rio + Design.xlsx	simonilima	02/07/2021	432.15k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#897 Programa Rio É Design (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI - Daniel de Santa Cruz	

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1468 Parque Tecnológico Sul Fluminense

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Rogério Martins	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	2	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição

Implantar um Parque Tecnológico na Região Sul Fluminense e promover o desenvolvimento industrial e social, regional e do Estado com base na atração, desenvolvimento e no assentamento de empresas baseadas no conhecimento, tecnologia e inovação.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Primeiras Articulações	SEDEERI – Rogério Martins		
Modelo e Criação de Entidade Jurídica	SEDEERI – Rogério Martins		
Palestras na sociedade civil, ICT's, etc.	SEDEERI – Rogério Martins		
Aprofundamento da Articulação empresarial	SEDEERI – Rogério Martins		
Cessão do Terreno	SEDEERI – Rogério Martins		
Busca de recursos	SEDEERI – Rogério Martins		
Obras e Instalações	SEDEERI – Rogério Martins		
Entrada em Operação do PqTec-Sul Fluminense	SEDEERI – Rogério Martins		

Prospecção de Investimentos/Recursos	SEDEERI – Rogério Martins		
Anexos			
Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ata - Reunião 15.04.2021 CT do Sul Fluminense.pdf	r.martins	04/05/2021	57.08k
Ficha de Projeto_PqTec - Sul Fluminense_Por Marcos.xlsx	dornellesd	19/03/2021	435.5k
Link Interno			

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#867 Parque Tecnológico Sul Fluminense (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI - Antônio Carlos Mendes Barbosa	

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1469 Made in RJ - Feito no RJ							
Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	Não designado	**Data fim estimada**	
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	3	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição

Criação de selos para identificação de produtos fabricados e produzidos no Estado do Rio de Janeiro.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#870 MADE IN RJ - FEITO NO RJ (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1471 Terminal Pesqueiro Barra do Furado							
Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Em Andamento	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade		**Posição**	3	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição

Criar uma estrutura portuária especializada no mercado de pesca e aquicultura, mediante aproveitamento e continuidade de estudos e projetos anteriormente desenvolvidos nesse sentido, com administração do Estado do RJ, para fins de desenvolvimento desse segmento, com a implementação de um Terminal Pesqueiro Especializado, em área a ser definida como de Utilidade Pública e ser posteriormente explorada pela Iniciativa Privada que será responsável pela aplicação dos recursos necessários para a construção, adequação e operacionalização do Terminal de Pesqueiro.
O Terminal, com a devida estrutura, poderá já ter capacidade para a industrialização do pescado, estufamento em contêineres para, além da distribuição no mercado interno, encaminhar, via cabotagem e/ou rodovia, para outros Terminais Portuários do RJ com linhas de Longo Curso (exportação) e aeroportos (peixe fresco)..

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Acordo de Cooperação entre os Municípios (Campos e Quissamã) envolvidos e o Estado do RJ	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		
Elaboração EVTEAS	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		
Aprovação EVTEAS pelos Municípios envolvidos e Estado do RJ	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		

Estabelecimento da área do Terminal Pesqueiro como de Utilidade Pública	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		
Elaboração de Edital de Licitação para apresentação de projetos com fins de exploração do Terminal Pesqueiro, estabelecendo responsabilidade do Licitante vencedor para implantação construtiva, manutenção de infraestrutura existente e licenciamentos necessários (em regime de adequação ou nova requisição), tudo conforme Proposta vencedora.	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		
Aprovação do Edital e Publicação	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		
Assinatura Contrato de Arrendamento com o Licitante vencedor do certame	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante		

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos - TERMIN PESQUEIRO BARRA DO FURADO (Final)1.xlsx	simonilima	20/07/2021	430.61k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1472 HUB Veículos RJ

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Henrique Nunes Amarante	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	02/02/2021
Referência		**Coluna**	Acelerar	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade		**Posição**	2	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição

O Projeto tem como escopo tornar o Estado do Rio de janeiro, através de toda a sua infraestrutura logística, o HUB brasileiro para exportação, importação, armazenagem e distribuição de veículos para toda a Região Sudeste do Brasil, com excelência e competitividade para o recebimento, armazenagem e distribuição de veículos importados, através de identificação e promoção de uma logística mais atrativa para as montadoras de veículos, inclusive e, principalmente, as que já possuem relação com o RJ, instaladas no Cluster Automotivo do Sul Fluminense - Médio Paraíba (Resende, Itatiaia, Porto Real...). Com a implantação do Projeto, o Estado do RJ terá mais arrecadação fiscal, além de geração de mais postos de trabalho e emprego para a movimentação, armazenagem e distribuição dos veículos, seja através de empregos diretos como pelo aumento da requisição de mão-de-obra portuária avulsa junto ao OGMO RJ (órgão Gestor de Mão-de-obra Portuária do Estado do Rio de Janeiro), neste caso para os Terminais Portuários localizados em Portos Organizados.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Elaboração da Minuta de Acordo de Cooperação	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Pré-aprovação da Minuta de Acordo pelo Subsecretário	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Envio da Minuta de Acordo para sugestões e comentários da MULTI-CAR RIO, com solicitação das certidões oficiais necessárias.	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Retorno da Minuta de Acordo com sugestões da MULTI-CAR RIO.	SEDEERI – Henrique N Amarante		

Devolução da Minuta de Acordo com ajustes do RJ em atenção às sugestões da MULTI-CAR RIO.	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Aprovação final da Minuta de Acordo pela Subsecretária.	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Inclusão da Minuta de Acordo de Cooperação no SEIRJ e SIOPERJ	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Aprovação e encaminhamento para assinatura do Acordo de Cooperação	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Assinatura do Acordo de Cooperação	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Formação do GGA - Grupo Gestor do Acordo.	SEDEERI – Henrique N Amarante		
Desenvolvimento do Projeto através do GGA - Grupo Gestor do Acordo, conforme Plano de Trabalho aprovado.	SEDEERI – Henrique N Amarante		

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projeto HUB VEÍCULOS RJ (Rev. 05.07.2021).xlsx	simonilima	05/07/2021	435.17k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1473 Revitalização SucroEnergetica Campos

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Luiz Mário de Azevedo	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	02/02/2021
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	4	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/09/2021
						Finalizado	

Descrição

Reestruturação e revitalização do Parque Industrial Sucroenergetico da Região Norte Fluminense.
Promover as condições favoráveis para revitalização da indústria SucroEnergetica de Campos.

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Apresentação COAGRO.pdf	jrcardoso	02/06/2021	2.23M
Ficha de Projetos v3 - Revital SucroEnergetica Campos(1).xlsx	dornellesd	19/03/2021	431.05k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#885 Revitalização SucroEnergetica Campos (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

Comentários

Projeto está pronto, só falta o governador cortar a fita. Informações Luis Mario.

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1474 Parque tecnológico Games - RJ							
Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	Não designado	**Data fim estimada**	30/12/2021
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	02/02/2021
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	5	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	05/07/2021
						Finalizado	
Descrição							
Desenvolver o segmento de games estimulando de desenvolvimento econômico e social no Estado do Rio de janeiro.							
Link Interno							

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#902 Parque tecnologico Games - RJ (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1475 RIO GD SOLAR

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Sérgio Coelho	**Data fim estimada**	01/07/2022
Prioridade	0	**Raia**	SUBIAN	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	02/02/2021
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Atlas interativo que mostrará aos seus usuários as melhores condições de implantação de sistemas de energia solar para aumentar a quantidade de investimentos em energias renováveis no Estado.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Criação do Atlas com camadas contendo mapa de irradiação solar, relevo e localização das áreas de preservação ambiental			
Consolidação das ofertas de incentivo pelas prefeituras e localização de todas as subestações (SE)			
Disponibilização da capacidade de escoamento de carga da SE e circuitos			
Disponibilização de informações estratégicas, econômicas e localização de potenciais consumidores comerciais			
Apresentação do projeto ao subsecretário da SUBOGE/SEDEERI para celeridade nos processos de criação do Mapa interativo solar			

Apresentação do projeto ao Secretário da SEDEERI para celeridade nos processos de criação do Mapa interativo solar			
Interface junto ao PRODERJ para que seja feita a chamda pública para hospedagem do mapa interativo solar			
Realização da chamada pública para orçamentos de custo para disponibilização do mapa interativo no site de domínio do governo			
Seleção e hospedagem do Mapa interativo pelo PRODERJ com sua posterior divulgação			

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos - Site Rio Solar GD (1).xlsx	dornellesd	19/03/2021	431.87k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#807 RIO GD SOLAR (Camada e conteúdo para o Atlas) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1476 Revitalização do GASLUB

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Hugo Aguiar	**Data fim estimada**	29/07/2022
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Acelerar	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Atração de empreendimentos para a região do GASLUB ITABORAÍ, através da interface SEDEERI e CODIN junto à Petrobras.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Confecção do memorando de entendimento para assinatura junto à SEDEERI e CODIN e dos termos de cessão de área para empresas privadas.			
Assinatura do Memorando de Entendimento para Cessão de Áreas do GASLUB pela SEDEERI			
Assinatura do Memorando de Entendimento para Cessão de Áreas do GASLUB pela CODIN			
Assinatura dos termos de cessão de área com a Petrobras			

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho

Ficha de Projetos - Revitalização do Polo GASLUB.xlsx	dornellesd	19/03/2021	
Link Interno			
Esta Tarefa Duplica		Designação	Rastreamento de tempo
#818 Revitalização do Pólo GASLUB ITABORAÍ (Memorando de Entendimento) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)			

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1477 ICMS do Biogás

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Hugo Aguiar	**Data fim estimada**	01/07/2022
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Acelerar	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	2	**Tempo Gasto**	0,01 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Propor e aprovar um Projeto de Lei para igualar o ICMS do GNR ao ICMS do gás natural de origem fóssil.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Confecção do Estudo de Impacto Orçamentário pela SEFAZ/RJ	SEDEERI – Daniel Dornelles		0,01 horas
Compartilhamento das informações contidas no Estudo de Impacto Orçamentário com a SEDEERI/RJ			
Confecção da Minuta do Projeto de Lei, que versa sobre a equalização do ICMS do GNR ao ICMS do gás natural de origem fóssil			
Apresentação da Minuta do Projeto de Lei ao Secretário de Estado da SEDEERI/RJ			
Decisão pelo envio, ou não, da minuta do Projeto de Lei para Assembleia Legislativa do RJ (ALERJ). Além disso, caso positivo pelo interesse em tornar a minuta em Lei, interface, junto aos deputados, para aprovação célere do Projeto de Lei, com intuito de imprimir rapidez na obtenção do produto esperado			

Pautar e votar sobre o Projeto de Lei que versa sobre a equalização do ICMS do GNR ao ICMS do gás de origem fóssil			
Recebimento do Projeto de Lei votado e aprovado e encaminhamento para Sanção do Governador			
Sanção ou veto do Projeto de Lei			

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos - ICMS do Biogás.xlsx	dornellesd	19/03/2021	431.03k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#840 ICMS do Biogás (Estudo de Impacto Orçamentário pela SEFAZ) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1478 Mercado Livre de Gás Natural Estadual

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI - Hugo Aguiar	**Data fim estimada**	28/05/2022
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Finalizar	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Finalização dos processos que envolvem adequar o Marco Regulatório Estadual para integrar ao Mercado Livre de Gás Natural.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Interface junto à AGENERSA para explicar a importância do trabalho e imprimir celeridade nos processos para finalização do Marco Regulatório Estadual	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa		
Confecção do relatório pela equipe técnica da AGENERSA sobre TUSD, TUSD-e, condições gerais de fornecimento para Agente Livre e a previsão das condições gerais do comercializador no ambiente regulatório Estadual			

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos - Finalização Marco Regulatório Estadual.xlsx	dornellesd	19/03/2021	433.8k

Link Interno		
Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#841 Finalização dos processos para integrar o ambiente regulatório estadual ao Mercado Livre de Gás Natural. (Interface SEDEERI e AGENERSA) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1479 Precificação do Gás Natural Renovável (GNR)

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Miguel Sartori	**Data fim estimada**	02/04/2022
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Em Andamento	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0,01 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Revisão do Decreto Estadual nº 46.476/2018, que regulamentou a Lei nº 6.361/2012 e estipulou o preço máximo (Pmax) do GNR a ser adquirido pela Distribuidora de Gás Canalizado.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Entrega sobre o estudo contendo o precificação do GNR	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa		0,01 horas
Definição do Preço Máximo de compra do GNR pelas concessionárias de gás canalizado estadual	SEDEERI – Leonardo Soares		
Elaboração de minuta do novo Decreto que revisa o Decreto Estadual nº 46.476/2018, que regulamentou a Lei nº 6.361/2012 e estipulou o preço máximo (Pmax) do GNR a ser adquirido pela Distribuidora de gás canalizado			
Análise Jurídica do novo Decreto feito pela ASSJUR/SEDEERI			
Análise da minuta de Decreto e encaminhamento para Sanção do Governador			
Sanção da minuta de Decreto pelo Governador			

Anexos			
Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Abiogas_Oficio_029_2020 (1).pdf	dornellesd	19/03/2021	411.23k
Ficha de Projetos - Precificação GNR (1).xlsx	dornellesd	19/03/2021	435.24k
Of.SEDEERIGAB SEI Nº509.pdf	dornellesd	19/03/2021	108.14k
Oficio 030-2021_ABiogás.pdf	dornellesd	19/03/2021	165.8k
Link Interno			
Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo	
#808 Precificação do Gás Natural Renovável (GNR) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1480 GT do Gás

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Sérgio Coelho	**Data fim estimada**	26/03/2022
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Em Andamento	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	2	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Levantamento de informações e mapeamento de ações para fomentar o desenvolvimento econômico a partir do uso de gás natural.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Confecção e apresentação do Relatório Final do Grupo de Trabalho.			
Interface junto ao Secretário da SEDEERI para definição das diretrizes para o desenvolvimento utilizando o gás natural como insumo.	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa		
Definição das diretrizes para o desenvolvimento utilizando o gás natural como insumo	SEDEERI – Leonardo Soares		

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos - GT do Gás.xlsx	dornellesd	19/03/2021	430.06k

Link Interno		
Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#820 Grupo de Trabalho do Gás Natural do Pré-Sal (GT do Gás - Resolução SEDEERI nº 53/2020) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa	

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1481 Revisão Quinquenal Tarifária (2018 a 2022) da CEG e CEG Rio							
Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Hugo Aguiar	**Data fim estimada**	01/04/2021
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Feito	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	1	**Tempo Gasto**	0,01 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Pautar e votar o relatório final da Revisão Quinquenal Tarifária da CEG e CEG Rio que se encontra na AGENERSA.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Interface junto à AGENERSA para imprimir celeridade sobre os procedimentos necessários para votar o relatório final da Revisão Quinquenal Tarifária da CEG e CEG Rio.	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa		
Pautar o relatório confeccionado pela equipe técnica da AGENERSA sobre a Revisão Tarifária Quinquenal.	SEDEERI – Leonardo Soares		
Votar o relatório confeccionado pela equipe técnica sobre a Revisão Tarifária Quinquenal.	SEDEERI – Leonardo Soares		
Publicação da Deliberação resultante da votação no site da AGENERSA, afim de tornar público as ações promovidas pelos Conselheiros da Agência Reguladora.	SEDEERI – Leonardo Soares		

Anexos

Link Interno		
Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#824 Votação do Relatório Final da Revisão Quinquenal Tarifária (2018 a 2022) da CEG e CEG Rio. (*SEDEERI PROJETOS 2021- 2022 v2 - 1° TRI 2021)	SEDEERI – Daniel Tavares Lamassa	

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1482 Descomissionamento

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Vinicius Cavalcanti	**Data fim estimada**	31/03/2021
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Parado	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	2	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Apoio ao Governo Federal (Marinha, ANP, IBAMA e Receita Federal) para implementação de regras claras para o Descomissionamento. Revitalização da indústria naval do Estado do Rio de Janeiro.

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Engajamento com demais Estados interessados (podendo ser via COSUD) para apresentar um pleito conjunto ao Governo Federal			
Receber todas as propostas dos agentes ecônomicos com o objetivo de apresentar uma minuta para o Governo Ferderal (Marinha, ANP, IBAMA e Receita Federal) que contemple cada aspecto regulatório			
Definir com o Governo Federal o texto que será apresentado em cada área envolvida (Marinha, ANP, IBAMA e Receita Federal)			
Concluir o processo e adotar boas práticas apresentadas pelo Governo Federal no âmbito do INEA (no que couber)			

Anexos			
Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos (Descomissionamento)(1).xlsx	dornellesd	19/03/2021	432.7k

Link Interno		
Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#1434 Descomissionamento (Engajamento com demais Estados interessados) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

SEDEERI PROJETOS 2021-2022(consolidado) > # 1483 ICMS Termelétricas

Status	Aberto	**Categoria**		**Designado**	SEDEERI – Vinicius Cavalcanti	**Data fim estimada**	31/03/2021
Prioridade	0	**Raia**	SOGE	**Criador**	SEDEERI – Daniel Dornelles	**Começado**	
Referência		**Coluna**	Feito	**Tempo Estimado**	0 horas	**Criado**	19/03/2021
Complexidade	0	**Posição**	2	**Tempo Gasto**	0 horas	**Modificado**	16/04/2021
						Finalizado	

Descrição

Aprovar Projeto de Lei que termina com as ineficiências tributárias da cadeia, através da isenção do OPEX (GNL e GN) e do diferimento do CAPEX (máquinas e equipamentos).

Subtarefas

Título	Designação	Data fim estimada	Rastreamento de tempo
Obter estudo de impacto orçamentário pela SEFAZ e envio para a Casa Civil	SEDEERI – Leonardo Soares		
Aprovação do Projeto de Lei na ALERJ e sanção do texto final pelo Governador	SEDEERI – Leonardo Soares		

Anexos

Nome do Arquivo	Criado por	Data	Tamanho
Ficha de Projetos (ICMS Termelétricas).xlsx	dornellesd	19/03/2021	431.54k

Link Interno

Esta Tarefa Duplica	Designação	Rastreamento de tempo
#1444 ICMS Termelétricas (Obter estudo de impacto orçamentário pela SEFAZ e envio para a Casa Civil) (*SEDEERI PROJETOS 2021-2022 v2 - 1° TRI 2021)		

3.3 Escritório de Processos

3.3.1 INTRODUÇÃO

A **Cadeia de Valor** é compreendida como uma visualização de contexto de todos os processos existentes em uma organização. Esta visão é um auxílio poderoso no entendimento de organizações pois não possui compromisso com a estrutura organizacional vigente. Uma organização vista na forma de Cadeia de Valor é compreendida como um sistema vivo de atividades interconectadas que geram os resultados esperados sobre a organização.

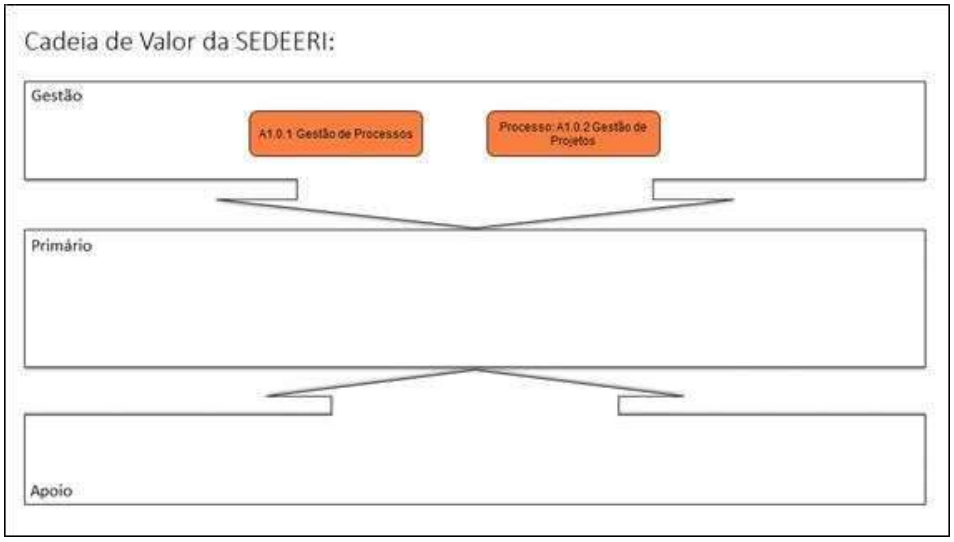
A SEDEERI construirá sua Cadeia de Valor de modo a permitir a compreensão de seu funcionamento sistêmico, mas apresentando uma característica diferenciada: será uma construção de processos que irão viabilizar as decisões estratégicas existentes na Secretaria. Normalmente, uma Cadeia de Valor reflete apenas o funcionamento atual de uma organização. Mas a necessidade de alinhamento estratégico, requerido pelo Governador e pelas entidades reguladoras existentes, cria a necessidade de apontar atividades que garantam a entrega dos resultados requeridos hoje e para o futuro com relação a Secretaria.

A Cadeia de Valor da SEDEERI, portanto, será a tangibilização da estratégia vigente na Secretaria. Será como expressar a estratégia de modo operacional. Isto permitirá que atividades existentes possam ser aprimoradas, atividades necessárias não existentes sejam criadas e atividades redundantes ou desnecessárias sejam identificadas e aprimoradas.

3.3.2 MODELO PARA A CADEIA DE VALOR DA SEDEERI

A Cadeia de Valor é representada por um diagrama esquemático em que se visualiza a decomposição da atuação da SEDEERI em macroprocessos de relevância estratégica, subdivididos em macroprocessos **finalísticos** (relacionados às atividades-fim), de **apoio** (relacionados às atividades administrativas e de suporte) e de **gestão**. Também apresentará as principais entidades relacionadas à organização, como instituições regulatórias, clientes dos serviços prestados e outros.

No exemplo preliminar abaixo mostramos a “grade” básica, indicando dois processos ligados à Gestão da Secretaria.



Este método irá apontar o esquema geral de Macroprocessos para a SEDEERI, já inspirados nos direcionamentos estratégicos vigentes. Adiante, veremos que o redesenho dos processos existentes também será feito com base nos referenciais estratégicos disponíveis, gerando ainda mais alinhamento do modelo com a estratégia da Secretaria.

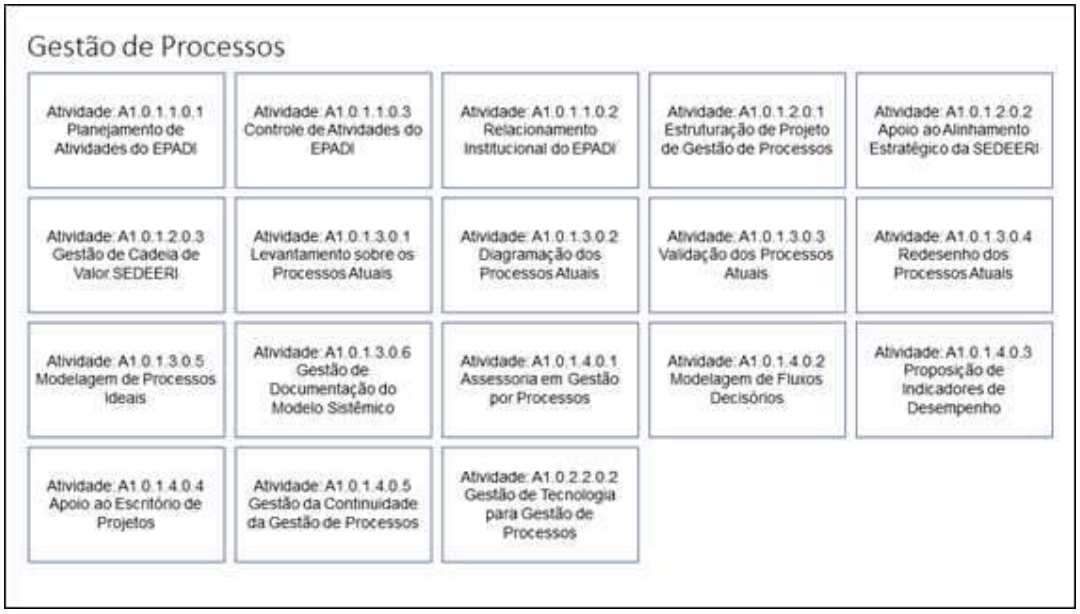
3.3.3 IDENTIFICAÇÃO E REDESENHO DE PROCESSOS

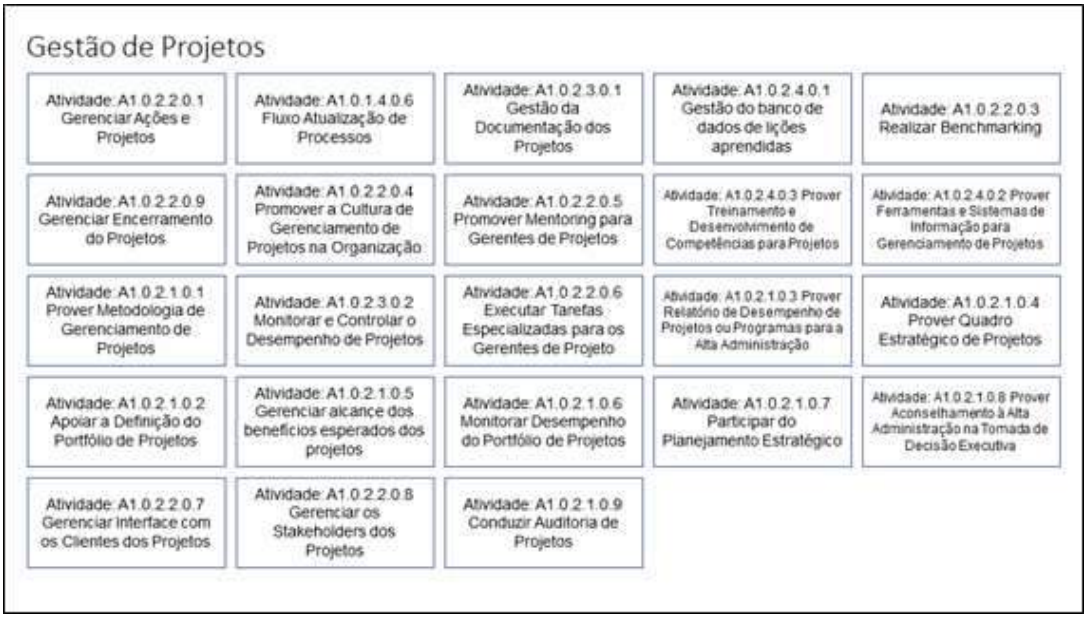
A identificação dos processos é a etapa seguinte, em que os macroprocessos são reduzidos a um grau menor de aglutinação, tonando-se, assim, facilmente perceptíveis dentro do cotidiano das organizações. No grau maior de abertura destes, ver-se-ão Subprocessos, que compartilham as mesmas definições, porém com maior grau de detalhamento e já muito próximos das ações concretas.

“Processo” pode ser definido de várias maneiras, mas adotaremos a visão mais moderna, responsável pelo direcionamento da Transformação Digital em organizações públicas e privadas: “Processo é um conjunto de atividades que integradas geram resultados esperados pelos grupos de interesse da organização”

Sua representação por meio de modelos busca dar uma visão esquematizada da complexidade de um sistema, abrangendo as principais variáveis e suas correlações. Modelar um processo é buscar representá-lo de forma a ser compreendido pelos responsáveis por ele. A modelagem de processos busca representar os principais elementos que merecem compreensão dos gestores sobre fluxo decisório atual e ideal em uma organização.

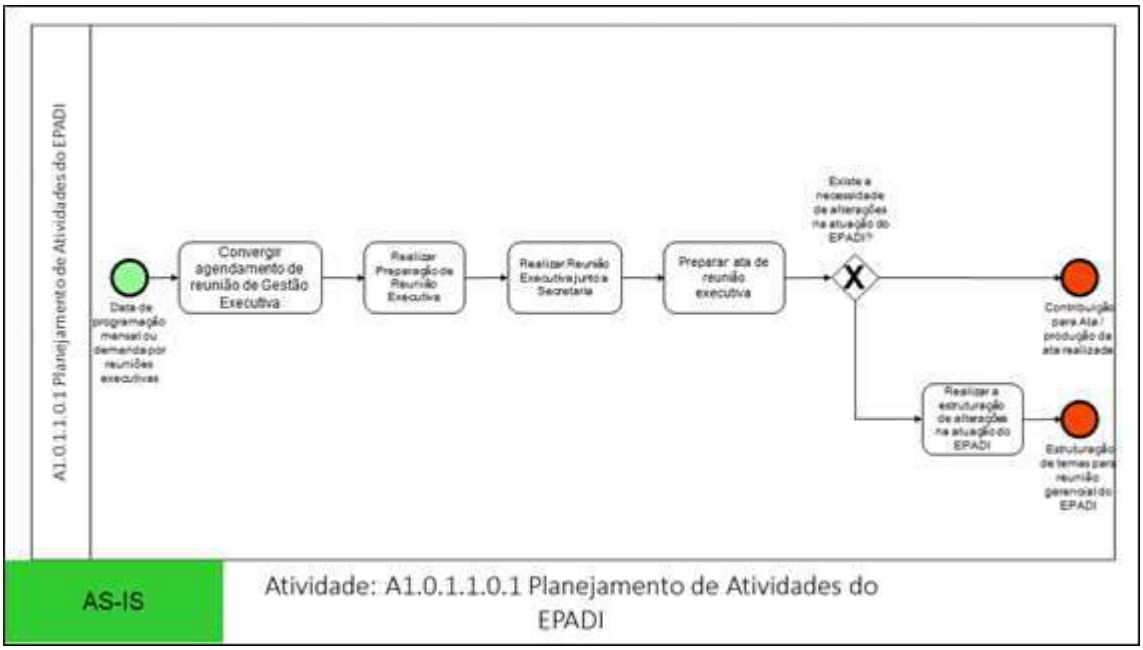
Dos macroprocessos destacados acima, podemos ter uma abertura em diversos processos que os constituirão:


Gestão de Processos
Atividade: A1.0.1.1.0.1 Planejamento de Atividades do EPADI
Atividade: A1.0.1.1.0.3 Controle de Atividades do EPADI
Atividade: A1.0.1.1.0.2 Relacionamento Institucional do EPADI
Atividade: A1.0.1.2.0.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos
Atividade: A1.0.1.2.0.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI
Atividade: A1.0.1.2.0.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI
Atividade: A1.0.1.3.0.1 Levantamento sobre os Processos Atuais
Atividade: A1.0.1.3.0.2 Diagramação dos Processos Atuais
Atividade: A1.0.1.3.0.3 Validação dos Processos Atuais
Atividade: A1.0.1.3.0.4 Redesenho dos Processos Atuais
Atividade: A1.0.1.3.0.5 Modelagem de Processos Ideais
Atividade: A1.0.1.3.0.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico
Atividade: A1.0.1.4.0.1 Assessoria em Gestão por Processos
Atividade: A1.0.1.4.0.2 Modelagem de Fluxos Decisórios
Atividade: A1.0.1.4.0.3 Proposição de Indicadores de Desempenho
Atividade: A1.0.1.4.0.4 Apoio ao Escritório de Projetos
Atividade: A1.0.1.4.0.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos
Atividade: A1.0.2.2.0.2 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos


Gestão de Projetos
Atividade: A1.0.2.2.0.1 Gerenciar Ações e Projetos
Atividade: A1.0.1.4.0.6 Fluxo Atualização de Processos
Atividade: A1.0.2.3.0.1 Gestão da Documentação dos Projetos
Atividade: A1.0.2.4.0.1 Gestão do banco de dados de lições aprendidas
Atividade: A1.0.2.2.0.3 Realizar Benchmarking
Atividade: A1.0.2.2.0.9 Gerenciar Encerramento do Projetos
Atividade: A1.0.2.2.0.4 Promover a Cultura de Gerenciamento de Projetos na Organização
Atividade: A1.0.2.2.0.5 Promover Mentoring para Gerentes de Projetos
Atividade: A1.0.2.4.0.3 Prover Treinamento e Desenvolvimento de Competências para Projetos
Atividade: A1.0.2.4.0.2 Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para Gerenciamento de Projetos
Atividade: A1.0.2.1.0.1 Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos
Atividade: A1.0.2.3.0.2 Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos
Atividade: A1.0.2.2.0.6 Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projeto
Atividade: A1.0.2.1.0.3 Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração
Atividade: A1.0.2.1.0.4 Prover Quadro Estratégico de Projetos
Atividade: A1.0.2.1.0.2 Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos
Atividade: A1.0.2.1.0.5 Gerenciar alcance dos benefícios esperados dos projetos
Atividade: A1.0.2.1.0.6 Monitorar Desempenho do Portfólio de Projetos
Atividade: A1.0.2.1.0.7 Participar do Planejamento Estratégico
Atividade: A1.0.2.1.0.8 Prover Aconselhamento à Alta Administração na Tomada de Decisão Executiva
Atividade: A1.0.2.2.0.7 Gerenciar Interface com os Clientes dos Projetos
Atividade: A1.0.2.2.0.8 Gerenciar os Stakeholders dos Projetos
Atividade: A1.0.2.1.0.9 Conduzir Auditoria de Projetos

3.3.4 VISÃO PRELIMINAR DO MACROPROCESSO "GESTÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS"

Atividade: A1.0.1.1.0.1 Planejamento de Atividades do EPADI



O gestor da equipe do Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Input: Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas

De 5 a 10 dias antes do final de cada mês, incorre a necessidade de programação de atividades para o EPADI em apoio à SEDEERI no próximo mês;

A SEDEERI possui uma dinâmica constante de novos projetos ou resolução de problemas. É bem provável que demandas extraordinárias por reuniões de Gestão Executiva com o EPADI venham a ocorrer.

Provavelmente, existem temas essenciais de discussão já no conhecimento de todos os envolvidos. Podem ser atividades demandadas ao EPADI que estão em andamento ou novas necessidades.

Procedimento: Convergir agendamento de reunião de Gestão Executiva

O Gestor do EPADI deve acompanhar a formação de agenda de atividades do projeto e da SEDEERI buscando convergir um calendário comum de encontros, especialmente de Gestão Executiva para discutir temas relacionados a atuação do EPADI. A reunião executiva com o EPADI pode envolver outros setores como o Escritório de Projetos, o Observatório Institucionais, etc.

Sistema: Calendário Digital compartilhado

Procedimento: Realizar Preparação de Reunião Executiva

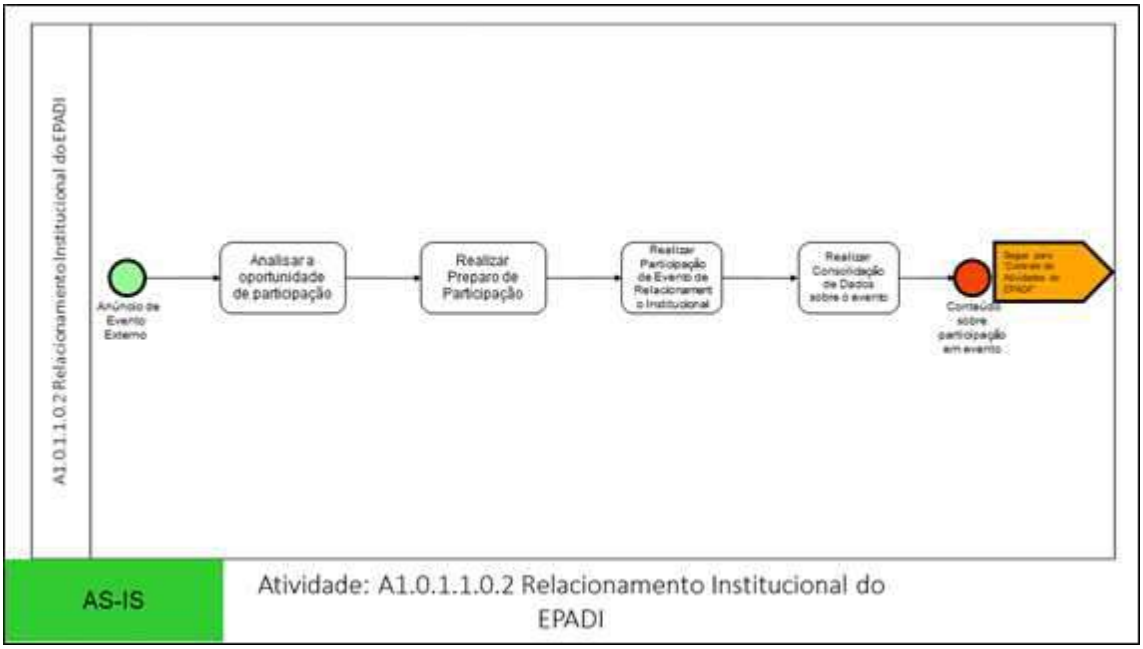
O Gestor do EPADI com apoio de sua equipe prepara documentação na forma de relatórios em word e apresentação powerpoint para serem utilizados, quando oportuno, durante a reunião executiva.

Procedimento: Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria
Realização de reunião de trabalho para gerenciamento relacionado ao EPADI em apoio à SEDEERI. O Gestor do EPADI e/ou um Assistente do escritório, podem participar da reunião. Durante todas as discussões, estes fazem anotações sobre os temas. Estas anotações são necessárias para geração de ata de reunião do EPADI ou conjunta com todas as participantes da reunião executiva.

Procedimento: Preparar ata de reunião executiva
O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.
Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?
Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.
Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI
Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.
Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada
À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.
Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI
Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.

O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.
Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?
Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.
Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI
Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.
Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada
À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.
Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI
Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.

Atividade: A1.0.1.1.0.2 Relacionamento Institucional do EPADI



Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos na requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.
Input: Anúncio de Evento Externo
As Subsecretarias da SEDEERI promovem eventos que favorecem o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro. O EPADI tem a oportunidade de observar tais eventos como processos passíveis de serem repetidos como processos da Secretaria. Anúncios destes eventos podem ocorrer na agenda corporativa ou programado como resultado de projetos da secretaria.

Procedimento: Analisar a oportunidade de participação
Identificado um evento interessante da Secretaria na ótica de processos, este deve ser analisado pelo gestor e sua equipe de assistentes do EPADI. Nesta análise, é avaliado o contexto, compreendida a oportunidade e definida a forma de participação.

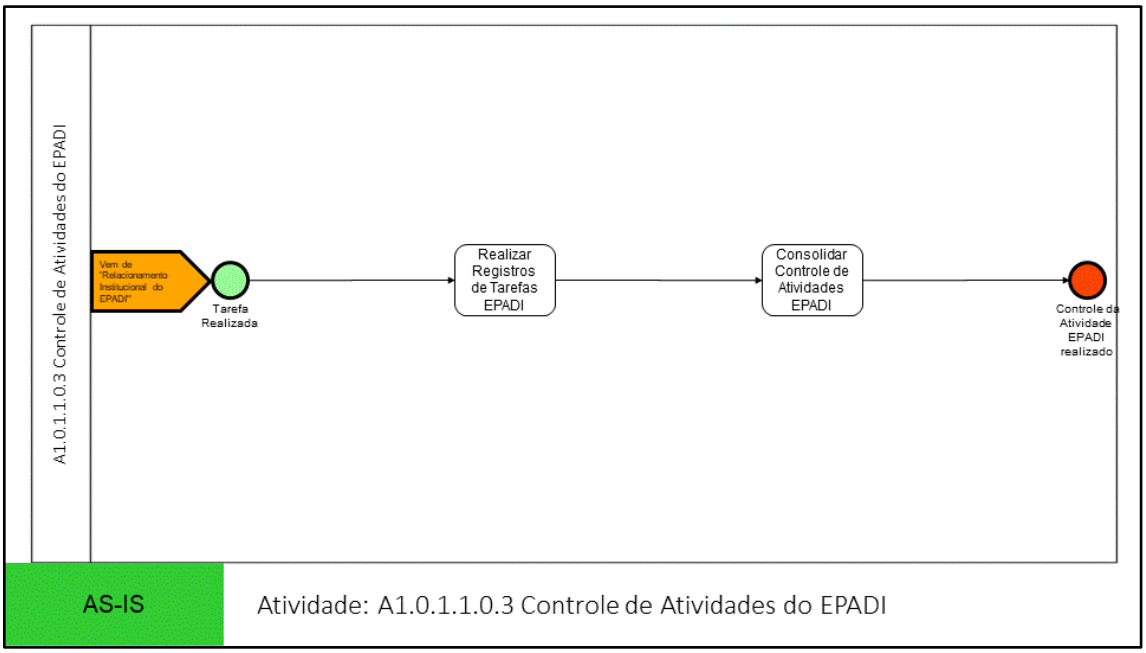
Procedimento: Realizar Preparo de Participação
O evento interessante à participação do EPADI, o gestor e sua equipe do escritório preparam alocação de representante, inscrição de participação, definição de estratégia de participação e, quando for necessário, preparar material de apresentação do EPADI.

Procedimento: Realizar Participação de Evento de Relacionamento Institucional
Feito o preparo para cada evento, um ou mais representantes do EPADI fazem sua participação no evento de relacionamento institucional e cumprem o que foi programado.

Procedimento: Realizar Consolidação de Dados sobre o evento
Aqueles que representaram o EPADI no evento selecionado devem consolidar o material obtido e preparar ata de reunião, armazenando este conteúdo nos diretórios em nuvem. Esta participação deverá ser registrada no controle de atividades do EPADI no mês de realização.
Output: Conteúdo sobre participação em evento

Documentos, fotos, ata de participação e demais conteúdos referentes ao evento no qual o EPADI foi representado.

Atividade: A1.0.1.1.0.3 Controle de Atividades do EPADI



O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.
Input: Tarefa Realizada
Ocorrência de término de dia de trabalho da equipe do EPADI.

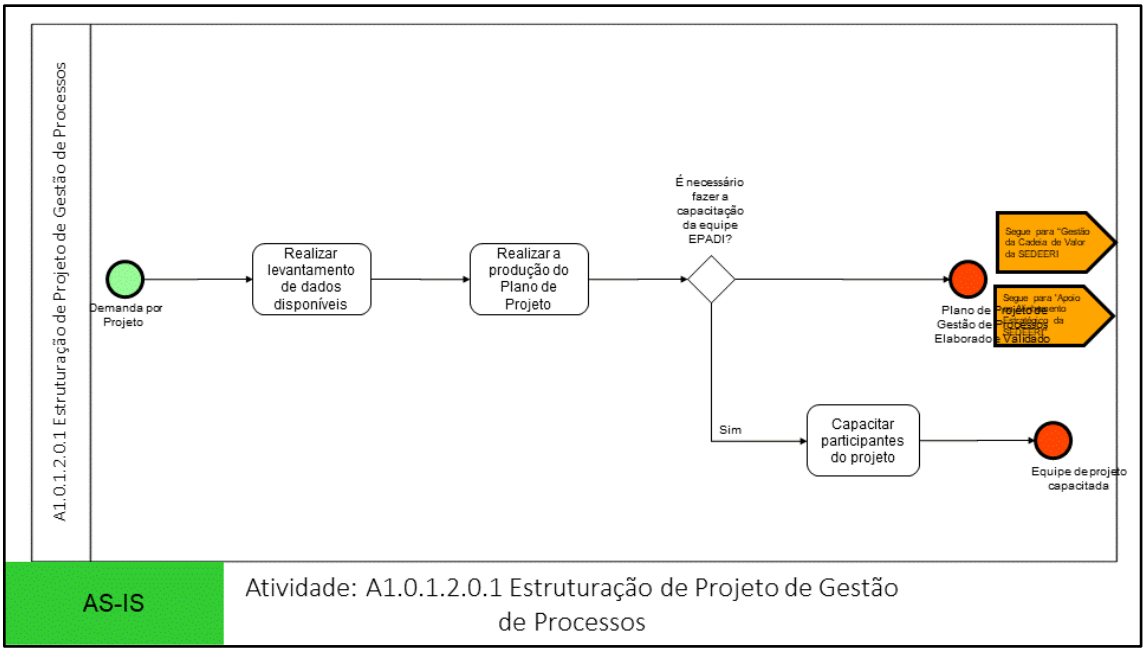
Procedimento: Realizar Registros de Tarefas EPADI
Cada participante da equipe do EPADI controla a realização diária de suas atividades em formulário padronizado individual. Entre as atividades, por exemplo, podem ser relacionadas:
- Realização de entrevistas de levantamento
- Realização de entrevistas de validação
- Realização de reuniões de trabalho
- Preparação de estudos
- Preparação de diagramas
- Diagramação de atividades
- Atualização de fluxogramas

Sistema: Editor de Texto Microsoft Word

Procedimento: Consolidar Controle de Atividades EPADI
O Gestor do EPADI promove a revisão de todos os controles de tarefas da equipe do escritório em busca de necessidades de ajustes. Feita a revisão, o Gestor realiza a consolidação de documentos e o armazenamento dos arquivos em diretório em nuvem. Então, promove, quando necessário, a divulgação à direção responsável e, durante a realização o projeto, à coordenação do projeto.
Output: Controle da Atividade EPADI realizado
Conjunto de arquivos consolidando tarefas da equipe no EPADI.

SubProcesso: A1.0.1.2 Estruturação de Projeto de Processos

Atividade: A1.0.1.2.0.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos



Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Input: Demanda por Projeto

A demanda por um projeto de Gestão de Processos inicialmente foi feita a FSFA e posteriormente poderá ser feita Ad Hoc na gestão da SEDEERI. O projeto inicial está orientado ao mapeamento de todos os processos da secretaria como orientação à gestão de processos de negócio (BPO). Concluída esta etapa, novas demandas poderão ser feitas ao EPADI para a documentação de fluxos decisórios indicados para automação, aprofundamento gráfico dos processos mapeados ou a criação de novos processos, entre outras demandas possíveis.

Procedimento: Realizar levantamento de dados disponíveis

Para a estruturação de um projeto de Gestão de Processos, a equipe do EPADI detalha ao máximo o texto da demanda apresentada e levanta todos os dados disponíveis na SEDEERI e no próprio escritório sobre o escopo apresentado.

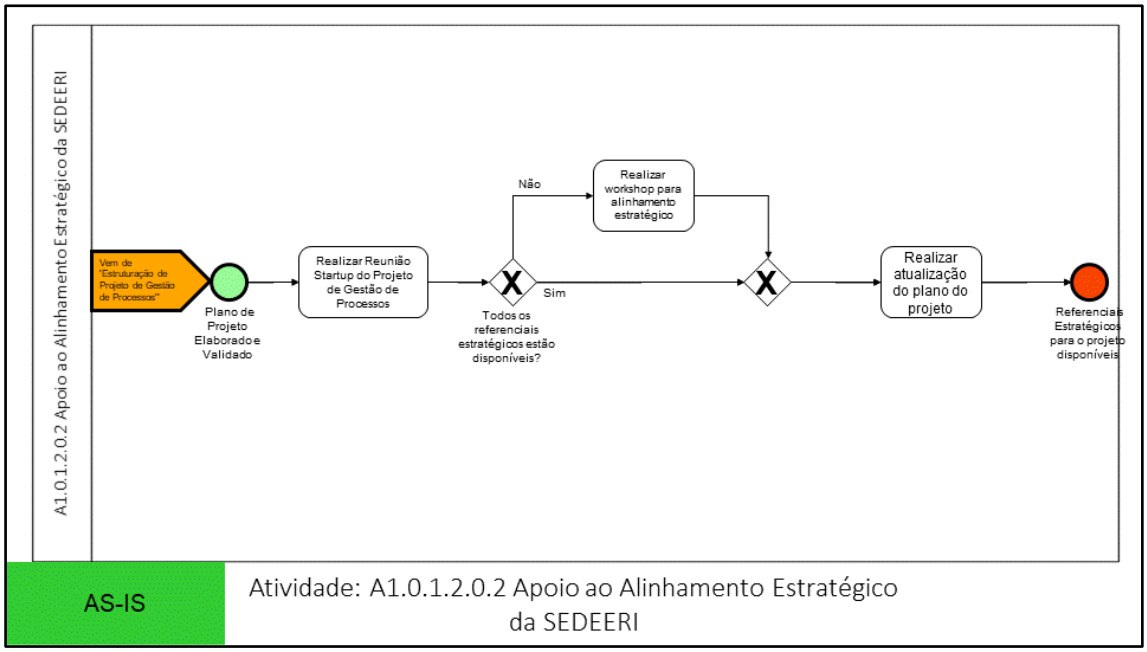
Procedimento: Realizar a produção do Plano de Projeto

A demanda por projeto de Gestão de Processos é formalizada na forma de um Plano de Projeto seguindo as orientações e padrões definidos pelo Escritório de Projetos. Dentre os detalhamentos existentes no plano, temos o escopo do projeto, cronograma, recursos utilizados, plano de comunicação, riscos, estruturação da equipe de projeto, dentre outros aspectos. No plano, são definidos executivos de interface com as áreas organizacionais que estão relacionadas ao escopo do projeto. Estes executivos serão úteis em todas as atividades de planejamento e agendamento de reuniões. A produção é concluída com a validação do documento pelos patrocinadores e gestores beneficiários do projeto. Dentro das competências do EPADI, o escopo pode abranger

atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria e de assessoria em gestão por processos.
Decisão: É necessário fazer a capacitação da equipe EPADI?
O Gestor do EPADI e do Projeto devem avaliar se para realização do escopo do projeto, se faz necessário capacitar a equipe do EPADI e de executivos das áreas internas em aspectos técnicos relacionados a gestão de e por processos.

Procedimento: Capacitar participantes do projeto
O Gestor do EPADI ou seu assistentes, nas suas diferentes competências, podem capacitar membros da equipe do projeto em competências que se fazem necessárias.
Output: Plano de Projeto de Gestão de Processos Elaborado e Validado
Disponibilidade de plano de projeto relacionado a Gestão de Processos elaborado, validado e guardado no repositório de documentos do EPADI em diretório na nuvem.
Output: Equipe de projeto capacitada
Membros da equipe de projeto envolvendo assistentes e até executivos da SEDEERI estarão capacitados para a realização do projeto conforme planejado.

Atividade: A1.0.1.2.0.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI



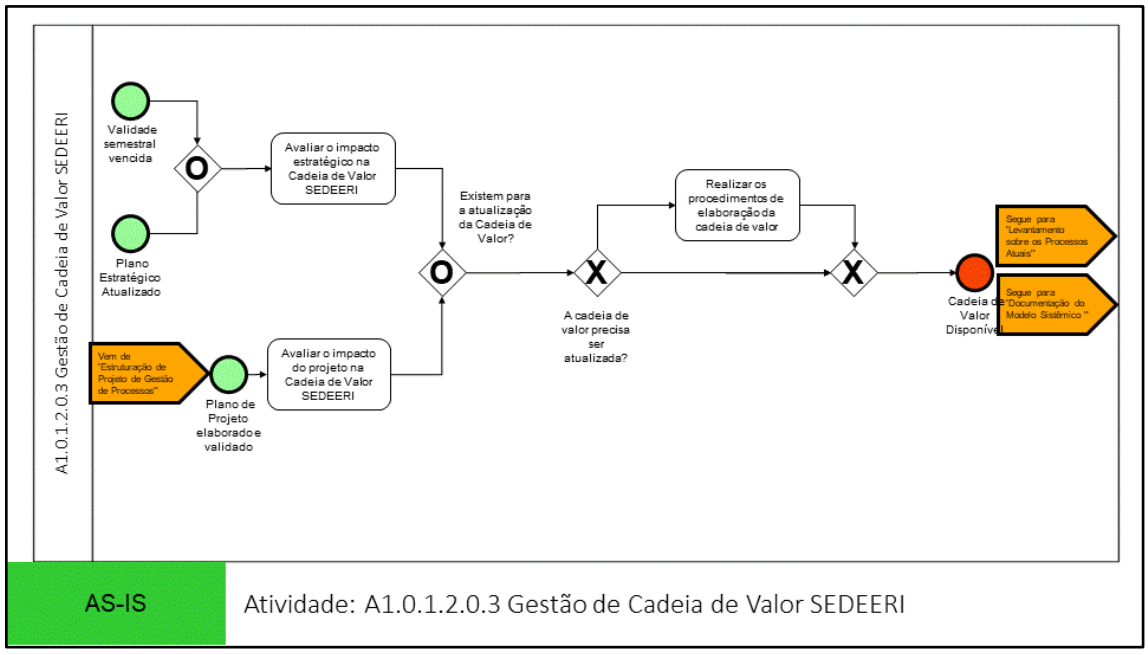
A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.
Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.
Input: Plano de Projeto Elaborado e Validado
Plano de Projeto de Gestão de Processos elaborado na fase de estruturação de projetos do EPADI.

Procedimento: Realizar Reunião Startup do Projeto de Gestão de Processos
A equipe de projeto agenda com todos os envolvidos no projeto e conduz a reunião de abertura do projeto que possui a participação de representantes de todas as áreas internas da Secretaria relacionadas ao escopo do projeto. Nesta reunião, é discutida a disponibilidade de referenciais estratégicos que podem ser usados pelo EPADI para a concepção e crítica aos processos que serão mapeados.
Decisão: Todos os referenciais estratégicos estão disponíveis?
Como conclusão de todo relacionamento com as áreas de internas que serão afetadas pelo projeto, o gestor do projeto avalia se os referenciais estratégicos necessários estão disponíveis para o projeto.

Procedimento: Realizar workshop para alinhamento estratégico
Caso seja necessário, a equipe do EPADI conduz workshop de trabalho com representantes das áreas internas para consolidação dos referenciais estratégicos que serão utilizados no projeto.

Procedimento: Realizar atualização do plano do projeto
O plano de projeto de gestão de processos é atualizado com os referenciais estratégicos que serão utilizados nas atividades de elaboração da cadeia de valor e na crítica estratégica aos processos mapeados.
Output: Referenciais Estratégicos para o projeto disponíveis
Os referenciais estratégicos de todas as áreas envolvidas com o projeto de Gestão de Processos estão confirmados pelos gestores envolvidos.

Atividade: A1.0.1.2.0.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI



A cadeia do valor a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Detalhamento: No projeto conduzido pela FSFA, por meio de revisão de todas as entrevistas e reuniões realizadas, do estudo de dados disponibilizados e com base nos referenciais estratégicos estabelecidos pelo SEDEERI, a EPADI realiza diversos workshops internos para levantar dados necessários à proposição e atualização da Cadeia de Valor da secretaria. Nestas oportunidades, são identificados / atualizados e descritos Grupos de Interesse que demandam e demandarão resultados a serem gerados pela SEDEERI. O detalhamento destes resultados aponta atividades organizacionais que devem e deverão existir na SEDEERI para que esta possa cumprir sua atuação estratégica. As atividades organizacionais são, então, comparadas com as funções conhecidas na secretaria e complementadas por atividades meio já identificadas. O grupamento das atividades em níveis da cadeia de valor (Gestão, Primários e Apoio) dará origem a proposição da Cadeia de Valor da SEDEERI alinhada com a Estratégia definida.
Após a concepção e validação da direção na SEDEERI sobre a cadeia do valor elaborada, esta deve ser revisitada semestralmente ou virtude de novos projetos de gestão de processos.
Input: Plano de Projeto elaborado e validado
Sempre que um novo projeto de gestão de processos é iniciado, a cadeia do valor da SEDEERI deve ser elaborada ou atualizada quando necessário.
Input: Validade semestral vencida
Com periodicidade semestral, a cadeia de valor precisa ser revisitada e, se necessário, atualizada. Este referencial é base para toda tomada de decisão de gestão de e por processos.
Input: Plano Estratégico Atualizado
A cada atualização do plano estratégico, é necessário que seja feita a revisão dos grupos de interesse e resultados esperados no futuro, o que pode acarretar alterações, exclusões e inclusões de novos processos.

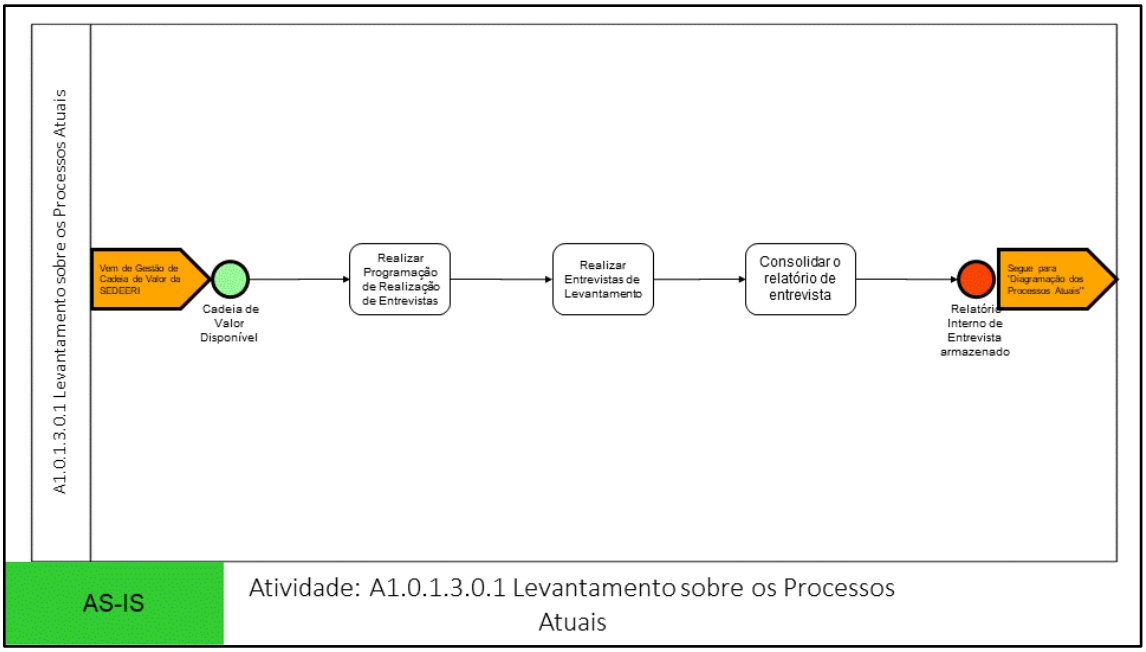
Procedimento: Avaliar o impacto do projeto na Cadeia de Valor SEDEERI
A equipe do EPADI avalia se cadeia de valor apresenta atividades listadas no escopo do plano do novo projeto, se novos grupos de interesse precisam incluídos para a proposição da cadeia e se novos e detalhados referenciais estratégicos estão disponíveis para o projeto.

Procedimento: Avaliar o impacto estratégico na Cadeia de Valor SEDEERI
A equipe do EPADI avalia se cadeia de valor apresenta atividades listadas no escopo do plano do novo projeto, se novos grupos de interesse precisam incluídos para a proposição da cadeia e se novos e detalhados referenciais estratégicos estão disponíveis para o projeto.
Decisão: Existem para a atualização da Cadeia de Valor?
A equipe do EPADI verifica se existem condições para atualização da cadeia de valor.
Decisão: A cadeia de valor precisa ser atualizada?
Com base na avaliação de impacto do projeto, a equipe do EPADI define se cadeia de valor precisa ser atualizada.

Procedimento: Realizar os procedimentos de elaboração da cadeia de valor
A equipe do EPADI estrutura e conduz as discussões para a atualização na cadeia do valor. este trabalho pode ser realizado internamente a através de workshops de trabalho como representantes das áreas da Secretaria. Quando necessário, a documentação na cadeia de valor atualizada é validada com a direção do SEDEERI.
Output: Cadeia de Valor Disponível
A cadeia do valor da SEDEERI está atualizada, validada e disponível para os projetos de gestão de processos.

SubProcesso: A1.0.1.3 Execução de Projeto de Processos

Atividade: A1.0.1.3.0.1 Levantamento sobre os Processos Atuais



Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, entrevistas e workshops são agendados para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.
Detalhamento: Cada entrevista tem produzido um relatório interno de dados captados. Estes documentos serão a base para a descrição de atividades organizacionais atuais que serão fluxogramadas no projeto.
Input: Cadeia de Valor Disponível
O projeto de Gestão de Processos está iniciado e a equipe dispõe da cadeia de valor ideal atualizada para conhecimento dos consultores. Este conhecimento é importante para atenção dos consultores ao que está sendo dito e a que pode estar sendo omitido nas entrevistas.

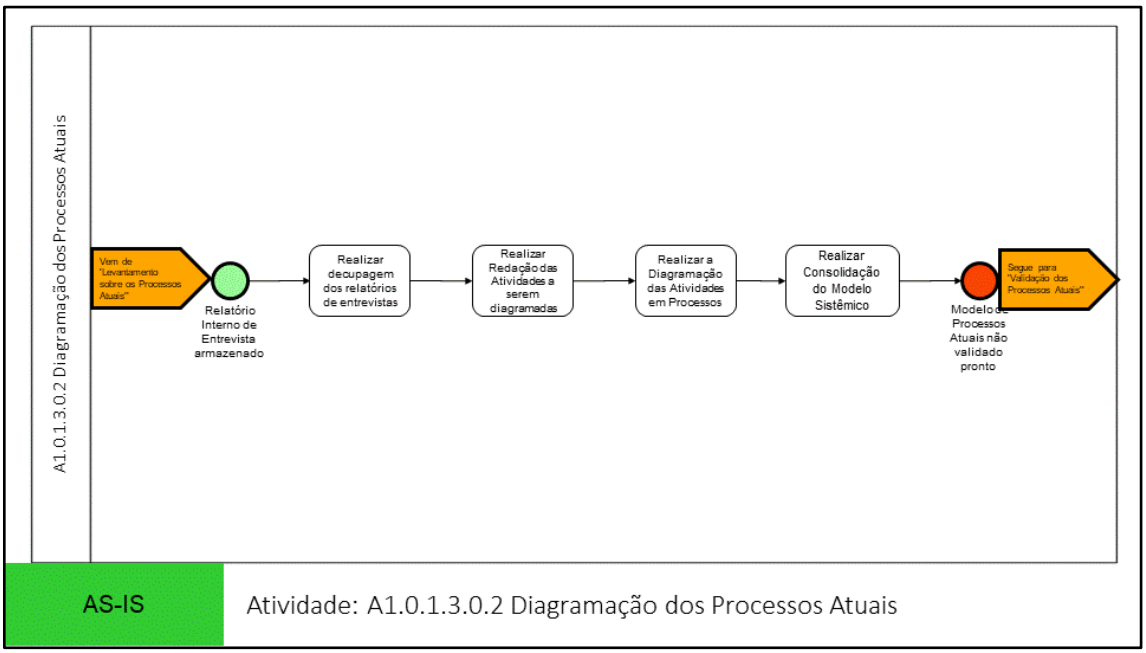
Procedimento: Realizar Programação de Realização de Entrevistas
Tendo em vista o escopo do projeto e a lista de executivos relacionados organizacionalmente a atividades deste escopo, a equipe do EPADI e os executivos de interface com as áreas organizacionais definidos no plano de projeto definem a lista dos executivos a serem entrevistados, a quantidade de entrevistas por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas.
Detalhamento: as entrevistas de levantamento devem seguir o sentido de cima para baixo (“top-down”) em todas as áreas relacionadas ao projeto. Entrevistas podem ser programadas em encontros individuais ou grupos de executivos, conforme a natureza das atividades envolvidas.

Procedimento: Realizar Entrevistas de Levantamento
Recebida a confirmação de agendamentos feitos pela equipe de interface com as áreas organizacionais, a equipe do EPADI é alocada para conduzir os encontros. Um evento de entrevista

deve ver um ou mais participantes do EPADI conduzindo a conversa quando estiver relacionada ao levantamento para processos.

Procedimento: Consolidar o relatório de entrevista
Os participantes do EPADI que realizaram uma entrevista devem produzir um relatório interno detalhado sobre o que foi obtido como dados nas entrevistas. Este relatório deve ser guardado pelos seus autores de forma segura no repositório de dados de cada projeto na nuvem respeitando o LGPD.
Output: Relatório Interno de Entrevista armazenado

Atividade: A1.0.1.3.0.2 Diagramação dos Processos Atuais



Ao término de TODO o levantamento programados de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.
Input: Relatório Interno de Entrevista armazenado
Quando todas as entrevistas programadas tiverem sido realizadas, o repositório de projeto na nuvem conterá todo conhecimento obtido junto aos executivos entrevistados.

Procedimento: Realizar decupagem dos relatórios de entrevistas
A equipe do EPADI fará novamente a leitura de todos os relatórios de entrevistas gerados, extraindo menções e incluindo-as nos documentos de texto compartilhados na nuvem entre os analistas. Os documentos de texto foram gerados a partir das atividades organizacionais que foram identificadas na montagem da cadeia de valor ideal.
Detalhamento: é possível que atividades novas para a equipe sejam identificadas nos relatórios de entrevista. Normalmente são atividades meio que podem ser acrescidas ao conjunto de processos

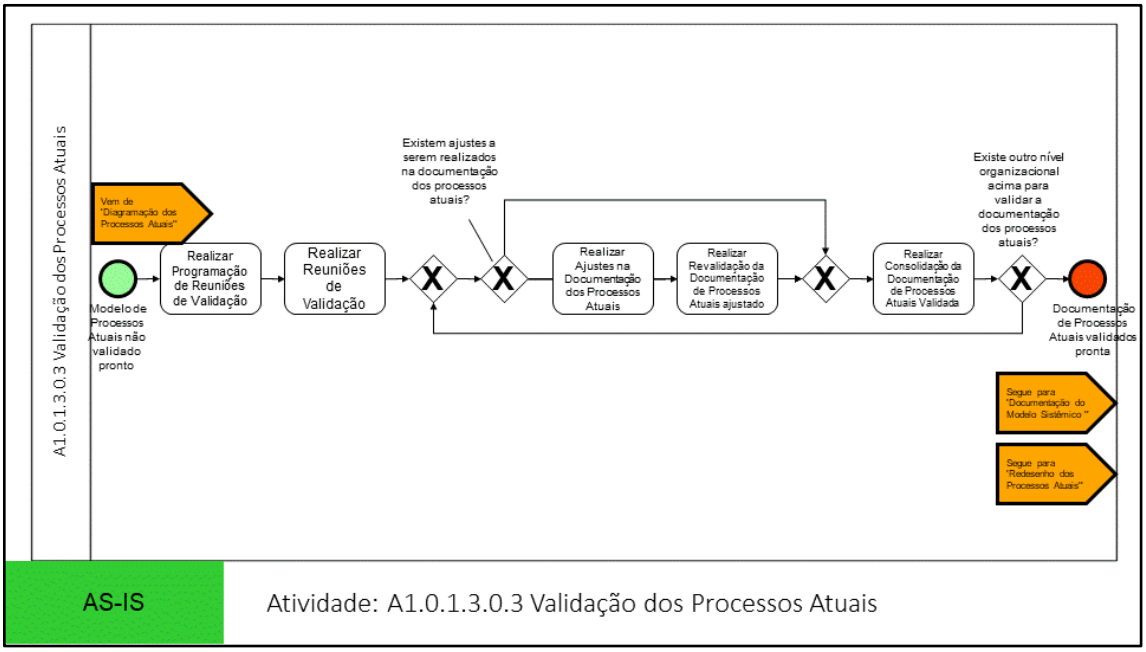
da cadeia de valor proposta. Também podem ser atividades que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da SEDEERI e, por isto, devem ser registradas de forma destacada e criticadas quando das reuniões de redesenho de processos.

Procedimento: Realizar Redação das Atividades a serem diagramadas
Ao final de toda a decupagem de textos, os analistas da equipe EPADI vão analisar cada atividade descrita organizando o texto em descrição geral, entradas, procedimentos, pontos de decisão e saídas da atividade. Cada procedimento pode receber a descrição de atributos de sistemas, áreas, cargos, pessoas, planilhas, documentos, problemas e sugestões de melhoria obtidas nas entrevistas.

Procedimento: Realizar a Diagramação das Atividades em Processos
O gerente de projeto vai dividir a tarefa de diagramação entre os diversos analistas disponíveis usando arquivos no formato FEO – For Exposition Only) gerados com o Suplemento do Powerpoint criado para este projeto. Com o uso deste suplemento, vão gerar elementos gráficos da atividade, ajustar a disposição destes elementos e gerar setas. Ao final, cada analista confere a adequação de toda a interatividade do diagrama gerado. Estes arquivos FEO trabalhados estarão armazenados em diretório compartilhado para o EPADI na nuvem.

Procedimento: Realizar Consolidação do Modelo Sistêmico
O gerente de projeto, utilizando o suplemento do powerpoint disponível, vai consolidar todos os diagramas criados no formato FEO para o arquivo único do modelo de processos criado no Powerpoint com a cadeia de valor ideal definida. Ao final, checa a consistência de todo o modelo de processos atuais, cria conectores entre os diagramas e testa toda interatividade da interface do arquivo. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.
Output: Modelo de Processos Atuais não validado pronto
Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Atividade: A1.0.1.3.0.3 Validação dos Processos Atuais



Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido Baixo para Alto (Down-Top) na hierarquia existente. A cada critica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até o que entrevistado concorde com a adequação da documentação com aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.
Detalhamento: o projeto da FSFA estabelece a diagramação e melhoria de todos os processos da cadeia de valor da SEDEERI a ser feito em 2022.
Input: Modelo de Processos Atuais não validado pronto
Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Procedimento: Realizar Programação de Reuniões de Validação
Tendo em vista o escopo do projeto, lista de executivos entrevistados e o conjunto de diagramas de processos atuais desenvolvidos, a equipe do EPADI e os executivos de interface definem a quantidade de reuniões de validação por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas. As responsabilidades por validação são distribuídas em partes para os analistas do EPADI disponíveis. O gestor do projeto providencia copias nomeadas dos arquivos do modelo geral de processos atuais para cada analista validador.

Procedimento: Realizar Reuniões de Validação
As reuniões de validação são realizadas pelos analistas do EPADI e devem seguir no sentido Baixo para Alto (Down-Top) na hierarquia existente. Nesta fase, a validação pode ser feita em reuniões com mais de um entrevistado simultaneamente. São encontros mais rápidos em busca críticas, contribuições sobre o que foi diagramado. O analista do EPADI pode apresentar o conteúdo para

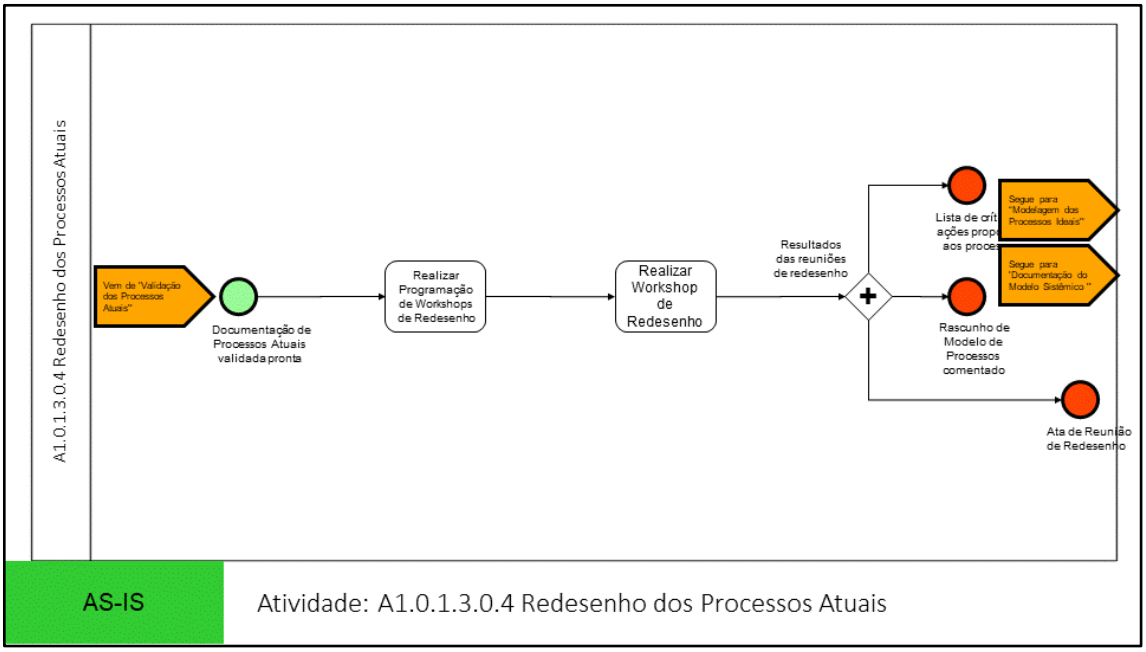
validação através de documento impresso ou projeção da versão Powerpoint da mesma documentação (cópia do modelo geral de processos atuais), contendo fluxogramas e descrições.
Decisão: Existem ajustes a serem realizados na documentação dos processos atuais?
Toda crítica e sugestão dada pelos entrevistados ao analista validador deve ser representado na copia da documentação dos processos atuais para que venha a ser revalidado. Algumas validações podem apontar aprovação imediata se necessidade de ajustes.

Procedimento: Realizar Ajustes na Documentação dos Processos Atuais
As alterações na diagramação pelos Analistas do EPADI devem ser feitas com base nas críticas e contribuições dos entrevistados na cópia do modelo geral em Powerpoint utilizado por cada analista.

Procedimento: Realizar Revalidação da Documentação de Processos Atuais ajustado
Em entrevistas ou comunicações rápidas, o analista do EPADI obtém a crítica dos entrevistados aos ajustes vistos como necessários. Em caso de não conformidade, o ciclo de ajustes e revalidação se repete até que o entrevistado manifeste a aprovação da documentação feita.
Detalhamento: a aprovação pode ser feita através de confirmação via email com o entrevistado contendo a documentação validada.

Procedimento: Realizar Consolidação da Documentação de Processos Atuais Validada
Cada analista do EPADI envolvido até o término da validação das partes que foi responsável, prepara um arquivo FEO contendo o nome do diagrama e o nome do analista no título.
A reunião de todos os arquivos FEO de todos os analistas demonstrará validações sobrepostas. Os analistas autores de FEOS com validação sobrepostas realizam reunião interna para consolidar a versão final condizente sobre o processo validado. Se necessário, os analistas podem retornar para validar novamente a documentação com os entrevistados.
Decisão: Existe outro nível organizacional acima para validar a documentação dos processos atuais?
Concluída a validação com um nível hierárquico, os analistas devem levar o conteúdo consolidado para validação de executivos em um nível mais alto, se houver (ex.: validação da documentação sobre processos atuais com o nível operacional é sucedida com a validação no nível tático e seguido pela validação no nível estratégico).
Output: Documentação de Processos Atuais validados pronta
Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Atividade: A1.0.1.3.0.4 Redesenho dos Processos Atuais



Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Input: Documentação de Processos Atuais validada pronta

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados.

Procedimento: Realizar Programação de Workshops de Redesenho

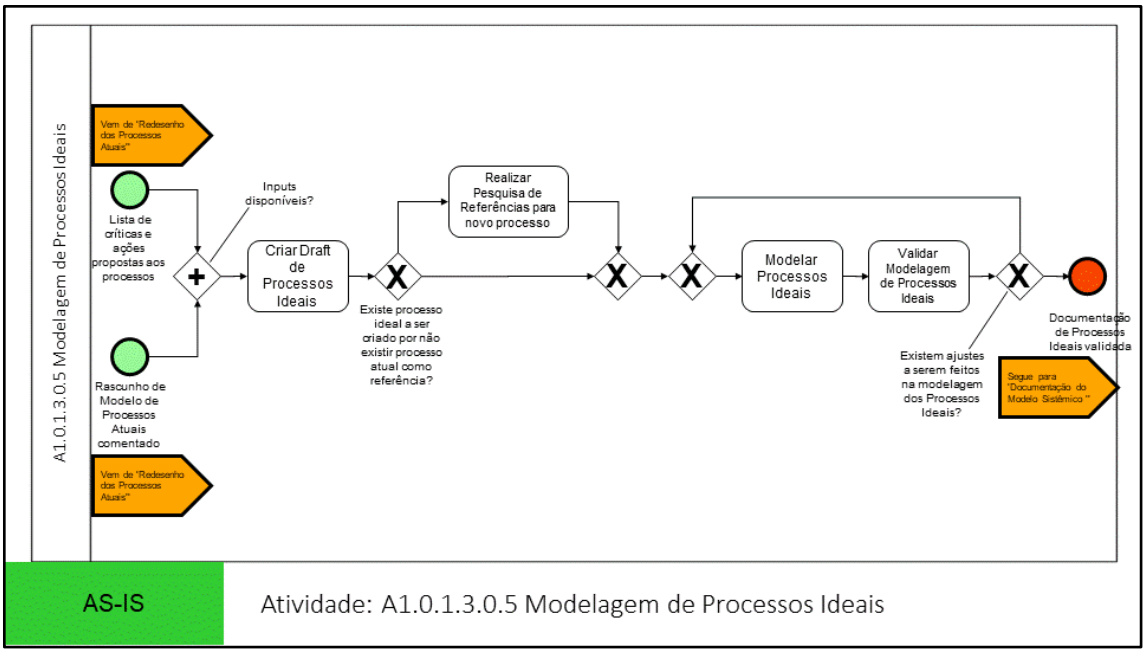
A equipe do EPADI e os executivos de interface com as áreas organizacionais estabelecidos no plano de projeto definem datas, horários e participantes (pontos focais relacionados à SEDEERI) de reuniões de crítica aos processos atuais. Os executivos de interface apoiam o agendamento dos eventos junto aos pontos focais.

Procedimento: Realizar Workshop de Redesenho

Analistas do EPADI conduzem as reuniões de trabalho chamando aos pontos focais participantes a criticar os processos existentes com base primeira da adequação dos procedimentos aos referenciais estratégicos vigentes para a SEDEERI e áreas internas. A cada crítica, são discutidas ações de melhoria que podem ser incorporadas.

Detalhamento: Todos os processos atuais estarão disponíveis para consulta no momento dos workshops de redesenho. É comum perceber que um gargalo ou problema em um processo requer ações de alteração em outros processos.
Os processos atuais podem ser criticados também por outros referenciais como benchmarking, consultores, indicadores de desempenho, auditorias, opiniões de executantes, gestores, clientes e fornecedores internos, etc. Estes demais referenciais só podem ser utilizados se coadunarem com os referenciais estratégicos disponíveis.
A apresentação dos processos atuais na forma de MS Powerpoint será utilizada em versão de rascunho recebendo marcações e desenhos relacionados às críticas e ações propostas.
Decisão: Resultados das reuniões de redesenho
Listagem das saídas de informação a partir dos workshops de redesenho de processos.
Output: Lista de críticas e ações propostas aos processos
Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.
Output: Rascunho de Modelo de Processos comentado
Arquivo Powerpoint na versão rascunho do modelo de processos atuais na cadeia de valor ideal contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.
Output: Ata de Reunião de Redesenho
Ata de reunião listando participantes, data e os temas tratados na reunião.

Atividade: A1.0.1.3.0.5 Modelagem de Processos Ideais



Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processo "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas

decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.
Input: Lista de críticas e ações propostas aos processos
Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.
Input: Rascunho de Modelo de Processos Atuais comentado
Arquivo Powerpoint na versão rascunho do modelo de processos atuais na cadeia de valor ideal contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.
Decisão: Inputs disponíveis?
A modelagem de processos ideais só pode ser realizada se o rascunho de processos atuais comentado e a lista de ações de melhoria propostas estivem disponíveis.

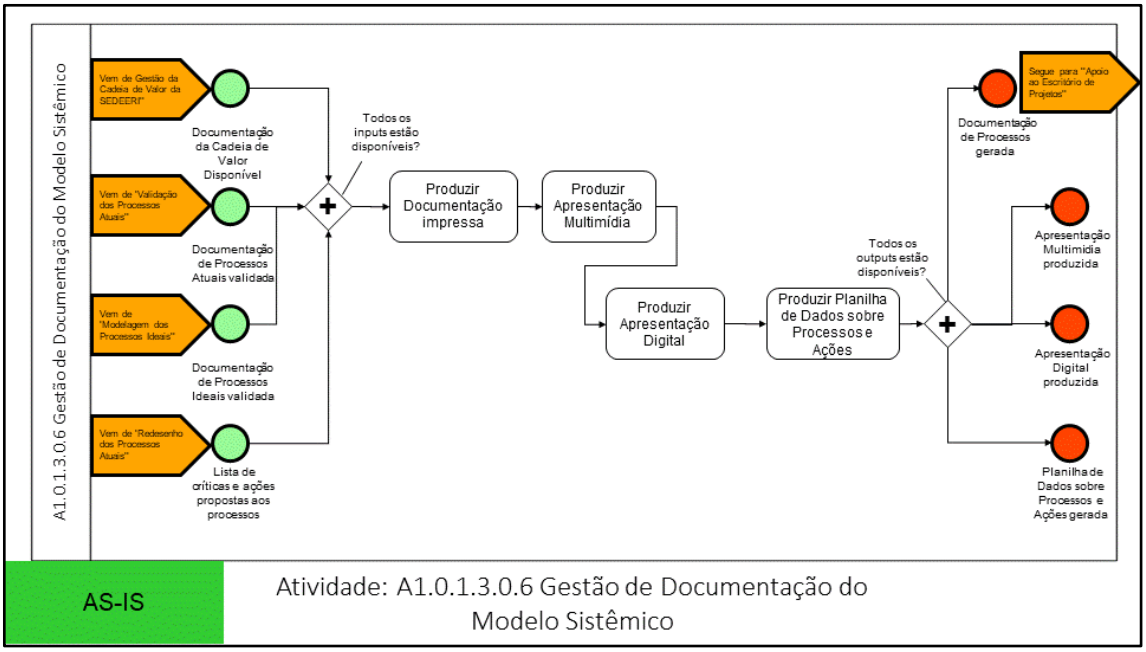
Procedimento: Criar Draft de Processos Ideais
A equipe do EPADI cria uma nova versão para cada atividade atual (AS-IS) na forma ideal (TO-BE).
Decisão: Existe processo ideal a ser criado por não existir processo atual como referência?
Diversos processos ideais não existem de maneira formal no levantamento dos processos atuais. Se forem identificados, estes serão modelados na forma de uma proposta de operação.

Procedimento: Realizar Pesquisa de Referências para novo processo
Um novo processo para a SEDEERI, identificado como necessário quando da análise da cadeia de valor ideal, mas que não existe um processo atual que possa servir como base precisa ser proposto pelos analistas do EPADI. Para isto, os analistas buscam boas práticas de mercado e organizações onde estes processos possam existir para servir de inspiração para a modelagem (bechmarking).

Procedimento: Modelar Processos Ideais
A equipe de analistas do EPADI descreve cada novo processo no nível de atividades e procedimentos, especificando também inputs, outputs, sistemas ideais e outras características que se mostrarem necessárias. Com estas descrições, os analistas vão gerar pela aplicação Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos geram e complementam diagramas de forma a atender a todas as ações de melhoria propostas nos workshops de redesenho de processos. Este procedimento pode ser de ajuste no draft de processos ideais validado com os representantes da secretaria.

Procedimento: Validar Modelagem de Processos Ideais
A documentação sobre estes processos redesenhados é levada pelos analistas do EPADI para os representantes na secretaria que atuam como interface com o Escritório de Processos para que façam a validação da modelagem. Os representantes de interface avaliam a coerência da proposição de processos ideais com tudo o que foi discutido nos Wokshops de Redesenho.
Decisão: Existem ajustes a serem feitos na modelagem dos Processos Ideais?
As críticas obtidas na validação dos Processos Ideais junto aos representantes de interface podem gerar a necessidade de ajustes na modelagem dos processos atuais.
Output: Documentação de Processos Ideais validada
A equipe do EPADI possui diagramas e descrições de processos ideais (TO-BE) validada pela SEDEERI por estarem condizentes às ações de melhoria propostas no redesenho de processos.

Atividade: A1.0.1.3.0.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico



Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Input: Documentação da Cadeia de Valor Disponível

A documentação da cadeia do valor da SEDEERI está atualizada, validada e disponível para os projetos de gestão de processos.

Input: Documentação de Processos Atuais validada

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Input: Documentação de Processos Ideais validada

A equipe do EPADI possui diagramas e descrições de processos ideais (TO-BE) validada pela SEDEERI por estarem condizentes às ações de melhoria propostas no redesenho de processos.

Input: Lista de críticas e ações propostas aos processos

Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

Decisão: Todos os inputs estão disponíveis?

A modelagem atualizada da Cadeia de Valor Ideal, a documentação de processos atuais e ideais validada e a lista de críticas e ações propostas de melhoria devem estar disponíveis para que possa haver a consolidação da documentação.

Procedimento: Produzir Documentação impressa

A equipe do EPADI faz a impressão de todos os conteúdos por ser necessária a comprovação da modelagem em uma organização pública. Os analistas afinam a consistência de layout e redação do documento final.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

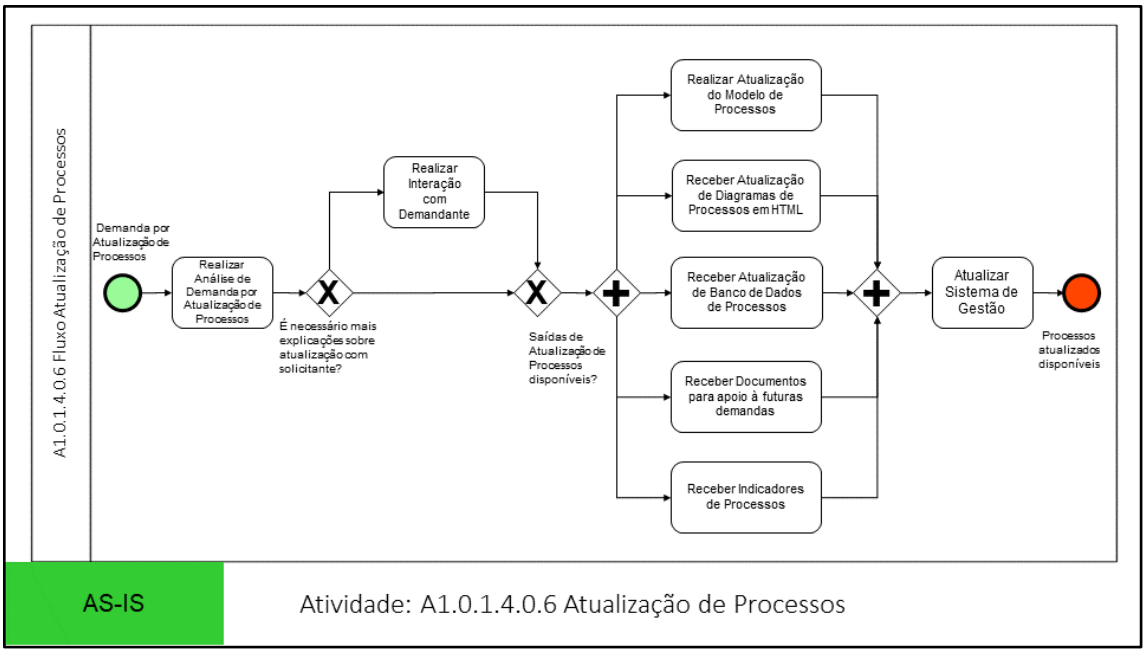
Procedimento: Produzir Apresentação Multimídia

Todos os diagramas e conteúdos serão disponibilizados pelos analistas do EPADI no formato MS Powerpoint, que poderá ser reaproveitado pelas áreas internas nas suas exposições.
Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Procedimento: Produzir Apresentação Digital
A equipe do EPADI gera a documentação Powerpoint no formato HTML5, útil para ser incorporado a portais, painéis digitais, aplicativos, etc.
Sistema: Aplicação de Conversão PPTX – HTML5

Procedimento: Produzir Planilha de Dados sobre Processos e Ações
A equipe do EPADI gera uma planilha na forma de banco de dados listando atividades atuais, atividades ideais e ações necessárias para melhoria. A planilha de processos atuais será útil para construção de quadros para decisões no momento atual, tais como mudanças imediatas na estrutura, resposta a auditoria, análises de risco, etc. A planilha de processos ideais será útil para quadros relacionados a decisões estratégicas tais como funcionalidades para um novo sistema, projeto de layout ideal para o escritório, identificação de competências ideais para capacitação dos colaboradores hoje, etc. Estas planilhas podem ser usadas em ferramentas de banco de dados, permitindo a construção de qualquer tipo de relatório necessário sobre processos.
Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos
Decisão: Todos os outputs estão disponíveis?
Esta atividade só é considerada concluída com todos os outputs previstos gerados.
Output: Documentação de Processos gerada
Documentação impressa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.
Output: Apresentação Multimidia produzida
Apresentação Powerpoint Interativa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.
Output: Apresentação Digital produzida
Apresentação HTML5 sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.
Output: Planilha de Dados sobre Processos e Ações gerada
Planilha Excel sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Atividade: A1.0.1.4.0.6 Atualização de Processos



Input: Demanda por Atualização de Processos
Procedimento: Realizar Análise de Demanda por Atualização de Processos
Decisão: É necessário mais explicações sobre atualização com solicitante?

Procedimento: Realizar Interação com Demandante

Procedimento: Realizar Atualização do Modelo de Processos
Decisão: Saídas de Atualização de Processos disponíveis?

Procedimento: Receber Atualização de Diagramas de Processos em HTML

Procedimento: Receber Atualização de Banco de Dados de Processos

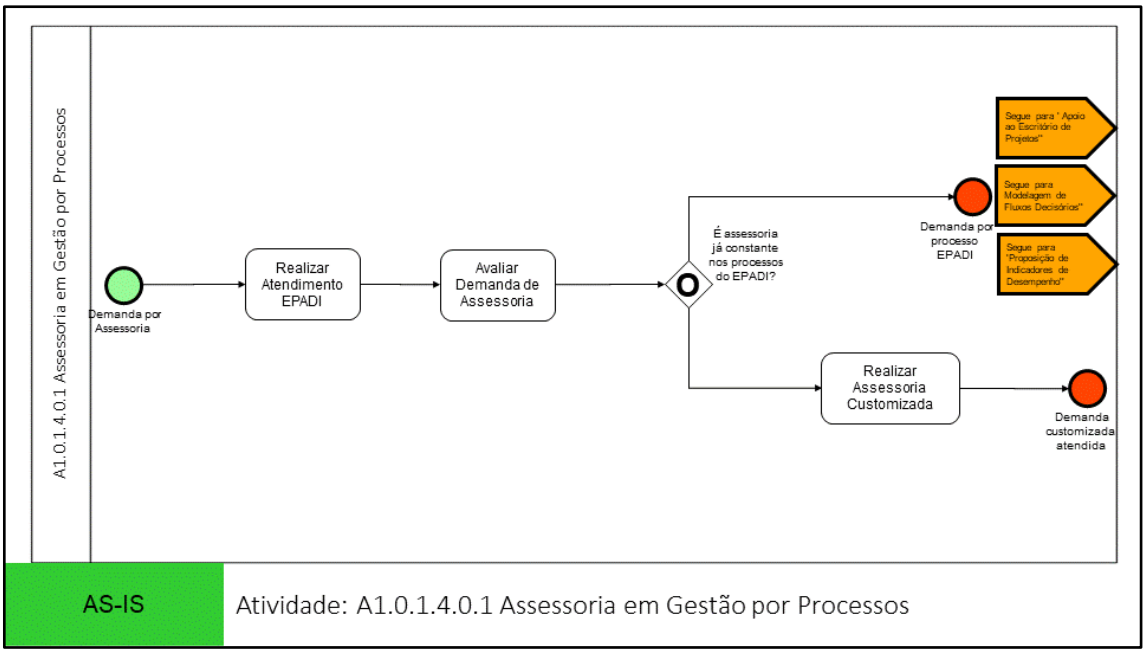
Procedimento: Receber Documentos para apoio à futuras demandas

Procedimento: Receber Indicadores de Processos

Procedimento: Atualizar Sistema de Gestão
Output: Processos atualizados disponíveis

SubProcesso: A1.0.1.4 Gestão por Processos

Atividade: A1.0.1.4.0.1 Assessoria em Gestão por Processos



O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.
Input: Demanda por Assessoria
A demanda por assessoria pode de várias maneiras. Pode ser identificada a em discussões sobre a solução de problemas durante uma reunião de acompanhamento gerencial. Um representante de setor da SEDEERI pode solicitar atendimento e apresentar sua necessidade. Representantes do escritório de projetos para solicitar assessoria ao EPADI.

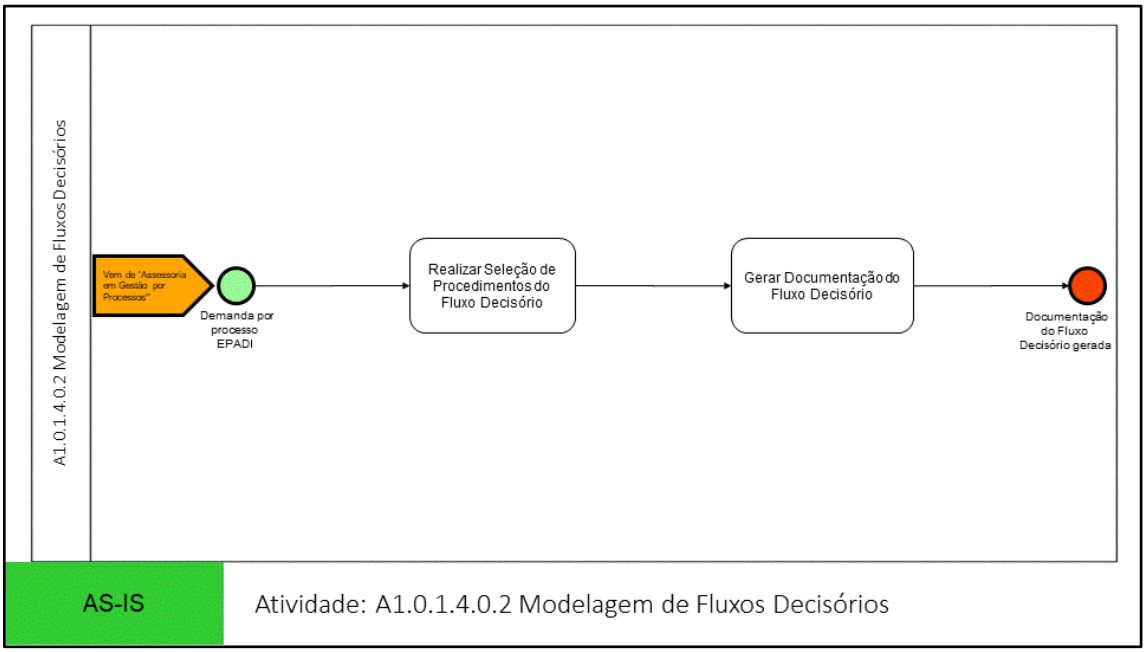
Procedimento: Realizar Atendimento EPADI
Em qualquer demanda apresentada, deve have uma reunião entre analista do EPADI e o demandante para haver perfeito entendimento da demanda apresentada quanto a aspectos como escopo, prazo, profundidade, prioridade, riscos, etc. Determinadas demandas podem transcender o escopo de atuação do EPADI e poderão ser descartadas neste atendimento.

Procedimento: Avaliar Demanda de Assessoria
Internamente, a equipe do EPADI deve discutir a respeito da demanda apresentada é a avaliar como a necessidade pode ser atendida.
Decisão: É assessoria já constante nos processos do EPADI?
Se a demanda foi relacionada a obtenção de indicadores e a modelagem de sistemas, a sequência de atividades prevista na metodologia deve ser seguida. Se a demanda só for resolvida por outras aplicações da gestão por processos, uma assessoria customizada será realizada abrangendo competências disponíveis dentre os assistentes do EPADI.

Procedimento: Realizar Assessoria Customizada
Uma vez identificada a necessidade de prover uma assessoria customizada, os analistas do EPADI vão definir o método e realizar o trabalho demandado.

Output: Demanda por processo EPADI
Dados estruturados sobre a demanda costumaz apresentada ao EPADI.
Output: Demanda customizada atendida
Entrega dos resultados analíticos da assessoria customizada desenvolvida sob medida para uma necessidade apresentada no SEDEERI.

Atividade: A1.0.1.4.0.2 Modelagem de Fluxos Decisórios



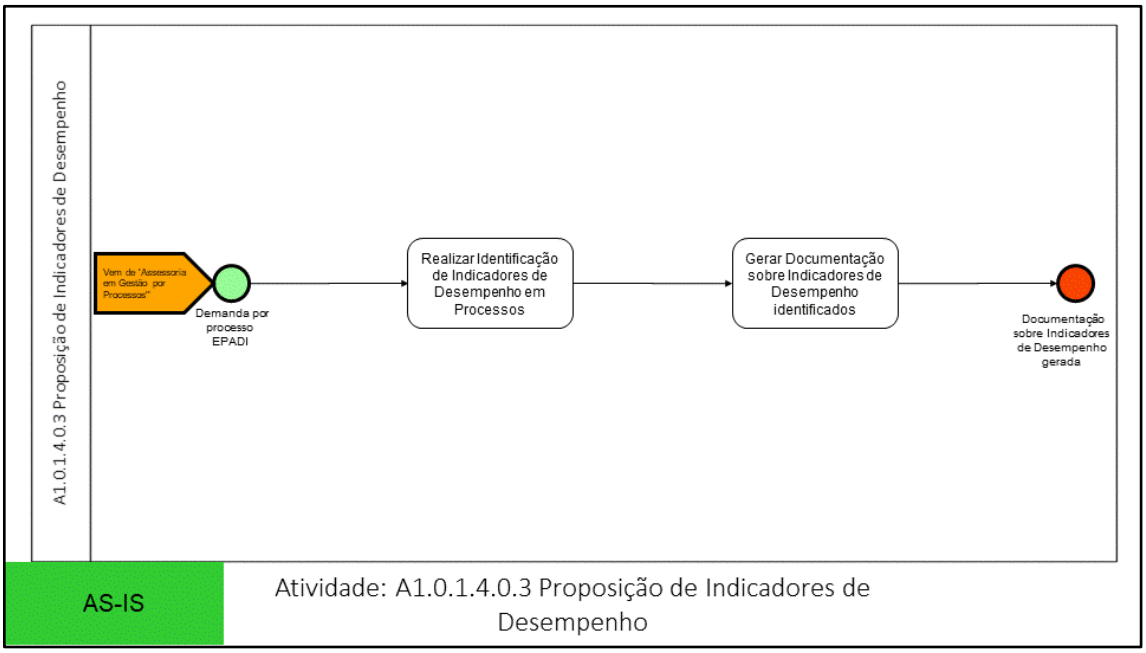
A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)
Sistema: Aplicação Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos
Input: Demanda por processo EPADI
Dados estruturados sobre a demanda costumaz apresentada ao EPADI.

Procedimento: Realizar Seleção de Procedimentos do Fluxo Decisório
A demanda já se apresenta de modo qualificado pelo atendimento inicial realizado. Agora cabe aos analistas do EPADI operam a plataforma de gestão de processos utilizando a funcionalidade ter seleção de procedimentos em diversos diagramas numa sequência lógica de um fluxo trans funcional existente no SEDEERI. Cada procedimento dispõe de uma descrição, o que contribuirá com a especificação mais próxima do nível físico da modelagem do fluxo. O fluxo deverá de ser desenhado em BPMN de mercado de ferramenta de automação de fluxo no mercado.

Procedimento: Gerar Documentação do Fluxo Decisório
Os analistas do EPADI, através da plataforma de gestão de processos, podem gerar documentação do fluxo na forma de diagrama, de uma lista sequencial textual dos procedimentos e como um arquivo padrão XPDL utilizado por todas as ferramentas BPM de automação de fluxo disponíveis no mercado.

Output: Documentação do Fluxo Decisório gerada
Fluxo na forma de diagrama, de uma lista sequencial textual dos procedimentos e como um arquivo padrão XPDL utilizado por todas as ferramentas BPM de automação de fluxo disponíveis no mercado.

Atividade: A1.0.1.4.0.3 Proposição de Indicadores de Desempenho

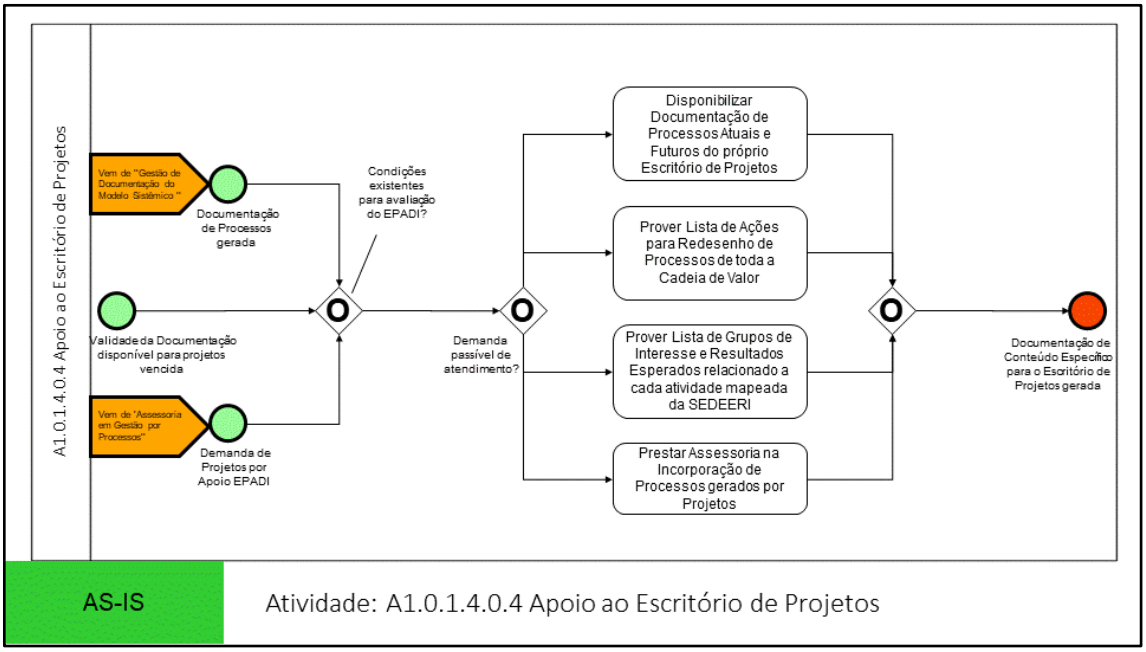


A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.
Input: Demanda por processo EPADI
Dados estruturados sobre a demanda contumaz apresentada ao EPADI.

Procedimento: Realizar Identificação de Indicadores de Desempenho em Processos
A demanda já se apresenta de modo qualificado pelo atendimento inicial realizado. Agora cabe aos analistas do EPADI utilizarem a plataforma de gestão de processos para selecionar procedimentos onde serão identificados indicadores de resultado. Então, emitem uma planilha contendo cada processo, atividade, procedimento e descrição. Nesta planilha, são registrados atributos para indicadores de desempenho que avalie questões de qualidade, tempo e custo.

Procedimento: Gerar Documentação sobre Indicadores de Desempenho identificados
A planilha contendo atividades versus indicadores é formatada pelos analistas e preparada para entrega aos demandantes.
Output: Documentação sobre Indicadores de Desempenho gerada
Planilha de atividades versus indicadores formatada.

Atividade: A1.0.1.4.0.4 Apoio ao Escritório de Projetos



A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:
Input: Documentação de Processos gerada
Documentação impressa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.
Input: Demanda de Projetos por Apoio EPADI
Demandas que ocorrem através da interação entre a equipe do Escritório de Processos e a equipe do Escritório de Projetos trabalhando juntas.
Input: Validade da Documentação disponível para projetos vencida
A documentação do modelo sistêmico é atualizada pela equipe do EPADI a cada projeto de modelagem ou data de atualização dos dados. Após um período de 3 meses, a equipe do EPADI vai validar o modelo com as áreas responsáveis.
Decisão: Condições existentes para avaliação do EPADI?
Ante a qualquer condição apresentada, o EPADI deve providenciar.
Decisão: Demanda passível de atendimento?
Várias naturezas de demandas podem emergir na relação entre os escritórios. Neste ponto, são definidos procedimentos do Escritório de Processos para apoiar o Escritório de Projetos na programação de tarefas da equipe.

Procedimento: Disponibilizar Documentação de Processos Atuais e Futuros do próprio Escritório de Projetos
Analistas do EPADI aprimoram a Cadeia de Valor da SEDEERI incorporando dados da própria operação do Escritório de Projetos. É o mesmo processo de modelagem para todas as áreas da SEDEERI. Então, o EPADI auxilia o Escritório de Projetos na modelagem dos seus processos. Esta documentação auxilia o Gestor de Projetos a gerir sua própria área.

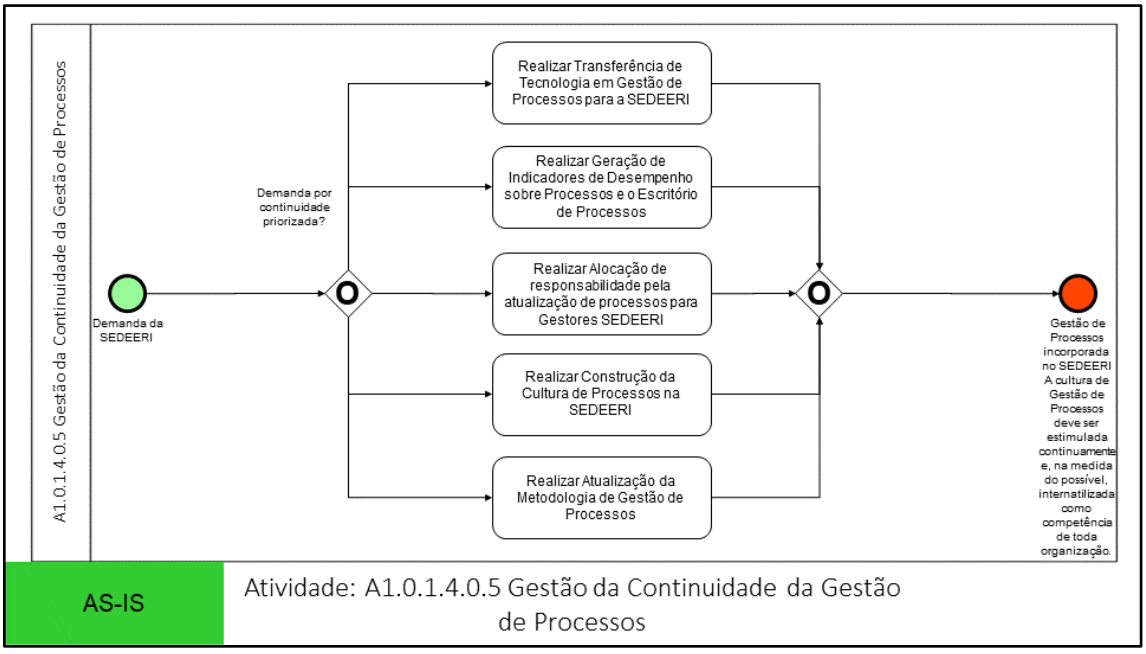
Procedimento: Prover Lista de Ações para Redesenho de Processos de toda a Cadeia de Valor
A equipe do EPADI, a cada atualização do modelo sistêmico da SEDEERI no detalhamento de processos atuais e ideais, também atualiza o conjunto de ações definidas pelos responsáveis pelos processos para alinhamento com os referenciais estratégicos vigentes. A lista de ações é

armazenada na forma de banco de dados para o Escritório de Projetos. Este identifica ações relacionadas à projetos já em andamento e ações que incorrerão em novos projetos a serem priorizados.

Procedimento: Prover Lista de Grupos de Interesse e Resultados Esperados relacionado a cada atividade mapeada da SEDEERI
A atualização da cadeia de valor da SEDEERI incorpora resultados esperados por grupos de interesse no futuro. A geração de valor da combinação entre o Escritório de Processos e Projetos está no auxílio a projetos na análise de personas que estão relacionadas direta ou indiretamente com a Secretaria e os seus resultados esperados. Pela metodologia do Escritório de Projetos, esta análise será geradora de novos projetos importantes para a SEDEERI.

Procedimento: Prestar Assessoria na Incorporação de Processos gerados por Projetos
O EPADI receberá do Escritório de Projetos informações sobre os seus resultados na forma de implementações em projetos. Projetos tendem a gerar novos processos ou criar recursos que serão utilizados por processos. Um novo sistema, por exemplo, requer um processo de utilização bem concebido para sua operacionalização. Este trabalho conjunto potencializa os resultados dos investimentos da SEDEERI no Estado do Rio de Janeiro.
Output: Documentação de Conteúdo Específico para o Escritório de Projetos gerada
A atualização de dados do modelo sistêmico e a assessoria do EPADI ao Escritório de Projetos gera conteúdos customizados segundo a necessidade deste destino.

Atividade: A1.0.1.4.0.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos



O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.
Input: Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas

De 5 a 10 dias antes do final de cada mês, incorre a necessidade de programação de atividades para o EPADI em apoio à SEDEERI no próximo mês;
A SEDEERI possui uma dinâmica constante de novos projetos ou resolução de problemas. É bem provável que demandas extraordinárias por reuniões de Gestão Executiva com o EPADI venham a ocorrer.
Provavelmente, existem temas essenciais de discussão já no conhecimento de todos os envolvidos. Podem ser atividades demandadas ao EPADI que estão em andamento ou novas necessidades.

Procedimento: Convergir agendamento de reunião de Gestão Executiva
O Gestor do EPADI deve acompanhar a formação de agenda de atividades do projeto e da SEDEERI buscando convergir um calendário comum de encontros, especialmente de Gestão Executiva para discutir temas relacionados a atuação do EPADI. A reunião executiva com o EPADI pode envolver outros setores como o Escritório de Projetos, o Observatório Institucionais, etc.
Sistema: Calendário Digital compartilhado

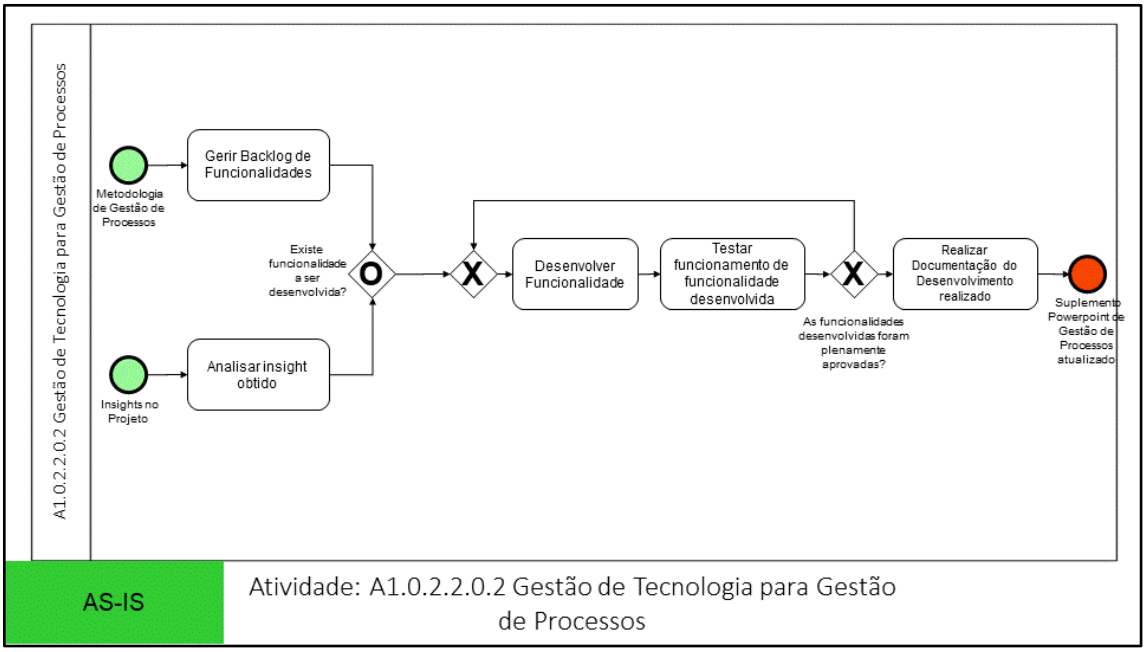
Procedimento: Realizar Preparação de Reunião Executiva
O Gestor do EPADI com apoio de sua equipe prepara documentação na forma de relatórios em word e apresentação powerpoint para serem utilizados, quando oportuno, durante a reunião executiva.

Procedimento: Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria
Realização de reunião de trabalho para gerenciamento relacionado ao EPADI em apoio à SEDEERI. O Gestor do EPADI e/ou um Assistente do escritório, podem participar da reunião. Durante todas as discussões, estes fazem anotações sobre os temas. Estas anotações são necessárias para geração de ata de reunião do EPADI ou conjunta com todas as participantes da reunião executiva.

Procedimento: Preparar ata de reunião executiva
O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.
Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?
Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.

Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI
Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.
Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada
À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.
Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI
Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.

Atividade: A1.0.2.2.0.2 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos



A montagem da Cadeia de Valor, a geração de diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.
Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.
Detalhamento: Os diagramas serão exportados e estarão disponíveis no formato XML para abertura por ferramentas de diagramação BPM do mercado. Utilizaremos a versão gratuita do Bizagi para teste de funcionamento dos arquivos. ARIS, BIZAGI, IBM Blueworks, etc são plataformas que permitem o reaproveitamento de diagramas entre as mesmas com a exportação em importação de arquivos XML nos formatos BPM e XPDL.
A geração de arquivos de apresentação de processos na versão HTML5 será feita com o software ISPRING Suite licenciado para a equipe de consultores do Escritório de Processos.
Input: Metodologia de Gestão de Processos
Metodologia de Gestão de Processos apresentada e validada pelo EPADI com a SEDEERI.
Input: Insights no Projeto
Ideias e necessidades observadas por todas as equipes do projeto FSFA e SEDEERI que podem ser operacionalizadas pelo EPADI como desenvolvedor do Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos.

Procedimento: Analisar insight obtido
O Gestor do EPADI avalia cada insight proposto durante reuniões de projeto.

Procedimento: Gerir Backlog de Funcionalidades
A metodologia aponta necessidades que são organizadas em uma lista de pendências de desenvolvimento cujas melhorias são priorizadas conforme o andamento do projeto.
Decisão: Existe funcionalidade a ser desenvolvida?

O Gestor do EPADI prioriza funcionalidades para desenvolvimento.

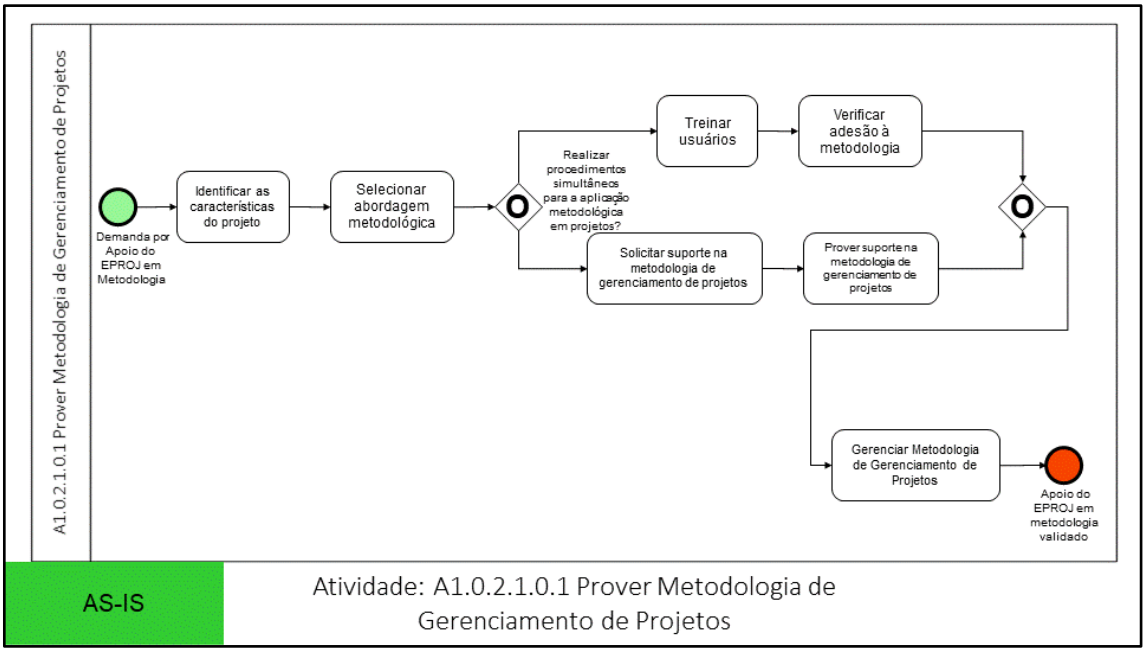
Procedimento: Desenvolver Funcionalidade
A equipe técnica do EPADI realiza o desenvolvimento no Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos a funcionalidade priorizada.

Procedimento: Testar funcionamento de funcionalidade desenvolvida
A equipe técnica do EPADI testa junto aos usuários as funcionalidades desenvolvidas.
Decisão: As funcionalidades desenvolvidas foram plenamente aprovadas?
O Gestor do EPADI com sua equipe técnica avalia se as novas funcionalidades estão adequadas na percepção dos usuários e decide por novas melhorias.

Procedimento: Realizar Documentação do Desenvolvimento realizado
O Gestor do EPADI com sua equipe técnica atualiza o manual de operação sobre o Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos.
Output: Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos atualizado
Disponibilização ampla do suplemento para todos os usuários.

3.3.5 VISÃO PRELIMINAR DO MACROPROCESSO "GESTÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS"

Atividade: A1.0.2.1.0.1 Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos



Esta é atividade de apoio do EPROJ ao Gerente de Projeto orientando a metodologia a ser empregada. A metodologia é concebida no início da implementação do escritório de projetos, adaptada a novas necessidades e aplicada a cada projeto tendo em vista as suas características específicas.
Input: Demanda por Apoio do EPROJ em Metodologia
A necessidade por uma metodologia ter gerenciamento de projetos adaptada a realidade da empresa e as especificidades de cada projeto são apresentados ao escritório de projetos desde

antes do início da sua operação e ao longo de todos os projetos que são priorizados para a sua realização.

Procedimento: Identificar as características do projeto
Cada projeto priorizado tem características específicas que precisam ser identificadas interpretadas pelos analistas do escritório de projetos.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Selecionar abordagem metodológica
Com base no entendimento das características específicas da organização e de cada projeto, o escritório de projetos tem como função elaborar e adaptar a abordagem metodológica e necessária para aplicação.
Cargo: EPROJ
Decisão: Realizar procedimentos simultâneos para a aplicação metodológica em projetos abordagem metodológica selecionada pode requerer ações de capacitação e/ou apenas de suporte na utilização de metodologia de gerenciamento de projetos.

Procedimento: Treinar usuários
O escritório de projetos domina a competência metodológica definida e provê, através de seus analistas, a capacitação necessária aos usuários para utilização da metodologia.
Cargo: EPROJ

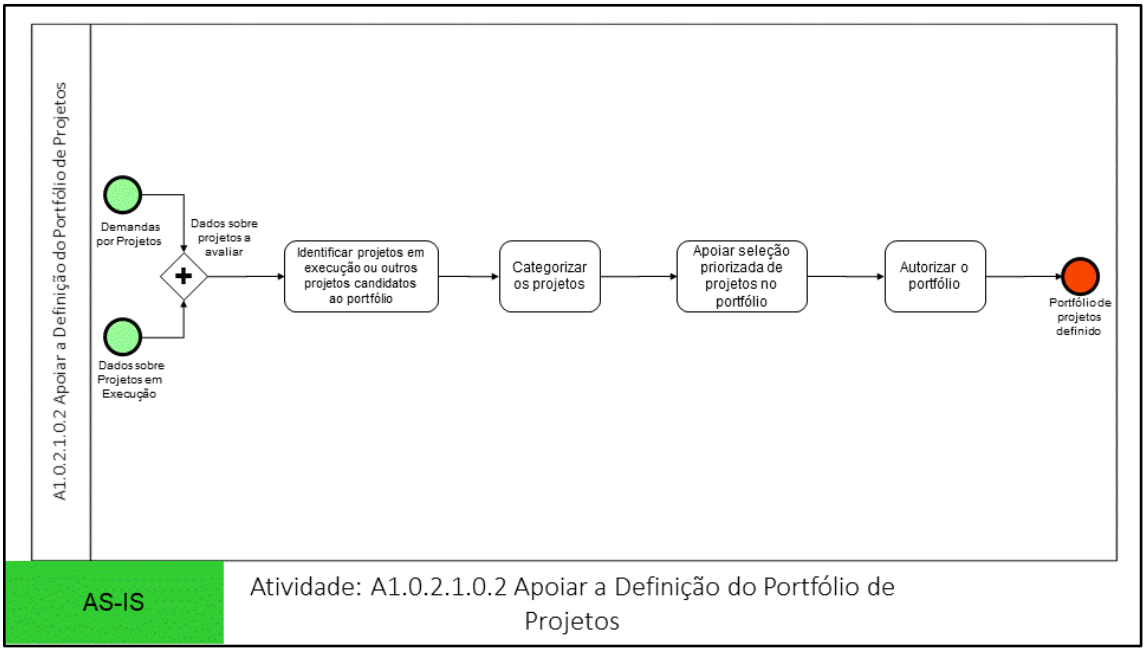
Procedimento: Verificar adesão à metodologia
Uma vez que os usuários estão capacitados, cabe ao escritório de projetos acompanhar a efetividade da utilização da metodologia por parte dos usuários em cada projeto.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Solicitar suporte na metodologia de gerenciamento de projetos
No caso de continuidade do uso da metodologia de projetos padrão definida pelo escritório de projetos, ocorre ao gerente de projetos e sua equipe a necessidade de esclarecer dúvidas e prover orientações com relação ao uso da abordagem metodológica.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Prover suporte na metodologia de gerenciamento de projetos
É função do escritório de projetos prover suporte às equipes de projeto com relação a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos definida para a organização.
Cargo: Gerente de Projetos
Cargo: Membro da Equipe

Procedimento: Gerenciar Metodologia de Gerenciamento de Projetos
O escritório de projetos deve, a partir da observação de dúvidas e necessidades sobre metodologia, identificar, planejar e implementar melhorias na metodologia adaptando-a continuamente a necessidade exposta pela organização.
Cargo: EPROJ
Output: Apoio do EPROJ em metodologia validado
A realização dos procedimentos previstos neste processo deve garantir o apoio metodológico de qualidade pelo escritório de projetos para a organização.

Atividade: A1.0.2.1.0.2 Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos



Esta é a atividade de apoio do EPROJ na aceitação de um projeto e sua incorporação do Portfólio de projetos da Organização. Um portfólio de projetos sempre incorre no risco de sobreposição de escopos, competição por recursos e interferência entre os projetos. O escritório de projetos deve evitar esse risco através dessa atividade.
Input: Demandas por Projetos
Diversas demandas espontâneas por projetos podem surgir relacionadas à decisões gerenciais ou derivação de objetivos estratégicos. Estas demandas chegam. Ao escritório de projetos de variadas maneiras e níveis de estruturação.
Input: Dados sobre Projetos em Execução
Dados relacionados ao andamento de projetos em execução são disponibilizados com o intento de permitir a conformação adequada escopo de projetos na organização.
Decisão: Dados sobre projetos a avaliar
Cabe avaliar seus dados disponíveis por projetos estão adequados para a criação ou atualização do portfólio de projetos da empresa.

Procedimento: Identificar projetos em execução ou outros projetos candidatos ao portfólio
O escritório de projetos deve sempre observar o contexto de ações na forma de projetos na organização para organizar o conjunto de projetos de forma consistente na forma de portfólio.
Cargo: EPROJ

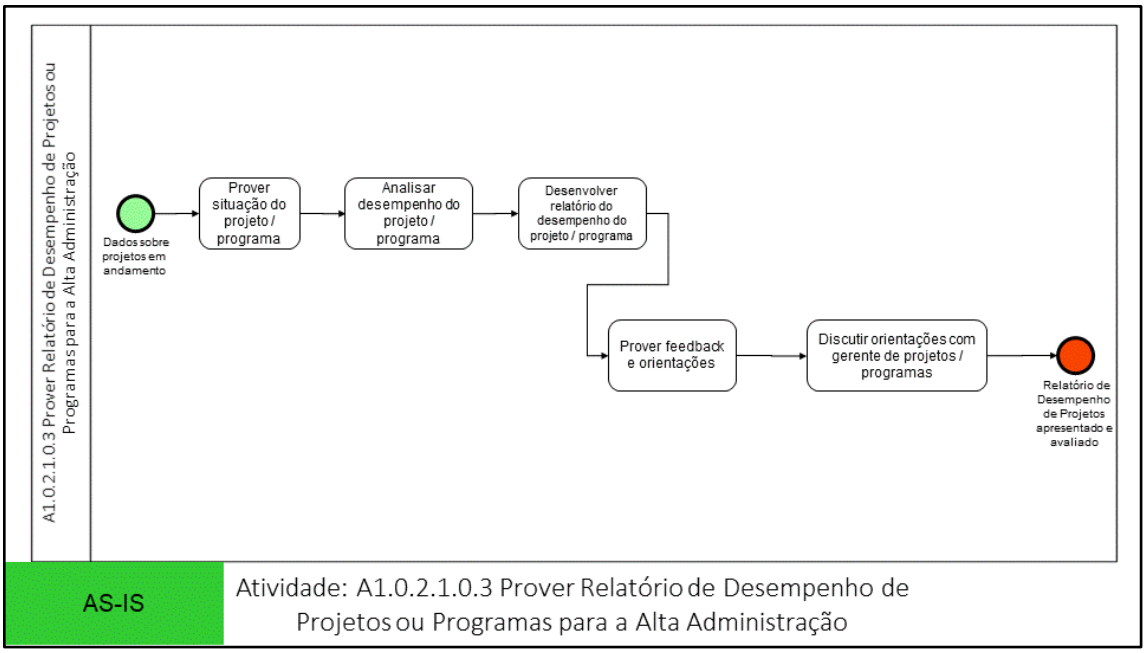
Procedimento: Categorizar os projetos
O escritório de projetos deve avaliar criticamente a maturidade dos projetos e sua prioridade relativa entre projetos Para categorizar adequadamente a organização destes projetos na carteira do portfólio da organização ponto
Cargo: EPROJ

Procedimento: Apoiar seleção priorizada de projetos no portfólio

O escritório de projetos é um referencial extremamente útil a partir da sua experiência e método para auxiliar a alta administração na seleção e priorização de projetos que serão realizados pela organização com investimento de seus recursos.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Autorizar o portfólio
O grupo de escritório de projetos e alta administração organizado na forma de comitê deve estabelecer em definitivo a seleção e priorização segundo os interesses da organização.
Cargo: Comitê do Portfólio
Output: Portfólio de projetos definido
A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos harmonioso e adequado.

Atividade: A1.0.2.1.0.3 Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração



A operação de um escritório de projetos é uma opção valorosa de governança da organização. A alta gestão necessita de evidências sobre a adequação deste instrumento necessário ao emprego de seus recursos na organização através de projetos. O escritório de projetos realiza a atividade de consolidação e disponibilização de relatório sobre o desempenho de projetos ou programas para avaliação da alta gestão da organização.
Input: Dados sobre projetos em andamento
O acompanhamento de campo e controles disponíveis sobre os projetos são observados pelos gestores de projetos nesta atividade a partir do ponto de vista da alta gestão da organização.

Procedimento: Prover situação do projeto / programa
É papel dos gestores de projetos ou de grupos de projetos consolidar dados com respeito as suas operações com o objetivo de facilitar o escritório de projetos na consolidação dos relatórios de acompanhamento para alta gestão.

Cargo: Gerente de Projetos ou Gerente de Programas

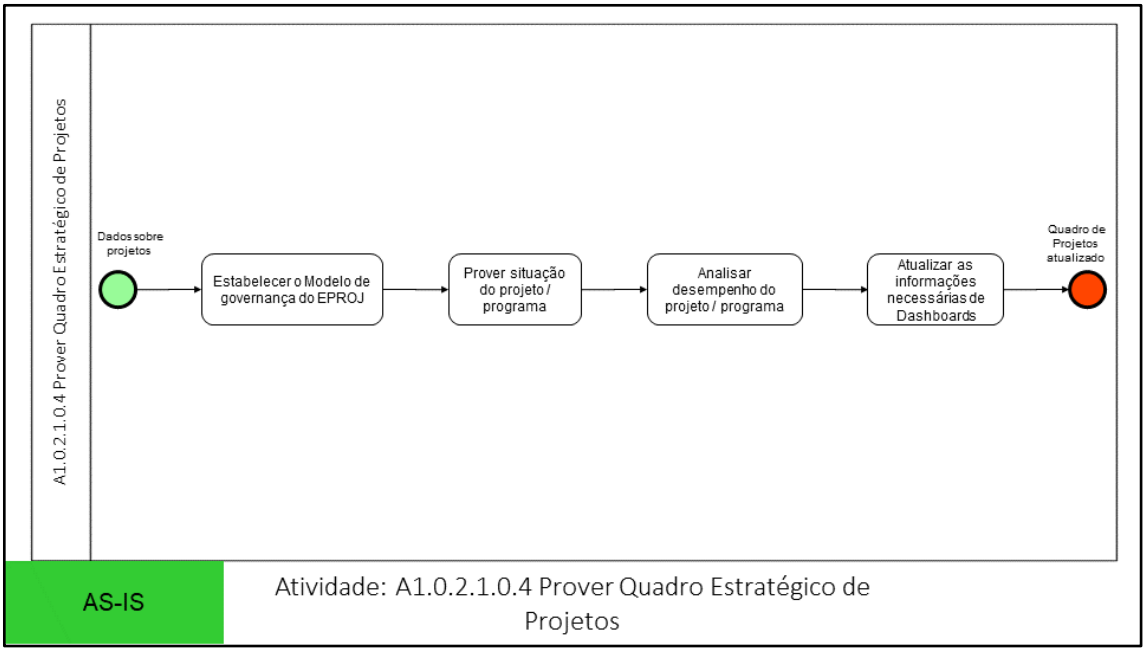
Procedimento: Analisar desempenho do projeto / programa
Os analistas do escritório de projetos realizam a avaliação crítica dos informes de situação de projetos apresentados pelos responsáveis pela realização dos mesmos. Quando necessário, solicitam complementações de conteúdo e explicações sobre o conteúdo aos responsáveis por projetos.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver relatório do desempenho do projeto / programa
O escritório de projetos tem a responsabilidade de consolidar os elementos técnicos recebidos dos responsáveis pelos projetos de forma didática e acessível para o entendimento rápido e eficaz pela alta administração. O relatório de desempenho de projetos deve ser concebido tendo em vista as necessidades decisórias da alta gestão da empresa tais como a eficiência da implementação orçamentária, a realização dos objetivos estratégicos e a minimização dos riscos da operação.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover feedback e orientações
Cabe à Alta Gestão analisar o relatório de desempenho de projetos e prover considerações ao escritório de projetos na forma de avaliações e orientações. Por vezes, o escritório de projetos deve apresentar os resultados através de exposições presenciais em complemento aos relatórios enviados e recebendo feedback no próprio evento.
Cargo: Alta Administração

Procedimento: Discutir orientações com gerente de projetos / programas
O feedback e o conjunto de orientações dado pela alta gestão deve ser discutido pelo escritório de projetos junto aos responsáveis pelos próprios projetos avaliados. Esta discussão pode acarretar em ajustes e melhorias nos projetos.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos ou Gerente de Programas
Output: Relatório de Desempenho de Projetos apresentado e avaliado
Os procedimentos dessa atividade devem levar a um processo claro de acompanhamento pela alta administração com relação ao investimento em projetos na organização. Para os responsáveis pela coordenação dos projetos, deve haver um senso de alinhamento com a alta gestão sobre suas atividades.

Atividade: A1.0.2.1.0.4 Prover Quadro Estratégico de Projetos



Projetos devem ser inseridos no esforço de realização estratégica de uma organização. Esta atividade é destinada a criação do framework (lista de referenciais estratégicos) para projetos e avaliação da aderência destes à estratégia da empresa.
Input: Dados sobre projetos
Nesta atividade, os dados sobre projetos estão relacionados a mensuração todo desempenho dos projetos para prover a base da geração de quadros de acompanhamento do investimento de tempo e recursos da organização através de projetos.

Procedimento: Estabelecer o Modelo de governança do EPROJ
O escritório de projetos deve definir junto à alta administração os instrumentos críticos para governança dos projetos da organização incluindo a definição do dashboard de indicadores que deverá ser provido.
Cargo: EPROJ
Cargo: Alta Administração

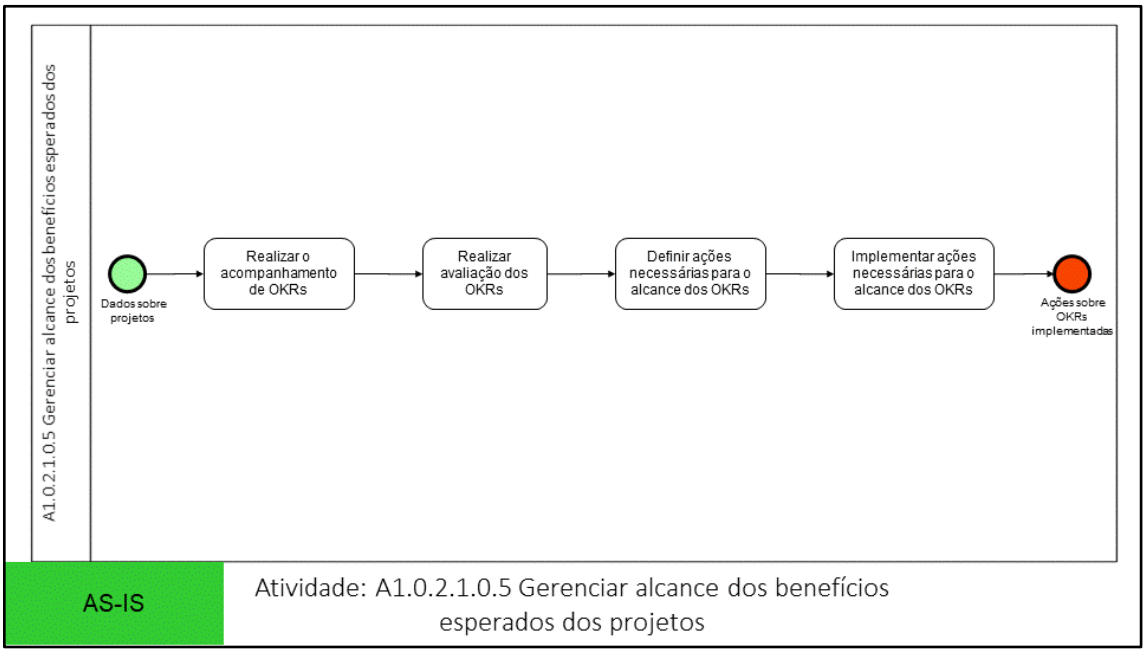
Procedimento: Prover situação do projeto / programa
Os responsáveis pelos projetos devem cuidar de prover os dados de acompanhamento de projetos de forma contínua (através de sistemas) ou controles específicos (ex. planilhas) que serviram de base para a construção dos dashboards.
Cargo: Gerente de Projetos ou Gerente de Programas

Procedimento: Analisar desempenho do projeto / programa
Antes da publicação de resultados através de quadros de projetos, cabe ao escritório de projetos avaliar o desempenho de projetos e/ou programa de projetos agregando diagnoses e prognósticos aos resultados obtidos.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Atualizar as informações necessárias de Dashboards
O escritório de projetos deve garantir a publicação adequada dos quadros estratégicos de controle de projetos dados atualizados possibilitando a utilização eficaz dos gestores da organização

Cargo: EPROJ
Output: Quadro de Projetos atualizado
A realização dos procedimentos desta atividade deve prover controles consolidados de projetos na forma de quadros para a organização.

Atividade: A1.0.2.1.0.5 Gerenciar alcance dos benefícios esperados dos projetos



Entregas de projetos na forma de benefícios precisam ser gerenciadas para serem efetivadas. Não basta um recurso estar disponível para que seja utilizado e gere valor. Esta atividade destina-se a gerenciar as entregas de projetos na forma de benefícios esperados pelo patrocinador.
Input: Dados sobre projetos
Dados referentes a projetos nesta atividade são vistos na ótica da consecução dos seus objetivos e entrega de resultados-chave ao longo das suas realizações.

Procedimento: Realizar o acompanhamento de OKRs
A realização de um projeto começa sempre com a definição de objetivos, mas ao longo da realização do intento esses objetivos devem ser revisitados para atualização, confirmação e até alteração quando necessário. O grupo formado pelo escritório de projetos, patrocinador e gerente de projetos deve, periodicamente, acompanhar o andamento dos projetos tendo em vista os objetivos e resultados chave (OKRs) esperados.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

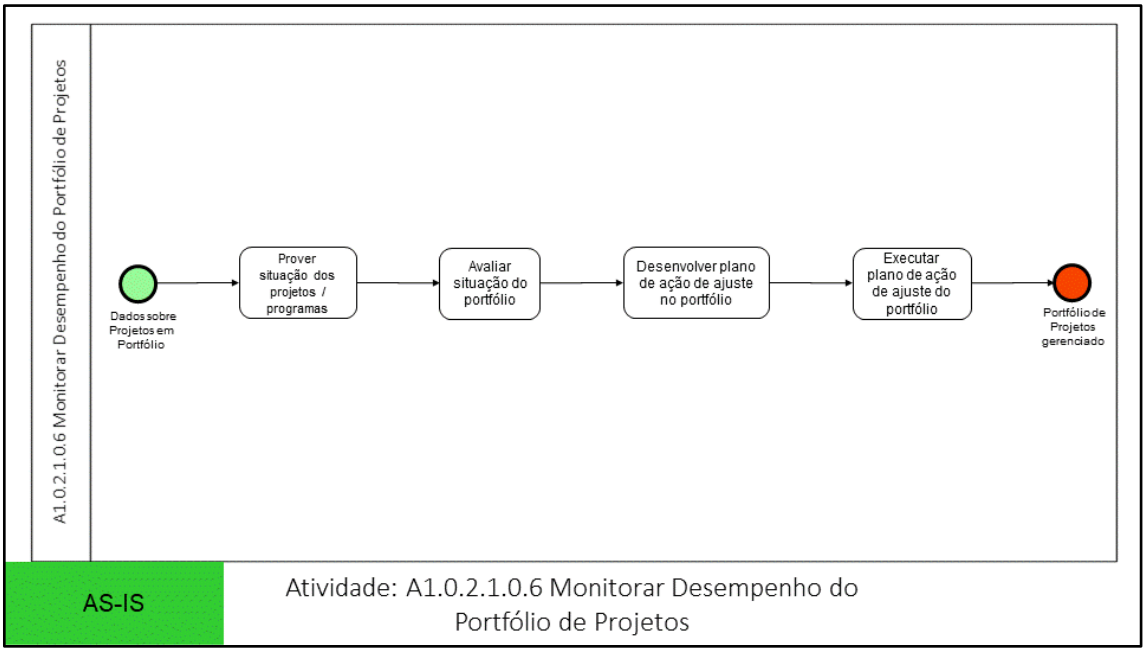
Procedimento: Realizar avaliação dos OKRs
Fruto do acompanhamento ter objetivos e resultados-chave (OKRs), cabe ao grupo de referências mais interessados nossos projetos avaliar criticamente se aquilo que foi projetado como benefícios dos projetos estão sendo obtidos e se ajustes são necessários.
Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos
Cargo: Alta Administração

Procedimento: Definir ações necessárias para o alcance dos OKRs
A avaliação crítica do alcance dos objetivos e resultados chaves dos projetos leva a proposição de ações de ajustes que devem ser empreendidos pelos responsáveis e interessados sobre o sucesso dos projetos.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Implementar ações necessárias para o alcance dos OKRs
Com a coordenação e acompanhamento do escritório de projetos, os gerentes de projetos devem implementar as ações definidas para ajuste dos projetos na busca pelo alcance os objetivos e resultados-chave desejados.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Ações sobre OKRs implementadas
Os procedimentos dessa atividade elevam a probabilidade do atingimento dos objetivos e resultados-chave desejados através de ações corretivas sempre que necessário.

Atividade: A1.0.2.1.0.6 Monitorar Desempenho do Portfólio de Projetos



No conjunto de processos para o Escritório de Projetos ora proposto, existem atividades relacionados à avaliação específica de cada projeto, o acompanhamento do atingimento de objetivos e resultados chave de projetos, a montagem de quadros de acompanhamento e preparação de relatório para avaliação da alta gestão. Entretanto, esta é atividade de monitorização corrente e agregada do desempenho do portfólio de projeto no nível tático do

Escritório de Projetos, gerando um entendimento sobre o conjunto de projetos e a implementação completa de ações de ajuste em projetos em portfólio na forma de plano de ação.
Input: Dados sobre Projetos em Portfólio
Entrada de dados com respeito a projetos tendo em vista o compartilhamento de recursos, o encadeamento de atividades de projeto e a harmonia do movimento agregado da organização em direção aos objetivos através de projetos.

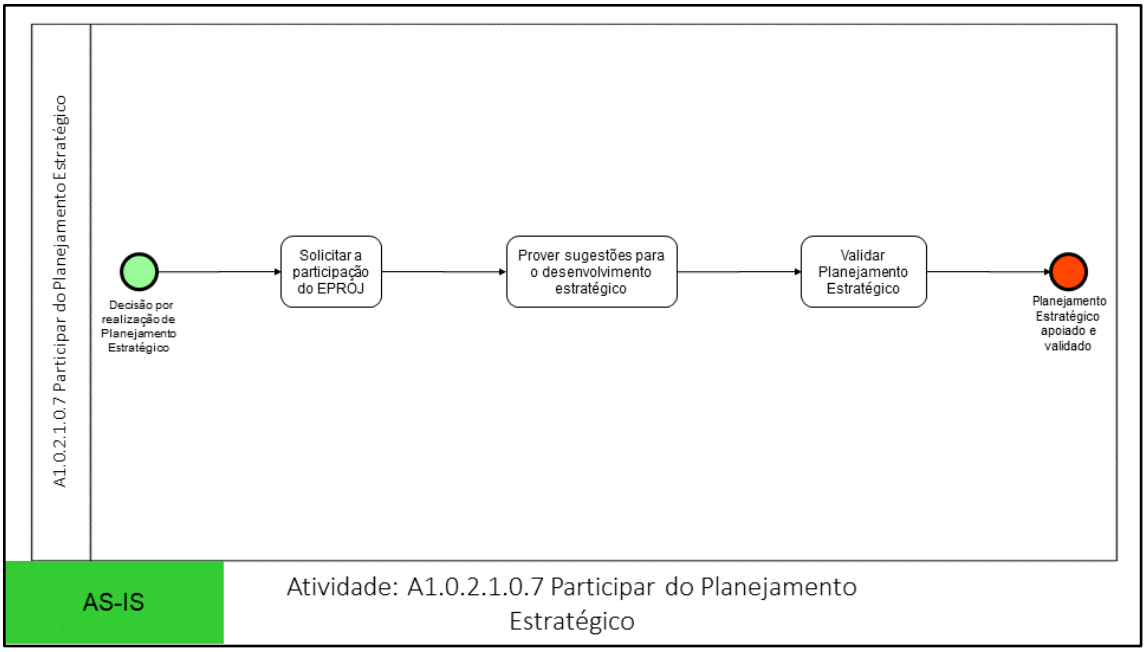
Procedimento: Prover situação dos projetos / programas
Os gerentes de programas e projetos devem consolidar, na ótica de portfólio, como os projetos estão utilizando recursos e interferindo mutuamente entre si. Esta consolidação deve ser preparada para ser apresentada ao escritório de projetos.
Cargo: Gerente de Programas
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar situação do portfólio
A gestão e analistas do escritório de projeto realizam a análise crítica sobre a consolidação da situação de projetos / programas gerados pelos responsáveis pelos projetos. Nesta avaliação existe grande troca de percepções em informações entre todos os envolvidos.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Programas
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Desenvolver plano de ação de ajuste no portfólio como resultado da avaliação crítica compartilhada entre os responsáveis por coordenação e realização de projetos, é criado um plano de ações de ajuste para otimizar a relação entre os projetos e melhorar a fluidez da utilização de recursos em projetos na organização.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Programas
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação de ajuste do portfólio
As ações estabelecidas no plano de ajuste no portfólio devem ser conduzidas pelos responsáveis pelo programa de projetos e por cada projeto específico. A avaliação da efetividade dos ajustes refeita pelo escritório de projetos em sincronia com os responsáveis por projetos.
Cargo: Gerente de Programas
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Portfólio de Projetos gerenciado
A realização dos procedimentos dessa atividade leva a obtenção de um portfólio de projetos bem gerenciado.

Atividade: A1.0.2.1.0.7 Participar do Planejamento Estratégico



O Escritório de Projetos é um participante importante do processo estratégico da organização, uma vez que será responsável pela implementação das ações estratégicas na forma de projetos. Sua competência em mudanças gera um conjunto de contribuições de valor para a análise estratégica.
Input: Decisão por realização de Planejamento Estratégico
A decisão por realizar o planejamento estratégico na organização é definida pela alta gestão e informada ao escritório de projetos.

Procedimento: Solicitar a participação do EPROJ
O convite a participação do escritório de projetos no planejamento estratégico pode ocorrer de várias maneiras, especialmente pela proximidade que o escritório possui em relação à alta gestão. Mas existe a preocupação de engajar o escritório de projetos no planejamento estratégico especialmente porque o escritório será, ao final, responsável por coordenar projetos que serão definidos na busca do atingimento dos objetivos estratégicos da organização.
Cargo: Alta Administração

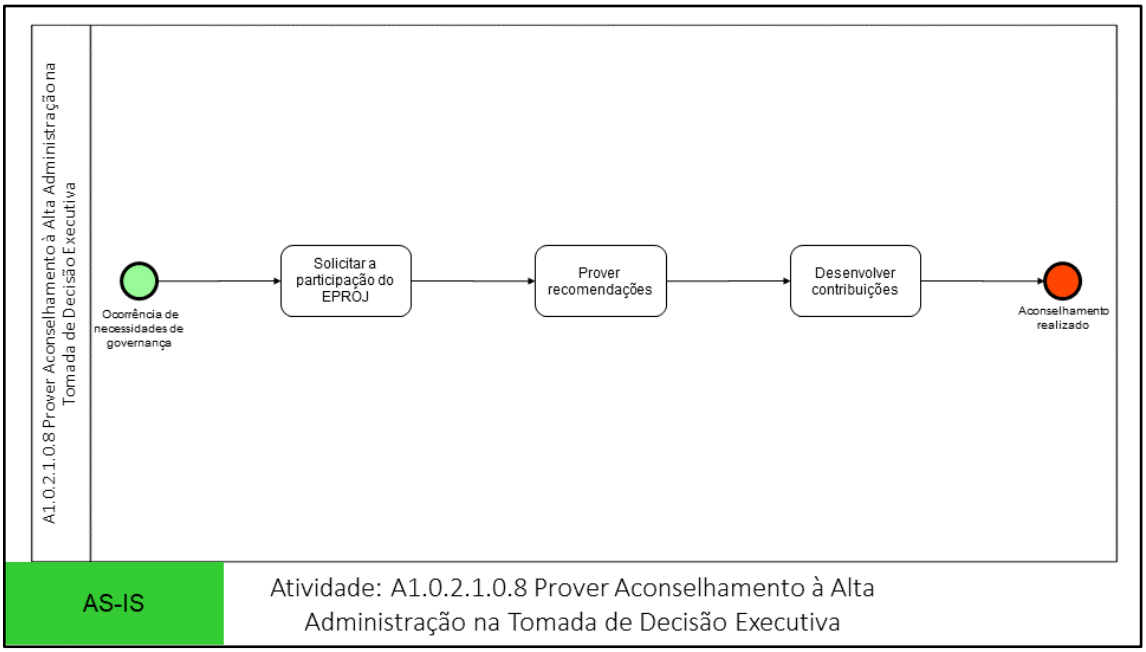
Procedimento: Prover sugestões para o desenvolvimento estratégico
O ponto de vista do escritório de projetos está comprometido com o desafio da implementação estratégica, aspecto mais crítico para avaliação da efetividade do planejamento estratégico de uma organização. Portanto, o responsável e analistas do escritório de projetos tem muito a contribuir são sugestões para uma metodologia e prática a ser adotada no desenvolvimento estratégico.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover sugestões para o desenvolvimento estratégico
O ponto de vista do escritório de projetos está comprometido com o desafio da implementação estratégica, aspecto mais crítico para avaliação da efetividade do planejamento estratégico de uma organização. Portanto, o responsável e analistas do escritório de projetos tem muito a

contribuir são sugestões para uma metodologia e prática a ser adotada no desenvolvimento estratégico.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Validar Planejamento Estratégico
Ao final do desenvolvimento estratégico, cabe ao escritório de projetos realizar sua validação sobre os resultados obtidos sob a ótica da viabilidade de desdobramentos dos direcionamentos estratégicos na forma de programas e projetos em um portfólio.
Cargo: EPROJ
Cargo: Escritório de Planejamento Estratégico
Output: Planejamento Estratégico apoiado e validado
A relação dos procedimentos dessa atividade você possibilita a existência possibilita a existência de um plano estratégico bem concebido é adequado para as necessidades do escritório de projetos.

Atividade: A1.0.2.1.0.8 Prover Aconselhamento à Alta Administração na Tomada de Decisão Executiva



Com relação à governança empresarial Moderna, o escritório de projetos opera como uma assessoria técnica de alto nível à disposição da alta gestão na formulação de ações proativas ou corretivas frente às questões do dia a dia das organizações. seus recursos técnicos estão sempre à disposição da alta administração em apoio ao seu processo decisório. por exemplo: enfrentamento de crises, aproveitamento de oportunidades, organização de ideias, avaliação crítica sobre contingências etc.
Input: Ocorrência de necessidades de governança
Esta atividade é iniciada mediante a ocorrência de necessidades decisórias na alta gestão que possam valer do apoio do escritório de projetos.

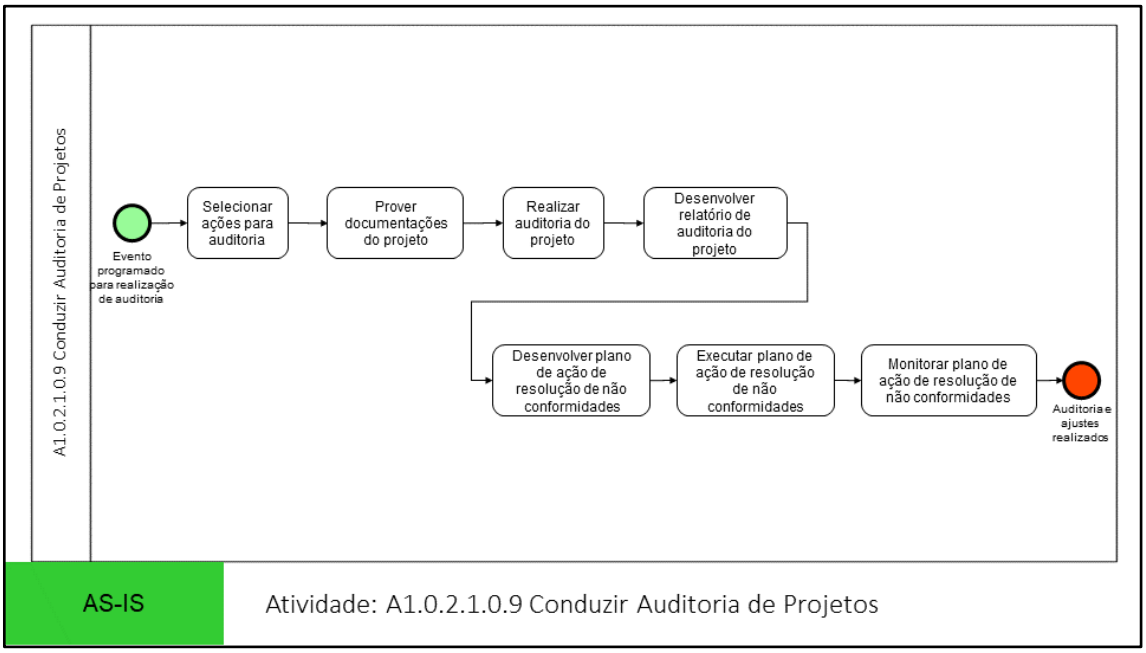
Procedimento: Solicitar a participação do EPROJ

Como instância assessória na governança, escritório de projetos recebe quando oportuno, a demanda da alta administração para participar do seu processo decisório.
Cargo: Alta Administração

Procedimento: Prover recomendações
Mediante a interação com a alta gestão, os representantes do escritório de projetos podem contribuir com a sua expertise nos processos decisórios em curso.
Cargo: EPROJ
Cargo: Alta Administração

Procedimento: Desenvolver contribuições
Em complemento ao conhecimento desenvolvido na interação com a alta administração, o escritório de projetos pode emitir estudos, propor planos, apresentar registros consolidados sobre a discussões, entre outras contribuições.
Cargo: EPROJ
Output: Aconselhamento realizado
A realização dos procedimentos desta atividade gera contribuições de escritório de projetos de forma estruturada para a alta administração.

Atividade: A1.0.2.1.0.9 Conduzir Auditoria de Projetos



A efetividade da gestão de projetos só pode ser evidenciada através de auditoria. O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes de projeto, mas precisa cobrar informações para avaliar se o que foi definido está sendo realizado. Esta atividade estrutura a realização periódica de auditoria do EPROJ sobre os projetos. O escritório de projetos da Secretaria também atuará em projetos externos e a prática de auditoria é bem adequada para este tipo de condição.
Input: Evento programado para realização de auditoria
A auditoria de projetos é uma atividade com programação regular de execução conforme previsto na metodologia de projetos.

Procedimento: Selecionar ações para auditoria
O escritório de projetos deve analisar a periodicidade das auditorias feitas e selecionar ações sobre projetos para averiguar adequação dos seus procedimentos. para cada ação os responsáveis pela condução dos projetos devem ser avisados a respeito os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que deve providenciar.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover documentações do projeto
Os gerentes de projetos devem providenciar documentações com evidências de boa condução do projeto na perspectiva dos analistas do escritório de projetos que farão auditoria.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar auditoria do projeto
Analistas do escritório de projetos realizam a inspeção documental e presencial dos projetos selecionados nas ações de auditoria.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver relatório de auditoria do projeto
Os analistas do escritório de projetos desenvolvem um relatório consolidado os aspectos observados positivos e negativos nas trilhas de auditoria seguidas.
Cargo: EPROJ

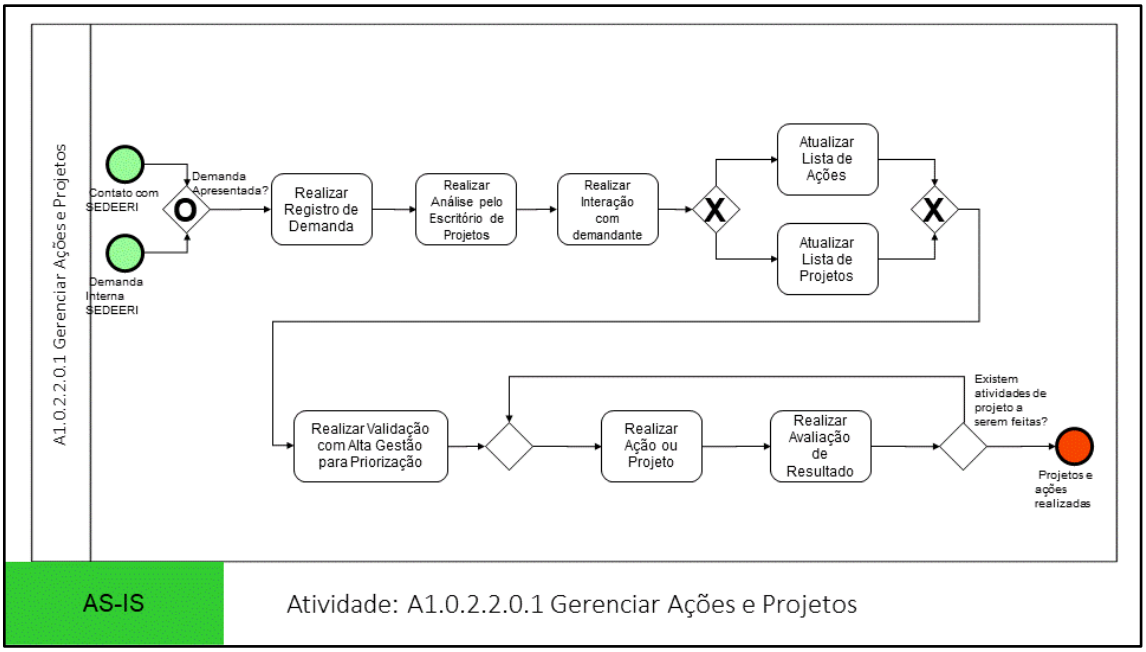
Procedimento: Desenvolver plano de ação de resolução de não conformidades
Identificadas não conformidades, os responsáveis pelo projeto consolidam um plano para a resolução destas falhas e ajuste aos padrões definidos pelo escritório de projetos.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação de resolução de não conformidades
O gerente de projetos responsável deve conduzir os ajustes recomendados no plano de ação para a resolução de não conformidades.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de ação de resolução de não conformidades
O escritório de projetos deve acompanhar e cobrada resolução das não conformidades identificadas junto aos responsáveis diretos pela condução dos projetos.
Cargo: EPROJ
Output: Auditoria e ajustes realizados
A realização dos procedimentos da atividade de auditoria possibilitará a conformidade de projetos Por órgãos internos e externos ao governo.

SubProcesso: A1.0.2.2 Gerenciamento de Projetos

Atividade: A1.0.2.2.0.1 Gerenciar Ações e Projetos



Atividade destinada ao gerenciamento de intenções na forma de demandas e a estruturação das mesmas como ações ou projetos. Ações estão relacionadas a decisões gerenciais e representam desejos de realização de mudança ainda sem uma estruturação definida. já há projetos representam intenções estruturadas que representam a realização algo único e temporário.
Input: Contato com SEDEERI
Agentes legais como prefeituras, vinculadas, empresas etc procuram a SEDEERI em busca de apoio na realização de mudanças.
Input: Demanda Interna SEDEERI
Áreas internas da SEDEERI estruturam ações de desenvolvimento econômico que precisam ser estruturados na forma de projetos.
Decisão: Demanda Apresentada?
O processo analítico das demandas é iniciado com a identificação das mesmas.

Procedimento: Realizar Registro de Demanda
O escritório de projetos permite o registro de demandas de qualquer natureza devido à possibilidade de as ideias associadas serem expandidas na discussão interna Da Secretaria.
Cargo: EPROJ
Cargo: Clientes Externos
Cargo: Áreas Internas da SEDEERI

Procedimento: Realizar Análise pelo Escritório de Projetos
Toda e qualquer demanda é analisada pela equipe do escritório de projetos para o entendimento prévio antes da interação com o demandante.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Interação com demandante
Após o estudo da demanda apresentada, o escritório de projetos interage com o demandante de forma a expandir sua compreensão e auxiliar ao máximo o demandante na sua solicitação.

As demandas relevantes serão estruturadas na forma de projetos. Frequentemente. demandas já estão sendo atendidas por ações em curso gerenciadas pelo escritório de projetos. Outras podem ser resolvidas sem a necessidade de formalização de projetos.
Cargo: EPROJ
Cargo: Clientes Externos
Cargo: Áreas Internas da SEDEERI
Decisão: Demanda deverá ser atendida?
Após a interação do escritório de projetos é capaz de classificar a importância e o andamento necessário para a demanda apresentada.

Procedimento: Atualizar Lista de Ações
Quando a demanda representar uma ação administrativa sem características de projeto, esta é registrada no controle de ações.
Cargo: EPROJ

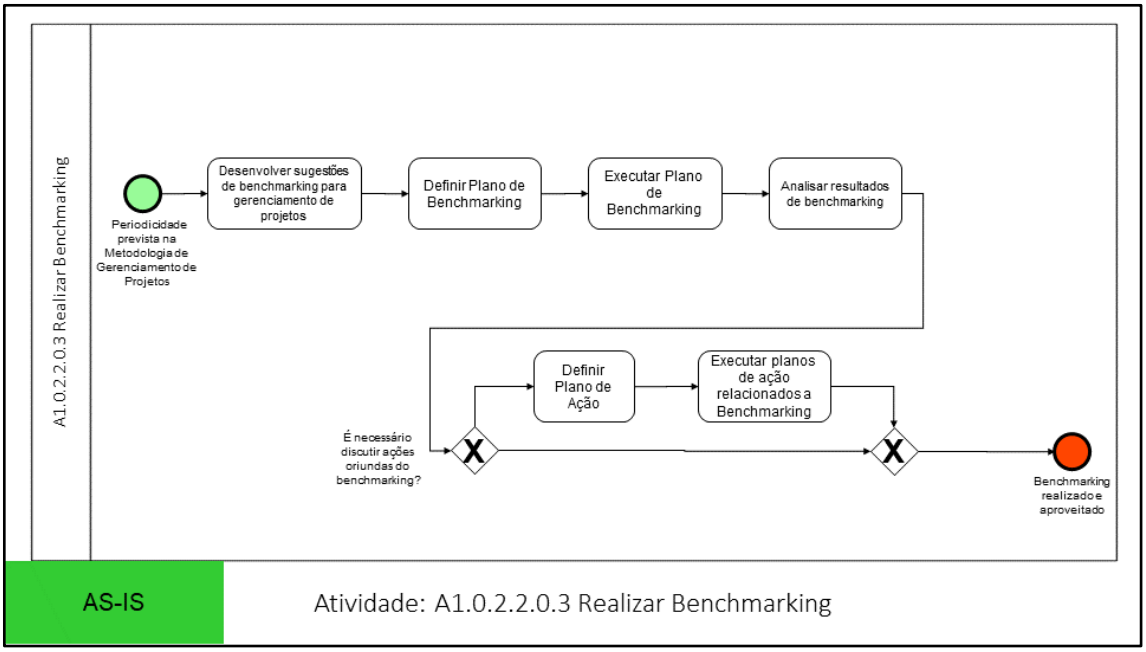
Procedimento: Atualizar Lista de Projetos
A demanda avaliada como um projeto com atributos estruturados é registrada no escritório de projetos no cadastro de projetos.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Validação com Alta Gestão para Priorização
Regularmente, o escritório de projetos junto a alta gestão da Secretaria sobre a prioridade dos projetos disponíveis e encaminhamento de ações gerenciais apresentadas.
Cargo: Alta Administração
Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Ação ou Projeto
O escritório de projetos inicia o projeto definindo o gerente de projeto, equipe, escopo, cronograma etc. Em continuidade, o escritório acompanha a equipe de projeto na sua realização através dos demais processos dos escritórios. o escritório também facilita a execução das ações que não foram tornadas em projetos, mas que são relevantes na visão da alta gestão.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Avaliação de Resultado
O escritório de projetos acompanha o andamento de projetos e implementação de ações avaliando conjuntamente com os executantes os resultados obtidos.
Cargo: EPROJ
Decisão: Existem atividades de projeto a serem feitas?
A cada avaliação de resultados, O escritório de projetos mantém o acompanhamento da realização dos projetos até a sua finalização.
Cargo: EPROJ
Output: Projetos e ações realizadas
A realização dos procedimentos dessa atividade permite a formação da carteira de projetos e a lista de ações até a conclusão das mesmas.

Atividade: A1.0.2.2.0.3 Realizar Benchmarking



A abordagem de projetos na organização deve ser comparada periodicamente com aquelas adotadas em outras organizações de mercado. Esta atividade está voltada a promover o benchmarking metodológico e implementa melhorias na abordagem da organização.
Input: Periodicidade prevista na Metodologia de Gerenciamento de Projetos
Com previsibilidade de ocorrência de benchmarking conforme a metodologia de projetos da organização, é iniciado o processo de análise de benchmarking.

Procedimento: Desenvolver sugestões de benchmarking para gerenciamento de projetos
Os especialistas da equipe de projeto monitoram informações relacionados a gerenciamento de projetos no mercado. Esta observação leva os analistas a sugerir estudos de benchmarking de referências de mercado na forma de comunicação interna no escritório.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Definir Plano de Benchmarking
Benchmarking é um estudo que requer planejamento. Gestores da organização, de projetos e do escritório devem definir um plano de como o benchmarking deve ser feito. Este estudo pode requerer contatos, reuniões, visitas, viagens, registros documentais e análises comparativas.
Cargo: Alta Administração
Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos
Procedimento: Executar Plano de Benchmarking
A equipe do EPROJ realizará as atividades do plano de benchmarking conforme estabelecido. Este procedimento é concluído com a consolidação da aprendizagem sobre o benchmarking na forma de relatório.
Cargo: EPROJ

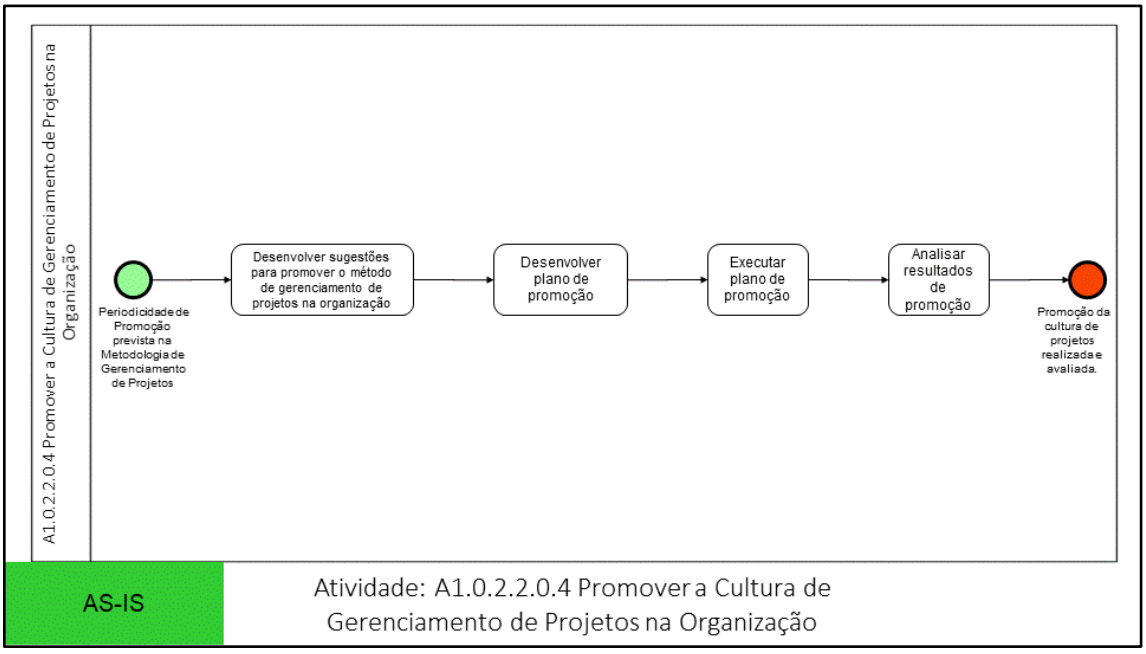
Procedimento: Analisar resultados de benchmarking

Os analistas do EPROJ avaliarão o estudo de benchmarking produzido ampliando a avaliação crítica emitida pelos responsáveis. Esta análise pode apontar ações que devem ser avaliadas pelos gestores para se tornar um plano de ação.
Cargo: EPROJ
Decisão: É necessário discutir ações oriundas do benchmarking?
A análise dos resultados do benchmarking aponta a necessidade de uma discussão mais ampla para consolidação de um plano de ação.

Procedimento: Definir Plano de Ação
Como consequência do estudo realizado, diversas ações podem ser propostas pelos analistas afetando diversas questões no EPROJ como atualização de sistemas, novos processos, modificações metodológicas etc. Este plano fica definido como necessário uma vez discutido entre alto gestores, gerentes de projeto e o EPROJ, se necessário.
Cargo: Alta Administração
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar planos de ação relacionados a Benchmarking
Uma vez definido a plano de ação para absorção dos insights de benchmarking, os analistas do EPROJ devem realizar as ações previstas. Este procedimento se encerra com a avaliação dos resultados pelo grupo do EPROJ.
Cargo: EPROJ
Output: Benchmarking realizado e aproveitado
Estes procedimentos levam a identificação de oportunidades de benchmarking e a absorção de melhorias oriundas a partir do mercado.

Atividade: A1.0.2.2.0.4 Promover a Cultura de Gerenciamento de Projetos na Organização



O EPROJ deve ter atuação proativa na construção da cultura de projetos na organização onde atua. Para isto deve planejar, executar e avaliar ações de promoção do gerenciamento de projetos.
Input: Periodicidade de Promoção prevista na Metodologia de Gerenciamento de Projetos
Para a realização da promoção da Cultura de Gerenciamento de Projeto, o EPROJ deve seguir a programação prevista na metodologia de gerenciamento de projetos e configurada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

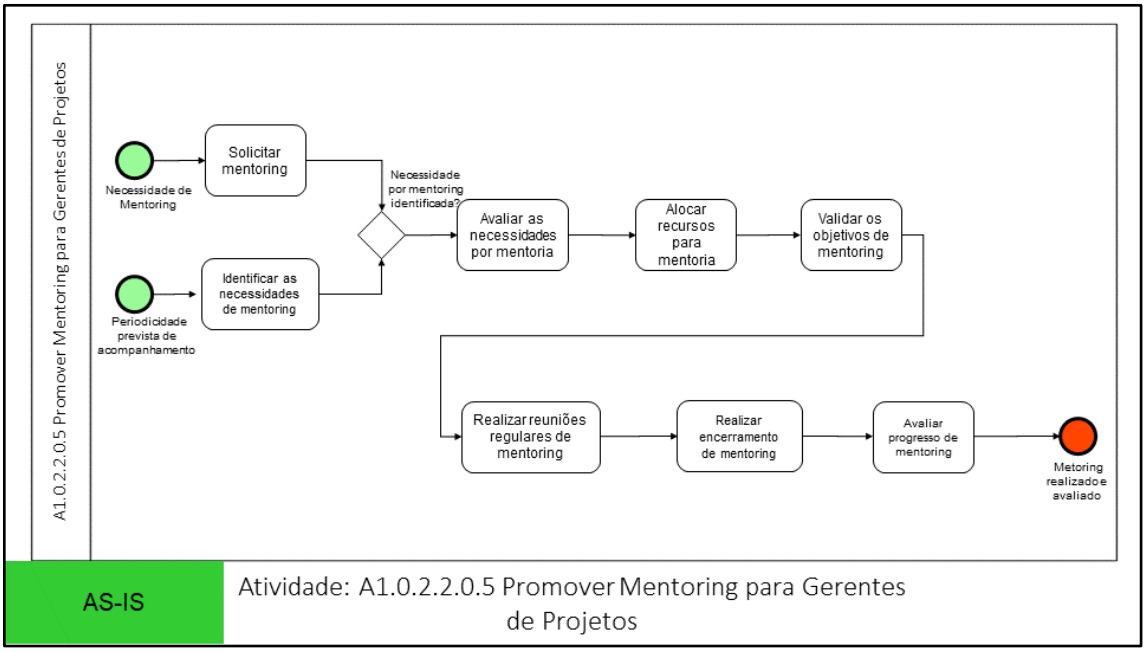
Procedimento: Desenvolver sugestões para promover o método de gerenciamento de projetos na organização
Existem diversas formas de realizar a divulgar e engajar o método de gerenciamento de projetos na organização. Palestras, treinamentos, videos, documentos etc podem ser produzidos pelo EPROJ. A equipe do EPROJ deve desenvolver sugestões sobre como construir esta cultura.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver plano de promoção
Com base nas sugestões, o grupo formado por representantes da alta gestão, gerentes de projetos e do escritório devem realizar um trabalho conjunto de planejamento da promoção do método de gerenciamento de projetos na organização. Este procedimento se encerra gerando um plano de promoção apoiado por todos os envolvidos.
Cargo: Alta Administração
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerentes de Projetos

Procedimento: Executar plano de promoção
A equipe do escritório de projetos deve implementar o plano de promoção que foi homologado. A cada ação, registros referentes à implementação devem ser registrados até o feedback daqueles participantes das ações.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar resultados de promoção
Os analistas do EPROJ devem avaliar o impacto do resultado gerado versus o método de promoção adotado para cada ação. Este procedimento deve gerar lições aprendidas que apoiarão o desenvolvimento dos futuros planos de promoção da cultura de projetos.
Cargo: EPROJ
Output: Promoção da cultura de projetos realizada e avaliada.
Ações de promoção da cultura de gerenciamento de projetos estarão registradas e avaliadas.

Atividade: A1.0.2.2.0.5 Promover Mentoring para Gerentes de Projetos



Os gerentes de projetos internos à organização precisam de orientação para que consigam conduzir adequadamente seus projetos. É papel do EPROJ promover este apoio de forma estruturada.
Input: Necessidade de Mentoring
Ad hoc, os gerentes de projeto e/ou sponsors podem sentir a necessidade de recorrer o EPROJ em busca de orientações específicas para auxiliar a condução dos seus projetos.

Procedimento: Solicitar mentoring
Os interessados solicitam formalmente a demanda por mentoria pelo EPROJ.
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos
Input: Periodicidade prevista de acompanhamento
A metodologia de projetos do EPROJ propõe a regularidade de acompanhamento proativo pelo escritório para os projetos em curso. Este acompanhamento específico pode ser inclusive previsto no cronograma interno de cada projeto.

Procedimento: Identificar as necessidades de mentoring
A equipe do EPROJ pode identificar e fomentar a oportunidade de realizar mentoria para algum gestor de projetos que apresente uma dimensão de competência a ser desenvolvida.
Cargo: EPROJ
Decisão: Necessidade por mentoring identificada?
De maneira receptiva ou proativa, a necessidade de mentoring é apresentada ao EPROJ.

Procedimento: Avaliar as necessidades por mentoria
A equipe do EPROJ avalia a oportunidade de prestação de mentoria para sponsors ou gerentes de projeto, buscando compreender claramente a demanda identificada.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Alocar recursos para mentoria

O escritório de projetos prioriza as demandas e aloca recursos internos compatíveis com a natureza da mentoria a ser realizada.
Cargo: EPROJ

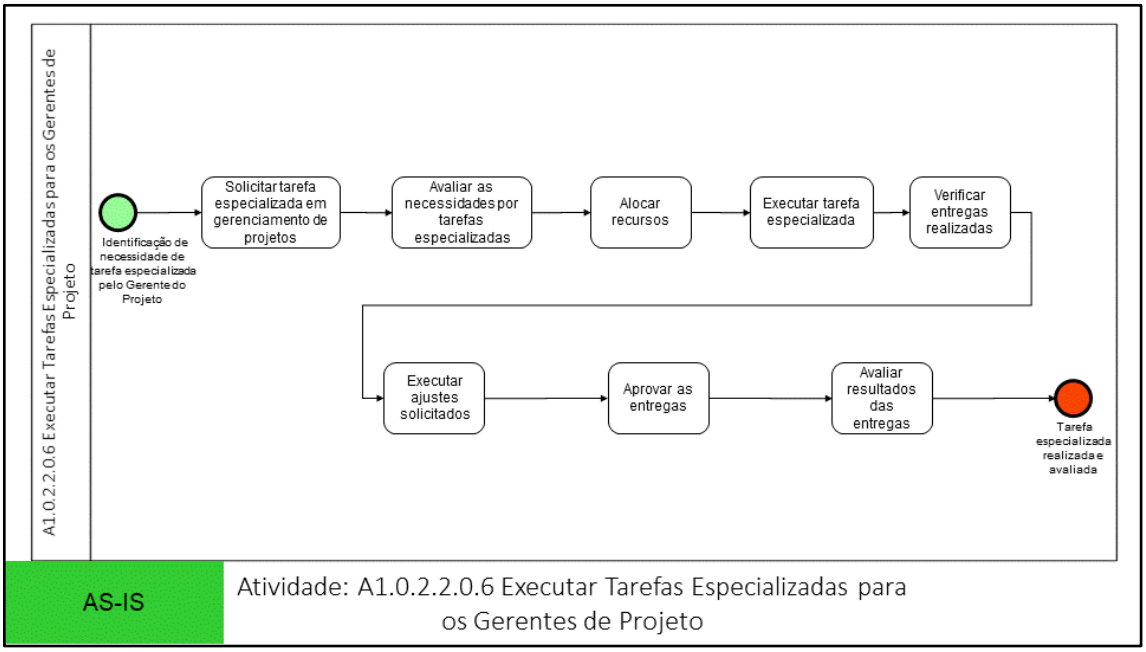
Procedimento: Validar os objetivos de mentoring
Junto ao demandante, o responsável pela mentoria valida expectativas e objetivos para poder prover a melhor mentoria possível.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar reuniões regulares de mentoring
O mentor do EPROJ estabelece encontros regulares com o mentorado até que sua capacidade técnica gerencial esteja compatível com os objetivos traçados inicialmente.
Cargo: Mentorado
Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar encerramento de mentoring
Uma vez concluídos os objetivos da mentoria, o EPROJ e o mentorado definem através de reunião presencial, virtual ou troca de mensagens a conclusão do trabalho de mentoria para fins de registro.
Cargo: Mentorado
Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar progresso de mentoring
Os coordenadores do EPROJ devem acompanhar e avaliar o progresso de cada mentoria e o desempenho agregado de todas as mentorias providas pelo escritório. Lições aprendidas podem ser registradas a partir desta avaliação.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Metoring realizado e avaliado
O processo de mentoria foi concluído e avaliado, apoiando futuras mentorias que possam ser demandadas.

Atividade: A1.0.2.2.0.6 Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projeto



A realização de projetos pode requerer tarefas e especializadas que transcendem as competências existentes no escritório e na equipe do projeto. Podem ser tarefas avançadas relacionadas a projetos ou de outras áreas de competência que requerem conhecimento externo. por exemplo: desenvolvimento de soluções tecnológicas específicas, assessoria na realização de uma análise econômica complexa, a aplicação de técnicas avançadas estatísticas, a certificação técnica de um procedimento etc. É função do EPROJ auxiliar o Gerente de Projeto na obtenção destas tarefas especializadas, seja através de apoio direto quando possível ou na obtenção de recursos externos para prover a solução necessária.
Input: Identificação de necessidade de tarefa especializada pelo Gerente do Projeto
O andamento e o acompanhamento do projeto por parte do gerente responsável podem revelar a necessidade da realização de tarefas especializadas para que o projeto seja adequadamente realizado.

Procedimento: Solicitar tarefa especializada em gerenciamento de projetos
Cabe ao gerente de projetos formalizar ao escritório de projetos a solicitação pela disponibilização de solução especializada necessária ao projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar as necessidades por tarefas especializadas
O escritório de projetos deve avaliar a adequação, oportunidade e urgência na busca de soluções especializadas para o projeto.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Alocar recursos
O escritório de projetos, uma vez que tiver homologado a solicitação por tarefa especializada, deve alocar recursos internos ou buscar recursos externos para que a tarefa seja realizada no projeto no momento certo conforme a demanda do gerente responsável.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Executar tarefa especializada

A responsabilidade pela execução da tarefa especializada é do escritório de projetos que funciona como referência para adequação da solução implementada.
Cargo: EPROJ

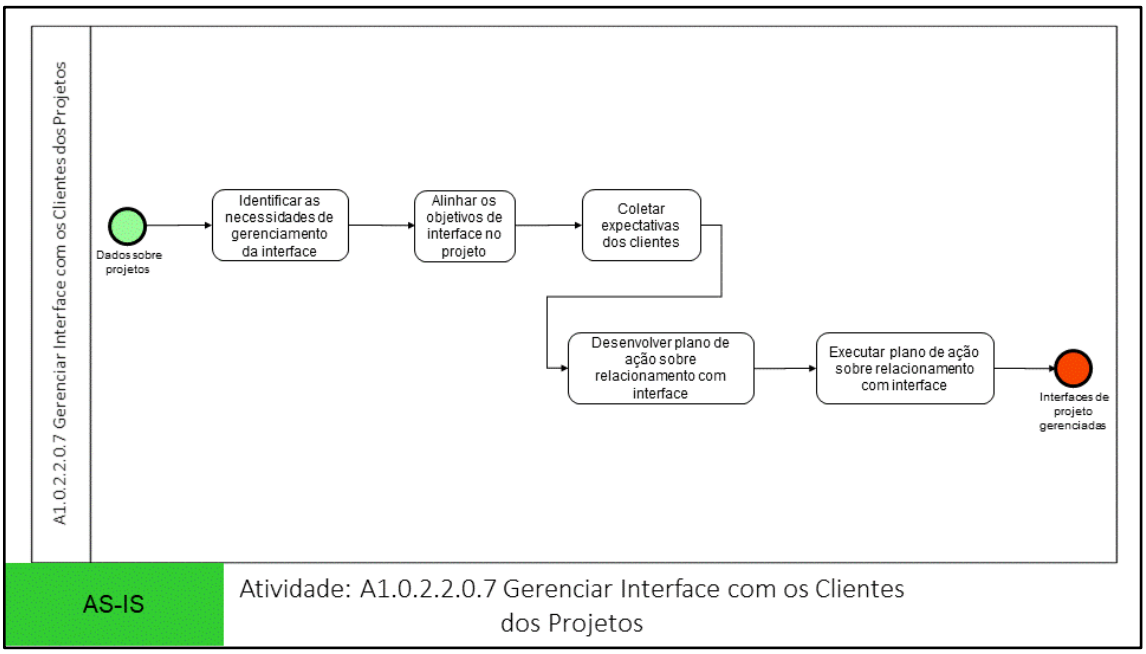
Procedimento: Verificar entregas realizadas
O gerente de projetos, maior interessado na realização das tarefas especializadas, deve verificar se as entregas previstas estão de acordo com as necessidades do projeto sob sua responsabilidade.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar ajustes solicitados
Quando necessário, o escritório de projetos deve intermediar ajustes na realização das tarefas especializadas.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Aprovar as entregas
O gerente de projetos é o responsável pela homologação das entregas especializadas feitas ao projeto.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar resultados das entregas
O escritório de projetos deve avaliar se as entregas homologadas realizaram o benefício previsto para os projetos solicitantes.
Cargo: EPROJ
Output: Tarefa especializada realizada e avaliada
A realização dos procedimentos previstos neste processo deve garantir a adequação e efetividade de cada tarefa especializada necessária aos projetos da organização.

Atividade: A1.0.2.2.0.7 Gerenciar Interface com os Clientes dos Projetos



Projetos frequentemente necessitam de pessoas de interface nos clientes do projeto. A equipe de projeto dispõe de pessoa de interface com o apoio para a coleta de dados, agendamento de reuniões, nivelamento sobre a situação atual, entre outras finalidades.
Clientes de projeto podem ser áreas internas e entidades externas à organização, assim como gestores e participantes em projetos. Para clientes na forma de áreas e entidades, são eleitas pessoas de interface com as equipes de projeto. O EPROJ, neste modelo, possui a responsabilidade por coordenar a interface com as áreas internas orientando e sendo apoiado pelos gerentes de projetos.
Input: Dados sobre projetos
A projetos sobre o relacionamento com entidades internas ou externas possuem pessoas eleitas como interface para a condução das atividades planejadas. Esta atividade se inicia com dados referentes a projetos a respeito da falta ou da existência dessas interfaces e como construí-las para o sucesso do empreendimento.

Procedimento: Identificar as necessidades de gerenciamento da interface
O escritório de projetos deve avaliar a necessidade de criação, estreitamento de relacionamento, ampliação, até mesmo substituição de elementos de interface junto aos clientes do projeto. Essa diagnose é fundamental para que o andamento do projeto não seja de qualquer forma prejudicado.
Cargo: EPROJ

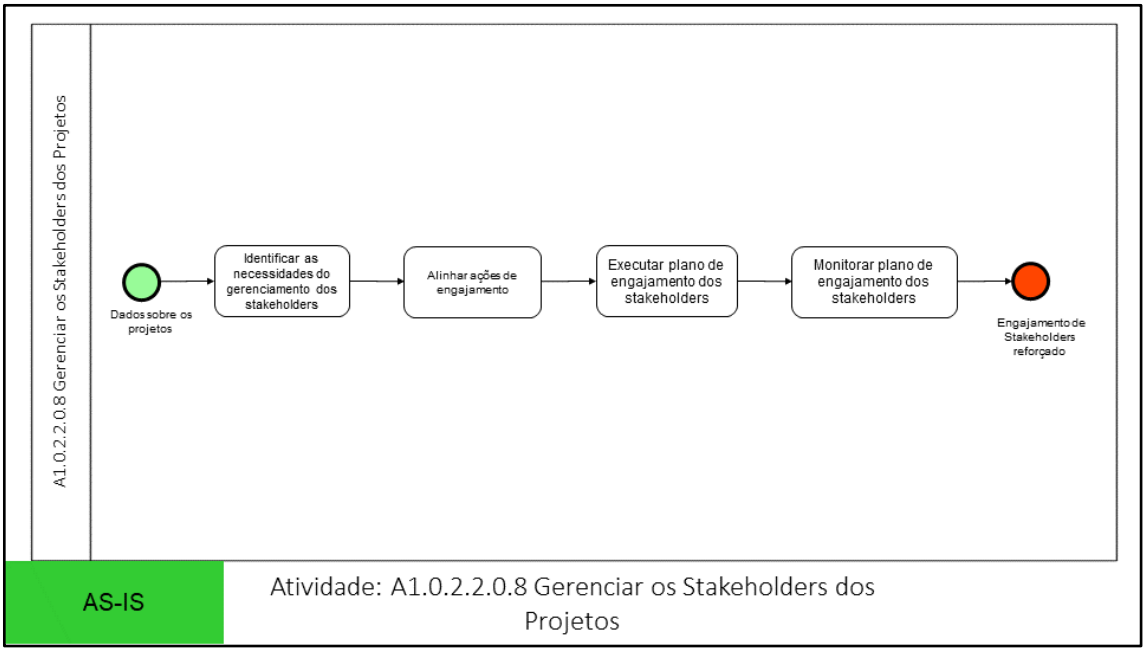
Procedimento: Alinhar os objetivos de interface no projeto
A diagnose sobre necessidades de gerenciamento de interface deve ser discutida pelos responsáveis do projeto como o escritório, o patrocinador e os gerentes do projeto. É importante que a abordagem a ser seguida seja de comum acordo entre todos esses atores.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Coletar expectativas dos clientes
A melhor maneira de identificar melhorias de interface é renovar o entendimento sobre as expectativas dos clientes do projeto com relação aos benefícios a serem gerados. Renovar significa relembrar assim como enfatizar novas necessidades.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos
Cargo: Cliente do Projeto

Procedimento: Desenvolver plano de ação sobre relacionamento com interface
O gerente e o escritório de projetos devem ser proativos no estabelecimento de ações que reforcem o relacionamento os responsáveis do projeto com os seus clientes.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação sobre relacionamento com interface
Definidas as ações para estreitamento do relacionamento com os clientes do projeto através da interface, o escritório de projetos deve conduzir a implementação das mesmas mesmas.
Cargo: EPROJ
Output: Interfaces de projeto gerenciadas
Com a realização dos procedimentos propostos nessa atividade, o projeto pode contar com interfaces ativas que facilitam as necessidades do projeto junto aos seus clientes.

Atividade: A1.0.2.2.0.8 Gerenciar os Stakeholders dos Projetos



O sucesso de um projeto está relacionado à percepção dos Stakeholders interessados nos resultados e na atenuação da ação de Stakeholders opositores. O escritório de projetos apoia o Gerente de Projetos no gerenciamento do engajamento dos Stakeholders.
Input: Dados sobre os projetos
No gerenciamento de engajamento de grupos de interesse os dados coletados referentes aos projetos estão relacionados as percepções e movimentos identificados junto aos grupos formadores de opinião influenciadores sobre o projeto.

Procedimento: Identificar as necessidades do gerenciamento dos stakeholders
A análise dos dados captados referentes aos projetos permite aos analistas do escritório de projetos identificar necessidades de gerenciamento de engajamento de grupos de interesse que afetam o andamento do projeto. Devem renovar e atualizar os objetivos estabelecidos tendo em vista as alterações no ambiente político onde o projeto está inserido. O nível de engajamento dos grupos de interesse deve ser atualizado e previsto para cada projeto. A lista de grupos de interesse deve ser atualizada assim como as expectativas de posicionamento de cada um deles.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

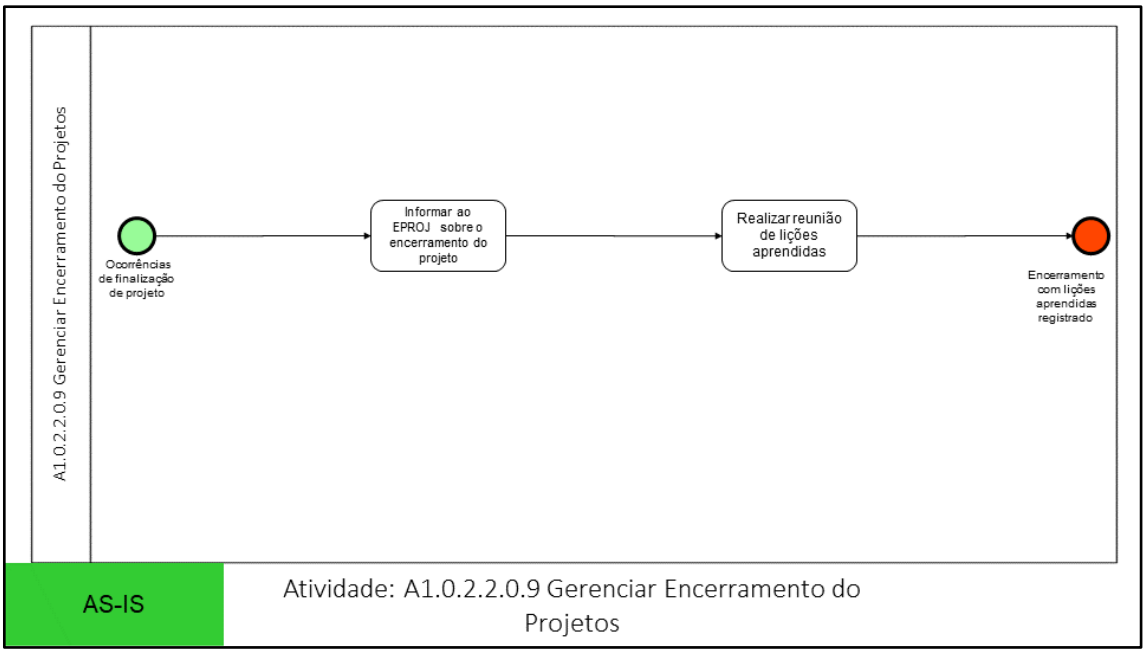
Procedimento: Alinhar ações de engajamento
Após a análise de necessidades, os responsáveis diretos pelo gerenciamento do projeto devem definir ações que promova o engajamento desejado de cada grupo de interesse que influencia os projetos.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de engajamento dos stakeholders

Os gerentes dos projetos devem empreender as ações previstas para reforçar o engajamento dos grupos de interesse.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de engajamento dos stakeholders
O escritório de projetos auxilia os gerente de projeto na condução do plano de engajamento assim como monitora os resultados obtidos.
Cargo: EPROJ
Output: Engajamento de Stakeholders reforçado
A realização das atividades previstas nessa atividade entendi a gerar o posicionamento desejado dos grupos de interesse em relação aos objetivos do projeto.

Atividade: A1.0.2.2.0.9 Gerenciar Encerramento do Projetos



Um EPROJ concede uma importância especial no aprendizado em projetos realizados. Esta atividade está relacionada a geração de lições consolidadas a partir dos projetos coordenados pelo EPROJ.
Input: Ocorrências de finalização de projeto
A equipe dedicada ao projeto apresenta evidências para a oportunidade de encerramento de um projeto.

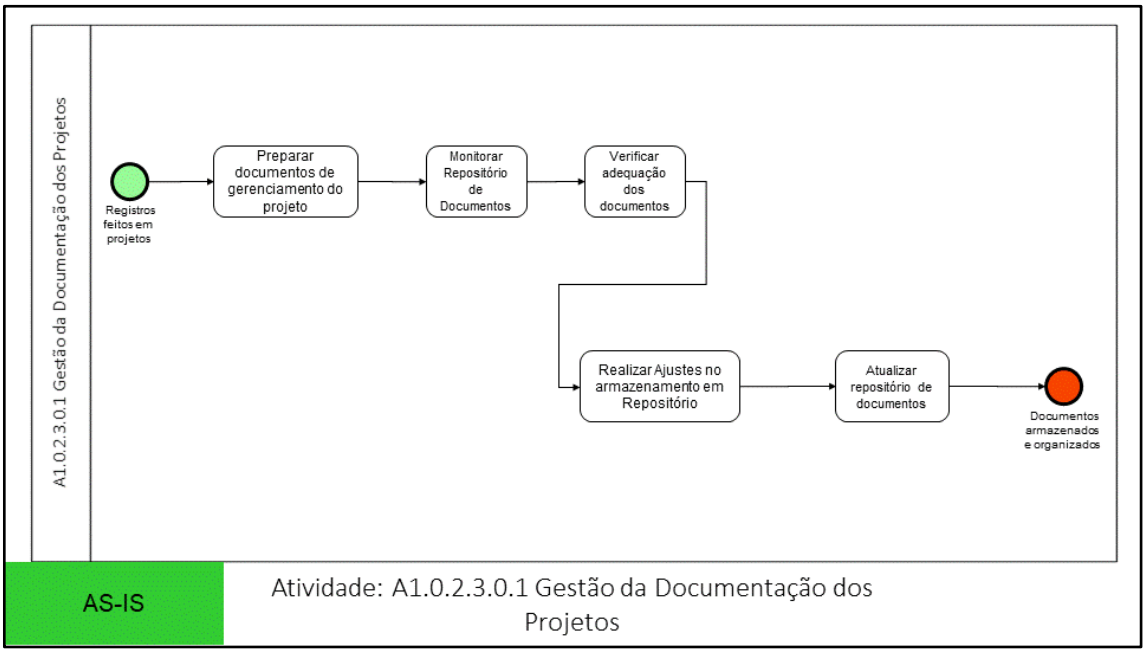
Procedimento: Informar ao EPROJ sobre o encerramento do projeto
Comunicação formal do Gerente de Projetos ao EPROJ comunicando sobre a oportunidade de encerramento do projeto do qual é responsável.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar reunião de lições aprendidas
O gerente responsável com ou não acompanhamento de sua equipe realizam reunião com EPROJ para discutir os aspectos de encerramento dos projetos. Aspectos como contratos que estão sendo encerrados, equipe que está sendo desmobilizada, plano de continuidade do resultado do

projeto na organização e a consolidação de lições aprendidas sobre o projeto. O resultado é formalizado através de termo de encerramento do projeto.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Encerramento com lições aprendidas registrado
Termo de encerramento formalizado dando evidência de encerramento do projeto.

SubProcesso: A1.0.2.3 Gerenciamento de Integração de Projetos

Atividade: A1.0.2.3.0.1 Gestão da Documentação dos Projetos



O gerenciamento da documentação de um projeto é de responsabilidade do gerente de projeto e deve ser acompanhado pelo EPROJ. o repositório de documentos é um ativo muito importante de um projeto e dada a dinâmica de realização das atividades programadas pode gerar uma confusão de documentos por assuntos e em diferentes versões.
Input: Registros feitos em projetos
Conteúdo registrado sobre cada projeto no sistema de informação ou disponíveis em forma documental.

Procedimento: Preparar documentos de gerenciamento do projeto
O responsável pelo projeto deve preparar a documentação física e eletrônica para ser inserida no repositório de documentos. Podem ser novas versões de planilhas, arquivos PDF, documentos físicos etc.
Cargo: Gerente de Projetos

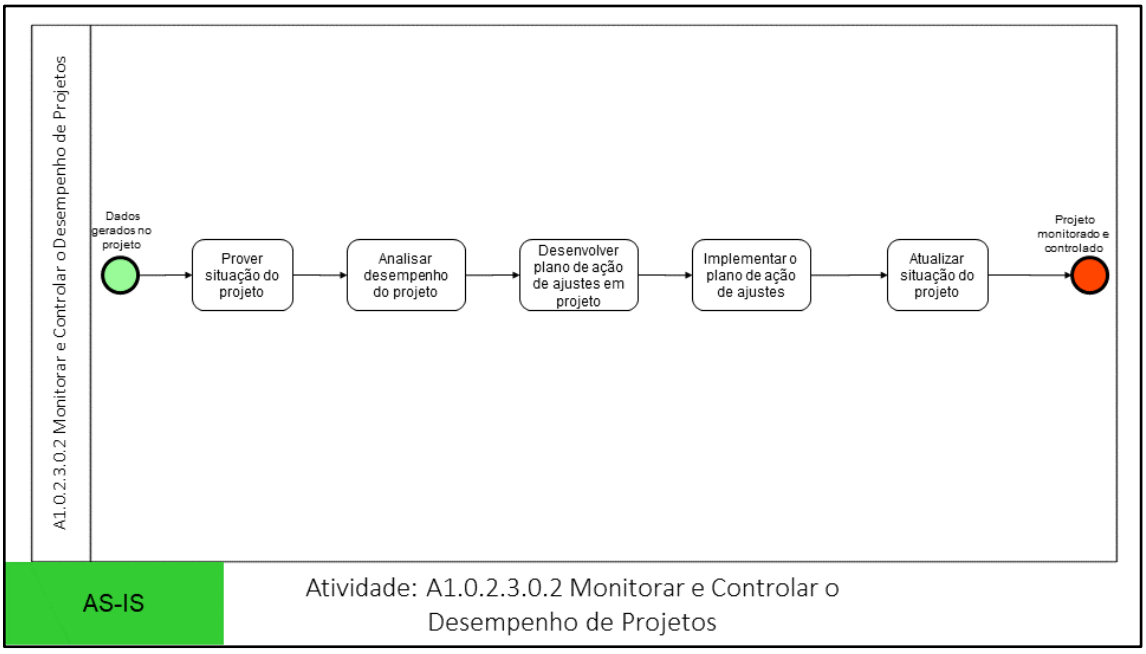
Procedimento: Monitorar Repositório de Documentos
Os analistas do escritório de projetos devem continuamente organizar as pastas do repositório de documentos para avaliar sua condição para a consulta por qualquer um que necessitar de dados sobre o projeto.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Verificar adequação dos documentos
Os analistas do escritório de projetos devem verificar se os documentos existentes nas pastas do repositório estão adequadamente armazenados. Se necessário, de solicitar ajustes ao gerente responsável pelo projeto. Em alguns casos, solicitar permissão para a realização de ajustes simples.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Ajustes no armazenamento em Repositório
O gerente responsável pelo projeto, com o apoio de sua equipe, deve vou providenciar ajustes necessários no armazenamento de documentos no repositório.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Atualizar repositório de documentos
No dia a dia do projeto, os gerentes responsáveis com o apoio de sua equipe devem atualizar o repositório com documentos que se apresentem como importantes para gestão do projeto. Por exemplo: relatórios, contratos, planilhas, estudos etc.
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Documentos armazenados e organizados
Com os procedimentos propostos, o projeto terá documentos organizados e adequadamente armazenados.

Atividade: A1.0.2.3.0.2 Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos



O acompanhamento da evolução dos projetos é feito por cada Gerente de Projeto, mas com o apoio e supervisão do EPROJ. Por vezes, planos de ação corretivos devem ser criados e implementados.
Input: Dados gerados no projeto
Neste processo, o acompanhamento dos projetos através de observação e pelos relatórios de gestão serão utilizados na identificação de problemas execução de ajustes.

Procedimento: Prover situação do projeto

O gerente de projetos é o responsável pela identificação primária da necessidade de ajustes no projeto que conduz. Os sinais mais relevantes surgem na avaliação do avanço planejado versus o realizado de cada projeto.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Analisar desempenho do projeto
O escritório de projetos instigado pela observação de defasagens por parte dos gerentes de projetos ou pelo seu próprio acompanhamento deve analisar detidamente a realização em busca de oportunidades de ajustes E melhorias.
Cargo: EPROJ

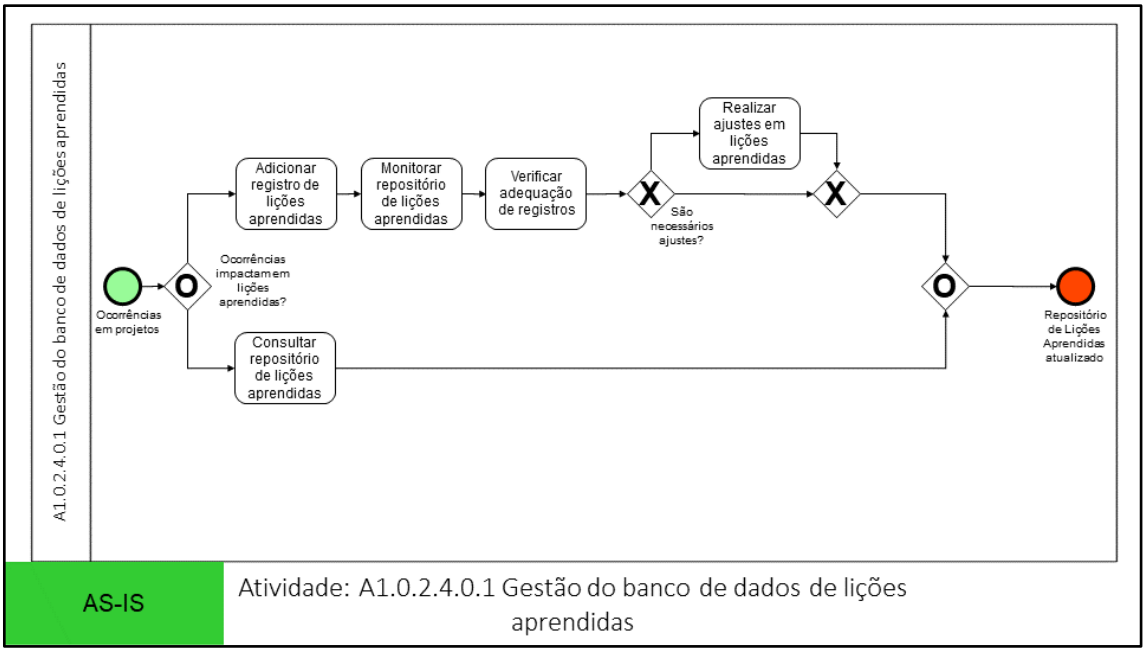
Procedimento: Desenvolver plano de ação de ajustes em projeto
Através de um trabalho colaborativo entre o escritório de projetos, o patrocinador e o gerente de projetos vão elaborar um plano de ação de ações de ajuste a serem aplicados no projeto que está sendo analisado.
Cargo: EPROJ
Cargo: Sponsor do Projeto
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Implementar o plano de ação de ajustes
O gerente de projetos é responsável pela implementação do plano de ajustes combinados junto ao escritório de projetos.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Atualizar situação do projeto
O gerente de projetos deve posicionar o escritório de projetos com relação à situação dos projetos a partir da implementação do plano de ajustes. é possível que novas correções devam ser incorporadas é diversas lições de gerenciamento de projetos podem ser aprendidas e registradas.
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Projeto monitorado e controlado
Com a realização dos procedimentos previstos neste processo teremos os projetos monitorados e alinhados com os objetivos através de controles.

SubProcesso: A1.0.2.4 Recursos de Projetos

Atividade: A1.0.2.4.0.1 Gestão do banco de dados de lições aprendidas



No EPROJ, existe uma preocupação especial com lições aprendidas. Eventos do dia a dia relacionados ao projeto devem ser registrados em um diário eletrônico de lições aprendidas. estes registros são fundamentais para a consolidação

Input: Ocorrências em projetos

No dia a dia do projeto, eventos previstos e imprevistos ocorrem. A percepção do que é relevante cabe a equipe responsável pelo projeto.

Decisão: Ocorrências impactam em lições aprendidas?

A cada percepção, cabe que os envolvidos reflitam sobre a adequação do evento como lições aprendidas.

Procedimento: Adicionar registro de lições aprendidas

Na funcionalidade de sistema de informação de projetos para lições aprendidas, os responsáveis pelo projeto devem registrar o evento como um log (registro com data, descrição e nome do responsável pelo registro).

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar repositório de lições aprendidas

Os analistas do Escritório de Projetos devem regularmente consultar o repositório de lições aprendidas para verificar a adequação dos registros de forma clara e relevante.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Verificar adequação de registros

Se necessário, ajustes são solicitados ao responsável pelo registro pelos analistas do escritório.

Cargo: EPROJ

Decisão: São necessários ajustes?

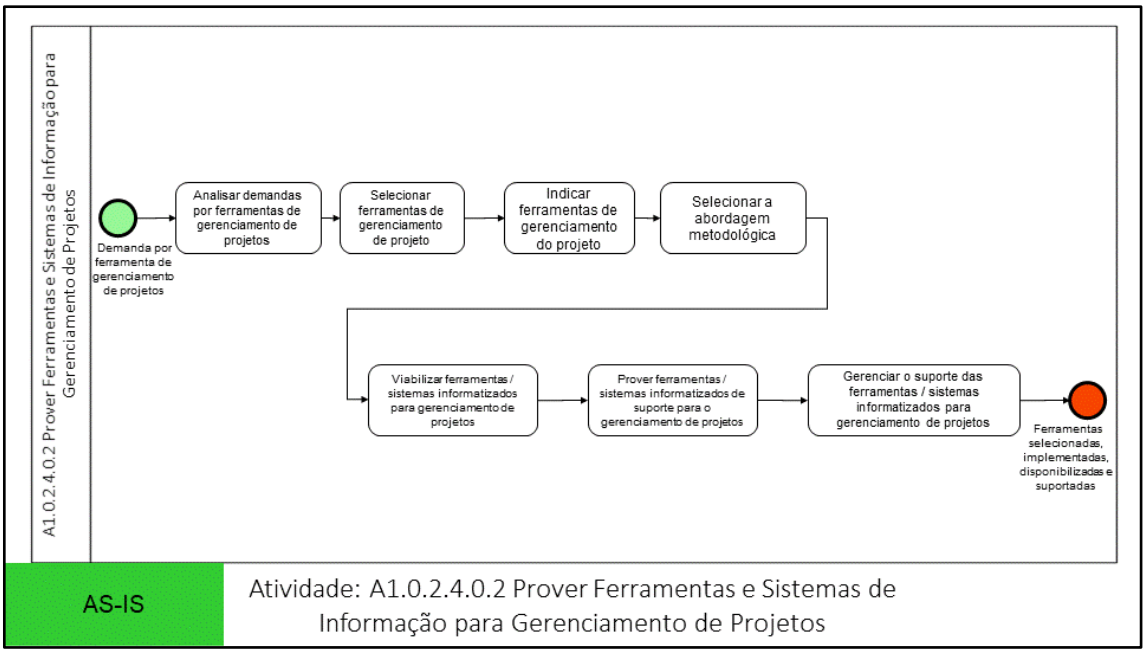
O analista do EPROJ pode verificar como necessária a correção do registro

Procedimento: Realizar ajustes em lições aprendidas

A equipe responsável pelo projeto deve promover os ajustes no registro de lições aprendidas.
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Consultar repositório de lições aprendidas
O responsável pelo projeto deve regularmente consultar os registros feitos sobre o projeto. Esta consulta é essencialmente importante na criação de termo de encerramento do projeto.
Cargo: Gerente de Projetos
Output: Repositório de Lições Aprendidas atualizado
Base de lições aprendidas em cada projeto deverá estar atualizada após a realização destes procedimentos.

Atividade: A1.0.2.4.0.2 Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para Gerenciamento de Projetos



É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informação para gerenciamento de projetos na organização. Nesta atividade, soluções são indicadas, obtidas, disponibilizadas e suportadas pelo EPROJ para os clientes em projetos (gerente do projeto, assistentes de projetos, auditores, gestores relacionados, controladores, etc).
Input: Demanda por ferramenta de gerenciamento de projetos
A consolidação do escritório de projetos e a evolução das necessidades da organização com relação a mudanças acarreta a necessidade de ferramentas mais sofisticadas para o gerenciamento de projetos. Essas demandas podem ter origem nos direcionamentos estratégicos da empresa, no benchmarking de mercado, na percepção da gestão Renan necessidade do escritório e dos gerentes de projeto.

Procedimento: Analisar demandas por ferramentas de gerenciamento de projetos
Cabe ao escritório de projetos avaliar a relevância e a oportunidade para a busca de ferramentas de gerenciamento que forem demandadas pela organização. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar

recursos e tempos na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente com a orientação estratégica do escritório de projetos. Portanto cabe a este a necessidade de avaliar as demandas.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Selecionar ferramentas de gerenciamento de projeto
Necessidades de informatização homologadas após a avaliação de necessidade, o escritório de projetos tem como função definir os requisitos de negócio é buscar no mercado e em desenvolvimento interno na empresa recursos tecnológicos que sejam necessários para a organização.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Indicar ferramentas de gerenciamento do projeto
Feita a avaliação de alternativas de soluções internas e externas para o gerenciamento de projetos com base em tecnologia, o escritório de projetos indica para a organização as ferramentas de informatização que forem mais adequadas.
Cargo: EPROJ

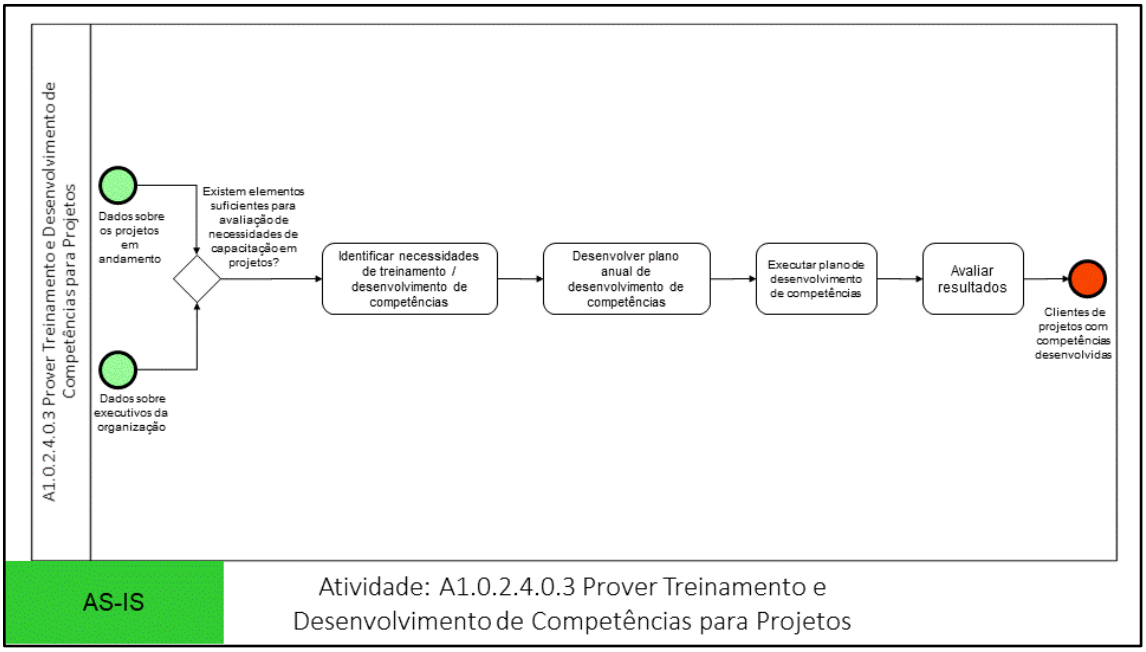
Procedimento: Selecionar a abordagem metodológica
Cada indicação de solução tecnológica para o gerenciamento de projetos da empresa requer também que o escritório de projetos aponte a metodologia de utilização que deverá ser empregada pelos futuros usuários.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Viabilizar ferramentas / sistemas informatizados para gerenciamento de projetos
O processo de aquisição de soluções tecnológicas se dá a partir da aprovação da alta gestão, pelo compromisso daqueles que virão a ser seus usuários e pela atuação da área de contratações da empresa.
Cargo: Alta Gestão
Cargo: Clientes do EPROJ

Procedimento: Prover ferramentas / sistemas informatizados de suporte para o gerenciamento de projetos
Uma vez disponíveis as soluções tecnológicas homologadas e contratadas, cabe ao escritório de projetos facilitar o processo de instalação, capacitação e utilização das ferramentas pelos usuários relacionados.
Cargo: EPROJ

Procedimento: Gerenciar o suporte das ferramentas / sistemas informatizados para gerenciamento de projetos
O escritório de projetos deve acompanhar a utilização das ferramentas tecnológicas de gerenciamento de projetos disponibilizadas e prover suporte no seu uso para as áreas clientes na organização.
Cargo: EPROJ
Output: Ferramentas selecionadas, implementadas, disponibilizadas e suportadas
A realização de todos os procedimentos previstos deve viabilizar a implementação adequada das ferramentas necessárias para o gerenciamento de projetos.

Atividade: A1.0.2.4.0.3 Prover Treinamento e Desenvolvimento de Competências para Projetos



O EPROJ tem como dever promover a competência em gerenciamento de projetos no âmbito da organização. Assim, torna a capacitação com um projeto de desenvolvimento interno com patrocínio da alta gestão.

Input: Dados sobre os projetos em andamento

No que tange a percepção sobre o exercício das competências no âmbito de um projeto, o acompanhamento por parte do gerente de projeto e do EPROJ associado aos relatórios de controle perfazem dados úteis para avaliação das equipes alocadas.

Input: Dados sobre executivos da organização

A formação da cultura de projetos em uma organização depende a compreensão da maturidade em realizações que pode ser percebido em cada indivíduo da organização, especialmente quando estão envolvidos em projetos coordenados pelo EPROJ. Existem executivos que virão a ser envolvidos em projetos previstos na carteira de investimentos da organização e podem ser observados com relação aos seus gaps de competências em projetos.

Decisão: Existem elementos suficientes para avaliação de necessidades de capacitação em projetos?

A observação dos projetos em andamento e do corpo executivo da organização provê dados necessários para diagnose e planejamento de capacitação.

Procedimento: Identificar necessidades de treinamento / desenvolvimento de competências

A avaliação feita pelo escritório de projetos sobre os recursos humanos alocados ou envolvidos com projetos permite a identificação de natureza de capacitação que precisam ser desenvolvidas em grupos da empresa.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver plano anual de desenvolvimento de competências

A quantificação do número de executivos que necessita diferentes naturezas de treinamento em gerenciamento de projeto permite configurar um plano de eventos de capacitação para o desenvolvimento de competências.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Executar plano de desenvolvimento de competências
O escritório de projetos pode utilizar recursos internos e externos ao escritório para promover as capacitações aos executivos da organização conforme planejado.
Cargo: EPROJ
Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar resultados
Os eventos de capacitação realizados são mensurados com relação à qualidade e efetividade no desenvolvimento de competências. Como é um investimento da organização, estes resultados precisam ser avaliados pela alta gestão e o escritório de projetos.
Cargo: Alta Administração
Cargo: EPROJ
Output: Clientes de projetos com competências desenvolvidas
Executivos relacionados diretamente a projetos deverão estar devidamente preparados para participar das ações de mudança organizadas em projetos no futuro.

3.4 Sala de Situação

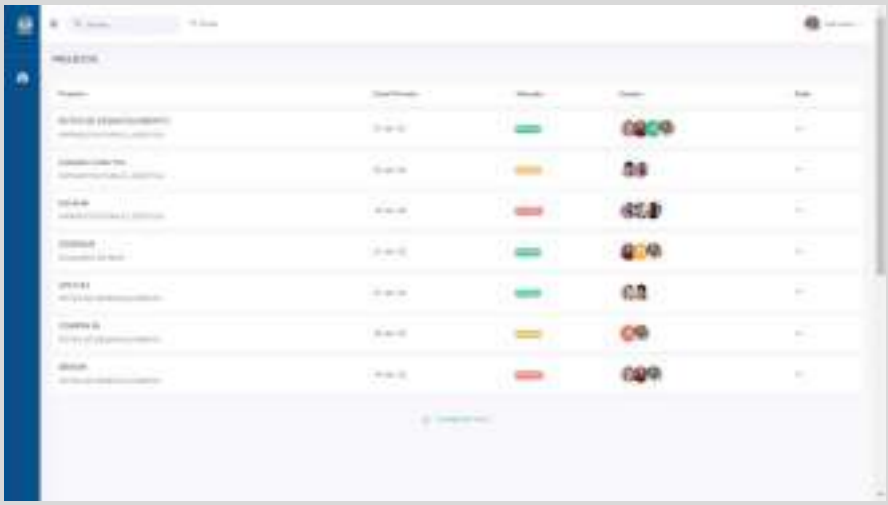
3.4.1 MODELAGEM DO SISTEMA

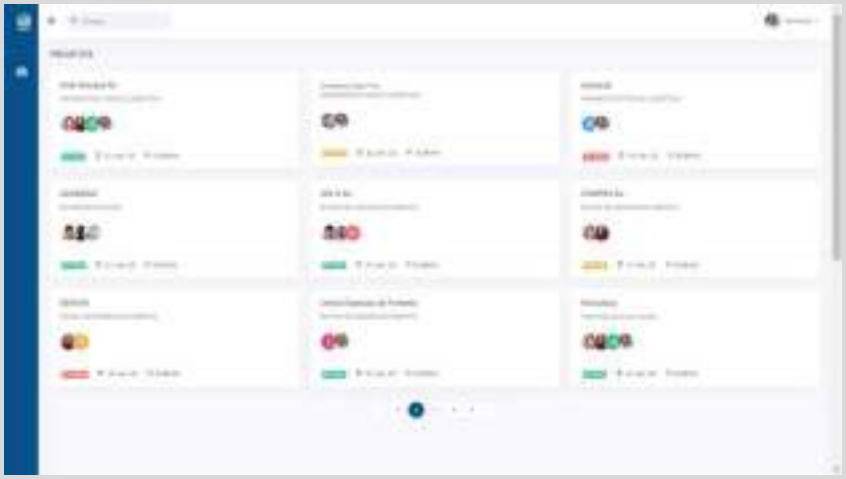
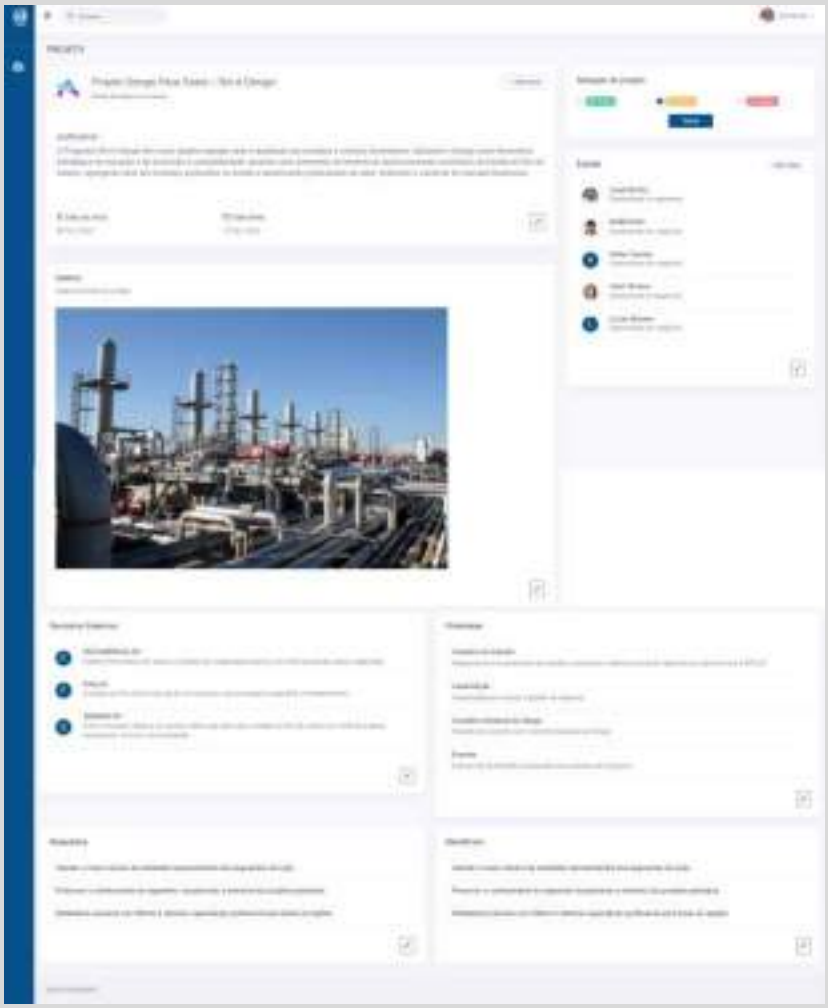
O design e definição de conteúdos da **Sala de Situação** e do **Sistema de Gerenciamento de Informações de Ações, Projetos e Portfolio (SIGaP)** se encontram em processo de discussão entre as equipes da SEDEERI e da FSFA, estando agendadas algumas reuniões de *design sprint* no início de fevereiro para o início do trabalho de design conjunto dos softwares envolvidos.

3.4.2 PROTÓTIPOS EM AVALIAÇÃO

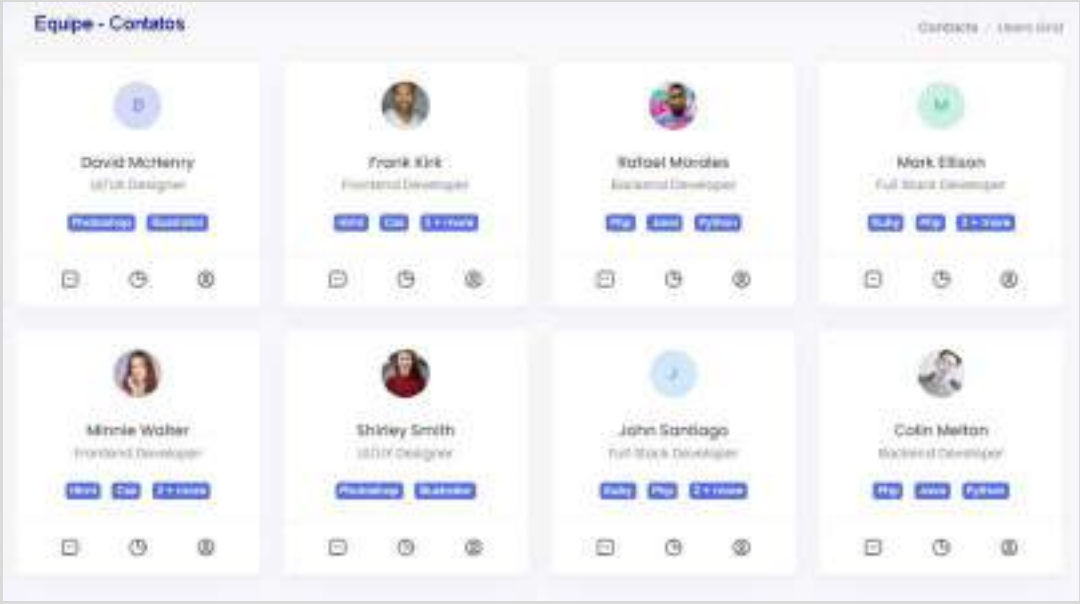
A título de ilustração são apresentadas simulações (**protótipos**) de algumas telas, ainda não validadas pelas equipes da SEDEERI e da FSFA.

Painel da Carteira – Lista

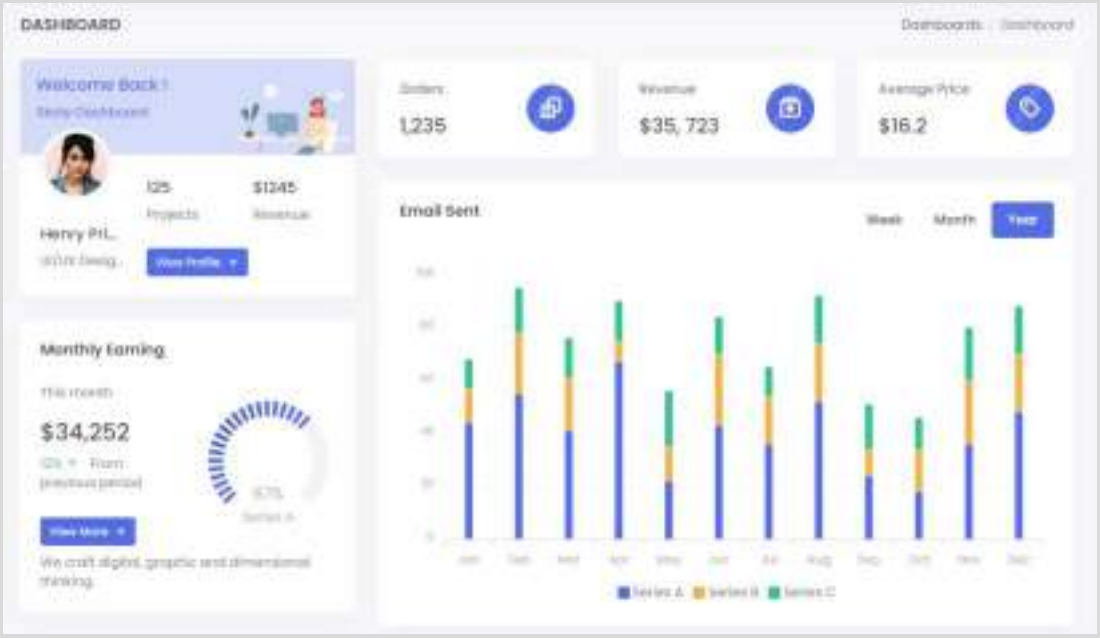


Painel da Carteira – Grid

Detalhes do Projeto


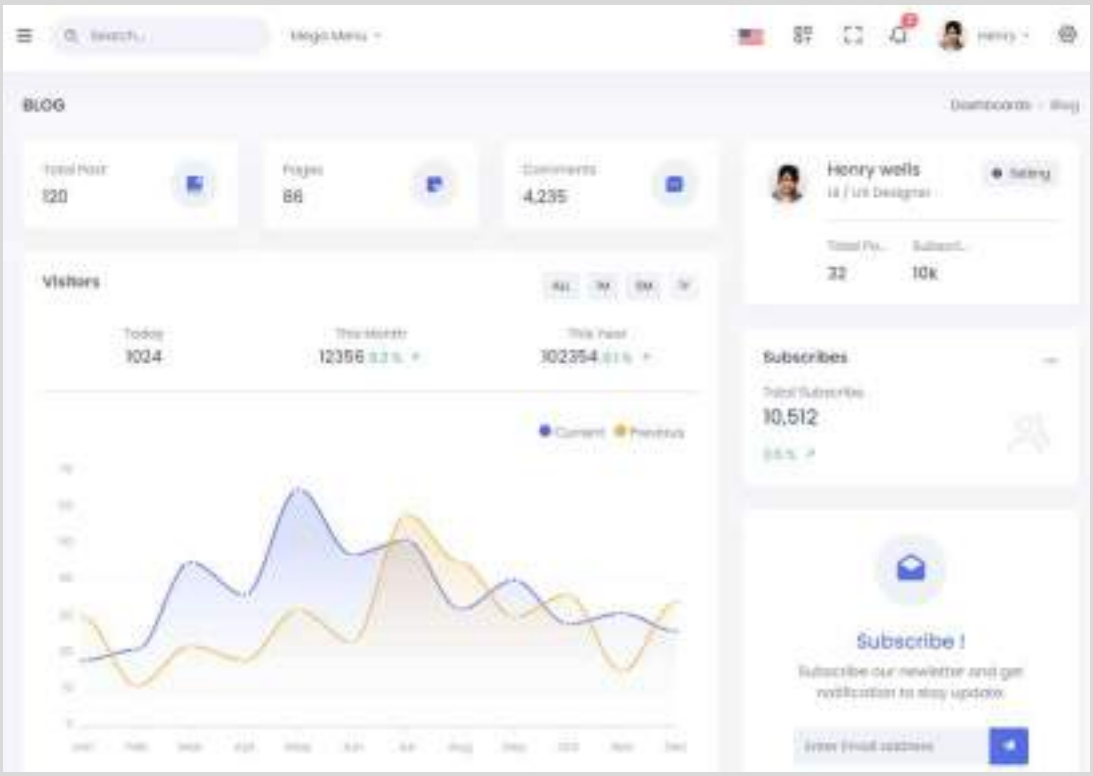
Detalhes da Equipe



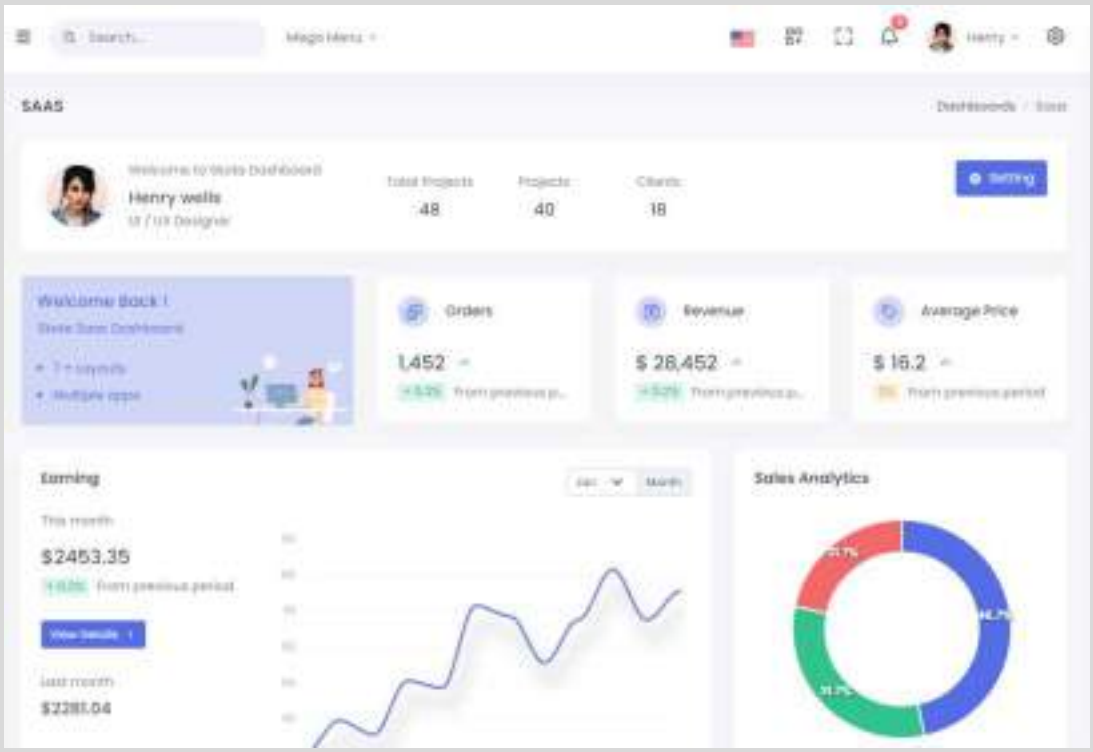
Dashboarard – Modelo 1

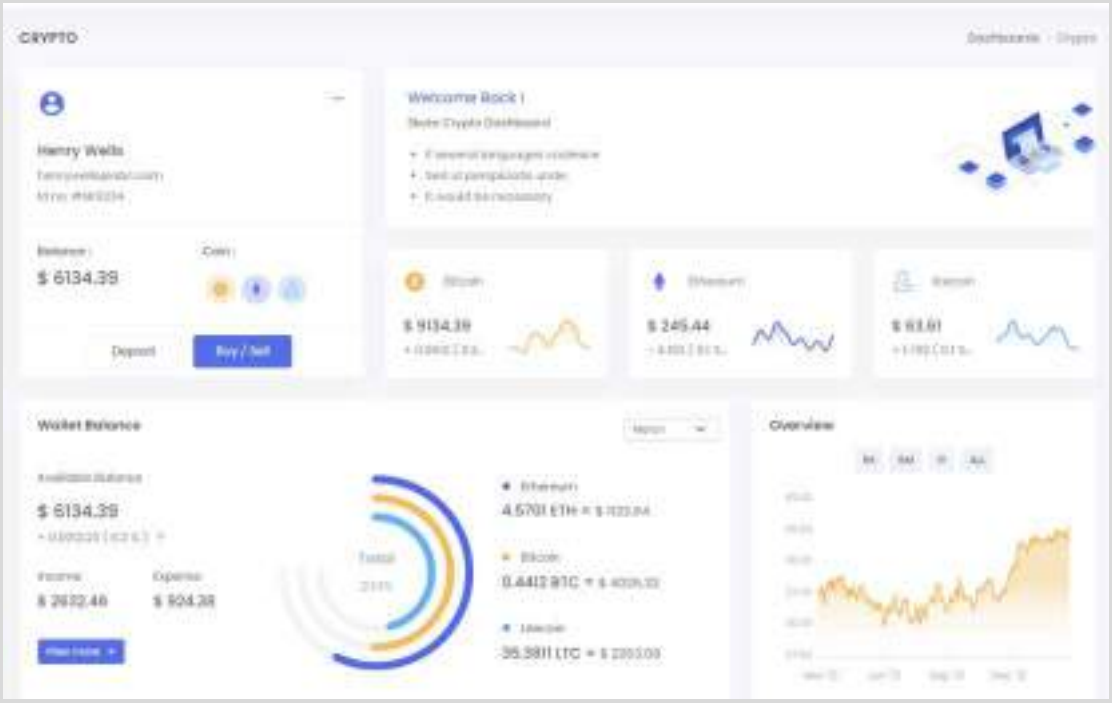
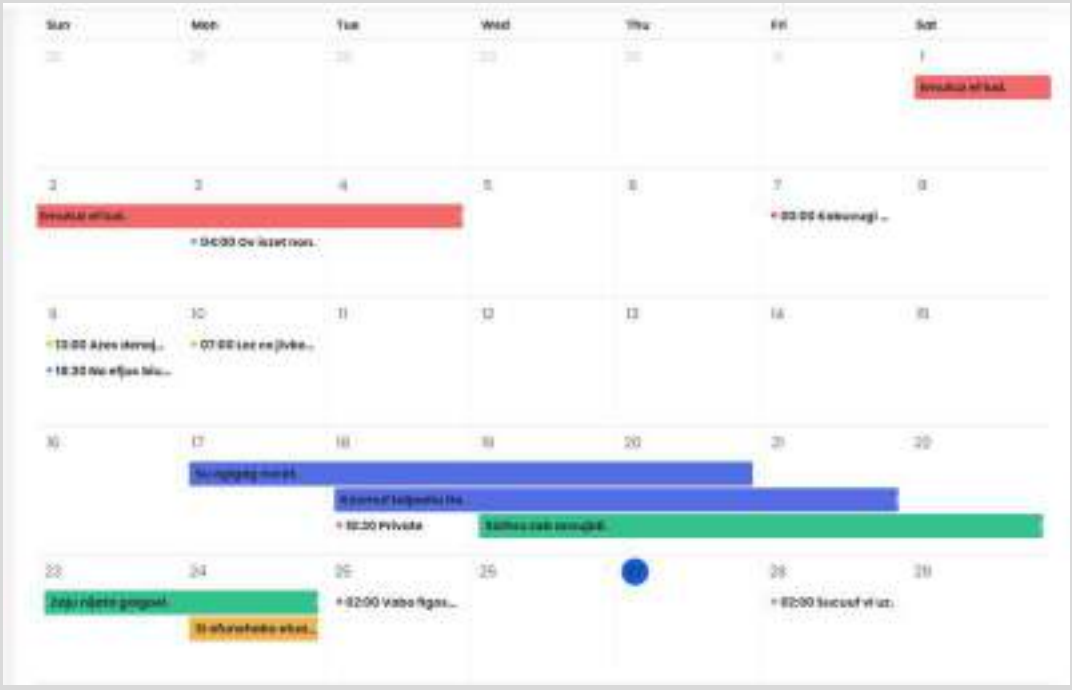


Dashboarard – Modelo 2

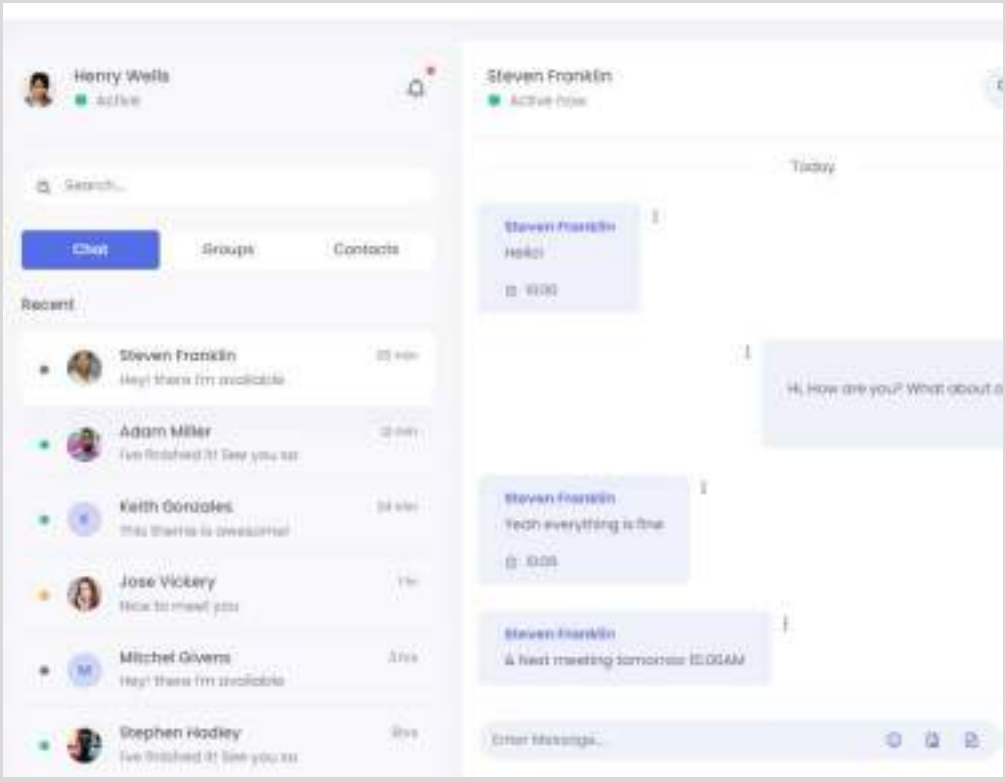


Dashboarard – Modelo 3



Dashboarard – Modelo 4

Agenda de Equipe


Chat Intrasistema



Gráficos de Evolução









3.5 Benchmarking de Escritórios de Projetos e Processos em Estruturas Estaduais de Desenvolvimento Econômico

3.5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Plano de Trabalho Detalhado do Núcleo de Consultoria e Serviços – NCS, acordado com a direção da SEDEERI, antecipa a estruturação e a operação de dois Escritórios, voltados para o desenvolvimento de projetos e para a modelagem de processos e apoio institucional à Secretaria.

O objetivo seria a introdução dos referidos Escritórios como instrumentos para a complementação e o fortalecimento da execução das atividades fim da Secretaria, de um lado, e para a promoção da melhoria e racionalização dos seus processos de trabalho, do outro. A expectativa, evidentemente, é que a inserção dos Escritórios na estrutura organizacional da Secretaria ocorra com o mínimo de distúrbios e de forma consistente com o modelo organizacional, a forma de atuação e as demandas vigentes na SEDEERI.

Nestas circunstâncias, existe uma clara necessidade do estabelecimento de uma sintonia fina, de natureza organizacional e funcional, entre a estrutura da Secretaria e o modelo e focos de atuação dos referidos Escritórios. A ideia básica é que os Escritórios estejam a serviço da eficácia, eficiência e racionalidade da atuação da SEDEERI, implicando assim em um forte alinhamento entre seus modelos.

A lógica seria, então, dispor antecipadamente de uma compreensão adequada do papel institucional, modelo organizacional e focos de atuação da Secretaria, obtidos através de uma análise criteriosa de sua atual estrutura, antes da modelação dos Escritórios. Caso a dinâmica do Plano de Trabalho e/ou a necessidade e as urgências da Direção da SEDEERI não permitam seguir esse percurso linear, seria necessário que a análise da estrutura da Secretaria e a modelação dos Escritórios fossem realizadas de forma interativa e flexível, com vistas à obtenção do referido alinhamento.

Todavia, as condições atuais da SEDEERI não permitem, de imediato, a realização de uma análise criteriosa da sua estrutura organizacional, como requerido. De fato, a Secretaria encontra-se hoje extremamente desprovida de definições e instrumentos formais que estabeleçam, com o mínimo de clareza, as atribuições e responsabilidades dos segmentos componentes da organização, como revelaram muitos entrevistados:

- **"***Atualmente não existe uma definição de atribuições / estrutura na SEDEERI";*
- *"Não existe Regimento Interno".*
- *"A estrutura organizacional (organograma) da SEDEERI não representa a realidade".*

- *"O atual organograma da SEDEERI não faz sentido, terá que ser refeito. Faltam algumas competências específicas na SEDEERI para agregar valor".*
- *"Há muita superposição de atribuições na SEDEERI".*
- *"Não existe fluxo de procedimentos nem competências e atribuições definidas para exercer as atividades. Faz-se o que o sr. Vinícius pede".*

Neste cenário, a simples inserção dos Escritórios na atual "estrutura" da Secretaria, embora pudesse trazer certos ganhos de eficácia e eficiência para algumas das suas atividades, certamente **aumentaria a irracionalidade, superposições e lacunas no conjunto** da Secretaria. Poderia inclusive levar à consolidação de **duas organizações desacopladas e distintas** na sua natureza e papéis ou, até mesmo, à **inibição das funções de natureza estratégicas, políticas e de articulação**. Por outro lado, a formulação e detalhamento de uma nova estrutura, até o nível de regimento interno, como solicitado nas entrevistas, demandaria um tempo incompatível com as expectativas da Direção da Secretaria.

A solução mais viável consistiria em acelerar a formulação, discussão e aprovação de uma **estrutura básica** para a SEDEERI (até o nível das atuais secretarias executivas), na qual já estariam definidas e **adequadamente descritas as funções e atribuições** que a Secretaria deveria exercer. Estariam postas então as condições para promover o ajustamento da modelação dos Escritórios e sua alocação na estrutura da Secretaria. Posteriormente, e a partir da estrutura básica, as funções e atribuições da Secretaria seriam detalhadas e devidamente alocadas nas unidades e subunidades da estrutura, permitindo então a formulação do seu **regimento interno**.

Normalmente, a estruturação de uma organização requer uma série de insumos e subsídios para orientar seu processo de formulação. Três deles assumem uma maior importância: o diagnóstico da atual estrutura, os impactos dos planos – especialmente o estratégico – sobre a organização e o benchmarking relativo a organizações de referência. Dadas as condições de informalidade da atual estrutura, o seu diagnóstico não agregaria subsídios relevantes, além da urgente necessidade de formalização de uma estrutura. Assim, tendo em vista a urgência da busca de uma solução estrutural básica, restam a análise dos impactos do Plano Estratégico, ainda em andamento, e o processo de benchmarking.

Os levantamentos realizados referentes ao benchmarking, cujos conceitos básicos estão resumidos no próximo capítulo, tiveram como foco as Secretarias de Desenvolvimento Econômico de alguns dos principais estados (Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Seu **foco concentrou-se na estrutura organizacional e competências** das Secretarias e nos seus principais produtos e serviços. No caso da existência de Escritórios de Projetos ou Processos, quer internos ou vinculados às Secretarias, quer integrantes de outras entidades públicas centrais dos respectivos estados,

promoveu-se o levantamento de suas estruturas, competências, principais tipos de produtos/serviços e sua rede de atuação.

No próximo Relatório, tendo como base os resultados do benchmarking, serão destacadas algumas constatações que merecerão a atenção e a análise da SEDEERI, tendo em vista possíveis subsídios para sua estruturação e dos seus Escritórios de Projeto e Processo, como por exemplo:

(1) Quais as **funções/atividades básicas** de desenvolvimento econômico que, no seu conjunto, as Secretarias de referência exercem? Como a SEDEERI se situa neste contexto e como deveria se posicionar quanto ao exercício de todas elas?

(2) Que **outras funções**, além do desenvolvimento econômico, as Secretarias de referência têm assumido? Quais dessas funções extra desenvolvimento econômico agregaria valor ou sinergia para a SEDEERI?

(3) No exercício das funções de desenvolvimento econômico, **quais têm sido os focos de atuação das Secretarias de referência**: caracterizam-se como entidades de formulação e articulação de políticas, estratégias e grandes programas ou estão focadas fundamentalmente em ações operacionais, como projetos e atividades de atendimento ao público? Neste sentido, qual seria o melhor posicionamento para a SEDEERI? Formuladora e articuladora de políticas e estratégias ou desenvolvedora de projetos? Ou ambas?

(4) A análise do benchmarking evidencia uma **separação clara entre os papeis das Secretarias e suas vinculadas**, no que se refere a formulação de políticas/estratégias e desenvolvimento de projetos/atendimento? Como a SEDEERI se posiciona neste quesito e quais os mecanismos existentes para coordenação e integração das ações de suas vinculadas?

(5) Na administração pública dos estados considerados, os Escritórios de Projetos, quando existem, têm sido **alocados na própria Secretaria ou em uma instância central** (gabinete do Governador ou secretaria de Planejamento).

(6) Já seus papéis institucionais têm sido o de **disseminador e garantidor das boas práticas de gestão** de projeto ou de analista e avaliador de projetos de clientes ou fornecedores, mas nunca de formulador e implantador de projetos. Como seria o posicionamento e os papéis do Escritório de Projeto da SEDEERI?

(7) O benchmarking realizado não identificou, em nenhuma das oito Secretarias de referência, qualquer indício de função ou unidade que pudesse ser caracterizada como Escritório de Processo. Como a SEDEERI se posiciona diante disso?

Finalmente, é fundamental observar que eventuais diferenças entre as Secretarias de referência e a SEDEERI não significam necessariamente deficiências e, portanto, **não requerem necessariamente a implantação de ajustamentos e mudanças**. São apenas práticas e soluções operadas em Secretarias que atuam em outros contextos e culturas, mas que precisam ser devidamente analisadas, avaliadas e compreendidas.

3.5.2 CONSIDERAÇÕES BÁSICAS SOBRE BENCHMARKING

Como técnica de gestão, o Benchmarking pode ser entendido, fundamentalmente, como uma abordagem que visa o aprendizado de uma organização a partir da experiência de outras.

As raízes históricas e a evolução do benchmarking têm sido objeto de grande interesse de diversos pesquisadores, já há bastante tempo. Alguns chegar a observar que as formas embrionárias do conceito podem ser encontradas no século XIX, enquanto outros defendem que as origens do "benchmarking moderno" montam aos anos 1940s[74]. Por outro lado, existem pesquisadores que centram sua atenção na evolução histórica do conceito, considerando as diferentes gerações ou fases do benchmarking: engenharia reversa, benchmarking competitivo, de processos, estratégico, global, de competência ou benchlearning e, finalmente, de redes[75].

De um modo geral, porém, há uma certa convergência no sentido de que a consolidação do termo e da técnica de benchmarking ocorreu a partir da experiência e atuação da Xerox, entre 1981-1989, período em que a empresa empreendeu e gerenciou mais de 200 projetos de benchmarking. Experiência que foi relatado e disseminada a partir do primeiro livro sobre o tema (Robert Camp – "Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performances", 1989)[76].

A partir do sucesso da Xerox, o benchmarking tornou-se mundialmente conhecido. De fato, desde então, a ferramenta benchmarking tem sido considerada como uma das principais técnicas de melhoria do desempenho das organizações, levando mesmo alguns especialistas a colocá-la como "uma dos mais efetivos processos de melhoria do desempenho empresarial". Pesquisas realizadas pela GBN – Global Benchmarking Network e Bain & Company confirmam a elevada aplicação e aceitação do benchmarking entre as empresas em todo o mundo.

Assim, por exemplo, pesquisas da Bain & Company, realizadas bi-anualmente, desde os anos 1990s, sobre o comportamento e as atitudes de executivos têm indicando que o benchmarking permanece, com destaque, na relação das "10 mais", desde o ano de 1993 e

[74] MADSEN, D. Ø. Et alii – The Emergence and Evolution of Benchmarking: a management fashion perspective. 2017

[75] KIRÖ, P. – Revising the concept and Forms of Benchmarking. Aalto University, 2003

[76] Mann, R. – Benchmarking Past, Present, and Future. COER, 2015

ocupava, em 2017, o 4° lugar entre as técnicas mais populares, atrás apenas da Analitcs Avançada, Gestão Agilis e Balanced Scorecards, como indicam os gráficos seguintes.





Na prática, existem diferentes formas de classificar as técnicas ou processos de benchmarking, sendo útil distinguir inicialmente duas grandes categorias: o formal e o informal.

O benchmarking formal é o processo estruturado, sistemático e explícito de identificar, medir e comparar variáveis e fatores de uma organização com seus correspondente em outras organizações consideradas de referência, com vistas a melhorar o desempenho, a eficácia, a eficiência e a racionalidade da primeira.

Existem igualmente diferentes e variadas maneiras tanto de classificar os tipos, quanto estruturar os processos de execução relativamente ao benchmarking formal. A tabela e o gráfico da página seguinte exemplificam tipos e processos de execução.

Tipos de Benchmarking Formal

Tipos de Benchmarking	Definições
Benchmarking de Desempenho	Comparação entre medidas de desempenho para o propósito de determinar como nossa organização está em comparação a outras
Benchmarking de Processo	Métodos e processos são comparados em um esforço para melhorar os processos de nossa própria organização
Benchmarking Estratégico	Faz-se um comparação com a concorrência, em termos de estratégias, quando se pretende mudar a direção estratégica da organização
Benchmarking interno	Quando as comparações são feitas entre departamentos/divisões de uma mesma organização
Benchmarking Competitivo	Realizado contra a "melhor" competição para comparar desempenho e resultados
Benchmarking Funcional	Estudo de benchmarking para comparar tecnologia/processos no próprio setor industrial ou área tecnológica. O proposito é tornar-se a melhor em tecnologia/processo
Benchmarking Genérico	Comparação de processos em relação aos melhores operadores independente do setor industrial

Fonte: BHUTTA, K.S. et ali - Benchmarking - best practices: an integrated approach



O benchmarking informal pode ser definido como uma abordagem não estruturada com vistas a aprender com a experiência de outras organizações ou pessoas. Não há um processo definido e explícito que possa servir de guia. Esse tipo de benchmarking é usado principalmente por todas as pessoas, inconscientemente, no trabalho e na vida doméstica. As

pessoas estão constantemente comparando e aprendendo com o comportamento e as práticas dos outros.

No contexto de trabalho, as pessoas estão realizando benchmarking informal quando:

- Conversam com colegas de trabalho e aprendem a partir da experiência deles (pausas para café e reuniões de equipe)
- Consultam especialistas que têm experiência na implementação de determinados processos ou atividades em diferentes ambientes de negócios
- Interagem com pessoas de outras organizações em conferências, seminários e fóruns na Internet.
- Utilizam bancos de dados online/sites e publicações que compartilham informações de benchmarking

O COER – *Centre for Organisational Excellence Research* está desenvolvendo um projeto de pesquisa no está investigando o uso de Benchmarking Informal. A primeira etapa da pesquisa envolveu o desenvolvimento de uma taxonomia de Benchmarking Informal, veja a Tabela abaixo. A próxima etapa volta-se para aprender como as organizações estão realizando benchmarking informal e qual a sua eficácia.

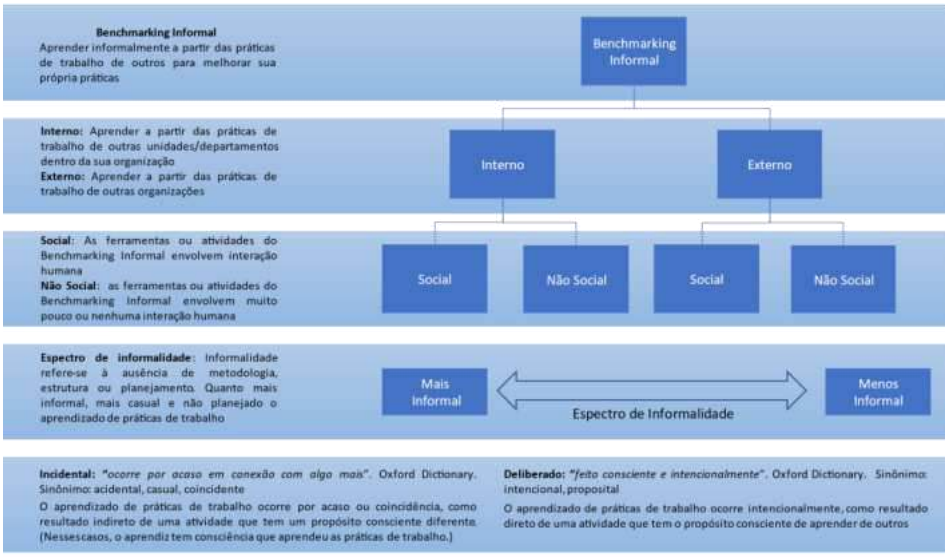
O benchmarking informal é mais acessível e fácil de executar e, portanto, útil para a mudança cultural, enquanto o benchmarking formal é mais estruturado e geralmente realizado por equipes de projeto e em um prazo mais longo.

As organizações que possuem sistemas para encorajar o benchmarking informal são mais propensas a serem bem-sucedidas com o benchmarking formal, pois seu pessoal estará mais disposto a abraçar a mudança e já terá conhecimento de melhores práticas potenciais e fortes contatos com outras organizações que podem se tornar parceiros de benchmarking.

Tanto o benchmarking informal quanto o formal podem ser usados interna, externa ou competitivamente. Além disso, eles são complementares e se apoiam mutuamente[77].

[77] Mann, R. – Benchmarking Past, Present, and Future. COER, 2015

Uma Taxonomia do Benchmarking Informal



Fonte: MANN, Robin- Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration

Um aspecto fundamental do benchmarking, frequentemente descuidado, é a questão da aprendizagem. Na verdade, o benchmarking é muito mais que medir e comparar. É um método que se volta basicamente para o aprendizado a partir da experiência de outros. Neste sentido, é pensamento criativo, inovação, ruptura e evolução. Apesar disso, os talentos e esforços dedicados às etapas de medição e comparação, frequentemente, são muito superiores à dedicação conferida ao aprendizado. Métodos e técnicas sofisticados de coleta, medição e tratamento de informações são privilegiados, em detrimento de métodos e processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacionais.

Essa postura tem estimulado, em parte, o fortalecimento do benchmarking informal, que segundo algumas pesquisas supera, em aplicação, as técnicas de benchmarking de desempenho e das boas práticas[78]. Mas tem forçado igualmente a uma decomposição dos processos clássicos do benchmarking, isolando e analisando separadamente as etapas de aprendizado ("benchlearning") e implantação ("benchaction"), a fim de conferir uma maior atenção e dedicação aos seus métodos e processos[79].

Contrariamente ao benchmarking, o benchlearning não inclui necessariamente a procura de organizações comparáveis e a utilização de indicadores para estabelecer comparações diretas. O benchlearning enfatiza mais o processo de aprendizagem do que o estabelecimento de comparações com outras organizações. Seu objetivo é aprender com os pontos fortes de

[78] Pesquisa da GBN- Global Benchmarking Network (Global Survey on Business Improvement and Benchmarking) coloca, no ranking das técnicas de melhoria de negócios, o benchmarking informal acima da classificação do benchmarking de desempenho e das boas práticas.

[79] Vide REYTAG, P. V. & HOLLENSEN, S. - The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. University of Southern Denmark; SCHEERER, B. & DÜCKERT, S. - Benchlearning - A learning-format for best practice and knowledge sharing. 2016

outras organizações, aprender com elas o que fazem bem. Além disso, busca a inspiração para o seu próprio trabalho e o aprendizado com os erros, evitando assim as falhas cometidas pelas outras organizações. É um processo ativo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores, fatos e medidas.

Os parceiros escolhidos para o benchlearning devem ser organizações que utilizam boas práticas, as quais — quando adaptadas e implementadas na organização — conduzem à melhoria do desempenho. É importante notar que quando se procura um parceiro para benchlearning, a escolha não deve se limitar a organizações similares. Na verdade, a inovação é inspirada frequentemente através da aprendizagem com parceiros de outros setores. Ao implementar, na organização, aquilo que se aprendeu através do processo de benchlearning, está se criando inevitavelmente as suas próprias boas práticas.

O benchlearning difere do benchmarking em quatro pontos básicos, como descrito na tabela abaixo:

Benchmarking versus Benchlearning

	Benchmarking	Benchlearning
Conhecimento	Comparação com os melhores tipos de KPIs com outros participantes (comparação quantitativa)	Aprendizado a partir dos participantes e criação conjunta de novos conhecimentos e perspectivas (comparação qualitativa e aprendizado)
Duração	Comparação pontual	Compartilhamento contínuo de conhecimentos por longo período de tempo
Pessoal	Foco na comparação de números. O pessoal envolvido pode não ter contato direto através de conversações físicas.	Conexão de pessoal via eventos físicos e criação de confiança para partilhar experiências profundas sobre pontos chave do benchlearning
Tempo	Comparação em números que descrevem eventos passados.	Compartilhamento constante de experiências passadas e presentes. Adicionalmente, criação de novos conhecimentos e comparação de iniciativas futuras.

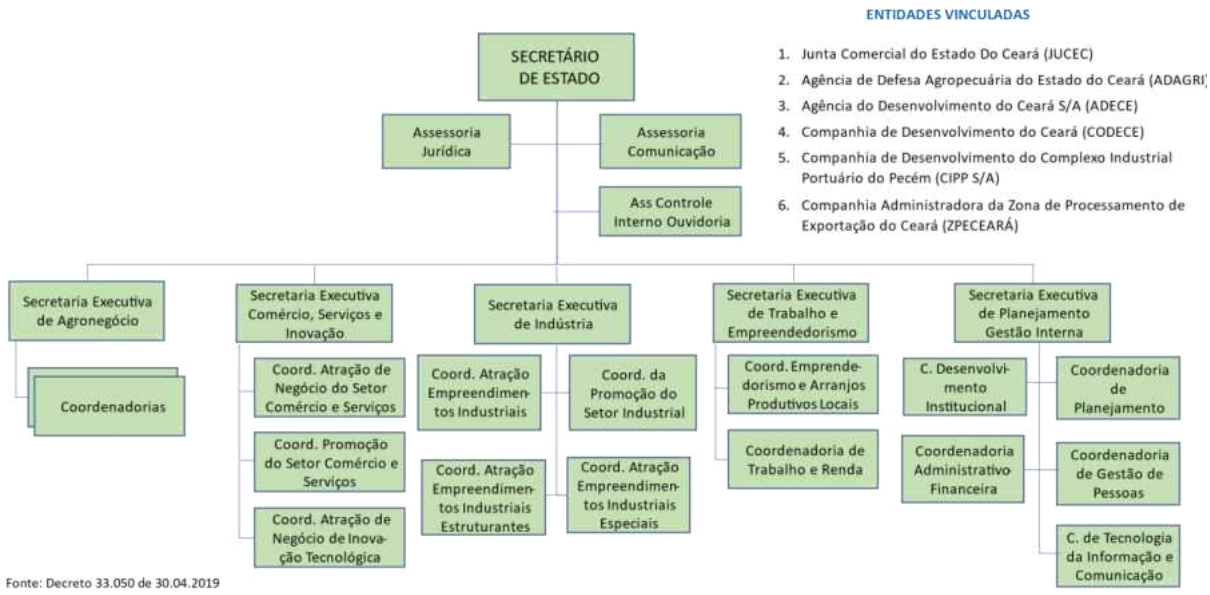
Fonte: SCHEERER, B. & DUCKERT, S. – Obra citada

É justamente nesse contexto de benchmarking formal e informal e de benchlearning que se situa o processo de estruturação da SEDEERI e de seus Escritórios. O objetivo, em última análise, consiste em informar-se e conhecer a estrutura e demais fatores associados das principais Secretarias estaduais que lidam com o desenvolvimento econômico para, então, extrair subsídios para orientar o referido processo. Com a expectativa de que essa prática, aplicada em situações similares, torne-se um instrumento permanente de aprendizagem da Secretaria.

3.5.3 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO DO CEARÁ – SEDET

3.5.3.1 Estrutura

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho do Ceará – SEDET conta com estrutura definida por decreto estadual.



Fonte: Decreto 33.050 de 30.04.2019

3.5.3.2 Competências

Em complemento, suas competências são estabelecidas pela Lei Estadual nº 16.710, DE 21.12.18, a saber:

1. formular, implementar e avaliar a **Política de Desenvolvimento Econômico** do Estado do Ceará;
2. promover a **integração interinstitucional** na execução da política de desenvolvimento econômico;
3. acompanhar, elaborar **estatísticas e indicadores econômicos** nacionais e internacionais e seus reflexos na economia estadual;
4. realizar articulação **interinstitucional e intersetorial** para melhoria do ambiente de negócios;
5. promover **ações estratégicas para atrair e apoiar novos negócios** e iniciativas de investimentos;
6. definir, acompanhar e avaliar **políticas e programas de incentivo** econômicos aos setores produtivos;
7. fomentar o **empreendedorismo** por meio de incentivos econômicos, estruturais e gerenciais;
8. acompanhar os **acontecimentos macroeconômicos** nacionais e internacionais e seus reflexos na economia estadual;
9. **definir**, **aprovar** e **acompanhar projetos de investimentos** no setor de indústria, comércio, economia criativa, agronegócios empresariais de médio e grande porte;
10. desenvolver e fomentar **a promoção comercial** de âmbito nacional e internacional;
11. definir prioridades e critérios para **concessão, alteração, prorrogação e extinção de incentivos** fiscais, financeiros ou tributários do Estado;
12. avaliar e monitorar a **política de incentivos** fiscais, financeiros ou tributários do Estado;
13. promover a **interiorização de políticas públicas** voltadas ao fortalecimento de vocações locais na indústria, comércio e serviços, de forma a diminuir as desigualdades sociais e regionais;
14. **planejar e desenvolver programas de apoio e incentivos** ao micro e pequeno empreendedor;

15. preservar e difundir **os aspectos artísticos e culturais do artesanato cearense**, como fator de agregação de valor e melhoria nas condições de vida da população artesã;
16. apoiar a **comercialização dos produtos artesanais** e das micros e pequenas empresas; monitorar o **mercado de trabalho**, subsidiando o governo e a sociedade na formulação de políticas econômicas;
17. monitorar o **mercado de trabalho**, subsidiando o governo e a sociedade na formulação de políticas econômicas;
18. ampliar as **oportunidades de acesso à geração de trabalho e renda** por meio de programas de desenvolvimento dos setores econômicos;
19. divulgar as **potencialidades do Ceará** nas esferas local, nacional e internacional;
20. promover, integrar e executar ações **que promovam a política e o fortalecimento dos Arranjos Produtivos** Locais – APLs, em diversos setores produtivos;
21. coordenar e supervisionar a **gestão das entidades vinculadas**, aprovando as políticas e diretrizes e definindo as respectivas estratégias de atuação;
22. participar, por meio de seu dirigente, **de reuniões de órgãos congêneres** no âmbito regional e nacional;
23. fomentar e desenvolver **programas de apoio e incentivo às cooperativas** e iniciativas de socioeconomia solidária;
24. formular **normas técnicas e os padrõe**s de proteção, conservação e preservação das cadeias produtivas;
25. estimular a **formação, o fortalecimento e a consolidação** das cadeias produtivas;
26. ampliar as **oportunidades de acesso à geração de trabalho e renda**;
27. Viabilizar **oportunidade de estágio** em órgãos públicos e privados aos adolescentes alunos de escolas públicas e encaminhados por programas sociais;

3.5.3.3 Principais Produtos e Serviços

- PLATAFORMA CEARÁ VELOZ – Considerando que as mudanças trazidas pela pandemia resultaram na aceleração de alterações estruturais, que embora em curso, só viriam em alguns anos, o Governo do Ceará decidiu promover uma reorganização com vista à adaptação aos momentos. Neste sentido, o Ceará Veloz é um reúne informações relacionadas aos investimentos que estão em andamento e que serão realizados no contexto econômico local. Dividido em dois tomos, o Ceará Veloz está estruturado nos seguintes itens:
    - Introdução
    - Modelo de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará – Diretrizes
    - Modelo de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará – Mapa de Interações
    - Diretrizes Básicas do Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará
    - Principais Fatores Condicionantes do Crescimento Econômico do Ceará no novo Contexto

- 1. Principais Fatores Condicionantes do Crescimento Econômico do Ceará no novo Contexto
  - 1.1. Contexto Econômico no Pós-Pandemia
  - 1.2. Novo Ceará: Competitivo, Inovador e Sustentável
- 2. Ações Estratégicas para Estimular o Crescimento Econômico do Estado
  - 2.1. Instrumentos Referenciais (Ceará 2050, Fortaleza 2040, Diretrizes Setoriais Estratégicas)
  - 2.2. Desafios Estruturais para o Desenvolvimento do Estado
  - 2.3. Novas Propostas de Ações Estratégicas para o Desenvolvimento do Estado
    - ✓ Ações Estratégicas Transversais e Setoriais
    - ✓ Principais Projetos no Orçamento Estadual
- 3. Iniciativas Inovadoras e Estruturantes para Alavancar o Desenvolvimento do Estado
  - 3.1. Estratégias Inovadoras e Criativas
  - 3.2. Alternativas de Financiamento de Ações de Desenvolvimento
  - 3.3. Impactos Financeiros e Socioeconômicos das Alternativas de Financiamento

- PROGRAMA CLUSTERS ECONÔMICO DE INOVAÇÃO - O programa consiste na proposta de desenvolvimento de cada uma das 14 regiões do Estado através da introdução de inovações aos respectivos setores econômicos de maior potencial, tanto pela oferta de profissionais qualificados quanto pela participação na economia. Promoverá soluções inovadoras e personalizadas para as necessidades de setores produtivos priorizados em cada região. Fortalece a competitividade de cada região do Ceará através do estímulo à inovação em suas principais cadeias produtivas, gerando e distribuindo riqueza em todo estado, retendo e atraindo talentos.

- PLATAFORMA CEARÁ AO CUBO - criada para integrar os eventos de promoção de negócios, em especial Rodadas de Negócios e Road shows, agora realizados de forma virtual. O objetivo da plataforma é proporcionar contato direto entre compradores e

empresas vendedoras que partilham interesses afins ou complementares, buscando promover negócios e novos canais de comercialização

- PROGRAMA COMBUSTÍVEIS SINTÉTICOS RENOVÁVEIS CEARÁ – ProQR- fruto de uma Cooperação Técnica Brasil-Alemanha para o Desenvolver Combustíveis Alternativos sem Impactos Climáticos. Criação de um modelo inovador de referência internacional para o desenvolvimento de combustíveis renováveis avançados utilizados no transporte aéreo.

- PROJETO INNOV-AL – segunda edição do Programa, sob o patrocínio da União Europeia, com o objetivo de apoiar a disseminação e a troca de experiências e boas práticas da política regional europeia e de alcançar maior cooperação entre as autoridades de dois estados brasileiros: Ceará e Santa Catarina e duas regiões parceiras da Europa na definição e implementação de políticas descentralizadas de inovação e de especialização inteligente em nível regional. Foram reunidos atores do governo, academia, empresas e sociedade para identificar um setor prioritário para formar parcerias com uma região europeia especializada nessa área. A partir das discussões, foi priorizado o setor de Energias Renováveis com Aplicação de Tecnologia da Informação e Comunicação. Uma parceria com a Dinamarca está sendo formalizada em 2021, passo muito importante para o desenvolvimento do setor de Energias Renováveis no Ceará junto ao país pioneiro e líder no setor.

- PLATAFORMA REVIVE NEGÓCIO – recebe diversas formas de ideias (protótipos, produtos, processos metodológicos, etc.) e em diversas áreas: saúde, economia, educação, comunicação, tecnologia, etc., ideias que podem se tornar um grande negócio. Qualquer pessoa, grupo, entidade ou empresa, pode cadastrar uma ideia. O objetivo é impulsionar o empreendedorismo e a inovação, apoiando cientistas e pessoas comuns com ideias de negócio que gerem renda para os cearenses. É uma parceria do Instituto Iracema Digital com a SEDET e a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Superior (Secitece).

- PROGRAMA C-JOVEM – Projeto de Extensão do IFCE com apoio do Governo do Estado do Ceará capacita jovens do ensino médio e do último ano do ensino fundamental em sete linguagens relacionadas ao setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Com ciclos de um ano de duração, o projeto tem o objetivo de levar aos alunos uma experiência de sucesso para inserção no mercado de trabalho. Conta com jovens de graduação que mentoram a capacitação dos mais novos, uma oportunidade de serem protagonistas na construção de um futuro melhor para si e para o Ceará.

3.5.4 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO PERNAMBUCO – SEDEC

3.5.4.1 Missão, Visão e Competências

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico Pernambuco – SEDEC tem estes elementos defindos pela Lei Estadual nº 16.561, DE 27 de fevereiro de 2019.

- **Missão** – Promover o desenvolvimento do Estado, tornando-o mais competitivo, através da **atração de investimentos**, **desenvolvimento das cadeias produtivas**, geração de empregos, **interiorização do desenvolvimento** e promoção de políticas sustentáveis.

- **Visão – Fomentar a política de desenvolvimento econômico** nos setores industrial, comercial, de serviços e de agronegócios, desenvolvendo ações estruturadoras focadas na identificação, **atração e apoio aos investimentos** voltados à expansão das atividades econômicas produtivas.

- **Competências**

1. Planejar, fomentar e executar a **política de desenvolvimento econômico** nos setores **industrial, comercial, de serviços** e de **agronegócios** do estado;
2. Desenvolver **ações estruturadoras** focadas na **identificação, atração e apoio** às iniciativas de **investimentos** voltadas à expansão das atividades econômicas produtivas no estado;
3. Desenvolver e fomentar uma **política dirigida para o incremento do comércio internacional**, visando a aumentar os atuais patamares de exportação;
4. Planejar, desenvolver e incentivar as **parcerias com a iniciativa privada**, além de ações e programas de implantação de empreendimentos estruturadores e fomentadores da economia estadual;
5. Coordenar e supervisionar a **gestão das empresas e entidades vinculadas à Secretaria**, aprovando as **diretrizes e políticas** empresariais e definindo as respectivas **estratégias** de atuação;
6. Formular e executar as **políticas estaduais de energia**;
7. Promover o **desenvolvimento energético** do estado;
8. Promover a **universalização dos serviços de energia** no estado;
9. Exercer a **gestão dos fundos** destinados à eletrificação, eficiência energética e energias renováveis;
10. Propor, coordenar, gerenciar e executar **estudos, pesquisas, programas, projetos, obras e serviços** atinentes aos **recursos energéticos**; e
11. **Captar recursos** para ações nas áreas de energia.

3.5.4.2 Mapas Estratégicos





3.5.4.3 Escritório de Gerenciamento de Projetos



3.5.4.4 Gabinete de Projetos Estratégicos

O Decreto nº 47.615, de 25 de junho de 2019 intitui o **Gabinete de Projetos Estratégicos**, órgão da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, tem por finalidade e competência:

a) **desenvolver e gerir ações e programas** para implementação de **projetos estratégicos** para o Estado, em articulação com a União, outros Estados e Municípios;

b) supervisionar e **executar obras e empreendimentos**;

c) **autorizar** a elaboração de **projetos básicos e executivos de engenharia**;

d) participar de reuniões em órgãos conveniados;

e) autorizar, homologar **processos licitatórios** dentro de sua competência;

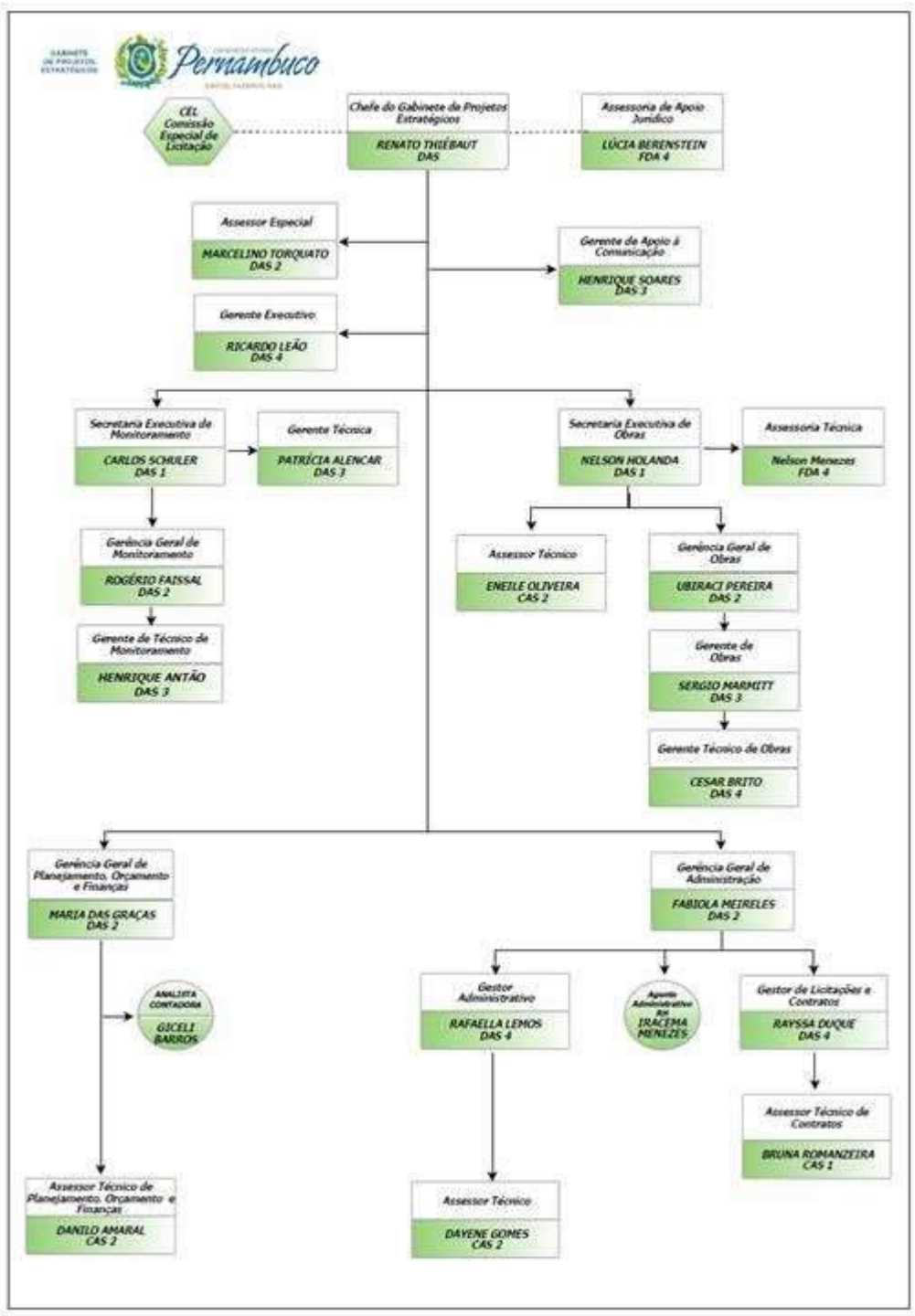
f) ordenar despesas; **assessorar o Governador diretamente** em sua área de atuação.

Ao **Chefe de Gabinete de Projetos Estratégicos** compete

a) **assessorar o Governador do Estado** nos assuntos de competência de sua pasta,

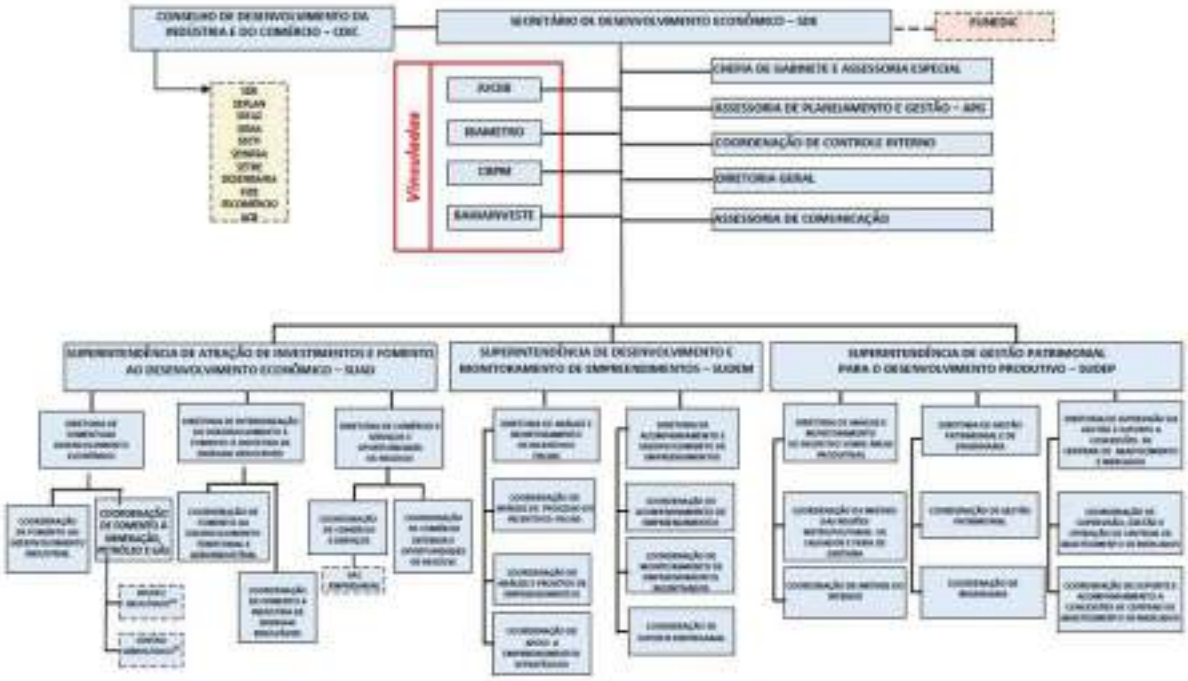
b) definir e estabelecer políticas, diretrizes e normas de organização interna;

c) planejar, dirigir e controlar as ações do Gabinete



3.5.5 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA BAHIA – SDE

3.5.5.1 Estrutura



3.5.5.2 Competências

I – formular e coordenar a **Política Estadual de Desenvolvimento Econômico** e sua execução nas secretarias e instituições do Estado;

II – **formular planos, programas e projetos**, no âmbito de sua competência, observadas as diretrizes gerais de governo de descentralização, adensamento, sustentabilidade e competitividade da economia, em articulação com outras secretarias do Estado;

III – **articular-se com os órgãos e as entidades estaduais**, em especial os que atuam nas áreas de agricultura, pecuária e abastecimento, ciência e tecnologia, meio ambiente, infraestrutura, turismo, desenvolvimento regional e políticas urbanas, visando à integração das respectivas políticas e ações, bem como no estabelecimento de prioridades para a realização de investimentos públicos;

IV – promover ações que visem **atrair novos empreendimentos** para o Estado e promover a produtividade, a competitividade e a qualidade de bens e serviços produzidos e comercializados pelas empresas já instaladas e a expansão de negócios nos mercados interno e externo;

V – articular-se **com instituições do Governo Federal**, visando à participação na formulação e na implementação de políticas e programas nacionais, tendo em vista os interesses do Estado e a finalidade da Secretaria;

VI – **participar**, juntamente com a Secretaria de Planejamento – SEPLAN e a Secretaria da Fazenda – SEFAZ e com os órgãos e as entidades de sua área de competência, **da**

formulação de instrumentos e mecanismos de apoio e fomento aos setores relacionados ao desenvolvimento econômico do Estado;

VII – articular-se com **municípios e entidades representativas do setor empresarial**, visando **identificar locais propícios à instalação de empreendimentos industriais** nas várias regiões do Estado e a orientar empreendedores na localização de estabelecimentos industriais, segundo o critério de equilíbrio regional, assim como apoiar iniciativas locais voltadas para o desenvolvimento dos setores relacionados ao desenvolvimento econômico do Estado;

VIII – manter **intercâmbio com instituições nacionais e internacionais**, assim como com entidades representativas da iniciativa privada e de organizações não governamentais, visando à cooperação técnica, financeira e operacional de interesse do Estado e dos setores relacionados ao desenvolvimento econômico do ente estatal;

IX – **celebrar contratos, convênios, acordos ou ajustes com órgãos e entidades afins**, visando ao desenvolvimento dos setores relacionados ao desenvolvimento econômico do Estado;

X – promover a **realização de eventos e missões de interesse da economia estadual** no País e no exterior e participar de iniciativas da mesma natureza promovidas por outros agentes;

XI – promover **levantamentos e estudos que subsidiem a formulação de programas** para o desenvolvimento dos setores relacionados ao desenvolvimento econômico do Estado, bem como manter cadastros e bancos de dados relativos aos temas de interesse da Secretaria;

XII – definir **diretrizes gerais para os planos e ações dos órgãos e entidades da área de competência da Secretaria** e exercer sua coordenação, acompanhamento e supervisão;

XIII – **definir**, em articulação com órgãos e entidades estaduais que mantenham linhas correlatas de atuação**, diretrizes e políticas de apoio ao cooperativismo**, visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado;

XIV **– articular com entes públicos e privados** na formulação de estratégias para promover **oportunidades de negócios, inclusão produtiva e integração dos territórios** de identidade, regiões e municípios, voltados para o desenvolvimento territorial e agroindustrial baiano;

XV – realizar a **gestão qualificada e fundiária de imóveis do Estado** destinados a viabilizar empreendimentos industriais, comerciais e de serviço;

XVI – realizar a gestão qualificada das **centrais de abastecimento e dos mercados** varejista e atacadista sob sua competência;

3.5.5.3 Principais Produtos e Serviços

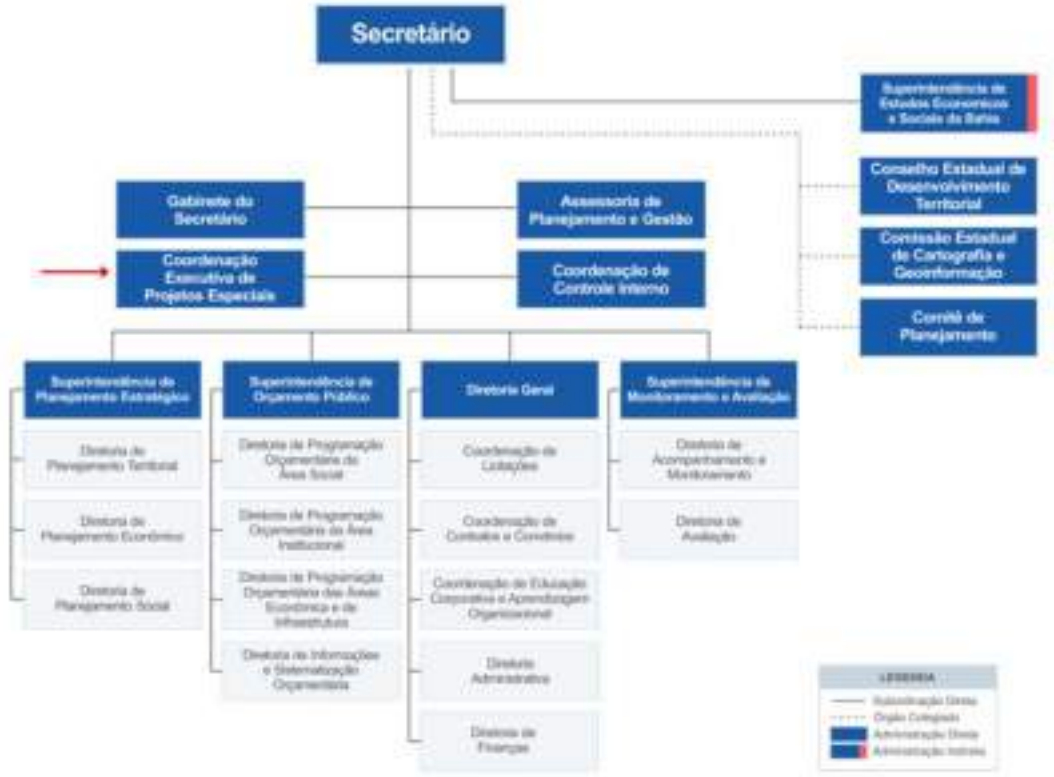
- SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO EMPREENDEDOR (SAE)
    - Trata-se de oferecer os serviços de formalização, alteração ou baixa de MEI e orientação para a legalização de novos empreendimentos em mais espaços, facilitando assim a vida dos empreendedores.
    - Para isso, o SAE levará a oferta de seus serviços para mais próximo do negócio do cliente, instalando postos nos Shoppings Barra e Bela Vista, Comércio e Cajazeiras, em Salvador, e no Shopping Boulevard de Camaçari.
    - Além disso, o SAE disponibilizará o Atendimento Virtual, que permitirá obter orientação empresarial, esclarecer dúvidas e questionamentos por meio da internet, sem a necessidade de se dirigir pessoalmente a uma das unidades do Serviço de Atendimento ao Empreendedor
- POLO AGROINDUSTRIAL E BIOENERGÉTICO DO MÉDIO SÃO FRANCISCO
    - O Polo Agroindustrial e Bioenergético, que está sendo implantando no Médio São Francisco, será a nova fronteira agrícola do estado. Os 28 empreendimentos, sendo 16 em implantação e 12 em análise, têm previsão de gerar aproximadamente 60 mil empregos diretos e indiretos, com investimentos privados de aproximadamente R$ 10 bilhões, nos municípios de Barra, Xique-Xique e Muquém do São Francisco.

3.5.6 SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DA BAHIA – SEPLAN

Eventualmente com **competências concorrentes** à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, o Estado da Bahia possui,ainda, a Secretaria do Planejamento da Bahia – Seplan.

3.5.6.1 Estrutura

Sua estrutura é regulamentada pelo Decreto nº 16.489 de 23 de dezembro de 2015, e nela cabe destacar a **Coordenação Executiva de Projetos Especiais**, cujas competências são de interesse ao presente trabalho.



3.5.6.2 Competências da SEPLAN

I - coordenar a elaboração e a atualização dos instrumentos de planejamento governamental: Plano Estratégico, Plano Plurianual, Diretrizes Orçamentárias e Orçamentos Anuais;

II - **apoiar e articular a formulação e a implementação de políticas públicas e planos setoriais de desenvolvimento econômico**, social, regional, territorial, metropolitano e urbano, compatibilizando-os com os instrumentos de planejamento governamental;

III - analisar, avaliar e consolidar as propostas orçamentárias dos órgãos, entidades e fundos do Estado, com base no Plano Plurianual e na Lei de Diretrizes Orçamentárias;

IV - promover a compatibilização do planejamento estadual com o planejamento nacional, regional e territorial, coordenando a aplicação de investimentos de outras esferas do Governo, no âmbito estadual;

V - acompanhar, monitorar e avaliar a **implementação das políticas e a execução de planos, programas, projetos e ações governamentais no Estado**;

VI - coordenar e promover a realização de estudos necessários ao desenvolvimento do Estado;

VII - **coordenar e promover a execução dos programas integrados de desenvolvimento**;

VIII - estabelecer diretrizes, normatizar e coordenar tecnicamente as atividades de planejamento, programação orçamentária, acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações governamentais, no âmbito da Administração Pública Estadual;

IX - realizar, com a Secretaria da Fazenda, estudos para estimativas da receita e

elaboração da programação financeira do Estado;

X - coordenar e promover a produção, análise e divulgação de informações estatísticas, geográficas, cartográficas, demográficas e gerenciais do Estado;

XI - coordenar a Política de Desenvolvimento Territorial, em conformidade com a legislação vigente

3.5.6.3 Competências Específicas da Coordenação Executiva de Projetos Especiais

A **COORDENAÇÃO EXECUTIVA DE PROJETOS ESPECIAIS** tem por finalidade prestar **apoio técnico ao Secretário** na prospecção, elaboração e acompanhamento de **projetos especiais de desenvolvimento** do Estado, bem como elaborar **estudos setoriais** para subsidiar decisões governamentais, compete:

I - **analisar projetos e regulamentações de interesse para o desenvolvimento do Estado**, emitindo pareceres técnicos sobre seus impactos socioeconômicos;

II - **formular e coordenar projetos especiais** relacionados ao desenvolvimento do Estado;

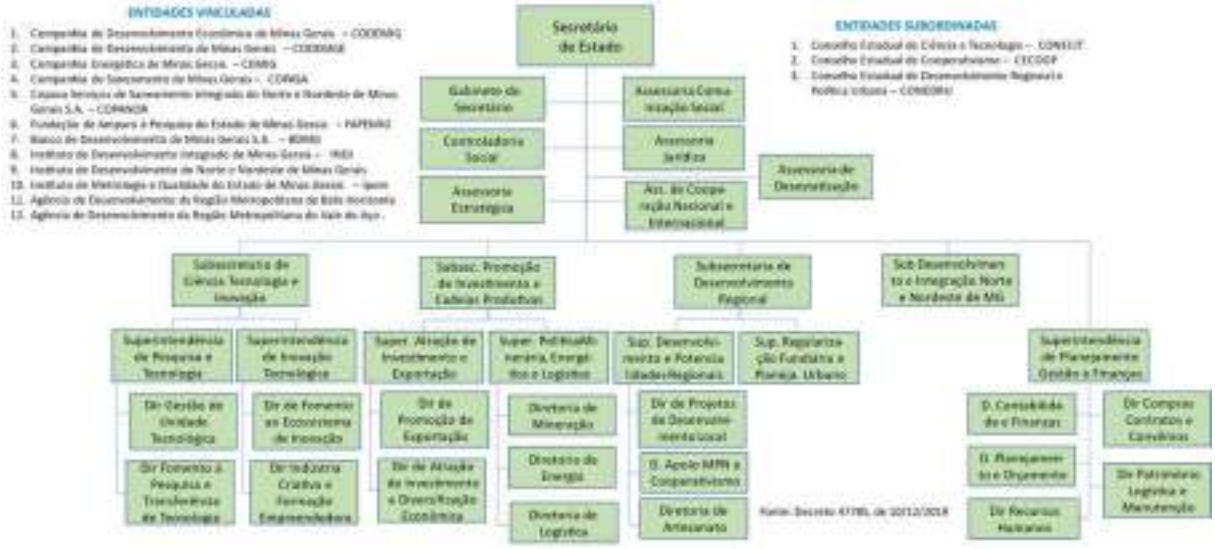
III - **participar de estudos necessários ao planejamento** e à elaboração de instrumentos de planejamento.

Desntro desta esfera, a SEPLAN coordena diversos projetos, entre os quais se destacam:

- Sistema Viário Oeste (SVO)
- Hidrovia do São Francisco
- Trem Regional
- Atração de Investimentos Diretos
- Coordenação de Políticas Públicas Transversais
- Planos de Desenvolvimento Territoriais
- Energia Renovável.

3.5.7 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MINAS GERAIS – SEDE

3.5.7.1 Estrutura



3.5.7.2 Missão e Competências

A missão da SEDE é:

> Promover ambiente atrativo para novos negócios e fortalecimento dos setores econômicos existentes, possibilitando a diversificação e o desenvolvimento da economia, inclusive por meio da ciência, tecnologia e inovação, contribuindo para a geração de emprego e renda.

Suas competências, segundo o Decreto 47785, de10/12/2019, são planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas a:

1. à **política** estadual de desenvolvimento econômico;
2. às **parcerias e cooperações** nacionais e internacionais, em articulação com a Secretaria-Geral quanto às agendas que envolvam o Governador;
3. à **política** estadual de desestatização;
4. às **políticas públicas** relativas à ciência, à tecnologia e à inovação;
5. ao **desenvolvimento e ao fomento** à pesquisa e à inovação;
6. ao fomento do **ecossistema de inovação** no Estado;
7. à **geração e à aplicação do conhecimento científico e tecnológico**;
8. à **gestão e à difusão de conhecimentos técnicos e científicos** para o desenvolvimento tecnológico de empresas e da Administração Pública;
9. às ações para o fortalecimento das **cadeias produtivas**;
10. à **atração de investimentos** para o Estado e ao estímulo à exportação e ao comércio exterior;
11. às **políticas minerária e energética** e à infraestrutura logística e de intermodalidade no Estado;

12. às **ações de fomento ao negócio** e ao **empreendedorismo** no Estado;
13. às ações de **apoio e fomento à microempresa e à empresa de pequeno porte;**
14. às políticas de **fomento ao artesanato;**
15. ao desenvolvimento dos **Arranjos Produtivos Locais** – APLs e do **cooperativismo**;
16. às **políticas de planejamento e desenvolvimento regional e urbano** no Estado;
17. às **políticas de desenvolvimento metropolitano**, em articulação com os demais órgãos e entes da Federação envolvidos;
18. às ações de **regularização fundiária urbana,** incluindo a gestão do parcelamento, do uso e da ocupação do solo e a destinação e regularização de áreas urbanas, preferencialmente mediante convênio com o município;
19. às ações de **desenvolvimento urbano e de desenvolvimento regional integrados** e de apoio ao associativismo municipal, à integração dos municípios e à política de consórcios públicos;
20. ao fomento e ao desenvolvimento de **potencialidades regionais**;
21. às ações voltadas para o **desenvolvimento socioeconômico do Norte e Nordeste do Estado**, notadamente às que visem à redução de desigualdades sociais e ao enfrentamento da pobreza;
22. à elaboração, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag e com a Secretaria de Estado de Governo – Segov, de **planos regionais de desenvolvimento**, tendo em vista a proposição de metas, prioridades e medidas compensatórias para a equalização regional;
23. ao apoio às demais secretarias de Estado na articulação com a iniciativa privada, organizações não governamentais e organismos nacionais e internacionais para a elaboração de projetos de cooperação para o desenvolvimento regional, bem como ao estímulo ao associativismo e ao cooperativismo nas microrregiões correspondentes;
24. à representação do governo no Comitê Regional de Articulação dos Órgãos e Entidades Federais da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – Sudene e nos demais agentes de fomento da região;
25. às atividades relacionadas com metrologia, normalização, qualidade industrial e certificação de conformidade junto ao Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial – Sinmetro;
26. à coordenação da *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development* – SEED, no âmbito de suas competências

Dentro de sua estrutura possui uma ASSESSORIA ESTRATÉGICA¸ com as seguintes competências:

A **ASSESSORIA ESTRATÉGICA** tem como competência promover o **gerenciamento estratégico setorial** e **fomentar a implementação de iniciativas inovadoras**, de forma alinhada à estratégia governamental, em conformidade com as diretrizes técnicas estabelecidas pela Subsecretaria de Gestão Estratégica da Seplag, com atribuições de:

I – promover a **gestão estratégica da Sede e nas entidades vinculadas**, quando houver, alinhada às diretrizes previstas na estratégia governamental estabelecida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, por meio

dos processos de desdobramento dos objetivos e metas, monitoramento e comunicação da estratégia;

II – facilitar, colaborar, articular interna e externamente na solução de desafios **relacionados ao portfólio estratégico, e às ações estratégicas e inovadoras no setor**, apoiando os responsáveis em entraves e oportunidades para o alcance dos resultados;

III – realizar a **coordenação, governança e monitoramento das ações estratégicas e setoriais do órgão**, de forma a promover a sinergia entre ele e as equipes gestoras, apoiando a sua execução, subsidiando a alta gestão do órgão e as instâncias centrais de governança na tomada de decisão;

IV – coordenar, em conjunto com a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, **a elaboração do planejamento global da Secretaria**, com ênfase no **portfólio estratégico**;

V – coordenar os processos **de pactuação e monitoramento de metas da Sede** de forma alinhada à estratégia governamental, consolidando e provendo as informações necessárias às unidades e sistemas de informação dos órgãos centrais;

VI – **disseminar boas práticas entre os gestores e equipes da Sede**, de forma a fortalecer a gestão estratégica e a inovação, especialmente em temas relacionados à gestão de projetos e processos, transformação de serviços e simplificação administrativa;

VII – coordenar a implantação de **processos de modernização administrativa e de melhoria contínua**, bem como apoiar a **normatização do seu arranjo institucional**;

VIII – promover a **cultura de inovação na Sede** com foco na melhoria da experiência do usuário e do servidor, articulando as funções de simplificação, racionalização e otimização e apoiando a implementação e a disseminação das diretrizes das políticas de inovação e de simplificação;

IX – coordenar e promover práticas de **monitoramento e avaliação das políticas públicas** do órgão, apoiando as unidades administrativas, gestores e técnicos na sua execução e fortalecendo a produção de políticas públicas baseadas em evidências para a correção de rumos e melhoria das políticas monitoradas e avaliadas;

X – **apoiar negociações e ações de atração de recursos** para aporte financeiro de projetos da Sede, propostos com base em diretrizes estratégicas de fomento ao desenvolvimento econômico;

XI – apoiar **a Subsecretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação** na proposição, planejamento, execução, monitoramento, avaliação e prestação de contas de projetos de ciência, tecnologia e inovação nos termos do § 1º do art. 17 da Lei nº 22.929, de 12 de janeiro de 2018;

XII – **avaliar,** em conjunto com as equipes técnicas responsáveis, **a conformidade de propostas de novos projetos** no âmbito das **políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação** do Estado

3.5.7.3 Principais Produtos e Serviços

- Diagnóstico do Setor Mineral de Minas Gerais

Trata-se de uma iniciativa da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE-MG), com objetivo de consolidar uma série de informações sobre a atividade, que servirá de

parâmetro para a elaboração do Plano Estadual de Mineração de Minas Gerais (PEMMG). O Diagnóstico congrega dados e informações quanto aos recursos, reservas e produção mineral, comércio exterior, tributos e geração de empregos decorrentes da atividade (SEDE – Diagnóstico do Setor Mineração de Minas Gerais, 2020)

- Plano Estadual de Mineração

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (Sede) tornou público o edital para empresas interessadas na elaboração do Plano Estadual de Mineração (PEM). A data limite para protocolar envelopes de habilitação, proposta técnica ou proposta comercial expira em 6 de outubro, às 16h, com a abertura da documentação prevista para o dia seguinte, 7 de outubro.

- *Plano de Desenvolvimento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais*

Coordenado pelo IDENE, órgão vinculado à Sede, a partir de uma série de reuniões em que se ouviu líderes políticos e empresariais, incluindo parlamentares, prefeitos, vereadores, representantes de segmentos diversos da produção. O plano tem três pilares de sustentação: desenvolvimento econômico e social, infraestrutura e segurança hídrica.

- *Circuito Mineiro de Oportunidades e Negócios (CMON)*

Projeto de promoção de acesso a mercados que aproxima e insere os pequenos negócios como fornecedores de segmentos identificados pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (Sede MG), nas regiões do estado de Minas Gerais, de acordo com as suas vocações econômicas. Além da promoção do encontro entre fornecedores e segmentos compradores, o CMON tem um eixo voltado ao desenvolvimento e crescimento dos pequenos negócios locais, promovendo workshops de capacitação em negociação para os participantes, contribuindo, desta forma, para o fortalecimento dos pequenos empreendedores e para o desenvolvimento econômico de Minas Gerais.

- *Programa de Incentivo à Inovação*

Programa que atua na base da cadeia de inovação, com o objetivo de aumentar o potencial de aplicação de projetos de pesquisa inovadores desenvolvidos pelas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) mineiras, viabilizando sua inserção no mercado por meio de transferências tecnológicas e/ou geração de negócios de base tecnológica. Os projetos são selecionados por meio de chamada pública e recebem apoio para elaboração de estudo de viabilidade e desenvolvimento de plano tecnológico, subsídio financeiro e participação em rodadas de negócios.

- *Hub MG de Inovação Aberta*

Programa de inovação aberta que apoia instituições públicas, médias e grandes empresas a se manterem inovadoras e competitivas a médio e longo prazos, através da conexão de seus desafios a soluções tecnológicas. Trata-se de uma ação completa e robusta, dividida em diversas etapas, com duração média de seis meses. Empresas privadas e instituições públicas entram em contato com o Hub MG com intuito de encontrar soluções tecnológicas para desafios complexos. Por meio do ciclo, a equipe do Hub MG analisa com profundidade as dores da empresa, ou instituição pública, para então conectá-la com as melhores soluções tecnológicas disponíveis no mercado (startups).

- Programa Minas + Gerais - Diversificação e Fortalecimento da Economia

Fomentar a verticalização sustentável das cadeias produtivas, por meio da inovação tecnológica, de modo a agregar mais valor aos produtos, diversificando, fortalecendo e tornando a economia mineira mais competitiva de forma integrada e sustentável.

Ação: Integração das cadeias produtivas mineiras:

Apoiar as cadeias produtivas mineiras com foco na integração de mercados, tanto dentro do próprio estado, quanto externamente (outros estados e cadeias globais).

Ação: Fontes Renováveis e Eficiência Energética

Alavancar o protagonismo de Minas Gerais no setor de fontes renováveis e eficiência energética, visando a diversificação da matriz energética, a atração de empreendimentos, a promoção de ciência, tecnologia e inovação e a atração de empresas fornecedoras de bens e serviços para cadeias diversas ligadas a fontes renováveis, especialmente para a produção e geração de energia oriunda de biomassa, bem como para a produção de biocombustíveis.

Ação: Gestão da política minerária

Fortalecer a vocação mineradora do estado de minas gerais no desenvolvimento e verticalização das cadeias produtivas de minerais estratégicos como nióbio, lítio, terras raras, grafita, titânio e agrominerais, bem como promover a sustentabilidade e produtividade das atividades minerárias consolidadas no estado (minérios de ferro, ouro, bauxita e minerais industriais).

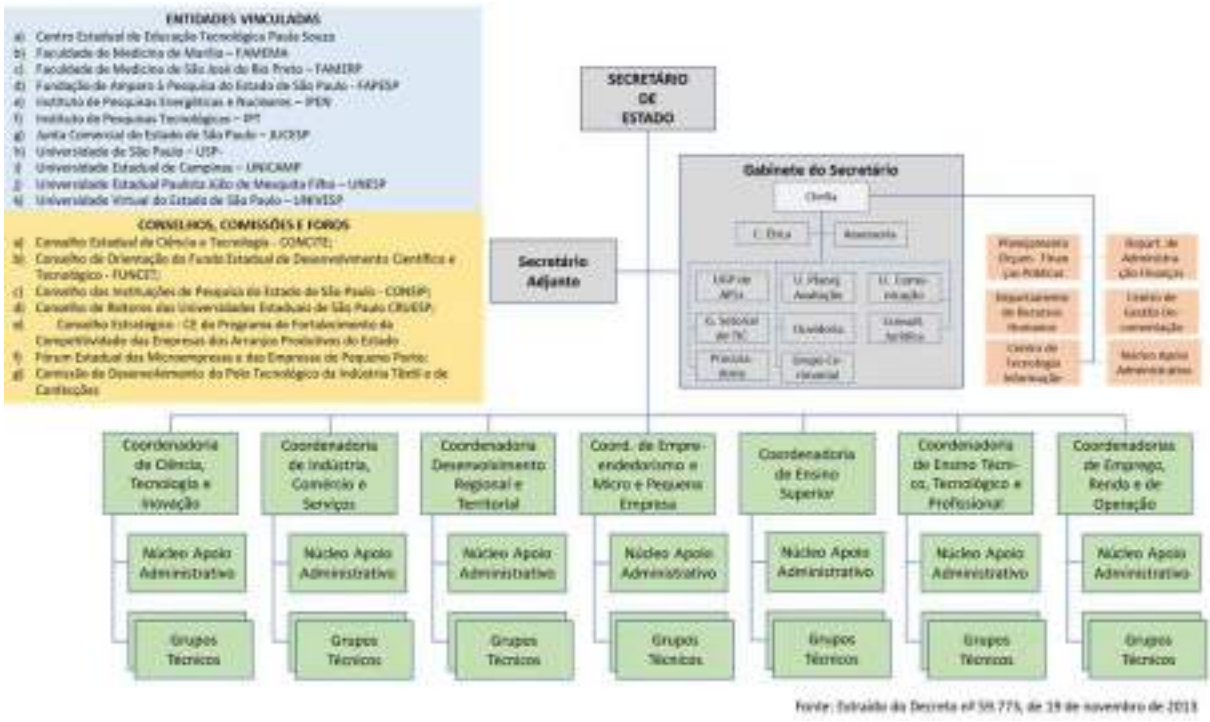
Ação: Promoção do comércio exterior mineiro

Ampliar as possibilidades de integração dos negócios mineiros diante das cadeias e mercados globais.

- Programa: Caminhos Para O Desenvolvimento: Desenvolvimento E Integração Regional
- Programa: #Vempraminas - Atração De Investimentos
- Programa: #Aceleraminas: Desenvolvimento De Políticas De Ciência, Tecnologia E Inovação
- Programa: Apoio Às Políticas Públicas - Sede
- Diagnóstico do Setor Mineral de Minas Gerais

3.5.8 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE SÃO PAULO – SDE

3.5.8.1 Estrutura



3.5.8.2 Competências

Constituem o campo funcional da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação:

I - a formulação, a implantação e a coordenação da execução de políticas públicas voltadas à inovação tecnológica e à garantia do crescimento econômico sustentável, com os seguintes objetivos:

a) gerar trabalho e renda;

b) reduzir as desigualdades regionais;

c) assegurar apoio tecnológico aos municípios paulistas, prioritariamente nas áreas de:

1. uso do solo;

2. recursos minerais e águas subterrâneas;

3. infraestrutura pública;

4. distritos industriais e/ou de serviços;

d) fomentar e apoiar a realização de planos, programas e projetos de âmbito local ou regional que possam contribuir para o

desenvolvimento sustentável do Estado de São Paulo;

e) atrair investimentos;

f) incrementar o comércio exterior;

g) fortalecer e estimular:

1. os arranjos produtivos locais;

2. o empreendedorismo;

3. as microempresas e empresas de pequeno e médio portes;

h) melhorar e facilitar a prospecção, a legalização e o exercício de atividade econômica;

i) aumentar a participação relativa da micro e pequena empresa no produto interno bruto da economia paulista, promovendo, dentre outros resultados:

1. a redução do tempo de abertura e baixa de empresas;

2. a redução do custo de cumprimento dos procedimentos exigidos dos empreendedores pelos órgãos e entidades do Estado;

3. o apoio às micro e pequenas empresas, em especial no tocante ao aumento da lucratividade e à capacitação e profissionalização da gestão;

j) promover:

1. a articulação dos fatores de produção;

2. a eficiência da infraestrutura e da logística no âmbito do Estado;

k) desenvolver, qualificar e expandir o ensino técnico, tecnológico e profissionalizante, de modo a atender as necessidades da população e as demandas do mercado;

l) estimular:

1. a produção de conhecimento;

2. a pesquisa científica e tecnológica;

3. a inovação tecnológica;

m) aumentar a competitividade da economia paulista;

II - a proposição de políticas e diretrizes para o ensino superior, em todos os seus níveis;

III - a coordenação e a implementação de ações de competência do Estado com vista à formação de recursos humanos no âmbito do ensino superior;

IV - a promoção da realização de estudos para:

a) desenvolvimento e aprimoramento do ensino superior;

b) aumento da acessibilidade ao ensino superior;

c) ampliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão;

d) busca de formas alternativas para oferecer formação nos níveis de ensino superior, com vista a aumentar o acesso à Universidade, respeitadas a autonomia universitária e as características de cada Universidade;

V - o intercâmbio de informações e a colaboração técnica com instituições públicas e privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;

VI - o desenvolvimento e a implementação de sistemas de informações destinadas a orientar as instituições de ensino médio ;

VII - fomentar o artesanato no Estado.

3.5.8.3 Produtos e Serviços

- *Supervisão e Apoio à Rede Paulista de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica*

Como responsável pela coordenação da Rede Paulista de Incubadoras - RPITec, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico promove a inclusão de incubadoras na rede e autoriza a liberação de recursos do aporte estadual mediante convênios com entidades gestoras, além

de dar suporte administrativo à Rede e realizar ações voltadas à atração de investimentos em benefício de incubadoras e empresas incubadas.

- *IdeiaGov*

Hub de inovação que tem como objetivo trazer soluções de mercado e da sociedade para desafios do Governo do Estado, oferecendo melhores serviços ao cidadão e mais eficiência na gestão pública. Faz a conexão entre empresas e gestores públicos na jornada de desenvolvimento, implementação e no escalonamento de soluções tecnológicas e inovadoras para os constantes desafios do Governo.

- *Sistemas de Parques Tecnológicos*

Por meio do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec), a Secretaria de Desenvolvimento Econômico dá apoio aos parques tecnológicos com o objetivo de atrair investimentos e gerar novas empresas intensivas em conhecimento ou de base tecnológica, que promovam o desenvolvimento econômico do Estado.

- *Programa de Apoio Tecnológico aos Municípios – PATEM*

Por intermédio do PATEM, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico financia serviços especializados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) para obtenção de laudos em municípios de pequeno e médio porte que não contam com recursos e capacitação funcional para resolução de situações emergenciais. O trabalho executado pelo PATEM abrange uso do solo, recursos minerais e água subterrânea, infraestrutura pública, distritos industriais e de serviços, e dinâmica socioeconômica municipal.

- *Supervisão e Apoio à Rede Paulista de Núcleos de Inovação Tecnológica (RPNIT)*

    - Formular e gerir as políticas de inovação, incentivar a geração e a transferência de tecnologia, bem como a promoção da inovação no Estado de São Paulo.

    - Apoiar a formulação de políticas para a comercialização de tecnologias geradas nas ICTESPs.

    - Acompanhar o cumprimento de convênios e outros instrumentos celebrados entre o Estado e os NITs.

    - Desenvolver, contratar e apoiar a realização de estudos e projetos de implementação dos NITs.

- Atração De Investimentos

Por meio do fortalecimento da articulação com a Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (InvestSP), a Secretaria busca estimular o aumento de projetos para novos investimentos no Estado de São Paulo ,através da prospecção e do atendimento a potenciais investidores. Atua também na retenção dos investimentos existentes e na atração de novos projetos de empresas já instaladas no Estado.

- Programa Exporta SP

O Programa Paulista de Capacitação para Exportações prepara empresas de micro, pequeno e médio portes para acessar o mercado internacional. A meta do projeto é qualificar as empresas, fazendo com que um número maior de companhias passe a exportar os produtos de origem paulista. O programa, coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, em parceria com a INVESTSP. é o maior programa de capacitação para exportações já executado no Estado, incluindo pela primeira vez startups e o setor de serviços em seu escopo de atuação

- Programa ProVeículo

Permite que empresas do setor automotivo apresentem projetos de investimento para construção e/ou modernização de suas plantas industriais, desenvolvimento de novos produtos ou ampliação de negócios no Estado de São Paulo a partir da utilização de créditos de ICMS acumulados ou passíveis de acumulação ou ainda da concessão de Regimes Especiais (Suspensão ou Diferimento). Dessa forma, compete à Secretaria de Desenvolvimento Econômico receber a demanda, receber e analisar os relatórios contendo demonstrativos de cumprimento do cronograma de execução do projeto de investimento

- Arranjos Produtivos Locais (APLs)

O Programa de Fomento de Arranjos Produtivos Locais Paulista, no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, tem como objetivo o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades regionais do estado por meio da descentralização do desenvolvimento produtivo, das cadeias paulistas, e do aumento do empreendedorismo e da competitividade das micro, pequenas e médias empresas – baseados em interação e cooperação.

- Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social do Vale do Ribeira (FVR)

Mantido pelo Governo do Estado de São Paulo, no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, o Fundo é administrado e gerido pela Desenvolve SP em parceria com outros órgãos, visando financiar pequenos empresários e prefeituras da região, em projetos de estímulo à geração de emprego e renda. Assim, o FVR é destinado a promover o equilíbrio

econômico e social no Estado de São Paulo, observando o caráter social, econômico, tecnológico e ambiental da região. Nos últimos anos, foram investidos cerca de R$ 45 milhões.

- Pesquisa e Mobilização Social no Âmbito do Plano de Desenvolvimento Econômico (PDE)

A elaboração das propostas do PDE está sendo construída, conforme descrito aqui, a partir de três etapas: (1) desenvolvimento de modelos econômicos multissetoriais e multirregionais; (2) entrevistas com os secretários de diversas pastas do Governo do Estado de São Paulo; e (3) realização de mobilização social.

A fase de mobilização social, conduzida em parceria entre a SDE, o IPT e a FIPE, consiste, além da utilização de ferramentas econômica e da participação dos secretários de estado, no incentivo à participação da população, ampliando a discussão sobre o assunto e embasando as decisões e definição de políticas públicas – promovendo assim uma construção participativa

- *Plano De Desenvolvimento Econômico – PDE*

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico firmou parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE com o objetivo de elaborar um Plano de Desenvolvimento Econômico (PDE) para o Estado de São Paulo, traçando estratégias para o crescimento sustentado de longo prazo (2022-2040). O Plano consiste em propostas claras e efetivas de políticas públicas a serem adotadas por esta Pasta e pelo Governo do Estado de São Paulo, visando o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) paulista, da geração de renda e emprego, dentre outros. As propostas estão sendo elaboradas a partir de três etapas: .

Desenvolvimento de dois modelos econômicos multissetoriais e multirregionais para fins de simulação de políticas espaciais que permitiram avaliar seus potenciais efeitos sobre os setores econômicos, os Polos de Desenvolvimento e as regiões do Estado de São Paulo

Estudos técnicos e diretrizes das diferentes secretarias de estado obtidas através de entrevistas com os diferentes secretários, visando o diagnóstico e a formulação do Plano de Desenvolvimento Econômico e para o Planejamento de Longo Prazo

Realização de mobilização Social para incorporação dos interesses e preferências da população no Plano de Desenvolvimento Econômico.

- Vitrine Do Artesanato Paulista

A Vitrine do Artesanato Paulista é uma ferramenta de promoção e exposição do Artesanato Paulista (www.artesanatopaulista.com.br), sendo a conexão entre os Artesãos e a sociedade de forma rápida e segura, formando uma vitrine com produtos paulistas e proporcionando uma amostra da diversidade cultural das técnicas artesanais do Estado. A plataforma VITRINE DO ARTESANATO PAULISTA foi criada como apoio à promoção dos artesãos, apresentando as mais diferentes técnicas e matérias-primas presentes no território do Estado de São Paulo.

- Pontal 2030

O Pontal 2030, Programa de Desenvolvimento Pontal do Paranapanema, reúne intervenções estatais destinadas a prover as infraestruturas e serviços de apoio ao desenvolvimento de cadeias produtivas e as ações de desenvolvimento humano para garantir uma melhoria dos indicadores municipais para a segunda região com o menor IDH do estado. Tem foco no alinhamento de políticas públicas para a melhoria dos indicadores sociais, econômicos e ambientais de 32 municípios definidos como prioritários, pertencentes à Região de Governo de Presidente Prudente com o acréscimo de João Ramalho.

São objetivos estratégicos do PONTAL 2030: o Desenvolvimento Sustentável, a Regularização Fundiária, a Redução das Desigualdades e o Fortalecimento Institucional. Para a consecução destes objetivos, as ações de governo estão estruturadas através da mobilização das secretarias estaduais, prefeituras, sociedade civil, universidades e parcerias com o setor privado. Compõe o portfólio de projetos do PONTAL 2030 mais de 25 programas e ações de inúmeras Secretarias do Estado de São Paulo. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico contribui com um total de 8 programas.

- Banco do Povo

Programa de microcrédito produtivo desenvolvido pelo Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, com o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico e a criação de oportunidades. Com a menor taxa de juros entre as instituições financeiras do país, o Banco do Povo credita valores para capital de giro e investimento fixo, como a aquisição de mercadorias em geral, matérias-primas, máquinas, ferramentas, equipamentos, veículos e até mesmo itens para publicidade e divulgação do empreendimento.

- O Empreenda Rápido

Programa do Governo de São Paulo, em parceria com o Sebrae SP, que tem como objetivo facilitar a vida do empreendedor e oferecer tudo o que ele necessita para abrir ou ampliar ou seu negócio em um só lugar – reunindo pela primeira vez toda a rede de fomento ao empreendedorismo do Estado.

- A Via Rápida Empresa

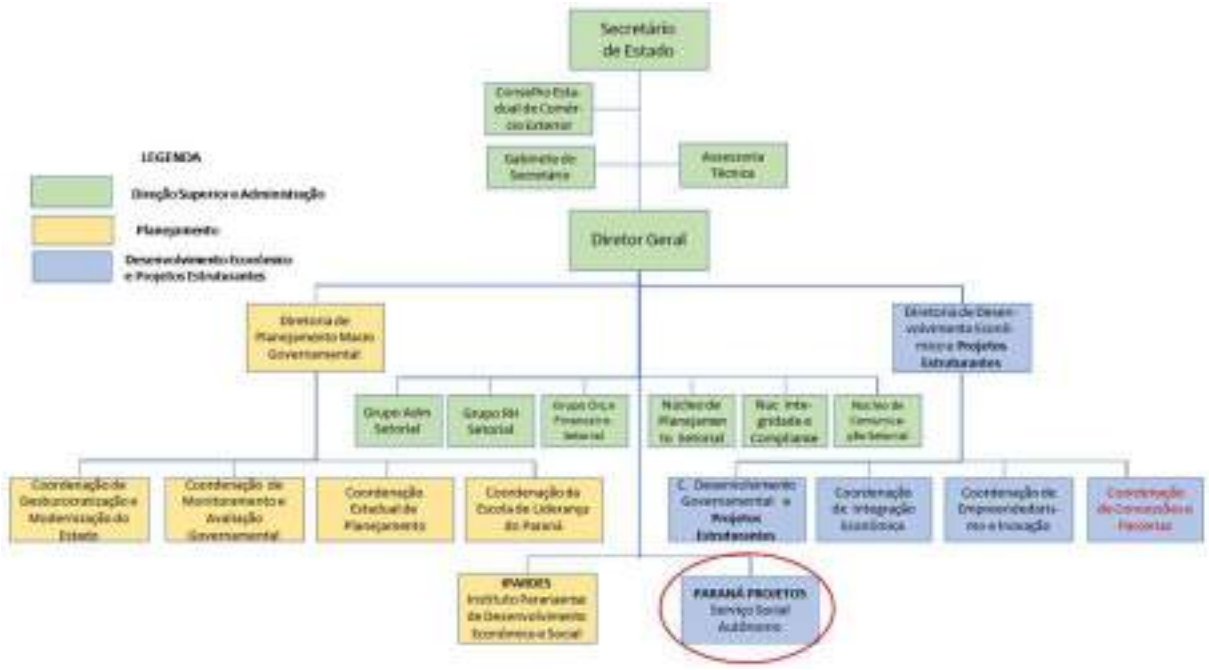
Módulo estadual de licenciamento que reduz o tempo e a burocracia necessários para abertura de novos negócios no estado de São Paulo. Trata-se de um Módulo de Licenciamento online que integra o Cadastro Web e o Sistema Integrado de Licenciamento (SIL) para coleta de dados para registro empresarial, consulta prévia de viabilidade de localização (apenas para municípios licenciados) e licenças para o exercício de atividades econômicas. Para as atividades consideradas de baixo risco, as empresas podem ser abertas em até cinco dias. O

Portal possibilita, por exemplo, a geração de um contrato social padrão e sua assinatura eletrônica. Caso prefira, o empresário também pode fazer um upload do contrato elaborado especificamente para a empresa.

Isto é possível porque o Via Rápida Empresa reúne em parceria os municípios paulistas (conveniados ou não) e os órgãos estaduais responsáveis pelo licenciamento: Vigilância Sanitária (representada pelo Centro de Vigilância Sanitária – CVS), Meio Ambiente (representado pela CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo) e Corpo de Bombeiros. O programa ainda conta com a participação do Banco do Povo, Desenvolve SP, Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) e do Centro Paula Souza.

3.5.9 SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS ESTRUTURANTES DO PARANÁ –SEPL

3.5.9.1 Estrutura



3.5.9.2 Competências

1. a coordenação funcional sistemática das atividades relativas a todos os segmentos técnicos do planejamento governamental em conjunto com as Secretarias de Estado e entidades do Poder Executivo Estadual de modo a evitar superposições de iniciativas e facilitar a complementariedade do esforço inter e intragovernamental;
2. o estabelecimento de diretrizes e normas técnicas aplicáveis à todas as funções e atividades de planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações governamentais, no âmbito da Administração Pública Estadual, bem como a orientação e supervisão de sua aplicação;
3. o apoio e a articulação da formulação e da implementação de políticas públicas e

de planos setoriais de desenvolvimento econômico, social, regional e territorial, compatibilizando-os com os instrumentos de planejamento governamental;

4. a concepção, a articulação da execução e o acompanhamento de metas e resultados das ações estaduais, bem como a identificação de dificuldades das políticas públicas setoriais e multissetoriais voltadas a regiões ou segmentos populacionais específicos, de forma a garantir a coerência e o cumprimento dos planos, programas e ações do Estado;
5. a coordenação e a promoção do gerenciamento de todos os programas e projetos de caráter multissetorial, de natureza estratégica ou de prioridade especial desenvolvidos no âmbito do Poder Executivo Estadual, com estabelecimento de metodologia, ferramentas e padrões de gerenciamento, prestando a assistência técnica necessária aos órgãos e entidades envolvidos;
6. a coordenação da prospecção de oportunidades de captação de recursos nacionais e internacionais para viabilizar novas alternativas de investimentos em projetos estaduais, promovendo a articulação entre diferentes esferas de Governo, Poderes e setor privado;
7. a coordenação da negociação de programas e projetos estratégicos junto ao Governo Federal e aos organismos de financiamento nacionais e internacionais, para viabilizar a captação de recursos para o Estado;
8. a formulação, o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação da implementação das políticas públicas de desenvolvimento de caráter intersetorial e da execução de planos, programas, projetos e ações governamentais no Estado;
9. a definição das bases de informações e os sistemas a serem utilizados na elaboração e acompanhamento dos programas e projetos de caráter multissetorial e prioritários;
10. a coordenação da política de desenvolvimento integrado do território paranaense, segundo princípios de sustentabilidade local e regional, observada a legislação vigente;
11. a implementação da atividade de planejamento das ações do Governo mediante a orientação normativa e metodológica às Secretarias de Estado na concepção e desenvolvimento das respectivas programações, visando seu alinhamento técnico;
12. a coordenação da elaboração, monitoramento, revisão e atualização dos instrumentos de planejamento Plano Plurianual – PPA, Planos Regionais de Desenvolvimento e Plano Anual de Ação da SEPL, bem como a análise sistemática dos resultados parciais e globais obtidos na sua execução em confronto com as metas e objetivos previstos;
13. o controle, o acompanhamento e a avaliação sistemática do desempenho das Secretarias de Estado na consecução dos objetivos consubstanciados em seus planos, programas e convênios interinstitucionais;

14. a coordenação e a orientação da elaboração da mensagem anual do Governador à Assembleia Legislativa do Estado do Paraná;
15. a promoção do planejamento institucional, por meio da definição de estruturas organizacionais, da realização de estudos sobre criação, transformação, ampliação, fusão e extinção de entidades, órgãos e unidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual, e da edição dos respectivos regulamentos e regimentos internos, observados os requisitos técnicos estabelecidos e mediante parecer técnico conclusivo;
16. a proposição e a difusão de modelos estruturais de gestão, o estabelecimento de normas organizativas, bem como a coordenação, o acompanhamento e a supervisão das ações voltadas à modernização da Administração Pública Estadual;
17. a elaboração e o acompanhamento de projetos de atos normativos relativos a criação, alteração e extinção de cargos de provimento em comissão e funções de gestão pública;
18. a promoção de diretrizes de ação para a área de desenvolvimento econômico abrangendo os segmentos industrial, comercial, de serviços e comércio exterior do Paraná, bem como o acompanhamento de sua execução;
19. a proposição de políticas de indução e de estímulo ao planejamento produtivo integrado, de forma a permitir o aproveitamento das oportunidades voltadas ao desenvolvimento regional sustentável;
20. o planejamento, a organização, a supervisão e o controle dos programas e projetos, visando implantar, de forma integrada, a política governamental de desenvolvimento econômico, nos setores secundário e terciário da economia paranaense;
21. o apoio à micro, pequena e média empresa paranaense, observadas as diretrizes de desenvolvimento estadual;
22. a coordenação das ações de Governo relativas aos interesses do Estado do Paraná no Mercado Comum do Sul – MERCOSUL;
23. a promoção, a estruturação, a coordenação e o acompanhamento das concessões em projetos de interesse público, inclusive o fomento de atividades privadas relacionadas;
24. a identificação de projetos que podem ser realizados por meio de concessão e a coordenação da elaboração dos Procedimentos de Manifestação de Interesse – PMI;
25. a proposição dos procedimentos para a celebração dos contratos de concessão, o monitoramento da gestão dos contratos de concessão firmados e o acompanhamento da realização de estudos técnicos relativos a estes projetos.

3.5.9.3 Principais Produtos e Serviços

- Plano de Desenvolvimento Sustentável do Litoral do Paraná

a) Objetivo Geral

Estabelecer diretrizes e ações estratégicas para o desenvolvimento sustentável do Litoral do Paraná, respeitando as peculiaridades de cada município e a fragilidade ambiental da região, protegendo o patrimônio natural, turístico e histórico e cultural, e garantindo o protagonismo dos atores locais no processo de elaboração e implementação do PDS Litoral.

b) Etapas de Elaboração do PDS - Litoral



- *Paraná Produtivo*

O Paraná Produtivo é uma iniciativa estruturada pela Secretaria de Planejamento e Projetos Estruturantes, em parceria com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES e com o Serviço Social Autônomo Paraná Projetos, que busca implantar planos de desenvolvimento produtivo nas regiões que ainda não foram contempladas por nenhuma iniciativa já estruturada, baseando-se na premissa de que o desenvolvimento produtivo integrado tem caráter endógeno, partindo do alinhamento estratégico entre instituições públicas e privadas, aliado ao empoderamento da sociedade, em convergência a este objetivo comum.

Objetivos

Desenvolver territórios do Estado do Paraná, integrando os agentes locais e governamentais com o intuito de criar uma dinâmica positiva que fomente o desenvolvimento produtivo regional.

Estimular o desenvolvimento estadual como um todo, por meio da integração de áreas que possuem economias com crescimento abaixo da média ou pouco dinâmicos;

Integrar as políticas públicas em nível municipal e estadual, sincronizando-as com ações desenvolvidas por entidades representativas, pelo setor produtivo empresarial e pelo setor acadêmico visando a implantação do plano em questão;

Direcionar os recursos do governo do Estado de forma integrada, convergindo ações, e otimizando recursos provenientes dos ativos locais para o desenvolvimento de projetos estruturantes para as regiões selecionadas.

Eixos Prioritários

Para a estruturação dos planos de desenvolvimento produtivo regional, foram definidos três eixos prioritários: Pessoas, Sistemas Produtivos e Infraestrutura. Além disso, um quarto enfoque, voltado à Governança e Gestão, permitirá um melhor acompanhamento dos resultados alcançados e a busca pela auto sustentação dos planos ao longo do tempo, por meio do engajamento de entidades governamentais e não governamentais, bem como da sociedade em geral.

Produtos

Plano Produtivo Regional – Região 1 – Santo Antônio de Platina

Plano Produtivo Regional – Região 2 – Cornélio Procópio

Plano Produtivo Regional – Região 3 – Paranavaí

Plano Produtivo Regional – Região 4 – Umuarama

Plano Produtivo Regional – Região 5 – Campo Morão

Plano Produtivo Regional – Região 6 – Guarapuava

- *Projeto Multissetorial para o Desenvolvimento do Paraná 2014 – 2019*

Objetivo e Componentes

O Projeto Multissetorial de Desenvolvimento do Paraná, objeto do acordo de empréstimo entre o Estado do Paraná e o Banco Mundial (nº 8.201 - BR), tem como objetivo promover o acesso a oportunidades de desenvolvimento econômico e humano mais equitativas e ambientalmente sustentáveis, compreendendo dois componentes:

Componente 1 – Promoção Justa e Ambientalmente Sustentável do Desenvolvimento Econômico e Humano, englobando nove programas finalísticos, organizados em quatro setores: Desenvolvimento Rural Sustentável, Gestão Ambiental e de Riscos e Desastres, Educação e Saúde.

Componente 2 – Assistência Técnica para Gestão Pública mais Eficiente e Eficaz - foram contempladas ações de apoio técnico e financeiro à implementação do Componente 1 e às atividades de modernização da gestão do setor, organizadas em oito subcomponentes: Qualidade Fiscal, Modernização Institucional, Gestão Mais Eficiente de Recursos Humanos, Apoio à Agricultura de Baixo Impacto Ambiental, Apoio à Modernização do Sistema de Gerenciamento Ambiental, Apoio à Gestão de Riscos Naturais e Antrópicos, Educação e Saúde

Relatório Final Do Projeto

Objetivo:

Sintetizar as ações e resultados alcançados pela Unidade de Gerenciamento do Projeto (UGP), criada junto à Coordenação de Desenvolvimento Governamental e Projetos Estruturantes (CDG), da Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes (SEPL), na gestão do Projeto Multissetorial para o Desenvolvimento do Paraná, e as ações e resultados das Secretarias Estaduais e Autarquias Públicas Estaduais envolvidas na implementação dos programas de responsabilidade de cada uma

Conteúdo

Capítulo 1 – Contextualização na preparação do projeto, incluindo as características geográficas, setoriais e institucionais do Estado do Paraná. A estruturação do projeto, contendo o organograma do projeto, Componente 1 com os devidos programas desenvolvidos para a execução do projeto e Componente 2 – Assistência Técnica. São relatados os beneficiários, área de abrangência do projeto, as modalidades de desembolso, monitoramento e avaliação, e as políticas de salvaguardas do Banco Mundial.

Capítulo 2 – Reformulação do projeto, com todos os ajustes procedidos nas cláusulas contratuais que envolveram principalmente normas operacionais, metas e regras de gestão financeira.

Capítulo 3 – Resultados alcançados nos programas do Componente 1 e no Componente 2 – Assistência Técnica, do Projeto Multissetorial

Capítulo 4 – São descritos os fatores que afetaram a implementação e o desenvolvimento do projeto, para cada programa do Componente 1 e para as ações de assistência técnica do Componente 2, assim como outras mudanças que foram necessárias no transcurso desses 6 anos de execução do projeto.

Capítulo 5 – A sustentabilidade pós operação para os componentes 1 e 2, visto a importância das ações implementadas para a continuidade dos benefícios alcançados para o Estado do Paraná.

Capítulo 6 e Capítulo 7 - descrevem as inclusões das lições aprendidas e as considerações finais, fechando assim o Projeto Multissetorial para o Desenvolvimento do Paraná.

- PROJETO PARANÁ EFICIENTE - Modernização e Inovação do Setor Público Paranaense para Prestação de Serviços

Objetivo e Componentes

O Projeto de Modernização e Inovação do Setor Público Paranaense para Prestação de Serviços – PROJETO PARANÁ EFICIENTE busca melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços de saúde, gestão ambiental e administração pública por meio de reformas na gestão e do uso da tecnologia da informação, compreendendo dois componentes:

Componente 1 – Modernização e Desburocratização da Gestão Pública (Programa para Resultados – PforR), subdivide-se nos seguintes Subcomponentes:

a) Subcomponente 1: Gestão de Investimentos de Gastos Públicos

b) Subcomponente 2: Gestão Eficiente de Recursos Humanos e Capacitação

c) Subcomponente 3: Gestão Patrimonial Eficiente

d) Subcomponente 4: Inovação na Gestão da Saúde do Paraná

e) Subcomponente 5: Inovação Ambiental do Paraná

f) Subcomponente 6: Inova Paraná: Governo Inteligente para Estimular a Inovação

Componente 2 – Inovação e Transformação Digital do Paraná, cujos principais produtos são os seguintes:

a) Modelo de Gestão de Investimentos Públicos

b) Plataforma de gestão e monitoramento dos Planos de Desenvolvimento Produtivo Regional em desenvolvimento (Sistema de Gestão Territorial e Módulo de Governança)

c) Plataforma Paraná Inova Digital (PID)

d) Plano de Dimensionamento da Força de Trabalho

e) Sistema de Gestão de Concursos Públicos

f) Banco de Talentos

g) Software de Avaliação de Perfil

h) Gestão Patrimonial Eficiente

i) Estudo do novo modelo do Sistema de Assistência à Saúde (SAS)

j) Despesas de Apoio ao Gerenciamento e Implementação do Projeto

- PLANO DE ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (PEPI)

O PEPI é um documento integrante do Projeto Paraná Eficiente, preparado para o Componente Inovação e Transformação Digital do Paraná, e tem como objetivo, estabelecer uma estratégia de envolvimento das partes interessadas com o projeto, avaliando seu nível de interesse, opinião, conhecimento e apoio, além de garantir a correta e apropriada divulgação do projeto e de seus possíveis impactos ambientais e sociais e garantir um canal de comunicação adequado e acessível para apresentação de questões e queixas

- PLANO METRÓPOLE DO NORTE

Objetivo e Componentes

O objetivo geral do Plano é traçar diretrizes e definir ações estratégicas para a organização, o desenvolvimento sustentável e a consolidação de uma ampla região do Estado do Paraná, a partir do eixo formado por um corredor urbano composto por quinze cidades situadas ao longo da linha férrea (EF-369), e seus desdobramentos em municípios vizinhos.

Conteúdo do Plano

Contextualização

Cenários

2.1. Eixos Estratégicos

2.2. Cenário Tendencial

2.3. Cenários Agronegócios Inteligentes

2.4. Cenário Gestão Territorial

2.5. Quadro Síntese

Plano de Ação

3.1. Bases Conceituais

3.2. Diagnóstico e Prognóstico

3.3. Base Institucional

3.4. Estratégias de Desenvolvimento

3.5 Macrozoneamento

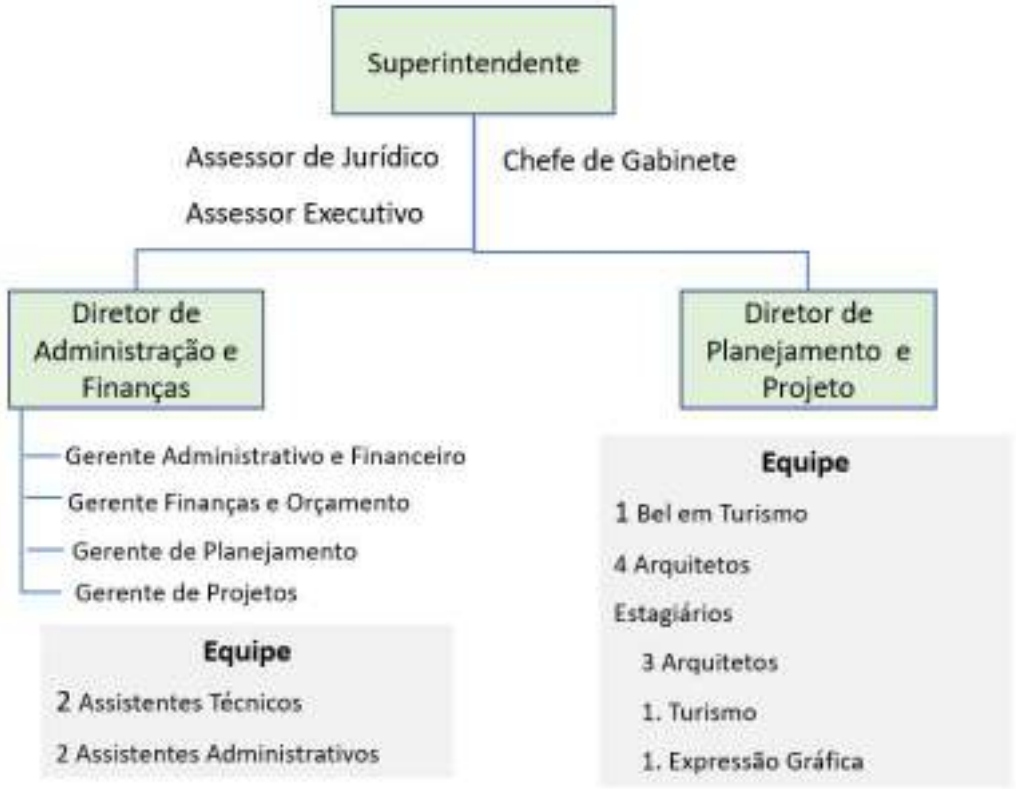
3.6 Plano de ação

3.5.9.4 PARANÁ PROJETOS

- NATUREZA JURÍDICA

O Serviço Social Autônomo PARANÁ PROJETOS é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo, criado por lei e tem por finalidade a promoção, a elaboração e o gerenciamento de projetos, visando à implementação do desenvolvimento integrado do território paranaense, segundo princípios de sustentabilidade local e regional.

- Estrutura



- MISSÃO

Atuar de forma integrada, envolvendo os atores públicos, privados e a sociedade, na realização de projetos estruturantes, com foco em sustentabilidade e inovação, visando o desenvolvimento do território paranaense

- OBJETIVOS

No cumprimento de suas finalidades o PARANÁ PROJETOS tem os seguintes objetivos:

I - elaborar projetos inovadores segundo parâmetros de sustentabilidade e interatividade da ação governamental, que viabilizem o desenvolvimento estadual integrado, observadas as diretrizes governamentais para a área;

II - desenvolver estudos e elaborar projetos técnicos voltados à implantação de iniciativas e ações planejadas, visando a redução das desigualdades locais e regionais em relação aos referenciais de desenvolvimento sustentável desejados pelo Governo do Estado;

III - fornecer o apoio e orientação especializada aos órgãos e entidades governamentais no desempenho de suas atividades relacionadas ao estudo e à elaboração de projetos;

IV - buscar, de forma permanente, recursos técnicos inovadores a serem aplicados na realização de suas atividades;

V - firmar convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres com os três níveis de governo, ou seja, federal, estadual e municipal, bem como com pessoas físicas e jurídicas, para prestar serviços relacionados à elaboração e implementação de projetos públicos inovadores que viabilizem o desenvolvimento local e regional;

VI - adquirir e alienar por compra e venda, locar, arrendar, bem como propor ao Governo Estadual, a desapropriação de imóveis necessários à consecução de seus objetivos;

VII - criar banco de projetos inovadores, criativos e sustentáveis de interesse das áreas afetas à promoção do desenvolvimento integrado;

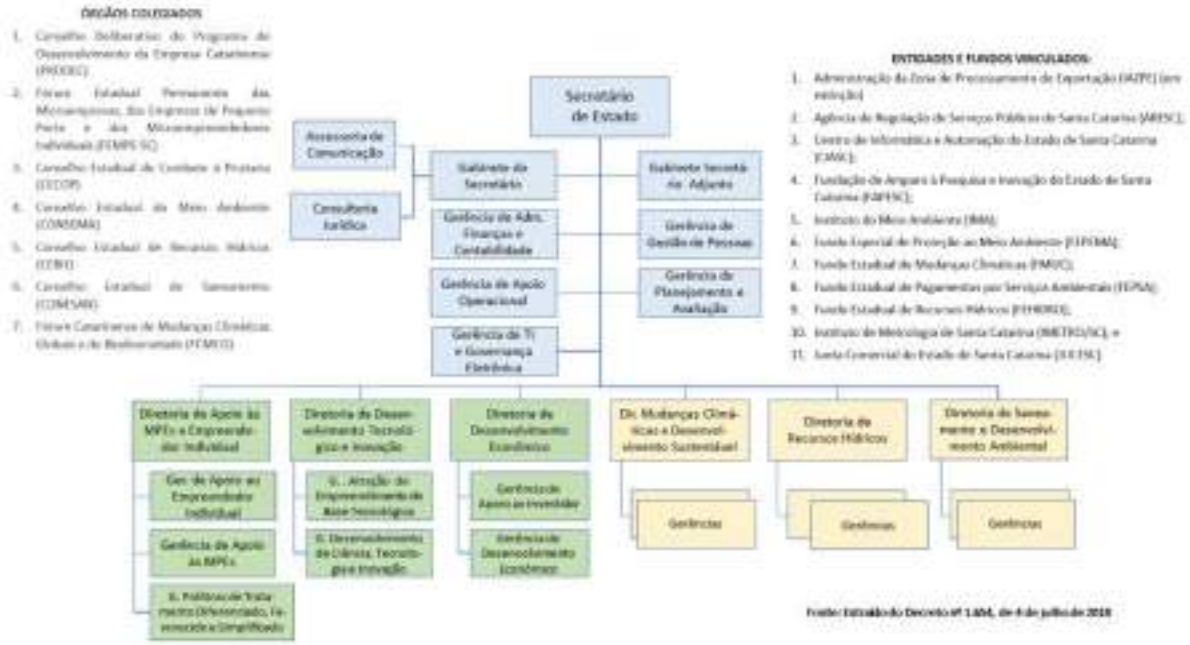
VIII- celebrar convênios, acordos, ajustes ou contratos com outras instituições públicas ou privadas, com objetivo de garantir a qualidade ambiental e a promoção do desenvolvimento nas áreas e regiões relacionadas aos projetos.

- **LINHAS DE ATUAÇÃO**

DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL	REQUALIFICAÇÃO DE ESPAÇOS PÚBLICOS	ESTUDOS E ALTERNATIVAS DE GESTÃO
FOCO Planejamento dos territórios seguindo parâmetros de sustentabilidade e inovação que viabilizem o desenvolvimento integrado regional, observadas as vocações socioeconômicas, culturais e ambientais	**FOCO** Incremento do uso dos espaços públicos por melhoria ou criação de infraestrutura, potencializando as trocas sociais, a conexão da comunidade com o espaço, integração com a natureza e melhoria da qualidade de vida, incentivando a sensação de pertencimento e apropriação do espaço.	**FOCO** Desenvolvimento de estudos, projetos e proposição de modelos de gestão buscando soluções viáveis e sustentáveis, que proporcionem a melhor conexão do equipamento com sua população de entorno
PROJETOS 1. Plano de Desenvolvimento Regional Integrado - Programa Paraná Produtivo 2. Uso Múltiplo das Represas 3. Represa Capivara 4. Angra Doce 5. Vale do Ivaí 6. Litoral 7. Turismo Rural na Agricultura Familiar 8. Viva Paraná Rural 9. Tributo Iguaçu 10. Trilha da Vida	**PROJETOS** 1. Centros Administrativos Regionais 2. Espaço do Ivaí 3. Mobiliário Urbano 4. Entorno do Aquário de Paranaguá 5. Estruturas Náuticas 6. Parques Ambientais 7. Entorno da Cidade da Polícia 8. Estrada Vale do Piraí 9. Parque Municipal Água da Fonte 10. Santuário do Rocio 11. Posto de Informações Aeroporto Afonso Pena	**PROJETOS** 1. Planejamento Estratégico no Cenário COVID-19 2. Construção de ambientes de inovação 3. Parque Estadual de Vila Velha 4. Monumento Natural São João 5. Parque Estadual do Monge 6. Jardim Botânico de Londrina 7. Apoio ao PAR - Programa de Parcerias do Paraná
ATIVIDADES 1. Articulação com atores regionais, desenvolvimento de plataforma inovativa; definição de metodologias e realização de oficinas de planejamento; 2. Levantamento e análise de dados e documentos; 3. Mapeamento das iniciativas locais, identificação e validação de conceitos propulsores a serem trabalhados; 4. Visitas técnicas aos municípios; 5. Condução de workshops e reuniões técnicas; 6. Articulação institucional; 7. Elaboração, aplicação e tabulação de questionários; 8. Incentivo ao envolvimento das comunidades locais; 9. Realização de cursos de sensibilização, mobilização e capacitação; 10. Desenvolvimento de estudos de desenvolvimento regional; 11. Elaboração de propostas de ações estruturantes; 12. Elaboração de material gráfico de divulgação regional; 13. Elaboração de projeto básico de sinalização especial.	**ATIVIDADES** 1. Visitas técnicas a campo, levantamento da legislação e entorno do projeto; 2. Elaboração de estudos para requalificação de espaços públicos com base na identidade local regional; 3. Elaboração de programa de necessidades; 4. Elaboração de estudo conceitual; 5. Elaboração de estudos de viabilidade técnica; 6. Elaboração de projetos arquitetônicos; 7. Apoio na realização de projetos complementares e no acompanhamento de obras; 8. Apoio nas aprovações e licenciamentos junto aos órgãos competentes	**ATIVIDADES** 1. Desenvolvimento de plataformas colaborativas; 2. Desenvolvimento de metodologias para projetos de inovação; 3. Estudo de viabilidade econômica, financeira e jurídica; 4. Apoio no estudo de alternativas de gestão; 5. Pesquisa de análise de demanda; 6. Estudos de intervenção física e gestão do uso público de Unidades de Conservação; 7. Levantamento do potencial turístico, ações de envolvimento da comunidade e articulação institucional no entorno das Unidades de Conservação.

3.5.10 SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL DE SANTA CATARINA – SDE

3.5.10.1 Estrutura



Fundação São Francisco de Assis | **335** | **Relatório**

3.5.10.2 Competências

I - planejar, formular e normatizar, de forma descentralizada e desconcentrada, as políticas estaduais de desenvolvimento econômico sustentável, recursos hídricos, meio ambiente, mudanças climáticas, pagamentos por serviços ambientais e saneamento;

II - elaborar estudos de potencialidades dos recursos naturais com vistas ao seu aproveitamento racional;

III - coordenar programas, projetos e ações relativos à educação ambiental e sobre mudanças climáticas;

IV - fomentar ações de curto, médio e longo prazos, no sentido de aumentar a cobertura dos serviços nas áreas de abastecimento de água, esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem urbana;

V - propor diretrizes básicas de mineração e ocupação territorial;

VI - realizar estudos geológicos, inclusive serviços de prospecção, mapeamento e cadastramento dos recursos minerais, com o objetivo de formar um banco de dados;

VII - coordenar e normatizar, no âmbito de sua competência, a outorga do direito de uso da água e fiscalizar as concessões emitidas;

VIII - articular a implantação da rede de medição hidrológica dos principais rios e mananciais do Estado de Santa Catarina;

IX - acompanhar, no Instituto do Meio Ambiente do Estado de Santa Catarina (IMA), o Cadastro Técnico Estadual de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais;

X - orientar e supervisionar as Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs) na execução e implementação dos programas, projetos e ações relativos às políticas estaduais de desenvolvimento econômico, recursos hídricos, pagamentos de serviços ambientais, meio ambiente, mudanças climáticas e saneamento;

XI - acompanhar e articular, com os demais órgãos envolvidos na atividade de fiscalização ambiental:

a) a aplicação de medidas de compensação; e

b) o uso legal de áreas de preservação permanente;

XII - acompanhar e normatizar, no âmbito de sua competência, a fiscalização ambiental no Estado de Santa Catarina;

XIII - coordenar a gestão do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC);

XIV - formular e coordenar programas, projetos e ações indutores do desenvolvimento com sustentabilidade e conservação ambiental;

XV - fomentar e incentivar investimentos no Estado, em áreas e setores estratégicos para o desenvolvimento econômico e regional, mediante ações que atraiam, facilitem e informem investidores privados, nacionais e estrangeiros sobre as possibilidades oferecidas pelo Estado;

XVI - formular programas, projetos e ações destinados ao desenvolvimento e fortalecimento dos empreendimentos de micro e pequeno portes;

XVII - formular as políticas e diretrizes para a atuação das Agências e dos Bancos de Desenvolvimento;

XVIII - fomentar a implantação de condomínios de empresas, polos tecnológicos e aglomerados produtivos locais;

XIX - estimular a realização de pesquisa científica e tecnológica;

XX - definir com as Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs) a política de ciência, tecnologia e inovação, observadas as recomendações do Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (CONCITI), estimulando a participação e integração dos esforços das administrações

públicas estadual e municipal, das instituições privadas e da sociedade civil;

XXI - normatizar, padronizar, integrar e acompanhar as ações de fomento à ciência, tecnologia e inovação das entidades da Administração Pública Estadual e seus resultados;

XXII - sugerir, observando as necessidades de cada órgão da Administração Pública Estadual, diretrizes, planos, programas e orçamentos de apoio e fomento à ciência, tecnologia e inovação de interesse desses órgãos, a fim de aperfeiçoar e racionalizar a aplicação dos recursos públicos;

XXIII - realizar estudos para subsidiar a formulação de planos e programas de desenvolvimento científico e tecnológico no Estado de Santa Catarina;

XXIV - estimular a articulação entre as instituições de pesquisa, as universidades e os setores produtivos e o seu intercâmbio com instituições de pesquisa de outros estados brasileiros e do exterior;

XXV - sugerir aos poderes competentes orientações normativas e providências que considere necessárias para a realização do objetivo do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Catarina, bem como para os programas de mudanças climáticas que venham a ser instituídos no Estado;

XXVI - elaborar o planejamento e os instrumentos de fomento para implementação e execução de atividades com vistas a contribuir para a mitigação dos gases de efeito estufa, de acordo com as diretrizes das políticas do Estado;

XXVII - apoiar os processos para a identificação e aprovação de metodologias e os indicadores de desempenho ambiental voltados ao aquecimento global e às mudanças climáticas referentes a atividades de projetos implementados no Estado de Santa Catarina;

XXVIII - apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias voltadas para a preservação dos recursos naturais e o combate à mudança do clima, bem como para a adoção de medidas de adaptação e mitigação dos respectivos impactos;

XXIX - realizar o inventário estadual de emissões, biodiversidade e estoques de gases de efeito estufa, de forma sistematizada e periódica;

XXX - definir as estratégias e metas de redução de emissão de gases de efeito estufa pelos órgãos da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, mediante a ratificação do Governo do Estado de Santa Catarina;

XXXI - gerenciar e negociar as reduções de emissão de gases de efeito estufa convertidas em créditos de carbono no âmbito de acordos e parcerias nacionais e internacionais;

XXXII - definir estratégias integradas de mitigação e adaptação adequadas aos efeitos causados pelas mudanças climáticas;

XXXIII - gerir o fundo estadual cujos recursos sejam destinados às mudanças climáticas.

Fonte: Decreto nº 1.654, de 4 de julho de 2018

3.5.10.3 Principais Produtos e Serviços

- Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030 – Plano SC 2030

Objetivos e Estratégias Setoriais

4.1. Desenvolvimento Econômico

4.1.1. Indústria, Serviços, Ciência e Tecnologia

Objetivo 1: Acelerar o processo de modernização da estrutura produtiva de Santa Catarina na direção de atividades intensivas em tecnologia.

Ações estratégicas

1.1 Incentivar o empreendedorismo e ampliar programas governamentais de apoio à criação e ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica ou com alto potencial de crescimento.

1.2 Estimular o desenvolvimento de setores portadores de futuro e direcionar recursos e esforços para as áreas de especialização inteligente das regiões.

1.3 Usar o sistema de patentes como parte de informação tecnológica, para agregar valor aos produtos e modernizar a estrutura produtiva atual, e incluir estudo de anterioridade (prospecção) como critério para concessão de qualquer incentivo a novos negócios inovadores.

1.4 Estimular a conexão entre políticas, pessoas, instituições e empresas, que fazem parte do ecossistema catarinense de inovação

Objetivo 2: Expandir a economia do conhecimento para todas as regiões do estado de Santa Catarina com vistas a reduzir os desequilíbrios regionais

Ações Estratégicas

2.1 Consolidar os 13 Centros de Inovação e demais ambientes de inovação em desenvolvimento no estado, bem como os ecossistemas regionais de inovação.

2.2 Criar, nas principais instituições de fomento, mecanismos para o financiamento em P&D, de forma diferenciada para micro e pequenas empresas, localizadas nas macrorregiões com menor VAB industrial.

Objetivo 3: Promover a vocação econômica de cada macrorregião, agregando valor e qualidade aos produtos catarinenses tradicionais.

Ações estratégicas

3.1 Apoiar Planos de Desenvolvimento Municipal, com o objetivo de estimular vocações e potencialidades locais para a especialização inteligente das microrregiões.

3.2 Expandir a exposição de potencialidades e de produtos diferenciados de todas as macrorregiões do estado.

3.3 Desenvolver formas diferenciadas de estímulos econômicos para a expansão da produção local e sua comercialização em âmbito estadual.

Objetivo 4: Promover, reter e atrair investimentos nacionais e estrangeiros em setores industriais e de serviços intensivos em conhecimento

Ações estratégicas

4.1 Intensificar investimentos para a modernização da infraestrutura produtiva (rodovias, portos, aeroportos, telecomunicações) para atração de empresas nacionais e estrangeiras.

4.2 Integrar, via mecanismos de governança, as secretarias setoriais de estado, visando elevar a eficiência institucional e melhorar o ambiente de negócios.

4.3 Organizar e expandir o processo de atração de investimentos e de talentos para Santa Catarina.

4.4 Expandir a oferta de disciplinas e cursos técnicos, de graduação e pós-graduação em áreas relacionadas a tecnologias emergentes.

Objetivo 5: Desenvolver ecossistemas sustentáveis de empreendedorismo e inovação.

Ações estratégicas

5.1 Intensificar o apoio às pequenas e médias empresas inovadoras e intensivas em tecnologia e conhecimento, mobilizando as principais instituições de fomento e ampliando programas existentes, como o Sinapse da Inovação, e reestruturar o PRODEC para micro, pequena e média empresas.

5.2 Criar mecanismos para intensificar a relação universidade-empresa, visando estimular o surgimento de novas empresas dos setores industrial e de serviços intensivos em tecnologia

3.5.10.4 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL – EPROJ

MISSÃO

Promover o ambiente voltado à gestão de projetos, compartilhando as melhores práticas, difundindo a cultura e contribuindo para a qualificação da estratégia governamental

OBJETIVO

Ampliar e otimizar as ações governamentais na execução de projetos e programas.

ATRIBUIÇÕES DO EPROJ

I – planejar, acompanhar, analisar, orientar, monitorar e avaliar a execução dos **portfólios e projetos estruturantes**;

II – promover a **aplicação da metodologia de gestão de projetos** na Administração Pública Estadual do Poder Executivo e **administrar ferramentas para seu gerenciamento**;

III – oferecer suporte **à implantação dos Núcleo de Gestão de Projetos - NUPROJs** nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Estadual do Poder Executivo;

IV – manter atualizados a **base histórica**, o **Banco de Projetos Estaduais - BPE** e os ativos organizacionais de projetos, de modo a dar visibilidade e transparência às informações relativas aos projetos e portfólios desenvolvidos pelo EPROJ; e

V – alinhar os projetos e programas estruturantes com o plano de governo e com o planejamento estratégico estadual.

ATRIBUIÇÕES DOS NUPROJs

I – planejar e gerenciar os **projetos do seu órgão ou da sua entidade**;

II – utilizar e disseminar a **metodologia** e as **ferramentas** de gerenciamento de projetos definidas pelo EPROJ;

III – executar, apoiar e monitorar **a gestão dos projetos sob sua responsabilidade**;

IV – fornecer todas as **informações solicitadas pelo EPROJ** relativas aos seus projetos e programas;

V – apoiar e orientar o **Gerente de Projeto** do seu órgão ou da sua entidade; e

VI – manter **atualizado o BPE** em relação às iniciativas planejadas para seu órgão ou sua entidade

A GESTÃO DO PROJETO

- Cada projeto terá 1 (um) Gestor de Projetos responsável pela sua execução, a ser designado pelo titular do respectivo órgão
- Compete ao Gestor de Projetos deverá
    - monitorar e acompanhar tecnicamente a execução dos projetos e do cronograma estabelecido

- fornecer todas as informações necessárias e solicitadas pelo EPROJ.

- Competem aos titulares dos órgãos o planejamento e a gestão estratégica dos projetos estruturantes sob a sua responsabilidade.

REGRAS DE FUNCIONAMENTO

- A execução de projetos e programas será realizada pela **chefia competente**, sendo que, na sua gestão, as diretrizes, ferramentas e metodologias definidas pelo EPROJ serão obrigatoriamente adotadas

- Os NUPROJs atuarão de forma **coordenada com a chefia competente** no planejamento e na execução de projetos e programas, garantindo a observância da cultura de gestão de projetos definida pelo EPROJ

- O Coordenador do EPROJ poderá solicitar aos órgãos da Administração Pública a designação temporária de servidores para atuarem em trabalhos técnicos específicos envolvendo a gestão de projetos no Estado.

- O EPROJ poderá sugerir **a fusão de dois ou mais projetos executados por órgãos distintos**, com a finalidade de otimizar recursos e resultados.

- O EPROJ atuará com os NUPROJs por meio da **Rede de Projetos SC**, articulando-se com os órgãos e as entidades envolvidos.

- Os órgãos deverão instituir seus NUPROJs com o apoio do EPROJ, **respeitando sua estrutura administrativa atual**

- **Cada NUPROJ deverá ter** no mínimo um **servidor** designado pelo titular do órgão para a **função de Gestor de Portfólio**, que acompanhará as atividades dos gestores de projetos

DEFINIÇÕES BÁSICAS

- **Banco de Projetos Estadual (BPE**): repositório de projetos, que serão objetos de seleção com vistas à captação de recursos e à priorização e ao planejamento de investimentos;

- **Gerenciamento de Projetos**: atividade por meio da qual processos, ferramentas e técnicas são aplicadas para iniciar, planejar, contratar, executar, monitorar e encerrar projetos;

- **Gestor de Portfólio**: servidor vinculado ao EPROJ ou ao NUPROJ, designado pelo respectivo órgão para atuar no gerenciamento de um ou mais portfólios;

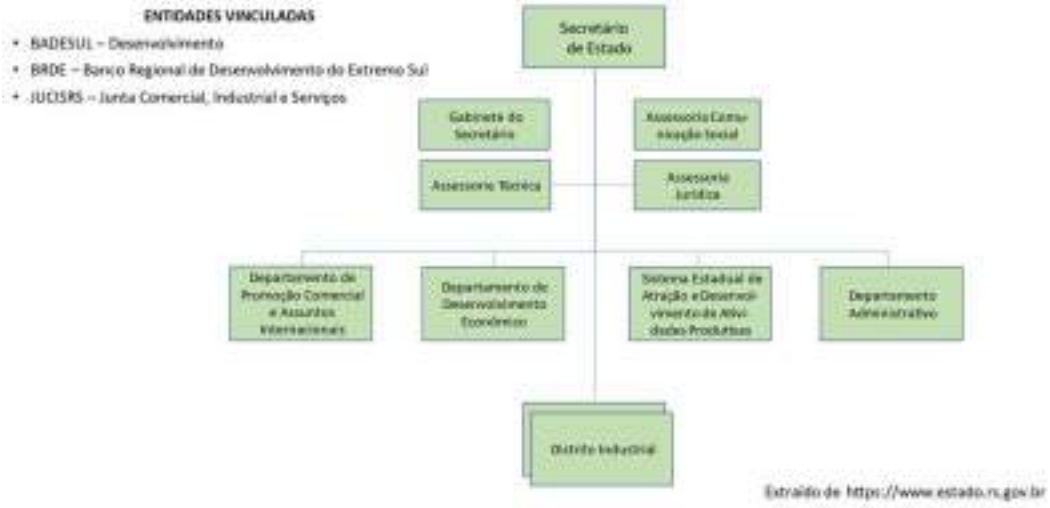
- **Gestor de Projetos**: servidor vinculado ao EPROJ ou ao NUPROJ, designado pelo respectivo órgão atuar no gerenciamento de um ou mais projetos;
- **Metodologia de Gestão de Projetos**: conjunto de procedimentos, manuais, sistemas e boas práticas a serem aplicados no gerenciamento dos projetos estaduais;
- **NUPROJ**: equipe que compõe a Rede de Projetos SC e atua no gerenciamento dos projetos a cargo de seu órgão, com suporte do EPROJ;
- **Portfólio**: conjunto de programas e projetos com **objetivos estratégicos em comum**, cuja gestão independe do resultado individual de um programa ou projeto específico
- **Programa**: conjunto de projetos administrados de **forma integrada** que visa a um resultado comum e cujos benefícios não existiriam caso não fossem gerenciados conjuntamente;
- **Projeto**: esforço temporário empreendido para mobilizar recursos com a finalidade de melhorar serviços ou processos. criar produto ou gerar resultado;
- **Projeto Estruturante**: projeto com grande impacto financeiro, econômico e/ou social, que necessite de especial monitoramento e controle do EPROJ;
- **Rede de Projetos SC**: interligação estabelecida entre os participantes do EPROJ e do NUPROJ, chefias, servidores, entidades públicas ou privadas e demais parceiros, com vistas a promover a cooperação na gestão dos projetos e o compartilhamento de conhecimentos, boas práticas e técnicas de gerenciamento de projetos;
- **Sistema de Gestão de Projetos e Planejamento (GPP)**: ferramenta oficial de gestão de projetos da Administração Pública, cuja função é permitir, por meio de cadastramento dos projetos, o planejamento e monitoramento das iniciativas do Estado.

ESTRUTURA



3.5.11 SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL – SEDEC

3.5.11.1 Estrutura



3.5.11.2 Competências

1. Promover **políticas de desenvolvimento produtivo e regional** do estado, com a adoção de mecanismos de aceleração do crescimento e implementação dos projetos de interesse do estado do Rio Grande do Sul;
2. Atuar em conjunto com as demais áreas de governo na **implementação de políticas de desenvolvimento** do estado;
3. Promover **programas de desenvolvimento de interesse estratégico** do estado do Rio Grande do Sul junto a outros estados, a municípios e à união e, especialmente, atuar na cooperação e relações internacionais;
4. Promover a **intermediação de recursos com instituições financeiras** públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, para o financiamento de projetos de desenvolvimento e infraestrutura do estado, no âmbito de suas competências;
5. Apoiar o registro e a agilização na **constituição de empresas**;
6. Promover e executar, em conjunto com a secretaria da fazenda, **políticas de incentivos fiscais** voltadas ao desenvolvimento regional e setorial;
7. Promover a **formação, a educação e a capacitação técnica** para cooperação e autogestão;
8. Apoiar a **recuperação e a reativação de empresas** por trabalhadores.

3.5.11.3 Principais Produtos e Serviços

- PROGRAMA EXPORTA RS

OBJETIVO

Ampliar e consolidar a participação de empresas gaúchas no mercado internacional, em especial micro, pequenos e médios empreendimentos, através do atendimento personalizado daqueles que desejam identificar suas possibilidades de exportação e/ou importação bem como da difusão de oportunidades e de informações.

SERVIÇOS OFERECIDOS:

Elaboração de estudos sobre mercados em potencial; Prospecção de oportunidade; Identificação de potenciais clientes; Orientação sobre comércio exterior; Indicação de cursos de qualificação.

- FOPEMEPE/RS

Espaço de debates e conjugação de esforços entre o governo e o setor privado, para a elaboração de propostas orientadas à implantação de políticas públicas às microempresas e empresas de pequeno porte, visando ao desenvolvimento dos pequenos negócios em nosso Estado.

OBJETIVOS

Construir um espaço de proposição, troca de experiências e debates entre profissionais representantes da iniciativa pública e privada, tendo como fim a efetividade das políticas públicas.

Facilitar a implantação total das prerrogativas inerentes a Lei Complementar 123/2006 e 147/2014, visando o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas

Assessorar, formular e acompanhar a implantação das políticas governamentais de apoio as Micro e Pequenas Empresas

- FUNDOPEM/RS

O Fundo Operação Empresa do Estado do Rio Grande do Sul é um instrumento de parceria, do Governo do Estado com a iniciativa privada, visando à promoção do desenvolvimento socioeconômico, integrado e sustentável do Rio Grande do Sul. O FUNDOPEM/RS não libera recursos financeiros para o empreendimento incentivado. Este empreendimento é apoiado por intermédio do financiamento parcial do ICMS incremental mensal devido gerado a partir da sua operação

- INTEGRA/RS

O Programa de Harmonização do Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Sul é um incentivo adicional ao FUNDOPEM/RS, como abatimento na forma de percentual, incidente sobre cada parcela a ser amortizada do financiamento, incluindo o valor principal e os respectivos encargos. Este percentual varia entre 10% e 90%. O percentual de abatimento é determinado por empreendimento, considerando principalmente: (i) o município de localização do empreendimento; (ii) a geração de emprego e qualidade da massa salarial; (iii) o impacto ambiental.

- PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO

OBJETIVO

Desenvolver a cultura de acesso, geração e oferta permanente de serviços de planejamento, pesquisa, tecnologia, inovação, financiamento e cooperação, como meios de a empresa assegurar sua sustentabilidade no mercado, aumentar a produtividade, tornar-se mais competitiva, planejar-se para expandir, modernizar e inovar

DESTINATÁRIOS

Indústrias de pequeno e médio portes, preferencialmente participantes de Arranjos Produtivos Locais, de setores econômicos priorizados pelas comunidades regionais e pelos planos dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes)

METODOLOGIA E RECURSOS

Captar empresas e prestar consultoria nas áreas de planejamento estratégico, inovação, redução de perdas e produção mais limpa, por meio da proposição de ações em foco na eficiência, sustentabilidade e no crescimento. Além da ação direta do atendimento, a empresa participante tem acesso à rede de contatos e serviços da universidade, bem como a workshops temáticos.

O Projeto atua de forma regionalizada, por meio de 11 Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI), constituídos em parceria entre a SDECT, DAMEPP e PEPI e instituições universitárias e tecnológicas. Cada núcleo – unidade básica do projeto – é formado por extensionistas (profissionais formados nas áreas de administração, engenharia, contábeis, economia, entre outras), que auxiliam a empresa na solução de problemas e implantação de melhorias.

PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA

A participação no projeto implica o comprometimento da empresa no que se refere a:

- Receber o extensionista, disponibilizando tempo para o atendimento;
- Manter os colaboradores informados sobre o projeto e a função do extensionista;
- Atentar para as informações e recomendações transmitidas pelo extensionista e participar ativamente na definição e implantação de ações;
- Aplicar recursos necessários para execução das ações definidas no plano de ação.

- INVESTRS

Programa de atração de investimentos do Rio Grande do Sul, que tem como missão apoiar investidores que estão explorando oportunidades de negócios no Brasil e na América do Sul, evidenciando as vantagens competitivas do Estado. Formulado com o objetivo de articular ações conjuntas e, por meio delas, inserir o Rio Grande do Sul no mapa dos investidores nacionais e internacionais. Tem equipe multidisciplinar e composta por profissionais que auxiliam o investidor a obter as informações e acessar a rede de contatos necessárias para uma boa tomada de decisão. O portal InvestRS (http://www.investrs.com.br) é a ferramenta que promove o Rio Grande do Sul no meio virtual, com linguagem profissional, ágil e direta, voltada para o mundo dos negócios internacionais

- REDES DE COOPERAÇÃO

OBJETIVO

Fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e disponibilizar suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes.

BENEFÍCIOS

Permite reunir empreendedores em uma entidade única no ambiente do seu negócio, possibilitando uma atuação conjunta para a superação das fragilidades inerentes às empresas. Ao mesmo tempo, fica mantida a individualidade e autonomia decisória de cada empresa. Permite igualmente o acúmulo de capital social, estratégias de Marketing compartilhado e contratação de agências, maior escala e poder de mercado, aumento da produtividade e redução de custos, geração de soluções coletivas e aprendizagem, inovação em rede e permanente troca de informações e experiências.

Mais de 280 Redes de Cooperação foram constituídas no Rio Grande do Sul, envolvendo cerca de 8 mil empresas e tornando a iniciativa uma referência nacional em cooperação empresarial.

FUNCIONAMENTO

A SEDEC, em conjunto com universidades, disponibiliza uma metodologia específica que conta com consultores especialmente capacitados para a formação, evolução e consolidação da rede. Todo o processo é acompanhado e são oferecidas ferramentas de apoio, como plano de operação, expansão e negociação.

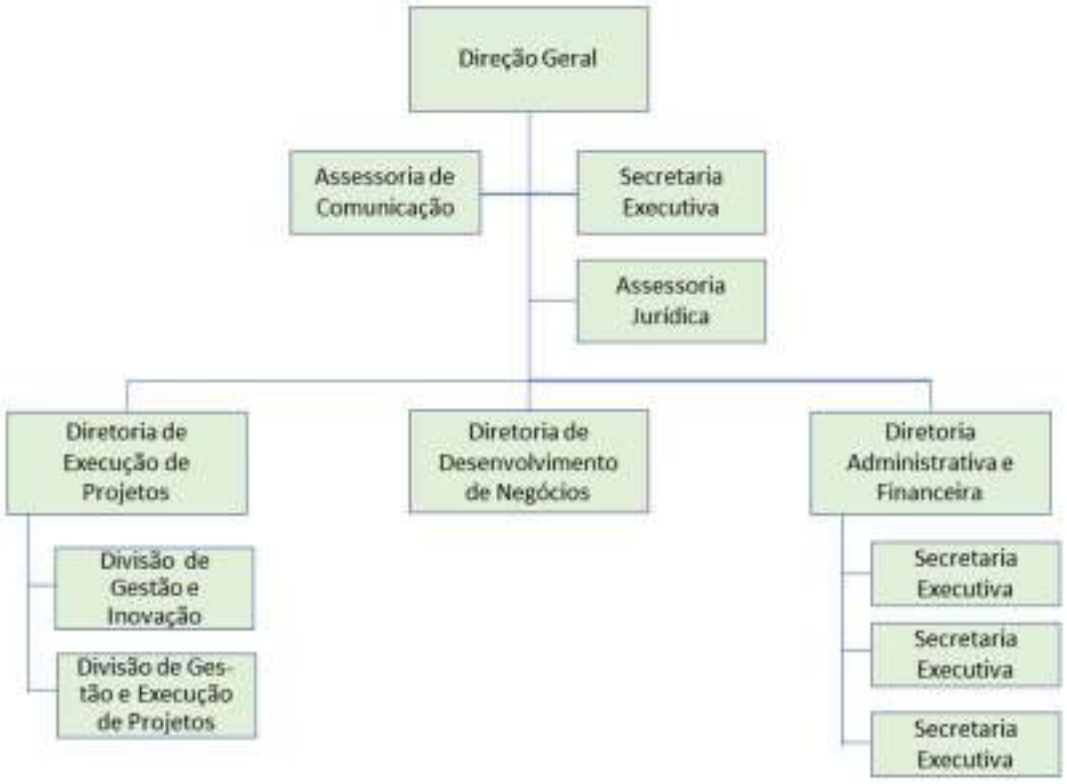
- **PROEDI/RS?**

O programa de implantação de Distritos Industriais é mais um instrumento de que o Estado dispõe para a alavancagem do desenvolvimento industrial. Está fundamentado no Decreto Estadual nº 56.088 de 13/09/2021 que regulamenta o Programa Estadual de Desenvolvimento Industrial (PROEDI).

Os Distritos Industriais possibilitam a implantação ou relocalização de indústrias. Os terrenos e áreas industriais são vendidos às empresas interessadas a preços subsidiados, que podem atingir até 90% de abatimento, como forma de incentivo financeiro.

A empresa deve apresentar um projeto de viabilidade econômico-financeiro à SEDEC/SEADAP para análise. Após a aprovação, a empresa tem o direito à reserva de terreno para implantação. A SEDEC pode ainda auxiliar a empresa na busca de outras áreas.

3.5.11.4 ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS - EDP



O **Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP)** tem como objetivo principal contribuir para a modernização e melhoria da eficiência do Estado do Rio Grande do Sul, tornando-se um **centro de referência em desenvolvimento e gestão de projetos**. Atua como **órgão de apoio técnico e metodológico a todas as secretarias e demais órgãos do Executivo** gaúcho em gestão de projetos, auxiliando na adoção e disseminação de um conjunto de conhecimentos e metodologias aplicadas à concepção e à execução desses esforços.

É uma **autarquia vinculada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG)**, com personalidade jurídica de direito público e categoria especial, dotada de autonomia jurídica, financeira e administrativa. Por lei, compete ao EDP propor métodos e medidas para formulação e execução de projetos de desenvolvimento e infraestrutura, auxiliar a elaboração e a implementação de políticas públicas de eficiência, apoiar e promover atos vinculados a projetos estratégicos e apresentar iniciativas de desburocratização – dentre outras atribuições. Para isso, atua em parceria com outras instituições, setor privado e órgãos governamentais

Foi criado pela Lei Estadual 14.981, de 16 de janeiro de 2017, com a seguinte finalidade:

> Art. 3º O EDP tem por finalidade contribuir para a modernização e para a melhoria da eficiência do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da concepção e da execução de projetos, competindo-lhe, especialmente:
>
> I - propor métodos e medidas objetivando a inovação, a formulação e a execução de projetos de desenvolvimento e de infraestrutura para o Estado do Rio Grande do Sul;
>
> II - apoiar e promover atos vinculados a projetos estratégicos, inclusive em parceria com outras instituições, com o setor privado e órgãos governamentais, objetivando a otimização da gestão pública estadual;
>
> III - auxiliar a elaboração e a implementação das políticas públicas de eficiência do Estado;
>
> IV - propor sugestões à Administração Pública Direta e Indireta na formulação, na gestão e na execução de projetos visando à modernização e à desburocratização da Administração Pública Estadual;
>
> V - apoiar a captação de recursos financeiros de instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, com o objetivo de viabilizar projetos de interesse do Estado do Rio Grande do Sul; e
>
> VI - atuar de forma intersetorial nos diversos órgãos da Administração Pública Estadual, nos termos do art. 7.º desta Lei.

Sua **DIRETORIA DE EXECUÇÃO DE PROJETOS** visa:

A Diretoria de Execução de Projetos é constituída por uma Divisão de Gestão e Inovação e uma Divisão de Gestão e Execução de Projetos, atuando para **inovar, modernizar e desburocratizar a gestão do Estado**, competindo-lhe, especialmente:

I. **planejar, gerir, assessorar e executar**, técnica e metodologicamente, **projetos estratégicos** demandados pelo Governador do Estado ou pelo Secretário do Planejamento, Governança e Gestão, nas áreas de competência da Diretoria;

II. **propor sugestões à Administração Pública Direta e Indireta** na **formulação, na gestão e na execução de projetos** visando à modernização, desburocratização e a inovação da Administração Pública Estadual;

III. **analisa**r sistemicamente e continuamente **a viabilidade e o nível de entrega de organizações** da Administração Pública;

IV. avaliar e propor o **redesenho de estruturas e processos** com o objetivo de modernizar, desburocratizar e uniformizar a administração pública estadual;

V. produzir, consolidar, difundir e **implementar conceitos, metodologias ágeis e melhores práticas de inovação na gestão pública**, como forma de acelerar o alcance dos resultados esperados;

VI. promover a apoiar a implementação de **metodologias para formulação da visão estratégica** dos órgãos e entidades do Estado;

VII. fomentar, técnica e metodologicamente, **unidades locais de gestão, inovação e gerenciamento de projetos** nos órgãos da Administração Pública Estadual;

VIII. auxiliar a elaboração e a implementação **das políticas públicas de eficiência** do Estado, **de gestão de Recursos Humanos** e de **organização administrativa**;

IX. atuar de **forma intersetorial** nos diversos órgãos da Administração Pública Estadual, nos termos do art. 7.º da Lei 14.981; e

X. executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas.

Sua **DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS** visa:

A Diretoria de Desenvolvimento de Negócios tem como sua principal missão **atuar na concepção e viabilização de projetos de desenvolvimento e de infraestrutura** para o Estado do Rio Grande do Sul, cabendo-lhe especialmente:

I. **planejar, conceber, gerir, assessorar e executar,** técnica e metodologicamente, **projetos estratégicos** demandados pelo Governador do Estado e pelo Secretário do Planejamento, Governança e Gestão – SPGG –, nas áreas de competência da Diretoria;

II. **analisar a viabilidade técnica** de projetos propostos pela Administração Pública Estadual, quando demando pelo Governador ou Secretário da SPGG;

III. executar, realizar, coordenar e promover atos vinculados à iniciativa de **programas e projetos de parceria** entre o setor privado e o público;

IV. exercer as atividades de apoio técnico aos **projetos de concessão**;

V. obter, alocar e apoiar a **captação de recursos financeiros** de instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, com o objetivo de viabilizar projetos de interesse do Estado do Rio Grande do Sul;

VI. propor e desenvolver projetos, com o intuito de **otimizar a utilização dos ativos do Estado**;

VII. elaborar, assessorar, coordenar e analisar estudos de **modelagem técnica e econômica para o desenvolvimento de novos negócios para o Estado**, por meio dos instrumentos legais aplicáveis em parceria com outras instituições, com o setor privado e órgãos governamentais;

VIII. auxiliar a elaboração e a implementação das **políticas públicas de eficiência** do Estado;

IX. produzir, consolidar e difundir **conceitos, metodologias e melhores práticas** nas áreas de competências da diretoria;

X. atuar de **forma intersetorial** nos diversos órgãos da Administração Pública Estadual, nos termos do art. 7.º da Lei 14.981; e

XI. executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas

3.6 Observatório de Informações – Levantamento Preliminar

3.6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos parágrafos a seguir é apresentada uma proposta preliminar de estruturação do Observatório, a ser discutida com os responsáveis a serem indicados pela SEDEERI.

O Observatório da **SEDEERI** será um portal de informação e pesquisa para produção, análise e disponibilização de informações de interesse para o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, tomando por base as atividades produtivas e de apoio atribuídas à Secretaria.

O conteúdo será fornecido por grupos de trabalho internos da Secretaria e por uma rede de outros grupos, compostos por instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e entidades do terceiro setor e da sociedade civil.

A rede será formada, em uma primeira fase, por instituições vinculadas e parceiros estratégicos da Secretaria:

- **Instituições vinculadas:**
  - AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro;
  - AGETRANSP – Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários, Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro;
  - AGERIO – Agência Estadual de Fomento;
  - CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro;
  - JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro;
  - DRM – Departamento de Recursos Minerais;
  - CEDES – Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social;
- **Parceiros Estratégicos da SEDEERI:**
  - ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro;
  - FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro;
  - FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro;
  - SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro;
  - SESI – Serviço Social da Indústria;
  - SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro;
  - SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
  - CRC – Conselho Regional de Contabilidade.

As organizações participantes da rede firmariam **Termos Técnicos de cooperação** com a Secretaria. (Os termos não resultariam em qualquer contrapartida financeira, cuidando apenas de formalizar parcerias para a produção de informações e conteúdos a serem adicionados ao Portal).

O rol de instituições participantes poderia ser ampliado, já na primeira fase, pela inclusão de instituições de ensino e pesquisa, públicas e privadas, como FAPERJ, UERJ, UENF, UFRJ, UFF, UFRRJ, PUC, FGV e outras, a serem contactadas antes da implantação do Observatório.

O Observatório poderá evoluir, em uma segunda fase, para se tornar o nó principal de uma rede de acompanhamento de políticas públicas voltadas para o Desenvolvimento Sustentável do Estado, passando a incluir também informações e conteúdos originados de outras Secretarias estaduais, responsáveis por demais Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (https://www.ipea.gov.br/ods/).

Percebe-se, graças a estudos e postulações recentes, a impossibilidade de separar o desenvolvimento econômico de outras dimensões que lhe dão suporte e complementam, em termos sociais, ambientais, culturais e político-institucionais.

As decisões de investimentos, especialmente de transnacionais, privilegiam regiões e localidades, não mais países. Portanto, são fortemente influenciadas por disponibilidades territoriais de infraestrutura de transportes, saúde, educação e energia; segurança pública; educação; instituições governamentais estáveis e confiáveis; redução de tensões causadas por desigualdades sociais extremas.

Traduzindo, em termos bem práticos: as empresas buscam regiões nas quais os custos são compensatórios. Tais custos dizem respeito não apenas aos custos de implantação e operacionalização (acesso aos mercados de insumos e consumo; infraestrutura de energia, transporte e comunicação; qualificação de mão-de obra; tributos e taxas; normas trabalhistas e remessa de lucros), como também aos custos para alocação de pessoas, ou seja, de adequada qualidade de vida para seus executivos de alto nível e suas famílias. Considerando isso, segundo diversas pesquisas, alocarão seus empreendimentos, preferencialmente, em regiões e localidades que atendam aos padrões dos países mais ricos, em termos de qualidade de vida no entorno territorial.

Trabalhar pelo desenvolvimento, especialmente em países e regiões periféricas, é, portanto, adotar e praticar o conceito de Desenvolvimento Sustentável, disseminado pela ONU e outras entidades internacionais, na medida em que sinalizam o compromisso de Estados nacionais, regionais e locais, com requisitos internacionalmente reconhecidos como indispensáveis ao bem viver.

Some-se a isso, a crescente pressão exercida pela opinião pública, nos países centrais do capitalismo, os quais sediam as empresas transnacionais, por aspectos ligados à proteção ambiental e sustentabilidade. Cada vez mais, por causas que independem de Governos, os problemas enfrentados por eles adquirem natureza multidimensional e global, sendo sua resolubilidade dependente da intervenção de múltiplas áreas gerenciais do setor público e de decisões apoiadas na participação de todos os grupos interessados, em níveis nacional, regional, local e até mundial.

Ignorar tal complexidade, limita a capacidade de respostas adequadas por parte dos agentes públicos, minando a eficácia e efetividade de programas, projetos e ações do Poder Público. As tradicionais fronteiras setoriais do antigo Estado burocrático, bem como dos Estados nacionais, foram trespassadas e diluídas.

A Secretaria, embora focalizada no desenvolvimento econômico, não pode olvidar que seus objetivos e ações setoriais dependem, de forma crescente, da estreita integração e articulação com outras organizações públicas, instituições de ensino e pesquisa e entidades do terceiro setor e da sociedade civil, cujas áreas de atuação transcendem a esfera meramente econômica.

A implantação de um Observatório, a partir dos limites iniciais de Informações apenas econômicas, ajudaria a abrir caminho, no âmbito do Governo estadual, para adesão, mais consistente, aos modernos preceitos de Administração Pública, dentre eles: gestão integrada e intersetorial; administração em redes; foco em resultados; abertura à participação da Sociedade Civil. Além disso, sintonizaria a Secretaria com o que existe de mais atual, em termos de gestão do desenvolvimento.

Isso porque, o Observatório, mesmo começando de forma limitada, devido a restrições impostas pelos limites da divisão burocrática clássica, de separação de funções e responsabilidades, abriria caminho para a internalização e operacionalização do conceito de Desenvolvimento Sustentável, em âmbito estadual.

A concretização desse conceito, em âmbito da gestão pública estadual, representaria um ganho imensurável para o Governo, em termos de sinalizar sua adesão aos conceitos, objetivos e práticas tão considerados em países desenvolvidos, a partir de resoluções da ONU e da OCDE, atraindo assim a simpatia e interesse de grupos de investidores estrangeiros, especialmente europeus, para o Estado do Rio de janeiro.

3.6.2 OBJETIVOS DO OBSERVATÓRIO

Geral

Produzir e divulgar informações, análises e pesquisas relevantes para o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro.

Específicos

- Fornecer instrumentos à sociedade para que possa melhorar sua compreensão sobre o desenvolvimento econômico sustentável do Estado;
- Contribuir com planejamento estratégico, acompanhando a avaliação de planos, programas, projetos e ações de desenvolvimento, sob a ótica da sustentabilidade;
- Avaliar novos modelos de gestão pública, em função de sua consistência com o

desenvolvimento econômico sustentável do Estado;

- Elaborar diagnósticos, para subsidiar a formulação de Políticas Públicas;
- Monitorar o Plano de Governo, no que respeita aos objetivos do desenvolvimento econômico sustentável;
- Criar metodologias de suporte para a implantação de políticas prioritárias de desenvolvimento econômico sustentável;
- Articular o conhecimento gerado pelos diferentes setores do Governo estadual, no que concernem às políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável do Estado;
- Criar um repositório eletrônico de experiências e práticas de políticas públicas de desenvolvimento sustentável, bem-sucedidas no Estado do Rio;
- Articular uma rede de estudos e pesquisas com as instituições públicas e privadas, interessadas em desenvolver soluções para os problemas do desenvolvimento econômico sustentável fluminense.
- Facilitar o diálogo e as parcerias entre a sociedade civil e as instituições públicas e privadas, no domínio do desenvolvimento sustentável, mediante a organização de audições públicas, conferências, plataformas para o intercâmbio de boas práticas, bem como ateliês e estudos de impacto;
- Reunir pessoas e organizações que representam uma ampla variedade de interesses a fim de interligar e explorar novas formas de abordar as questões do desenvolvimento sustentável.

3.6.3 METODOLOGIA

A Prospectiva Estratégica será a abordagem metodológica adotada pelo Observatório para identificar possibilidades futuras, rupturas potenciais, caminhos a serem percorridos e as respectivas consequências. A investigação trará informações estratégicas à tomada de decisões, e diferencia-se de outras metodologias de gestão ao obter e analisar as opiniões de diversos atores de forma estruturada, interativa, participativa, coordenada e sinérgica.

Para fornecer dados mais concretos, deverá dispor de múltiplos métodos e técnicas, quantitativos e qualitativos, cuja escolha dependerá de cada situação, como especificidades da área de conhecimento, contexto regional, nacional ou global, naturezas públicas ou privadas, horizonte temporal e custos.

Entre os métodos e técnicas propostos para serem utilizados pelo Observatório, figuram:

- Estudos Temáticos e Setoriais
- Estudos de Tendências
- Entrevista com Especialistas
- Delphi
- Web Delphi
- Cruzamento de Variáveis
- Painel de Especialistas
- Roadmaps
- Constituição e Articulação de Comitês
- Seminários
- Workshops
- Construção e Monitoramento de Cenários

Além disso, também recorrerá aos seguintes instrumentos:

- Sala de Situação: espaço físico e virtual (plataforma online) de acompanhamento e análise sistemáticos dos indicadores estratégicos de desenvolvimento econômico sustentável do Estado.;
- Produção de relatórios de acompanhamento das ações a cargo da SEDEERI;
- Revista Eletrônica do Observatório, com periodicidade semestral, contendo análises sobre a economia fluminense e oportunidades de negócios;
- Boletins trimestrais de análise da conjuntura econômica estadual.

As publicações serão produzidas de modo colaborativo pelos parceiros da rede do Observatório. Resultarão do empenho coordenado entre os técnicos das diversas áreas de atuação da Secretaria, responsáveis pela disponibilização de parte significativa dos dados, e os especialistas acadêmicos representantes das instituições parceiras, incumbidos de elaborar as análises técnicas desses resultados. Além disso, o Portal permitirá a publicação de estudos e pesquisas originários dessas organizações parceiras, quando tiverem afinidade com temas de interesse para o desenvolvimento econômico sustentável.

Serviços

Dentre os principais serviços a serem oferecidos pelo Observatório aos clientes da SEDEERI, podem ser mencionados:

- Apoio ao Planejamento Estratégico. O Observatório ofertará informações para o planejamento estratégico de empresas, holdings, cadeias produtivas, associações, setores econômicos e produtivos, municípios, contribuindo diretamente para a redução das incertezas e para a antecipação das tomadas de decisões que envolvem o futuro de cada organização;
- Realizar pesquisas Qualitativas e Quantitativas capazes de retratar a situação de segmentos específicos;
- Prospecção e monitoramento de tendências socioeconômicas;
- Condução, articulação e elaboração de Roadmaps Temáticos, Setoriais, Territoriais e Organizacionais como um método de construção de perspectivas de futuro;
- Desenvolvimento e aplicação de tecnologia de Big Data, em conjunto com as ferramentas de Business Intelligence e Inteligência Artificial, buscando cruzar múltiplas fontes de dados (dados abertos do governo, pesquisas realizadas e internos de organizações) para desenvolvimento de modelos analíticos (descritivos, preditivos e prescritivos);
- Sistematização e análise de indicadores, fornecendo informações organizadas sobre fenômenos diversos com vistas a subsidiar a reflexão e a tomada de decisão.

Fontes

- https://www.eesc.europa.eu/pt/sections-other-bodies/observatories/sustainable-development-observatory
- https://sustentabilidade.ufsc.br/
- http://www.feam.br/banco-de-noticias/1966-feam-apresenta-proposta-de-observatorio-de-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel
- https://www.redeodsbrasil.org/
- https://observasampa.prefeitura.sp.gov.br/
- https://observatorio.guaratingueta.sp.gov.br/
- https://prefeitura.pbh.gov.br/planejamento/planejamento-e-orcamento/observatorio-

milenio

- https://observatoriodefortaleza.fortaleza.ce.gov.br/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel
- https://www.fiepr.org.br/observatorios/

3.7 Descritivo de Funcionalidades da Plataforma de Engajamento Social para a Criação de Culturas Comunitárias

3.7.1 INTRODUÇÃO

A Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária é uma solução web desenvolvida para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico,

Energia e Relações Institucional para apoiar a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro. O engajamento digital na sociedade cresce de forma exponencial e os canais digitais viraram meios para elogios, reclamações, divulgações e trocas. E a Secretaria se torna percussora em um modelo digital para se relacionar com a comunidade nesse formato.

Voltada para ser um centralizador de ideias, gerando debates e engajamento, é uma rede que pode unir em um só lugar toda cadeia que pode contribuir para o desenvolvimento econômico em regiões ou setores produtivos do Rio de Janeiro, de modo a criar condições propícias para potencializar e impulsionar as atividades econômicas do Estado. Exemplos:

- Equipes técnicas das unidades organizacionais da SEDEERI

- Entidades vinculadas
- Instituições do poder executivo estadual
- Prefeituras
- Entidades públicas e privadas
- Representações de diferentes setores da sociedade fluminense
- Empresas de todos os portes
- Profissionais liberais
- Representantes de associações
- Sociedade

.

Para atingir o objetivo, a plataforma conta com as principais funcionalidades mapeadas como primordiais no processo de comunicação, levando em consideração a experiência em plataformas sociais que os usuários possuem.

A página está sendo desenvolvida com layout intuitivo, utilizando componentes atuais, de forma que, quando colocadas em produção, possam ter o seu conteúdo organizado com acesso rápido (imagens, notícias, programação, portfólios, galerias, agendas, blogs, menus, formulários, conteúdo multimídia "texto, imagem, som, vídeo"), oferecendo galerias de vídeos e de fotos, suportando várias extensões de arquivos necessários para o bom funcionamento e compatibilidade, além de administrar plugins atualizados e implementar novos plugins garantindo assim uma performance do portal e compatibilidade com novas tecnologias do mercado.

Ter uma plataforma para criar condições propícias para potencializar e impulsionar a economia do Estado, tendo como exemplo as APLs, de maneira criativa, inovadora e colaborativa, com entes externos e sociedade, contribuirá para que a SEDEERI identifique novos projetos e ações necessários ao desenvolvimento da economia do Estado.

Objetivos:

- Promoção de vocações econômico-sociais regionais;
- Fortalecimento da cultura empreendedora;
- Melhoria da competitividade de negócios locais;
- Acompanhamento de tendências setoriais e regionais;
- Construção de relacionamentos entre empreendedores e investidores locais;
- Fomento à inovação e criação;
- Transformação digital dos APLs;
- Diálogo sobre melhores práticas entre empresários;
- Informações necessárias para o usuário desenvolver seus projetos
- Fomento à inovação
- Apoio Empresarial

3.7.2 SOBRE ESTE DOCUMENTO

Este documento traz informações referentes ao trabalho de customização referente à segunda entrega do projeto, contemplando:

- Definição do nome
- Definição do logotipo

- Apresentação da Identidade Visual para aprovação final
- Exemplos de páginas customizadas

3.7.3 *NOME DA PLATAFORMA:*

Duas opções de nome foram apresentadas para a plataforma. Ambos foram pensados para provocar proximidade, colaboração e valorização do Rio de Janeiro, trazendo características marcantes do Fluminense: realizar e resolver.

O nome escolhido pelo Secretário da SEDEERI, Vinicius Farah, o nome **Realiza + RJ** foi escolhido.

3.7.4 DEFINIÇÃO DO LOGOTIPO:



3.7.5 - IDENTIDADE VISUAL – REALIZA + RJ

Para a definição da Identidade Visual, no dia 22 de dezembro de 2021, foi realizada uma reunião com a equipe de Comunicação da SEDEERI, onde apresentamos a seguinte proposta:



Na reunião ficou a definição de ajustarmos a Identidade Visual com o Manual da Marca do Governo Estadual.

Dessa forma, desenvolvemos a proposta abaixo, porém não conseguimos retorno para fazer os ajustes necessários até a data de hoje.



3.7.6 – CUSTOMIZAÇÃO

Dessa forma, partimos para a customização de páginas para exemplificar a nossa proposta de Identidade Visual da Plataforma em diversas etapas da experiência dos usuários da Plataforma de Engajamento para a Criação de Culturas Comunitárias:

3.7.7 LOGIN

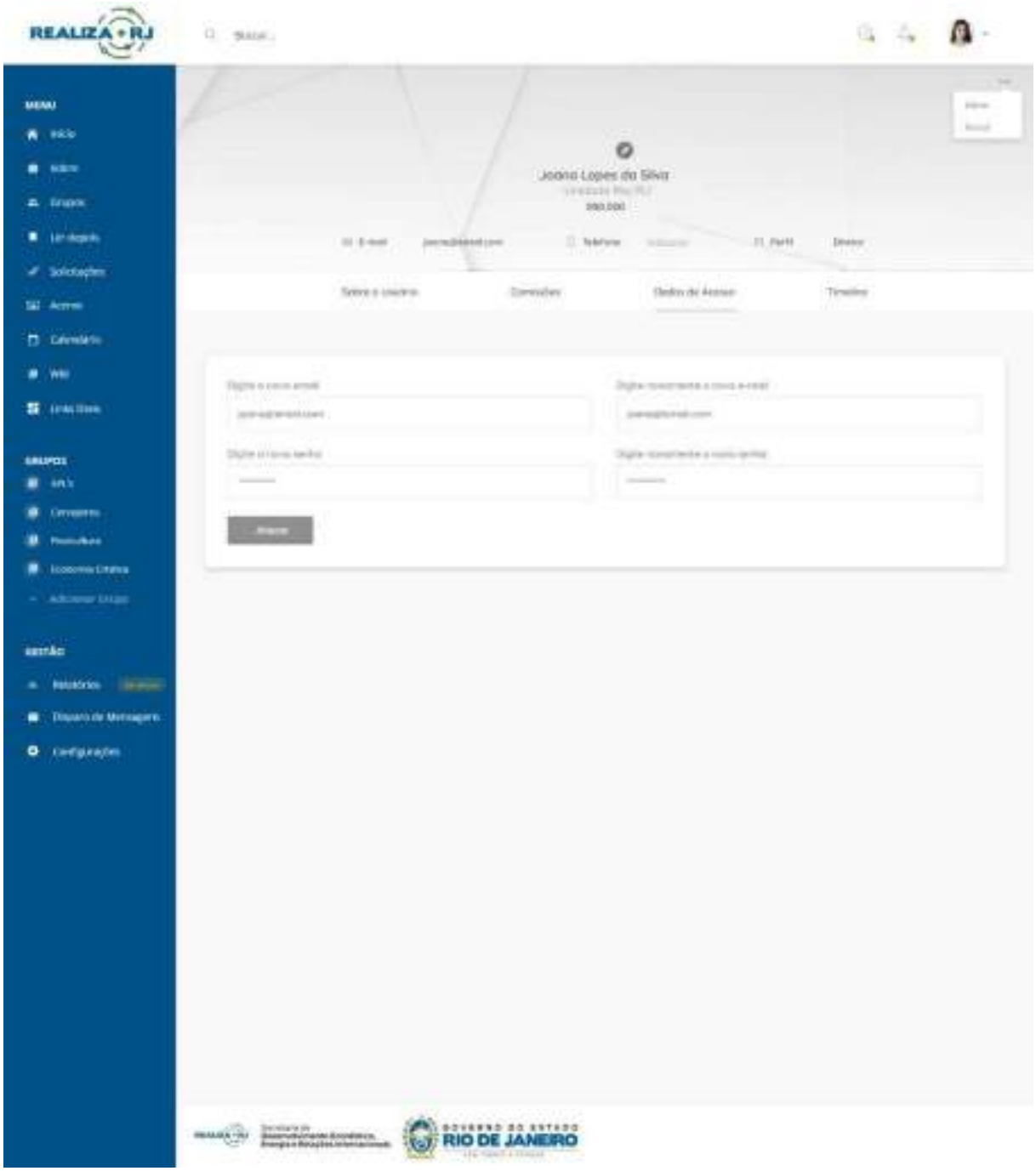


3.7.8 – REDEFINIÇÃO DE SENHA


REALIZA+RJ
Redefinição de Senha
Altere agora sua senha!



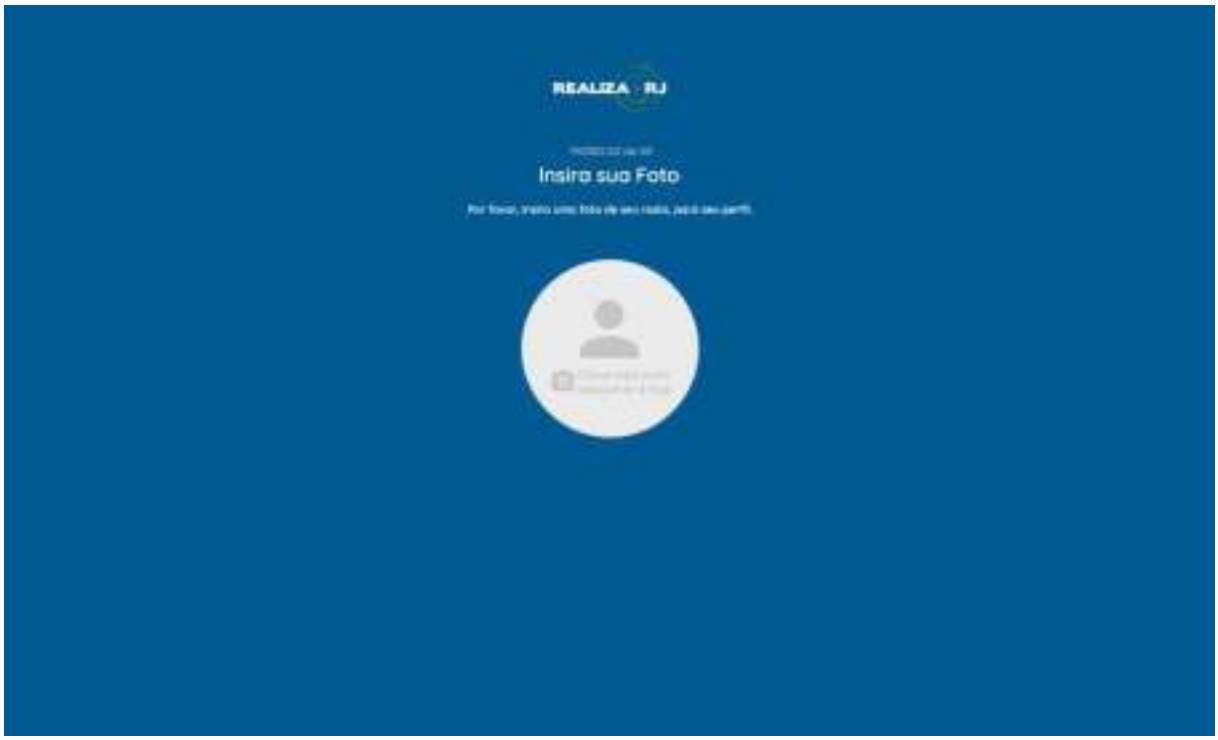
3.7.9 – USUÁRIO CADASTRADO



3.7.10 – PARA O CADASTRO, O USUÁRIO PREENCHE AS SEGUINTES INFORMAÇÕES:

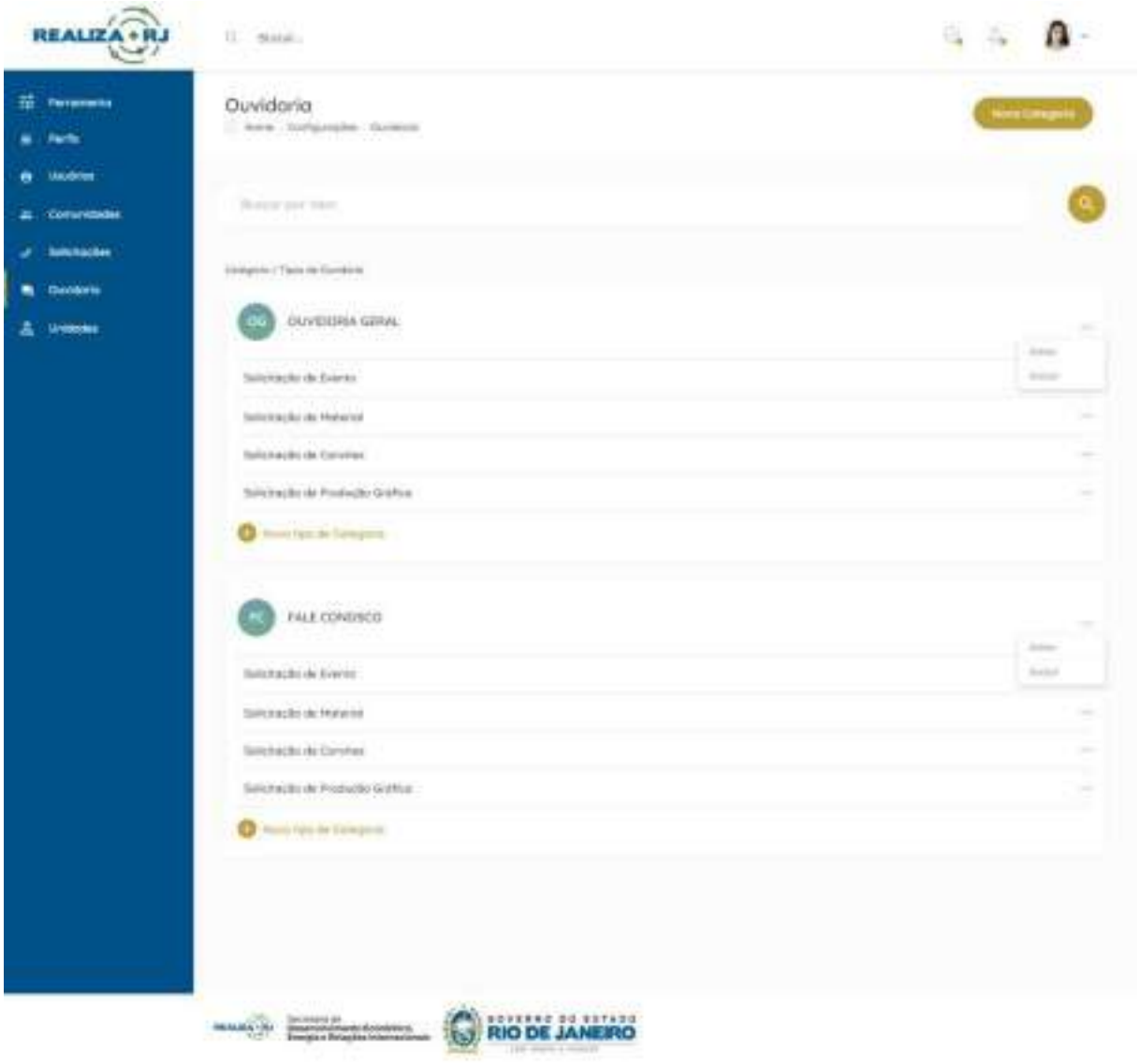

REALIZA - RJ
Informações Pessoais


REALIZA - RJ
Informações de Endereço
CEP
Endereço
Número
Complemento
Bairro
UF
Cidade
Seguir
Voltar


REALIZA - RJ
Insira sua Foto

3.7.11 OUVIDORIA

Canal onde os usuários poderão enviar dúvidas diretamente para os administradores da Plataforma.



3.7.12 – HOME


REALIZA+RJ
ENCONTRO
GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

Anexo I – Relação dos Entrevistados

Entrevistas Internas

(1) Alcina Mergulhão (Assessora de TI): SUBEXE/DGAF – Subsecretaria Executiva / Diretoria Geral de Administração e Finanças

(2) Cassiano Viana (Assessor): CHEGAB/ASCOM – Chefia de Gabinete / Assessoria de Comunicação

(3) Daniel Dornelles: SUBIAN – Subsecretaria de Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(4) Daniel Lamassa (Subsecretário): SUBOGE – Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia

(5) Edson Valadão (Assessor): SUBRI – Subsecretaria de Relações Internacionais (Institucionais) e Administração de Indiretas

(6) Eduardo Ribeiro (Superintendente de Gestão de Pessoas): SUBEXE/SUPRH – Subsecretaria Executiva / Superintendência de Recursos Humanos

(7) Joannes Guglielmi (Subsecretário): SUBRI – Subsecretaria de Relações Internacionais (Institucionais) e Administração de Indiretas

(8) Laura Brito (Assessora): SUBIAN – Subsecretaria da Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(9) Leonardo Jacob (Chefe de Gabinete): CHEGAB – Chefia de Gabinete

(10) Marina Esteves (Subsecretária): SUBIAN – Subsecretaria da Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(11) Maurício Costa (Coordenador de Contratos e Apoio Estratégico): SUBEXE/DGAF - Subsecretaria Executiva / Diretoria Geral de Administração e Finanças

(12) Roberta Maia (Superintendente): CHEGAB – Chefia de Gabinete

(13) Robson José Storani (Diretor Geral de Administração e Finanças): SUBEXE/DGAF - Subsecretaria Executiva / Diretoria Geral de Administração e Finanças

(14) Rogério Martins (Assessor): SUBIAN – Subsecretaria da Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(15) Valéria Gonçalves (Coordenadora): SUBEXE/SUPRH – Subsecretaria Executiva / Superintendência de Recursos Humanos

Instituições Vinculadas

(1) Sergio Tavares Romay – Presidente da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA

(2) Paulo Cesar Silva Lacerda – Assessor da Presidência da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA

(3) André Luiz Vila Verde – Presidente da AgeRio

(4) Tatiana Oliver – Diretora de Negócios da AgeRIo

(5) Rafael Lyrio – Diretor de Incentivos Fiscais – CODIN

(6) Fernanda Caetano Coelho – Diretora de Desenvolvimento Industrial – CODIN

(7) Rafael Menezes – Presidente da AGENERSA

(8) Luiz Claudio Almeida Magalhães – Presidente do DRM-RJ

(9) Joana Ramalho – Diretora de Geologia do DRM-RJ

Parceiros Estratégicos

(1) Tito Ryff – Gerente de Políticas Públicas do SEBRAE-RJ

(2) Samir Nehme – Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro – CRC-RJ

(3) Ruy Barreto Filho – Presidente da ACRJ

(4) Orlando Tomé – Coordenador das Oficinas dos Encontros Regionais – SEBRAE-RJ

(5) Chicão Bulhões Secretário de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação da Prefeitura do Rio de Janeiro – SMDEIS

(6) Thiago Dias – Subsecretário Executivo da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação da Prefeitura do Rio de Janeiro – SMDEIS

Anexo II – Roteiro de Entrevistas

INTRODUÇÃO

- Apresentação, explicação rápida sobre o trabalho e objetivos da entrevista
- Explicação sobre o caráter de confidencialidade: não identificação dos entrevistados em relação a suas respostas
- Retrospectiva **rápida do entrevistado na SEDEERI (apenas para familiarização)**

CENÁRIOS, MAPA DE DESENVOLVIMENTO E AGENDA ESTRATÉGICA

1. Qual a sua expectativa em relação ao futuro do Rio de Janeiro em um horizonte de médio/longo prazos? Em sua reflexão, procure considerar:

    a. Tendências (o que é certo ou quase certo);

    b. Grandes incertezas (pontos de ruptura);

    c. Oportunidades e ameaças com maior impacto sobre a economia estadual.

2. Quais os principais gargalos para o desenvolvimento econômico do estado? Se possível, procure elencar as fragilidades e demandas considerando as dimensões regional e setorial.

3. Tendo em vista a superação destes gargalos e a construção do futuro desejado, que ações estratégicas devem ser empreendidas? Em sua proposição, procure considerar:

    a. Ações sob responsabilidade do Poder Público e da iniciativa privada;

    b. Ações de médio (5 anos) e longo prazos (20 anos);

    c. Setores econômicos a serem priorizados.

ESTRATÉGIA DA SEDEERI

4. Qual o seu entendimento das atribuições, missão, visão de futuro e valores atuais da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais?

5. Quais os principais pontos fortes da Secretaria, em sua estrutura atual? E quais as principais fraquezas?

6. Qual deve ser a estratégia geral da Secretaria? Você tem sugestões de estratégias específicas?

7. Qual a visão da SEDEERI quanto ao desenvolvimento econômico sustentável e aos ODS da Agenda 2030 da ONU?

8. Quais as principais iniciativas – projetos e ações – em andamento ou previstas na SEDEERI e quais as maiores dificuldades ou restrições associadas a cada uma delas? Tem alguma iniciativa faltando? Tem alguma coisa "sobrando"?

ESCRITÓRIOS

9. Quais as suas sugestões em relação a um Escritório de Projetos da SEDEERI?

10. Quais as suas sugestões em relação a um Escritório de Processos da SEDEERI?

REFERÊNCIAS

Anexo III – Ata da Reunião de Apresentação do Projeto às Vinculadas

PROJETO

NOME	CLIENTE
Avaliação e Proposição de Ações Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à Sua Execução	SEDEERI.

REUNIÃO

DATA DA REUNIÃO	OBJETIVO
18/JANEIRO/2022 15:00hs	Apresentação do projeto às entidades vinculadas à SEDEERI.

PARTICIPANTES	
SEDEERI	Vinícius Farah, Leonardo Jacob, Marina Esteves, Laura Brito, Joannes Guglielmi, Aline Aguiar, Henrique Amarante
Vinculadas	Rafael Lyrio Oliveira (**CODIN**), Luiz Claudio Almeida Magalhães (**DRM**), Rafael Carvalho de Menezes (**AGENERSA**), Murilo Leal (**AGETRANSP**), Sergio Tavares Romay (**JUCERJA**), André Luiz Vila Verde (**AGERIO**)
FSFA	Rizio Barbosa, Fernando Moutinho, Mauro Lourenço, Angelo Caminha
FSFA	Renata Gomes, Janice Peixoto, Isabel Mesquita

ASSUNTOS DISCUTIDOS

PARTICIPANTE	ASSUNTO
Vinícius Farah	1. Existe uma natural limitação na capacidade de entregar, em função da dificuldade para materializar proposta. É preciso aproveitar as oportunidades.
	2. Houve o aproveitamento de um convênio firmado entre UFRJ e SECID, que estava subutilizado e foi cedido à SEDEERI. Agilizou-se o processo, ainda que com limitações do escopo original do convênio.
	3. A contratação da Fundação São Francisco de Assis (FSFA) para execução deste projeto contou com a recomendação do Ministério Público do Estado. Esta parceria traz oportunidades a serem aproveitadas pela Secretaria como um todo. As entidades vinculadas deverão avaliar e propor formas como o projeto poderá ajudar no cumprimento de seus objetivos.
	4. As vinculadas trabalham de forma independente, mas há necessidade de integração. O sucesso da Secretaria passa pela união de todos.
Rizio Barbosa	5. Os produtos que serão elaborados ao longo do trabalho de consultoria serão específicos para a SEDEERI e focados no desenvolvimento econômico.
	6. A participação de todos é de suma importância, pois, mais do que vinculado, o trabalho do ambiente SEDEERI produz melhor resultados se for integrado.

	7. As principais ações no início do projeto serão: ✓ Levantamento de fatos e dados, para conhecer o ambiente e preservar todos trabalhos já executados anteriormente; ✓ Entrevistas internas na Secretaria e com os dirigentes das Vinculadas, totalizando entre 30 e 35 entrevistas; ✓ Início do trabalho conceitual para o Sistema de Acompanhamento de Projetos, Ações e Iniciativas, Sala de Situação e do Observatório de Informações; ✓ Workshop de Planejamento Estratégico, com data tentativa de 11 e 12 de março, para o qual será elaborado um caderno de trabalho para distribuição prévia aos participantes.
Angelo Caminha	8. O título do trabalho é "Avaliação e Proposição de Ações Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do RJ". O trabalho como um todo envolve três frentes de ação: ✓ Núcleo de Consultoria e Serviços – Elaboração do Plano de Ações Estratégicas com recomendações de ações finalísticas e ações estruturantes, Operacionalização dos Escritórios de Processos e de Desenvolvimento de Projetos, desenvolvimento do Observatório de Informações, Operacionalização da Sala de Situação e outras atividades. ✓ Núcleo de Engajamento Social – Implementação de Plataforma Social de Engajamento para a Criação de Culturas Comunitárias que favoreçam o desenvolvimento econômico; ✓ Núcleo de Fóruns Regionais – Realização de eventos de desenvolvimento cobrindo todas as regiões do Estado.
	9. Os resultados serão focados em três eixos: ✓ Ações FINALÍSTICAS – Projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado; ✓ Ações ESTRUTURANTES – Projetos ou ações para o aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais da SEDEERI e de instituições vinculadas e melhor cumprimento de suas funções institucionais; ✓ Ações VINCULANTES – Projetos ou ações especificamente voltados para o fortalecimento do relacionamento da SEDEERI com organizações econômicas, setores da sociedade e instituições de atuação relevante para o desenvolvimento econômico do Estado
Murilo Leal	10. Perguntou qual o caminho para as Vinculadas aderirem ao projeto e apresentarem suas demandas
Vinícius Farah	11. Esclareceu que o projeto envolve todo o ambiente da SEDEERI, dispensando ações formais ou administrativas para participar.
	12. A primeira grande oportunidade para as Vinculadas se dá pelas entrevistas que os Consultores realizarão com seus dirigentes. É o momento ideal para serem apresentadas e discutidas ideias, planos, ambições ou dificuldades de cada uma.
	13. Dentro da Secretaria, os pontos focais são Marina Esteves e Joannes Bosco.
Isabel Mesquita	14. Explanou sobre o funcionamento da plataforma de engajamento social, que foi construída com base nas melhores práticas para maximizar o resultado de sua utilização.
	15. Ressaltou a importância da participação de todos para fortalecer os resultados da plataforma. Ela deve ser cada vez mais adotada como mecanismo de troca de informações entre as várias partes interessadas.

Vinícius Farah	17. Anunciou que o Governo do Estado vai fazer um megaevento de desenvolvimento no próximo dia 31 de março, tendo como destaques: ✓ Apresentação do "Kit de Desenvolvimento Econômico", voltado a fornecer aos Prefeitos técnicas para promover o desenvolvimento em seus municípios; ✓ Anúncio de investimentos de R$ 200 milhões para fomentar condomínios industriais e; ✓ Anúncio de investimentos de R$ 300 milhões no Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses – FREMF
	18. Encerrou o encontro e agradeceu aos presentes.

RESUMO DAS PRINCIPAIS DECISÕES E PROVIDÊNCIAS

DECISÃO	RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO
Elaborar um resumo executivo do projeto e o distribuir aos presentes	▪ FSFA	Imediata
Agendar entrevistas com os representantes das Vinculadas	▪ FSFA / Núcleo de Consultoria e Serviços ▪ Representantes das Vinculadas	Imediata
Confirmar a data do Workshop de Planejamento Estratégico	▪ SEDEERI ▪ FSFA / Núcleo de Consultoria e Serviços	24/janeiro

REGISTRO DA REUNIÃO



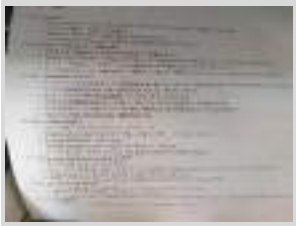
Anexo IV – Fac Simile da Capa dos Documentos Catalogados

Armário 1



Armário 1










Atividades Econômicas




Manual de Agregados








2017/2018


Instrumentos de Apoio ao Setor Produtivo


MDIC




FAZENDA LEGAL



Armário 1


VÍDEO INSTITUCIONAL
APL MODACARIOCA




CADERNOS


Caderno
Metropolitano


Caderno
Metropolitano




Diante da Nova
Revolução Industrial


ROCHAS


RELATÓRIO
DE ATIVIDADES




Rio


Rio






CADERNO
REGIONAL


CADERNO
REGIONAL

Armário 1


CADERNO REGIONAL
CADERNO REGIONAL
CADERNO REGIONAL
CADERNO REGIONAL
CADERNO REGIONAL
CADERNO REGIONAL
Caderno Metropolitano
É do Rio!
É do RiO!
O Território Fluminense IV
Plano de Reestruturação e Desenvolvimento Sustentável
Meio Ambiente e Cenários Prospectivos
ENERGY
OUTLOOK
2013
BHMN

Armário 1


O mercado de pescado da região metropolitana do Rio de Janeiro
CABO FRIO
Mapa da Ciência do Rio de Janeiro
Guia dos Royalties do Petróleo e do Gás Natural
Atlas Eólico
PORTO DO AÇU
PORT OF AÇU

Armário 1


PORTO DO AÇU
POTENCIALIDADES ECONÔMICAS E COMPETITIVIDADE
MATRIZ ENERGÉTICA
PAINEL REGIONAL

Armário 1


PAINEL
REGIONAL


PAINEL
REGIONAL


PAINEL
REGIONAL










TERMINAL
MULTICARGAS


PORT OF
OPPORTUNITIES

Armário 2


Rochas Ornamentais de
Santo Antônio de Pádua


PÁDUA




RIO/ROCHAS


Pedra Rio























Armário 2			
			
			
			
			

Armário 2





















Armário 2






APL do Confecção de Moda do
Região Noroeste Fluminense






CARTILHA DO MOBILIADOR






BRAZILIAN DESIGN


RIO/ROCHAS













Armário 2			
	 Conselho de Moda Plano de Ações 2012		
 APL			
 APLs RIO		 API	
 TERRITÓRIOS DA MODA	 Comitê Técnico Setorial da Indústria Moveleira		

Armário 2

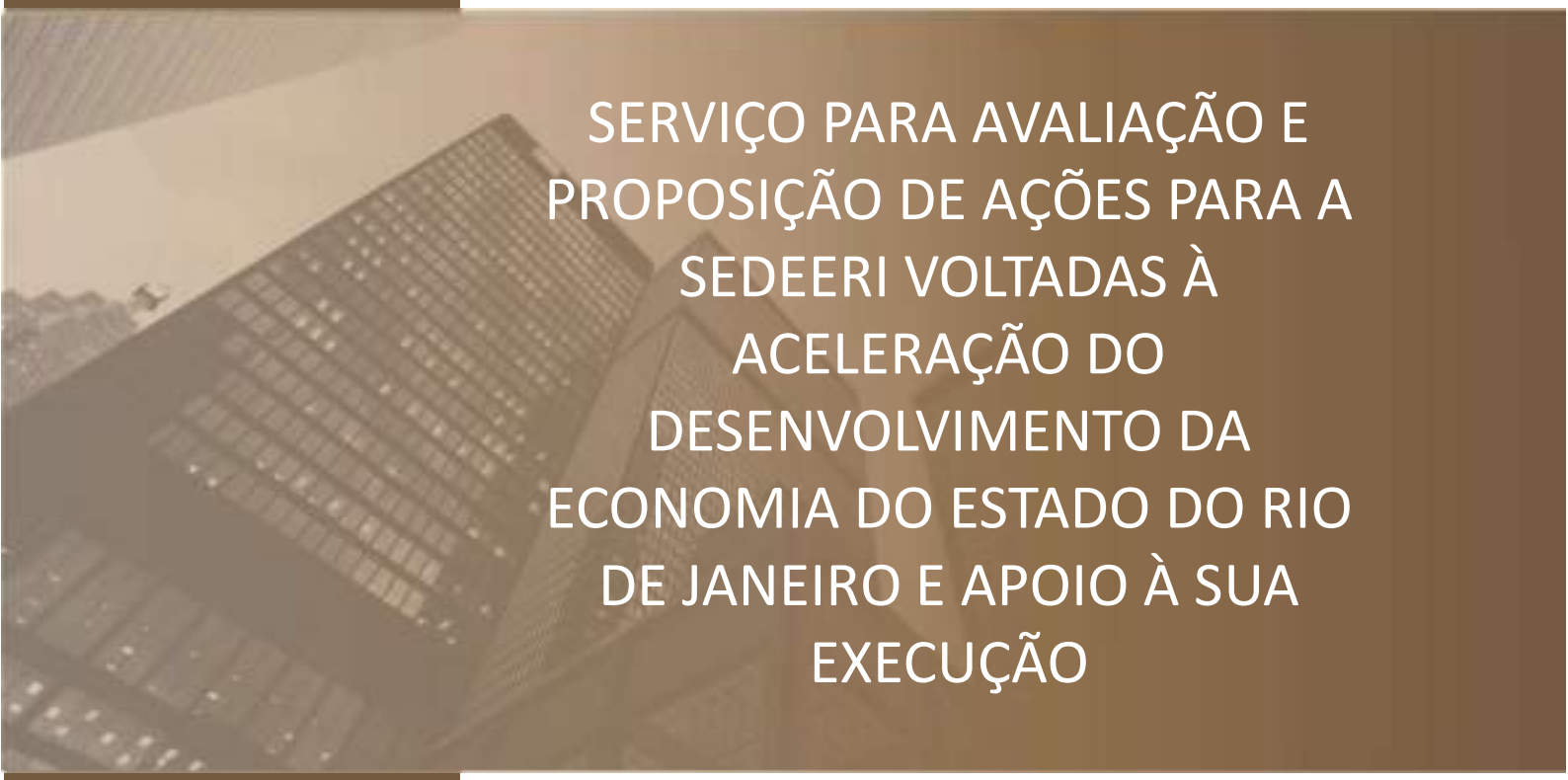









FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Apoio técnico e operacional à fóruns regionais – Parcela 2

– 14 de Dezembro de 2021–

1 Índice

1 Índice 2
2 Sobre Este Documento 3
3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 4
4 Relatório 6
Encontro para desenvolvimento regional 6

2 Sobre Este Documento

Este documento apresenta o resultado do apoio técnico e operacional relativo ao Encontro de Desenvolvimento Regional (fóruns regionais) realizada na cidade de Teresópolis no dia 08 de dezembro de 2021.

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

O apoio técnico e operacional consistiu de uma série de ações voltadas à estruturação das atividades executadas nos encontros e na especificação de objetivos, considerando as características regionais e vocações abrangidas pelo evento.

Foram realizadas atividades prévias, acompanhamento e os números e negócios gerados a partir desse evento, serão utilizados para a construção de um relacionamento sólido entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro, representado pela SEEDERI e os principais municípios da região.

Além das ações de apoio técnico, o trabalho realizado consistiu na disponibilização de toda a infraestrutura requerida para a realização do evento, conforme o resumo apresentado a seguir:

- Palco de apresentação do evento e discussões de temas de interesse.
- Sistema de som.
- Mobiliário.
- Estrutura de recepção (hall de acesso).
- Mobiliário de credenciamento dos participantes.
- Sala de atendimento.
- Lounge de convivência.
- Ambiente de auditório para as oficinas de negócio.
- Ambiente para a realização das rodadas de negócio.
- Equipamentos de áudio e vídeo.
- Equipamentos de credenciamento (notebooks, impressoras, rede de comunicação de dados.
- Ambiente para as plenárias.

Esse encontro foi realizado com o objetivo de estreitar o relacionamento entre as instituições locais para a realização de negócios e desenvolvimento da economia. Ao final desses encontros, as informações serão consolidadas para o lançamento do Mapa Estadual do Desenvolvimento Fluminense e da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional do RJ.

Não é o objetivo deste relatório, apresentar os detalhes de todas as atividades realizadas no evento, apenas uma síntese com os principais pontos de destaque.

4 Relatório

Encontro para desenvolvimento regional

Município: Teresópolis

Evento: Encontro para o desenvolvimento regional

Data: 08/12/2021

Local: Hotel SESC Alpina – Cidade de Teresópolis

Média de público: 500 pessoas

Municípios contemplados:

O evento atendeu os 4 municípios que compõem a futura Agência Regional de Desenvolvimento – Guapimirim, Teresópolis, Sumidouro e Carmo.

Convite do encontro:



Objetivo do encontro:

O evento tem como objetivo debater vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios, além de estabelecer agendas para o desenvolvimento da Região Serrana.

"Esse encontro é de extrema importância para o nosso município e para a região. Teremos reunião temática sobre a recuperação econômica dos municípios e do estado do Rio frente aos impactos da pandemia, oficina com o objetivo de promover debates sobre as vocações, oportunidades, investimentos e outras vertentes que envolvem o panorama do desenvolvimento das diferentes regiões fluminenses, Rodada de Negócios do CompraRJ, com a participação de diversas empresas e também das prefeituras, além dos stands de instituição de incentivo de desenvolvimento", enfatiza o Prefeito Vinicius Claussen.

Formato do evento:

O evento iniciou com a apresentação de um vídeo institucional, com falas dos convidados e representantes do SEBRAE, SESC, FIRJAN e FECOMÉRCIO.

Durante o evento, foi realizada Rodada de Negócios do Compra RJ, com 5 grandes empresas âncoras e prefeituras. Entre as âncoras já confirmadas estão Rede Economia, Alterdata, Guapi Papéis, Só Tintas e Sumicity, além dos setores de compras das prefeituras de Teresópolis, Cantagalo, Carmo, Guapimirim e Sumidour

Resumo do evento:

Teresópolis, na Região Serrana, recebeu o "Encontro para o Desenvolvimento Regional", promovido pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais. Durante o evento, foram debatidos investimentos, vocações, oportunidades, gargalos e desafios, além da elaboração de agendas estratégicas para o desenvolvimento da Região Serrana.

– É sempre um privilégio percorrer o estado debatendo o desenvolvimento e encontrando caminhos para movimentar a economia nos municípios – afirmou o secretário de Desenvolvimento Econômico, Vinicius Farah, no Sesc Alpina, em Teresópolis.

Ainda segundo o secretário, o Rio de Janeiro vive um grande momento histórico e se reinventou.

- Somos o primeiro estado brasileiro a recuperar os empregos perdidos durante a pandemia, estamos batendo recordes de aberturas de empresas e atraindo cada vez mais investimentos – afirmou o secretário, que ainda anunciou a inauguração de uma agência do Resolve RJ no município.

O prefeito de Teresópolis, Vinicius Claussen, destacou que o encontro é de extrema importância para o município e para toda a Região Serrana.

- Temos visto os esforços feitos pelo governador Cláudio Castro para retomar a economia de todas as regiões do estado. A gestão está fazendo seu dever de casa, com um caminho técnico em prol do desenvolvimento – elogiou Claussen.

O prefeito de Teresópolis (Vinícius Clausen) em sua fala realçou que “uma janela de oportunidades que está acontecendo agora”. Fez a associação de que a referida janela está ligada à concessão da CEDAE e ao saneamento das contas do Estado. Elogiou a iniciativa da Secretaria de focar no desenvolvimento local e o fato do mesmo “puxar a fila do desenvolvimento”

Além disso, o prefeito informou também que concessão de água e esgoto de Teresópolis, que ocorrerá em breve, vai baixar as tarifas locais em 18%, representando mais uma vitória para a cidade. Enfatizou que para a boa gestão dos municípios “não faltam verbas, faltam projetos”.

O Secretário de Desenvolvimento Regional do Estado Rio de Janeiro (Vinícius Farah) no discurso falou sobre a retomada do Estado, os números do Rio de Janeiro e as novas empresas que estão se instalando e trazendo investimento para o Estado, citando exemplos como: Magazine Luiza, Via Varejo, Mercado Livre, Amazon, entre outras.

Ao concluir a abertura do evento, o Secretário Vinícius Farah falou do encontro que definiu sua participação no governo, ao dizer que na conversa que teve com o governador Claudio Castro, ele disse:

“A tua missão é transformar aquilo que aconteceu em Três Rios em uma política pública do Estado”.

Na palestra que se seguiu houve nova fala do prefeito Vinicius Clausen, do secretário de desenvolvimento de Guapimirim, Leonardo Guimarães, e do secretário Vinícius Farah.

Todos saudaram a iniciativa como muito positiva para a região, com destaque para as falas do prefeito que enalteceu a postura do secretário diante dos desafios, e a do secretário de estado que exortou os presentes a olharem para o Rio de Janeiro com um novo olhar. Sem as frustações do que deu errado, mas com a perspectiva de um crescimento econômico ainda maior do que o que foi feito em Três Rios. O secretário anunciou que a Agência de Desenvolvimento Local será em Teresópolis e que também será criado um Condomínio Agrotécnico Industrial na cidade.

Após a palestra foi iniciada a rodada de negócios com sete empresas âncoras: Alterdata, Guapi Papéis, Prefeitura de Guapimirim, Prefeitura de Teresópolis, Rede Economia, Só Tintas e Sumicity. Com quase 100 encontros agendados entre os âncoras e empresas interessadas em negócios.

Em paralelo houve uma Oficina de Planejamento com os consultores do SEBRAE, Orlando Thomé, Simone Klein e Celso Nunes. Presentes participantes das duas cidades.

Em conversa pessoal com um dos consultores do SEBRAE foi feita, por ele, a avaliação de que "há pouca massa crítica nas prefeituras do estado para processos de planejamento".

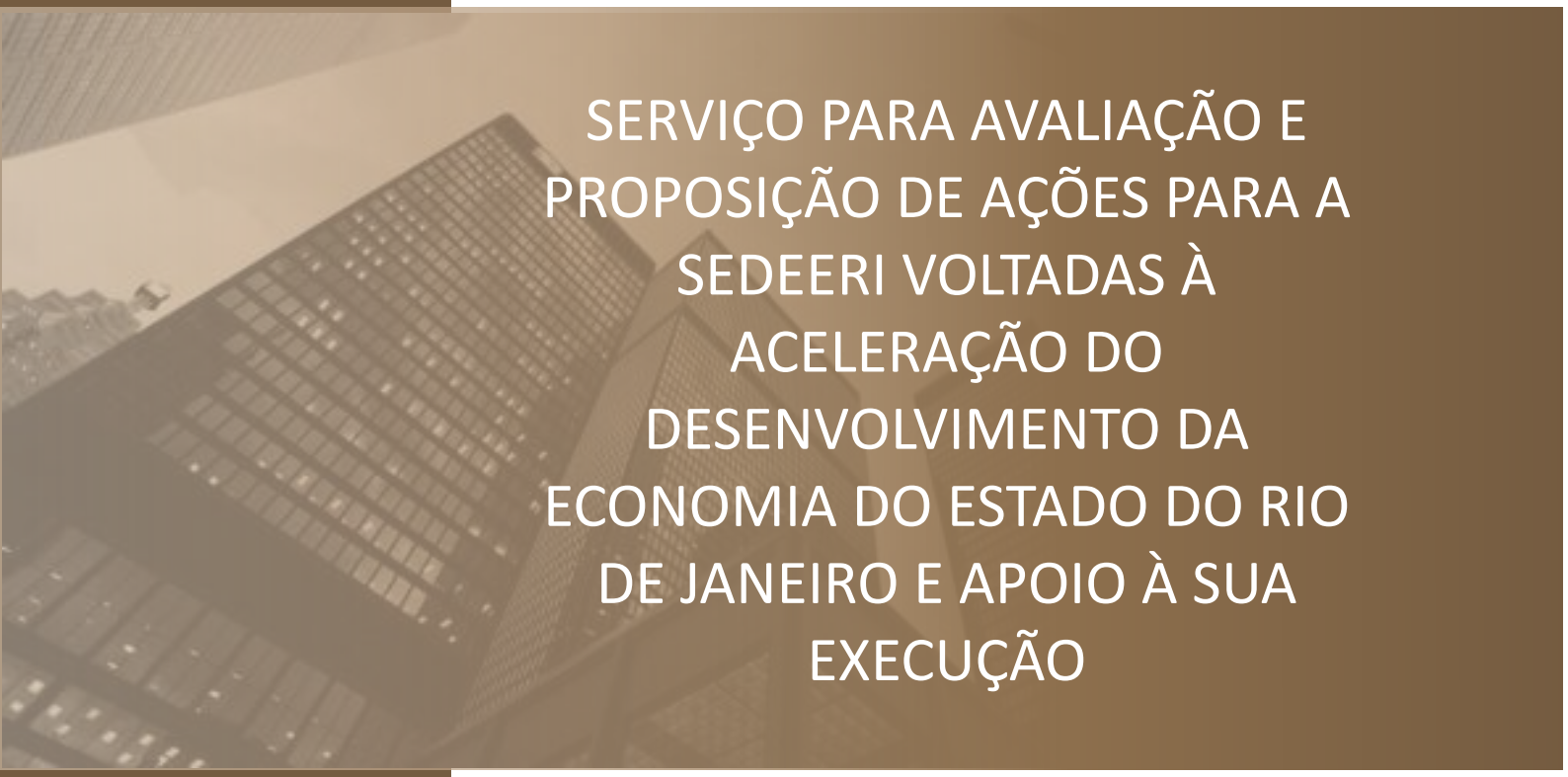


Registro fotográfico:





FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO DE ANÁLISES E DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

– 28 de fevereiro de 2022 –

Sumário

Sobre Este Documento 4
1 Análise Situacional da SEDEERI 8
1.1 Apresentação 8
1.2 Base conceitual para a Análise SWOT– Construindo premissas para o planejamento estratégico 8
1.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças 11
1.4 Fatores internos – Forças e fraquezas 14
1.5 Análise estratégica – Matriz SWOT da SEDEERI 15
1.6 Interpretação dos Resultados – Diagnóstico Situacional 18
2 Iniciativas Estratégicas Finalísticas e Estruturantes da SEDEERI 24
2.1 As Iniciativas Atuais 24
2.2 Iniciativas Estratégicas Atuais – Diagnóstico Situacional 28
2.3 Possíveis Iniciativas Estratégicas 28
3 Caderno de Trabalho do Workshop de Planejamento Estratégico 30
4 Modelo do Observatório de Informações – Versão Preliminar 31
4.1 Introdução 31
4.2 O novo conceito de desenvolvimento 31
4.3 Os desafios para o planejamento e gestão do desenvolvimento 36
4.3.1 O desafio da Governança 38
4.3.2 O desafio da gestão integrada 42
4.3.3 O desafio do monitoramento e avaliação 44
4.4 O Observatório de Informações 47
4.4.1 Contexto e relevância 47
4.4.2 Missão 51
4.4.3 Visão de Futuro 51
4.4.4 Objetivos 51
4.4.5 Estrutura 52
4.4.6 Financiamento 54
4.4.7 Metodologia 54
4.4.8 Linhas de Pesquisa 55
4.4.9 Serviços 55
4.5 Considerações 56
5 Sala de Situação – Estágio Atual 57
5.1 Introdução 57
5.2 Sistema de Informação de Gestão de Projetos - SIGP 57
5.3 Projetos 57
5.3.1 Ficha do Projeto 58
5.3.2 Atividades do Projeto 59
5.3.3 Requisitos 60
5.3.4 Demanda 61
5.3.5 Protótipo – SIGP 63
5.3.6 Benchmark – SIG 71
5.4 Sala de Situação SEDEERI 74
5.4.1 Requisitos 76

5.4.2 Módulo de Administração 79
5.4.3 Painel de Monitoramento 80
5.4.4 Protótipo da Sala de Situação SEDEERI 81
6 Processos dos Escritório de Projetos e Processos Atualizados 88
6.1 Introdução 88
6.2 Processos 88
7 Estudo sobre a Cadeia de Valor da SEDEERI 154
7.1 Estudo Inicial de Proposição da Cadeia de Valor SEDEERI 154
7.2 Listagem de resultados que são e serão demandados pelos Grupos de Interesse identificados 164
7.3 Listagem de Atividades Afins que geram e virão a gerar os resultados esperados pelos Grupos de Interesse do futuro 183
7.4 Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor 195
7.5 Proposição de Macroprocessos 196
8 Análise do Benchmarking de Secretarias de Desenvolvimento Econômico e Desenho Preliminar da Estrutura Básica da SEDEERI 199
9 Referências Bibliográficas 213
Anexo I – Caderno de Trabalho do Workshop de Planejamento Estratégico 216

Sobre Este Documento

Este documento consiste no Relatório de Análises e Diagnóstico Situacional correspondente à atividade 7 – Análise e Diagnóstico Situacional da Etapa 2 – Análise Situacional, em conformidade com o Termo de Referência e a Proposta Técnica da Fundação São Francisco de Assis. A execução desta atividade compreendeu a utilização do conjunto de informações obtidas na Atividade 5 – Levantamentos de Informação para Contextualização, realizada para fundamentar a análise situacional da SEDEERI.

Para a composição do diagnóstico situacional, foi utilizada a Análise Estratégica SWOT é uma estrutura de análise usada em uma empresa/organização no desenvolvimento de um plano estratégico para alcançar o cumprimento da missão empresarial. Consiste em examinar a solidez, fragilidades, ameaças e oportunidades no contexto em que a empresa está inserida no mercado e, organizar as informações, identificar obstáculos, apresentar soluções, e enfatizar oportunidades. Ferramenta amplamente usada em projetos do PM-Project Management.

Seu termo deriva da abreviatura de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que equivalem respectivamente em português a Solidez (Potencialidades), Fragilidades, Oportunidades e Ameaças.

A análise é feita sob dois aspectos:

Fatores Internos – a identificação de seus principais pontos fortes e potencialidades e dos principais pontos fracos ou debilidades, além das respectivas causas ou justificativas. No caso do ambiente interno, Silveira (2001, p. 214) afirma que as forças podem ser os fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados no ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes, enquanto que as fraquezas são caracterizadas como as deficiências ou limitações que podem restringir seu desempenho.

Fatores Externos – a identificação de suas principais oportunidades e ameaças, referentes ao seu contexto atual de atuação e cenários futuros. A análise externa estuda a relação existente entre a organização, no caso, a SEDEERI e seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados, e projeta a sua posição de produtos versus mercados desejados (OLIVEIRA, 2007). Silveira (2001, p. 214) define as oportunidades como fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar, enquanto as ameaças se apresentam como as antíteses das oportunidades, ou seja, situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização. Esses aspectos são considerados como fora da zona de controle da organização e, por este motivo, maior atenção deverá ser dada ao desenvolvimento de estratégias que objetivem maximizar e controlar respectivamente as oportunidades e ameaças identificadas.

O cruzamento das análises do ambiente interno e do ambiente externo da SEDEERI foi utilizado para a construção de uma matriz SWOT voltada para o cumprimento da missão institucional da Secretaria. A interpretação dos resultados das interações dos elementos da matriz, por sua vez, forneceu elementos para a consolidação das Opções Estratégicas da SEDEERI, que deverá ocorrer no Workshop de Planejamento Estratégico previsto para o dia 9 de março, além do delineamento da carteira inicial de inciativas estratégicas (projetos e ações) da Secretaria, compreendendo um conjunto de:

- Iniciativas Finalísticas: projetos ou ações estratégicas para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro; e

- Iniciativas Estruturantes: projetos ou ações estratégicas para o aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais da SEDEERI e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Os elementos "de entrada" para apoiar o delineamento dessas iniciativas constam do Caderno de Trabalho do Workshop (item 4) e consideraram os fatores do contexto da Secretaria com maior impacto sobre sua atuação – fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

Foram ainda procedidas análises das informações levantadas sobre os sistemas aplicativos, ferramentas tecnológicas, infraestrutura computacional e outras, avaliando sua adequação aos objetivos das subsecretarias e aos propósitos institucionais da SEDEERI.

Foram feitas análises pela Equipe Técnica da FSFA para a identificação de adequações que levem ao melhor cumprimento do papel de cada subsecretaria, dentro das perspectivas operacional, tática e estratégica.

O Relatório compreende, em primeiro lugar, os resultados da Atividade 7, a saber:

(1) A ***Matriz SWOT*** de análise dos ambientes externo e interno da SEDEERI e dos impactos das interações entre suas oportunidades e ameaças e suas forças e fraquezas sobre a atuação da Secretaria, de modo a instrumentalizar a formulação de sua Estratégia de longo prazo;

(2) O levantamento das atuais ***inciativas estratégicas finalísticas e estruturantes*** da Secretaria, cuja carteira será objeto de delineamento no Workshop de Planejamento Estratégico.

Ele compreende também um conjunto de informações propiciadas pelo estágio atual de execução das atividades 5 a 13 do Plano de Trabalho, de acordo com os seguintes tópicos:

(1) Informações sobre a situação de implantação da Central de Atendimento às Empresas;

(2) Caderno de Trabalho elaborado para apoiar a preparação individual dos participantes do Workshop do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI, a se realizar no dia 9 de março;

(3) Relatório sobre o estágio de desenvolvimento do Mapa e da Agenda Estratégica do Desenvolvimento Econômico Regional do Rio de Janeiro, incluindo os indicadores estratégicos envolvidos;

(4) Versão preliminar do modelo do Observatório de Informações;

(5) Estágio atual de modelagem da Sala de Situação;

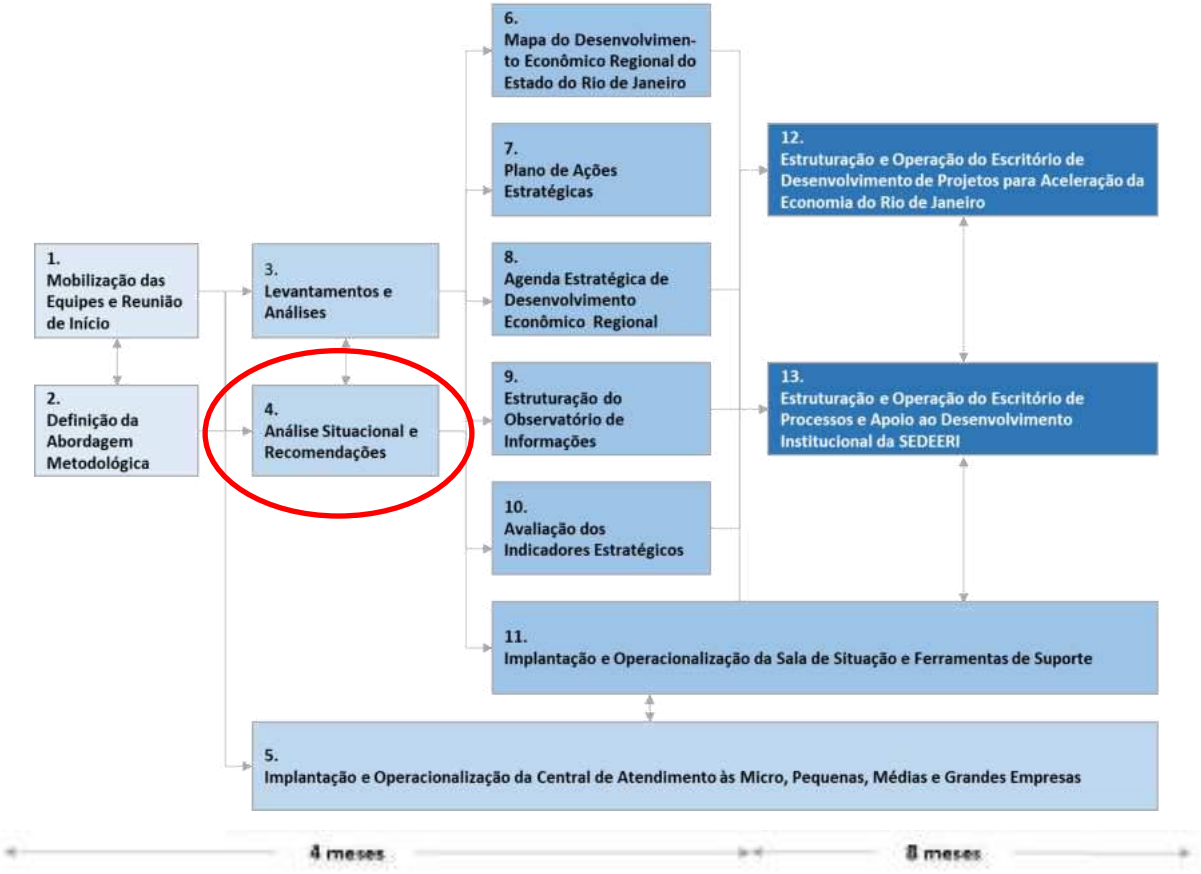
(6) Versão atualizada do desenho dos processos dos Escritórios de Projetos e de Processos;

(7) Proposta inicial da Cadeia de Valor e Macroprocessos da SEDEERI; e

(8) Análise do benchmarking de secretarias estaduais de desenvolvimento econômico e escritórios de projetos/processos e uma proposta da estrutura organizacional básica da SEDEERI.

Apenas para efeito de situar a atividade 4 no contexto do Plano de Trabalho geral, ela está assinalada no diagrama da página subsequente.

Posicionamento da Atividade 4 no Plano de Trabalho



1 Análise Situacional da SEDEERI

1.1 Apresentação

Conforme apresentado no item anterior, a análise estratégica utilizando-se a Matriz SWOT é elemento-chave no processo de planejamento estratégico. Trata-se de uma ferramenta simples, mas poderosa para o planejamento estratégico de qualquer organização. Ela permite analisar a situação atual da organização no seu contexto de atuação e tirar conclusões que irão ajudá-la no futuro.

Ao utilizar de maneira organizada e estruturada dados e informações abrangendo os ambientes interno e externo da organização, a avaliação estratégica a partir do método SWOT ajuda a definir ações futuras orientadas à solução de possíveis problemas. Adicionalmente, oferece ao gestor um olhar adequado para as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Dessa forma, o diagnóstico estratégico fornecido pela análise SWOT, ao contribuir com a eliminação da subjetividade no processo decisório, torna-se uma ferramenta de grande valia para a proposição de possíveis novas estratégias.

A seguir é apresentada a análise estratégica por meio da Matriz SWOT para a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEERI) do Governo do Rio de Janeiro. A análise tem por objetivo fornecer subsídios para o Plano de Ações Estratégicas do órgão, que reunirá ações finalísticas (iniciativas voltadas ao desenvolvimento econômico do estado) e ações estruturantes (iniciativas de apoio voltadas ao fortalecimento institucional da Secretaria). Dessa maneira, o objeto de análise da Matriz SWOT para a SEDEERI apresentada neste relatório é o ambiente econômico do Estado do Rio de Janeiro.

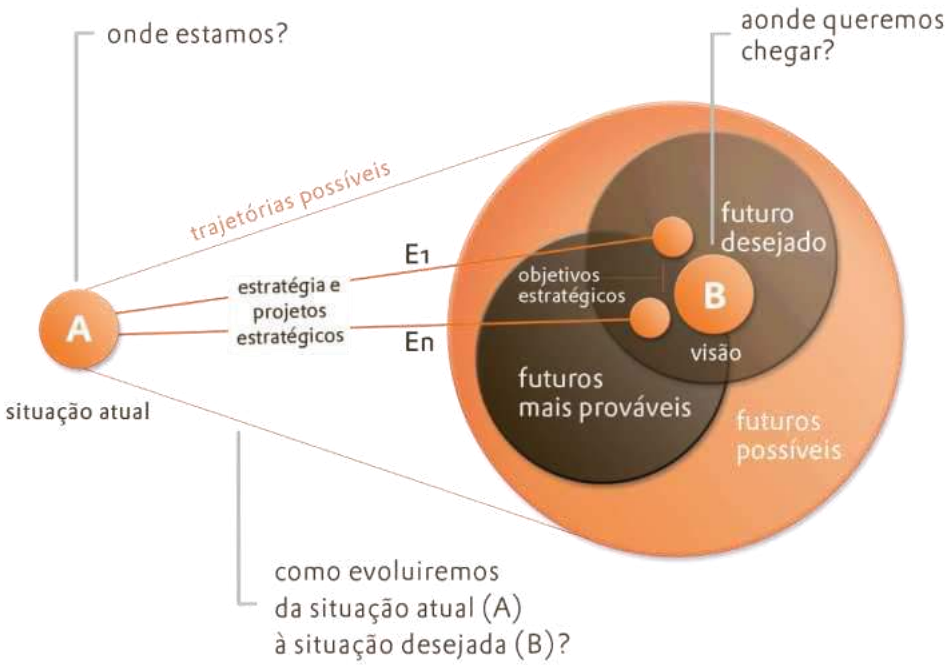
Nessa direção, os fatores internos e externos analisados são obtidos a partir do resultado de duas importantes etapas que balizam o processo de planejamento estratégico do órgão: a Pesquisa Qualitativa – conjunto de entrevistas com atores internos e externos relevantes – e os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040 – estudo prospectivo que reúne tendências consolidadas e futuros possíveis para a economia fluminense em um horizonte de longo prazo.

1.2 Base conceitual para a Análise SWOT– Construindo premissas para o planejamento estratégico

Estratégia é um conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. A

estratégia é uma resposta consistente a três grandes questões: (1) onde estamos? (2) aonde queremos chegar? (3) como evoluiremos da situação atual (A) à situação desejada (B)?

O que é estratégia

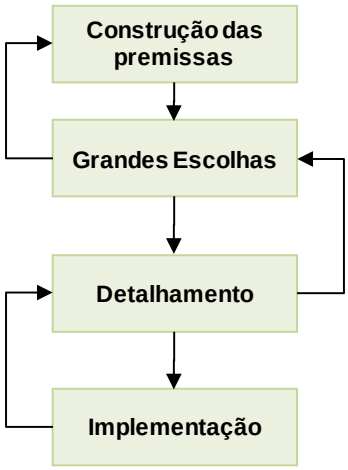


Fonte: Macroplan

Nesse sentido, conceitualmente, o significado de Plano Estratégico é muito simples. Ele representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde o ponto A até o ponto B. Todavia, em uma perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma organização, dotando-a de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende quatro grandes etapas: construção das premissas; grandes escolhas; detalhamento; e implementação.

Grandes etapas do planejamento estratégico



O planejamento estratégico se inicia com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um leque coerente de hipóteses e avaliações que orientarão a formulação do plano. As hipóteses referem-se às evoluções prováveis do ambiente externo, descritas pelos cenários. As avaliações dizem respeito, sobretudo, a aspectos internos da organização, principalmente as percepções quanto às suas forças e fraquezas.

A construção das premissas culmina, portanto, com o mapeamento e a interpretação das interações entre oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas da organização. Trata-se de uma análise sistêmica que visualiza os efeitos resultantes do conjunto de fatores estratégicos internos e externos à organização. Um dos instrumentos mais difundidos no âmbito da Administração Estratégica para este propósito é a Matriz SWOT, através da qual se faz a ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Com base na Matriz SWOT, é possível caracterizar:

- as potencialidades de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades associadas ao ambiente externo;
- sua capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- as debilidades de atuação ofensiva, vale dizer, o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades; e
- as vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos de as ameaças impactarem a organização.

Matriz SWOT

Ambiente Interno	Ambiente Externo	
	Oportunidades	Ameaças

		O1	O2	ON	A1	A2	AN
Forças	Força 1	**Potencialidades de Atuação Ofensiva**			**Capacidade Defensiva**		
	Força 2						
	Força "N"						
Fraquezas	Fraqueza 1	**Debilidade de Ação Ofensiva**			**Vulnerabilidades**		
	Fraqueza 2						
	Fraqueza 3						
	Fraqueza "N"						

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. A análise da Matriz SWOT, portanto, fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

1.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças

Os fenômenos e possibilidades relacionados ao ambiente externo – descritos pelas tendências consolidadas e cenários futuros para o horizonte 2040 – são portadores de inúmeras implicações estratégicas – oportunidades e ameaças – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas.

As 5 principais oportunidades e ameaças para o desenvolvimento econômico fluminense trazidas pelo ambiente externo à SEDEERI são as seguintes:

Oportunidades

1. **Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense**
    - Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado (em especial na China e na Índia). Trajetória ascendente da demanda global por *commodities* industriais, minerais e energia, impactando o crescimento da economia fluminense (tendo em vista seu perfil setorial e logístico).

- Consolidação do Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás. Manutenção do Rio de Janeiro como principal responsável pela produção nacional de petróleo e gás natural.

2. Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior

- Oportunidade de desenvolvimento de negócios e serviços associados ao comércio internacional (exportação e importação), inclusive serviços especializados associados ao *trading* e sistemas logísticos em rede.
- Oportunidade para ampliar a movimentação do complexo portuário do Estado do Rio de Janeiro.

3. Ampliação dos fluxos turísticos

- Ampliação dos fluxos turísticos de negócios e de lazer.

4. Bônus demográfico e mudança do perfil da demanda sobre os serviços

- Transição demográfica: a projeção da pirâmide etária mostra redução da população na faixa de 0 a 14 anos e incremento da parcela da população em idade potencialmente ativa (15 a 64 anos) – o chamado bônus demográfico. O bônus demográfico cria condições favoráveis ao crescimento econômico pela maior oferta de trabalho e maior capacidade de poupança.
- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços públicos e privados, consequência da modificação dos requerimentos individuais de serviços em função da idade.

5. Negócios associados à inovação e ao desenvolvimento de tecnologias

- Os setores intensivos em tecnologia e conhecimento liderarão a economia do século XXI: transição de um modo de produção e criação de valor intensivo em energia e materiais, para a geração de valor com produtos intensivos em conhecimento e inovação.
- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à inovação, ao desenvolvimento das novas tecnologias e sua incorporação aos sistemas produtivos.

Ameaças

1. **Contexto macroeconômico global e nacional de crescimento baixo e volátil**
    - Risco de contexto macroeconômico externo desfavorável ao crescimento da economia estadual: economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

2. **Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais**
    - Risco de especialização excessiva da economia fluminense (concentração acentuada da capacidade de geração de riqueza do sistema produtivo em poucos setores), com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*.
    - Risco de perda de competitividade das indústrias tradicionais fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos.

3. **Competição pelos fluxos de capitais e pela localização de novas plantas industriais**
    - Aumento da competição internacional pelos fluxos de capitais produtivos e financeiro circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais.
    - Intensificação da disputa por atração de investimentos industriais entre os estados e municípios. Ameaça de acentuação de perda de investimentos destinados à indústria, em face da maior concorrência interestadual.
    - Ameaça de aumento da concorrência dos municípios situados no entorno das plataformas petrolíferas da Bacia de Santos na atração de empresas e investimentos associados à cadeia produtiva do óleo e gás.

4. **Pressão do mercado por profissionais qualificados**
    - Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade, objetivando ganhos de qualidade e produtividade.
    - Aumento da demanda por qualificação profissional, oriunda da incorporação das novas tecnologias no mundo do trabalho.

5. **Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção de bens e serviços, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais**
    - Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono. Qualidade ambiental passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.

- Pressões internacionais por parte do mercado, de ONGs, de governos nacionais e de instituições multilaterais, que condicionam investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da produção sustentável de bens e serviços.

1.4 Fatores internos – Forças e fraquezas

Os fatores estratégicos relacionados ao ambiente interno originam-se de duas fontes de informação que sustentam a análise situacional da SEDEERI. Primeiramente, são identificados no diagnóstico socioeconômico da economia fluminense, a partir do qual as tendências consolidadas e os cenários futuros são traçados. Ademais, são levantados na pesquisa qualitativa que consolida opiniões e percepções de atores sociais em relação à organização.

Os cenários apontam que fazer com que o Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo será possível somente com a superação dos principais gargalos e o devido aproveitamento das inúmeras potencialidades econômicas do estado. Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico. Já as potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, é empregada para diagnosticar a organização no intuito de compreender a situação atual, identificar suas forças e fraquezas, e orientar o processo decisório. Entende-se por força o conjunto de fenômenos ou condições internas à organização capaz de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho. Já a fraqueza refere-se aos fenômenos ou condições internas à organização capazes de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho.

Embora potencialidades e gargalos não sejam considerados elementos estritamente internos à SEDEERI, o fato de configurarem-se como variáveis endógenas do sistema econômico fluminense os torna de grande valia para a formulação de ações estratégicas finalísticas da organização. As ações finalísticas da SEDEERI abrangem os projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro. As ações estratégicas da Secretaria são complementadas pelas chamadas ações estruturantes, isto é, projetos ou ações para aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Dessa maneira, as 5 principais forças e fraquezas do ambiente interno à SEDEERI (incluindo potencialidades e gargalos ao desenvolvimento econômico estadual) são as seguintes:

Forças

1. Geografia: posição estratégica e extensão litorânea;
2. Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais;
3. Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
4. Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida; e
5. Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI.

Fraquezas

1. Ambiente de negócios e política de atração de investimentos;
2. Informalidade do mercado de trabalho;
3. Desigualdades sociais e regionais;
4. Problemas ambientais; e
5. Governança e articulação externa da SEDEERI.

1.5 Análise estratégica – Matriz SWOT da SEDEERI

A matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para a gestão e o planejamento estratégico em organizações públicas e privadas. A análise consiste no mapeamento dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo da organização (oportunidades e ameaças), a partir do qual é elaborada uma matriz quadrada (número de linhas é igual ao número de colunas) em que os fatores estratégicos internos são cruzados com os fatores externos e ponderados de acordo com sua intensidade de interação.

Preenchida a matriz, torna-se possível a realização de cálculos e análises que indicam o posicionamento estratégico da organização no contexto do seu ambiente de atuação. Ao sinalizar a posição estratégica da organização no ambiente em que se encontra, a análise SWOT se torna uma ferramenta de grande relevância para o processo decisório, contribuindo para a formulação de estratégias e novos projetos.

A matriz SWOT que subsidia a avaliação e proposição de ações estratégicas para a SEDEERI voltadas à aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro foi desenvolvida em 4 etapas:

1. **Mapeamento dos fatores estratégicos internos e internos**
   - Identificação das forças e fraquezas mais relevantes no sentido de contribuir ou inibir o desenvolvimento econômico.
   - Identificação das oportunidades e ameaças mais relevantes do ponto de vista do seu impacto potencial sobre o desenvolvimento econômico.
   - A matriz quadrada desenvolvida é da categoria 10 x 10, ou seja, foram levantados 5 tópicos de cada fator estratégico (força, fraqueza, oportunidade e ameaça).

2. **Cruzamento dos fatores e ponderação das intensidades**
   - Realização dos cruzamentos através da interseção de cada força ou franqueza com cada uma das oportunidades e ameaças, com a devida ponderação de acordo com a intensidade da interação.

3. **Análise numérica dos resultados**
   - Após o preenchimento da matriz, consolidação e cálculo dos resultados para indicação do posicionamento estratégico.
   - Cada cor na matriz corresponde a um quadrante (Q1, Q2, Q3 e Q4).
     - A **Capacidade Ofensiva** corresponde a Q1 – Q3, isto é, o somatório "forças x oportunidades" menos o somatório "fraquezas x oportunidades". Sinaliza o quanto a organização é capaz de "atacar" no seu contexto de atuação.
     - A **Capacidade Defensiva** é obtida por Q2 – Q4, isto é, o somatório "forças x ameaças" menos o somatório "fraquezas x ameaças". Indica o quanto a organização é capaz de se "defender" no ambiente que integra.
     - Por fim, o **Posicionamento Estratégico** é definido por Q1 + Q2 – Q3 – Q4, isto é, o somatório de todas as forças menos todas as fraquezas. Sugere o quanto a organização "reage" diante do cenário no qual está inserida.
     - Complementarmente, a **Efetividade** corresponde a quanto cada quadrante representa com relação ao somatório máximo do mesmo (se tudo fosse preenchido com 2). Esta medida fornece o resultado, em termos percentuais, da interação do ambiente interno com o externo.

4. **Análise gráfica dos resultados**
   - A representação gráfica mais utilizada na análise consiste no gráfico de rede. Por meio dele, torna-se possível visualizar de forma clara qual fator estratégico mais "puxa" a organização no contexto do seu ambiente de atuação. O ambiente interno é representado pelo eixo vertical e o externo pelo eixo horizontal.

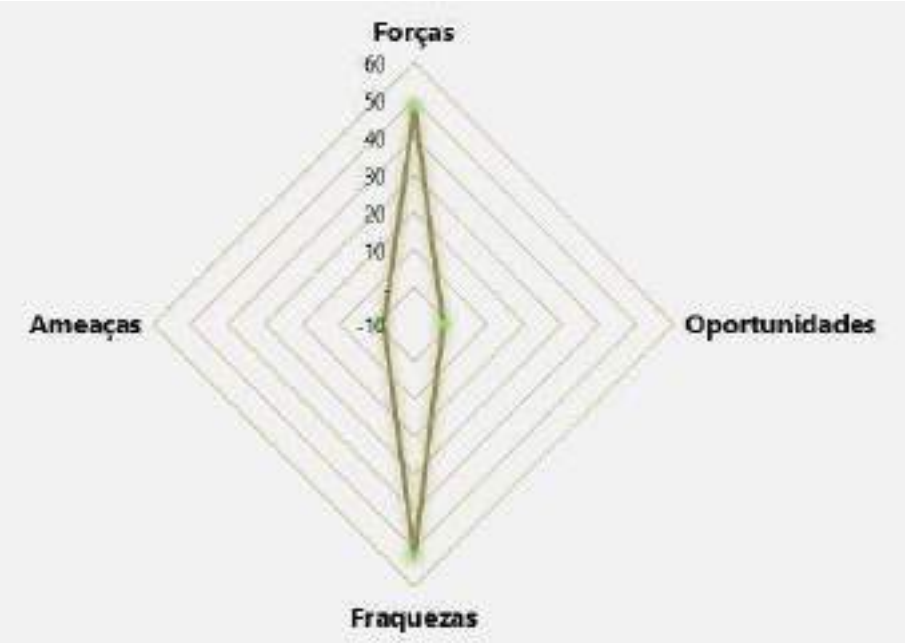
Matriz SWOT | SEDEERI

Guia para Preenchimento da Matriz SWOT			Ambiente Externo										
Respostas	Ptos.	Perguntas	Oportunidades					Ameaças					Total
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda Muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y?	Aumento dem. mundial commodities e manutenção O&G como força motriz	Novos negócios e serviços assoc. comércio exterior	Ampliação dos fluxos turísticos	Bônus demográfico e mudança do perfil da dem. s/ serviços	Negócios assoc. à inovação e ao desenv. de tecnologias	Contexto macroecon. global/nacional de crescimento baixo/volátil	Especialização econ., vulnerab. externa e perda competitividade set. tradic.	Competição pelos fluxos de capitais e localização de novas plantas indust.	Pressão do mercado por profissionais qualificados	Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção	
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda Muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y?											
Sem efeito Dificulta pouco Dificulta muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?											
Sem efeito Acentua pouco Acentua muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y?											
Ambiente Interno	Forças	Geografia: posição estratégica e extensão litorânea	2	2	2	0	0	1	1	2	0	0	10
		Riquezas naturais: reservas O&G, áreas de preservação e belezas naturais	2	2	2	0	0	2	1	2	0	2	13
		Capital intelectual e sistema de CT&I	1	1	0	2	2	0	2	2	2	0	12
		Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0	8
		Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	5
	Fraquezas	Ambiente de negócios e política de atração de investimentos	1	2	1	2	2	2	2	2	0	0	14
		Informalidade do mercado de trabalho	0	1	0	2	1	0	2	1	2	0	9
		Desigualdades sociais e regionais	0	0	2	2	0	1	2	1	2	0	10
		Problemas ambientais	1	0	2	0	0	0	1	1	0	2	7
		Governança e articulação externa da SEDEERI	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12
Total			2	3	-	-5	-2	-	-3	3	-2	-	

Posicionamento estratégico | SEDEERI

Capacidade Ofensiva (Q1-Q3)	22	24	=	-2	44%	48%	Q1	Q2
Capacidade Defensiva (Q2-Q4)	26	28	=	-2	52%	56%	Q3	Q4
Posicionamento Estratégico (Q1+Q2-Q3-Q4)			=	-4	Efetividade (%)		Quadrantes	

Gráfico de rede SWOT | SEDEERI



1.6 Interpretação dos Resultados – Diagnóstico Situacional

O conjunto de interações mapeadas por meio da Matriz SWOT possibilita a identificação dos fatores estratégicos de maior relevância para a organização. Nesse sentido, no âmbito da SEDEERI, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais são as seguintes:

Avaliação Estratégica da SEDEERI

Critério de avaliação	Resultados obtidos
Forças mais atuantes	• Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais. • Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).
Fraquezas mais prejudiciais	• Ambiente de negócios e política de atração de investimentos. • Governança e articulação externa da SEDEERI.
Oportunidades mais acessíveis	• Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior. • Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense.
Ameaças mais impactantes	• Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais. • Pressão do mercado por profissionais qualificados.

A análise numérica dos resultados sugere capacidade ofensiva e defensiva da SEDEERI iguais, ambas, a -2. Consequentemente, o posicionamento estratégico da organização é negativo (igual a -4). Entende-se por posicionamento estratégico negativo a situação na qual a organização se encontra “sufocada”, sem condições de ataque, necessitando de estratégias que resultem no aprimoramento de seus pontos fortes e na mitigação das suas fraquezas.

Complementarmente, a interpretação de um posicionamento estratégico negativo por parte da SEDEERI vem também da análise da efetividade das interações estratégicas da organização no seu ambiente de atuação. O resultado da efetividade indica que as interações entre os fatores estratégicos internos e externos da organização são mais intensas no Q4 (56%), onde concentram-se as vulnerabilidades. Em seguida aparece o Q3 (52%), quadrante caracterizado pela debilidade de ação ofensiva. Na sequência, vem o Q2 (capacidade defensiva), com 48%, e o Q1 (potencialidades de atuação ofensiva), com 44% da intensidade das interações máximas no quadrante.

Estas evidências são corroboradas pela análise gráfica dos resultados da avaliação estratégica. O gráfico de rede sinaliza para um relativo equilíbrio entre oportunidades e ameaças à SEDEERI trazidas pelo ambiente externo. No tocante aos fatores internos, observa-se uma sutil

predominância das fraquezas comparativamente às forças, puxando levemente o posicionamento estratégico da organização para o campo negativo.

A análise da Matriz SWOT fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes. Cabe às estratégias direcionar, de forma assertiva, os esforços da organização no sentido de minimizar riscos e/ou potencializar as oportunidades a partir do enfrentamento às suas vulnerabilidades e ao fortalecimento de suas vantagens competitivas.

Nessa direção, a partir da análise da matriz podem ser traçadas estratégias de quatro categorias:

i. **Estratégia ofensiva** (forças x oportunidades)
Ocorre quando se utiliza uma força que influencia direta e positivamente uma oportunidade para aumentar a probabilidade de sua materialização, potencializando-a. Consiste, assim, em uma estratégia que visa o crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

ii. **Estratégia de confronto** (forças x ameaças)
Nela o ponto forte é empregado com o propósito de diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada, de fato, se materializar e trazer perdas para a organização.

iii. **Estratégia de reforço** (fraquezas x oportunidades)
Atua sobre os pontos fracos da organização que potencialmente podem impedir ou inibir o pleno aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.

iv. **Estratégia de defesa** (fraquezas x ameaças)
Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar sobre a organização. Atua para diminuir as chances de uma fraqueza potencializar ou contribuir para a materialização de uma ameaça.

Tendo como objetivo a materialização da visão de futuro descrita pelo cenário desejado de desenvolvimento integrado, a análise da matriz propicia a indicação de um conjunto de iniciativas estratégicas finalísticas e estruturantes para a SEDEERI:

Indicação de iniciativas estratégicas para a SEDEERI, por categoria

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia ofensiva	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) • Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos
Estratégia de confronto	• Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos • Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais • Apoio a setores com grande potencial estratégico • Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais
Estratégia de reforço	• Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas • Equidade de tratamento fiscal • Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada
Estratégia de defesa	• Regulação e combate à informalidade • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental • Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI

Uma forma alternativa de organizar as iniciativas estratégicas derivadas a partir da análise da Matriz SWOT consiste em agrupá-las em eixos sinérgicos. O agrupamento das iniciativas em

opções estratégicas indica as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte de planejamento. Conceitualmente, as opções estratégicas são globais, altamente seletivas e consistem no primeiro nível de desdobramento e operacionalização da visão de futuro da organização.

Nesse sentido, são 6 as opções estratégicas indicadas a partir da análise da matriz:

1 – Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica

- Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações);
- Qualificação da mão de obra para os empreendimentos;
- Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e
- Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.

2 – Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

- Equidade de tratamento fiscal;
- Regulação e combate à informalidade; e
- Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.

3 – Atrair grandes investimentos

- Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e
- Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.

4 – Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

- Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais;
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e
- Apoio a setores com grande potencial estratégico.

5 – Promover a sustentabilidade ambiental

- Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e
- Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.

6 – Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

- Profissionalizar a gestão e aprimorar a governança corporativa na SEDEERI;
- Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual;
- Intensificar a articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada;
- Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e
- Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

2 Iniciativas Estratégicas Finalísticas e Estruturantes da SEDEERI

A identificação de objetos de pactuação alinhados com as prioridades da SEDEERI permite melhor direcionamento na busca por resultados de acordo com o órgão ou entidade ou mesmo em relação à prioridade da Secretaria no momento. Assim, é possível dar maior ênfase aos objetos de ampliação da receita e melhoria do gasto público focando em resultados finalísticos, na implementação dos projetos estruturantes e na melhoria do atendimento ao cidadão. Assim, são possíveis dois tipos de Acordos de Resultados: integral e parcial. O primeiro contempla indicadores referentes a todos os objetos de pactuação possíveis. Já o segundo, não abrange todos os objetos de pactuação e serão usa do sem casos específicos como, por exemplo, aumento de receitas próprias.

A elaboração dos Acordos de Resultados, a partir dos objetos de pactuação prioritários para o momento será precedida de diagnóstico situacional institucional da SEDEERI e elaboração da cadeia de valor, sendo está o ponto central para a identificação dos indicadores dos objetos de mensuração, por meio do mapeamento dos projetos e ações, produtos, responsável designado e status atualizado gerados pela Secretaria, demonstrados no item 2.1- Iniciativas Atuais. A partir da elaboração da Cadeia de Valor do órgão deverá ser identificado um conjunto de indicadores para mensuração do desempenho do órgão, que, sempre que possível, abrangem todos os 6 Es do Desempenho (eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução).

2.1 As Iniciativas Atuais

A carteira atual de iniciativas – projetos e ações da SEDEERI é sintetizada na tabela a seguir:

#	Subsec	Nome do Projeto	PPT	SIOPERJ		Designado / Responsável	VAGOS	Status atualizado (1ª. Quinzena FEV/2022)
1	SUBIAN	Rodada de Negócios (antigo COMPRA RJ)	SIM	SIM	1462	Daniel de Santa Cruz		Em Execução

#	Subsec	Nome do Projeto	PPT	SIOPERJ		Designado / Responsável	VAGOS	Status atualizado (1ª. Quinzena FEV/2022)
2	SUBIAN	APLs - RJ Rota de Desenvolvimento	SIM	SIM	1463	Daniel de Santa Cruz		Reativando APLs (Moda / Pedras Ornamentais / Metal Mecânica / Café)
3	SUBIAN	Terminal Pesqueiro Barra do Furado	NÃO	SIM	1471	Henrique Nunes Amarante	Luiz Mário Concebida	Em andamento. Municípios de Campos e Quissamã em tratativas conjuntas para dar continuidade junto à SEDEERI.
4	SUBIAN	Revitalização SucroEnergetica Campos	NÃO	SIM	1473	Luiz Mário Concebida		Projeto executado pela COAGRO. Está pronto e em execução.
5	SUBIAN	ALMA RJ (antigo Programa Rio É Design)	SIM	SIM	1467	Laura Brito		Em fase embrionária (início muito recente)
6	SUBIAN	Parque Tecnológico Sul Fluminense (iniciativa de aproximação entre empresas e universidades locais)	NÃO	SIM	1468	Rogério Martins		**PARADO**
7	SUBIAN	InovaLab RJ	SIM	SIM	1986	Daniel Dornelles		Em desenvolvimento com a UFRJ
8	SUBIAN	Fórum de Desenvolvimento Local – Cresce RJ (antigo Programa Encontros)	NÃO	SIM	1464	Escritório de Projetos		Em Execução
9	SUBIAN	Programa de Revitalização das Áreas Comerciais e Industriais - Mercado São Sebastião	NÃO	SIM	1465	Ver com Dornelles		Casa Civil assumiu o projeto.
10	SUBIAN	Programa Segurança Presente Indústria	NÃO	SIM	1466	Ver com Dornelles		Incorporado ao projeto acima. Casa Civil assumiu.
11	SUBIAN	Made in RJ - Feito no RJ	NÃO	SIM	1469	Ver com Laura	Não designado	
12	SUBIAN	Parque Tecnológico Games - RJ	NÃO	SIM	1474	Ver com Dornelles	Não designado	PARADO

#	Subsec	Nome do Projeto	PPT	SIOPERJ		Designado / Responsável	VAGOS	Status atualizado (1ª. Quinzena FEV/2022)
13	SUBIAN	Baía Sustentável da Guanabara	SIM	NÃO		Ver com Marina / Laura		Acordo de cooperação com IRM (Instituto Rio Metrópole). Em andamento
14	SUBIAN	Linhas Especiais de Fomento	SIM	NÃO		Ver com Laura		Está na fase de planejamento
15	SUBIAN	Projeto Nossas Startups	SIM	NÃO		Ver com Laura		PARADO
16	SUBIAN	Projeto Silvicultura	SIM	NÃO		Ver com Dornelles		PARADO
17	SUBIAN	Interface para registro de demandas (antigo Formulário SEDEERI Resolve)	SIM	NÃO		FSFA		Em andamento
18	SUBOGE	Rio GD Solar / GD nos Municípios		SIM	1487	Sérgio Coelho		NÃO COMEÇOU
19	SUBOGE	Revitalização do GASLUB (Polo Industrial de Itaboraí)	SIM	SIM	1476	Hugo Aguiar		Está adiantado, mas não atualizado
20	SUBOGE	ICMS do Biogás		SIM	1477	Hugo Aguiar		Precisa de resolução da SEFAZ para equalizar o ICMS do gás convencional
21	SUBOGE	Mercado Livre de Gás Natural Estadual		SIM	1478	Hugo Aguiar		1ª etapa concluída. Deliberação nº 4142. Falta a 2ª etapa com a deliberação sobre o assunto.
22	SUBOGE	Revisão Quinquenal Tarifária (2018 a 2022) da CEG e CEG Rio.		SIM	1481	Hugo Aguiar		**PARADO** na AGENERSA
23	SUBOGE	Licitação das Linhas Intermunicipais com GNV		SIM	1486	Hugo Aguiar		**PARADO** NA SETRANS
24	SUBOGE	Rio GNR (Precificação do Gás Natural Renovável)		SIM	1479	Daniel Lamassa		**PARADO** Falta precificar
25	SUBOGE	CMS Termelétricas		SIM	1483	Daniel Lamassa		Falta atualizar o PL 9214.20221 e PL 9289/2021 para valer em 2022.

#	Subsec	Nome do Projeto	PPT	SIOPERJ		Designado / Responsável	VAGOS	Status atualizado (1ª. Quinzena FEV/2022)
26	SUBOGE	PROMAR (abrange a Revitalização da Bacia de Campos, já encerrado)	SIM	SIM	1484	Daniel Lamassa		Contribuições enviadas ao MME. Faltando resolução sobre o tema do MME.
27	SUBOGE	REPETRO	SIM	SIM	1485	Daniel Lamassa		Falta internalização do convênio pela SEFAZ.
28	SUBOGE	Descomissionamento	SIM	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		
29	SUBOGE	Acordo de Cooperação Técnica SEDEERI, ABSOLAR e OCB/RJ	SIM	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		
30	SUBOGE	Eficiência Energética em Prédio Públicos	SIM	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		
31	SUBOGE	Regulação da Eólica Offshore	SIM	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		Ideação
32	SUBOGE	Navios abandonados no ERJ	NÃO	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		Ideação
33	SUBOGE	Taxas e Condições Portuárias	NÃO	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		Ideação
34	SUBOGE	Regulação para aproveitamento de espelho d´água em usinas de geração hidrelétrica	NÃO	NÃO		Ver com Sérgio Coelho		Ideação
35	SUBOGE	Grupo de Estudos de Transmissão (GETs)				Ver com Sérgio Coelho		Ideação
36	SUBRI	Parque Tecnológico Sul Fluminense (iniciativa de aproximação entre empresas e universidades locais)		NÃO		Ver com Valadão		Projeto paralisado no momento com a parte de infraestrutura encaminhada para a Secretaria das Cidades.

2.2 Iniciativas Estratégicas Atuais – Diagnóstico Situacional

Não foram identificados mecanismos organizacionais para estruturação do planejamento da carteira de iniciativas estratégicas. Esta abordagem pode ser prejudicial para realizar ações a partir de uma compreensão abrangente da situação, de modo não apenas a realizar iniciativas integradas e com o escopo mais adequado, mas também para antecipar problemas que podem ocorrer durante sua execução.

Algumas iniciativas consideradas importantes estão paradas, não tendo sido identificadas informações que formalizem esta situação. Não foram identificados mecanismos estruturados formais de acompanhamento e reporte do andamento destas iniciativas.

2.3 Possíveis Iniciativas Estratégicas

A carteira inicial de iniciativas estratégicas (projetos e ações) da SEDEERI deverá ser delineada no Workshop de Planejamento Estratégico previsto para os dias 8 e 9 de março, compreendendo um conjunto de:

- Iniciativas Finalísticas: projetos ou ações estratégicas para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro; e
- Iniciativas Estruturantes: projetos ou ações estratégicas para o aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais da SEDEERI e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Das 35 iniciativas listadas na SEDEERI (projetos ou ações) que se encontram em alguma fase de execução, os consultores identificaram e listaram no Caderno de Trabalho do Workshop (ver item 3) algumas que poderiam ser percebidas como estratégicas para a Secretaria, a saber:

- Encontros de Desenvolvimento Regional;
- Rodada de Negócios;
- Linhas Especiais de Fomento;
- Agências Regionais de Desenvolvimento - implantação das 13 agências;
- Parque Tecnológico do Sul Fluminense – o hub automobilístico é estratégico para o ERJ;
- Baía Sustentável + Navios Abandonados – iniciativas complementares que poderiam seguir unificadas, servindo de embrião para uma “Autoridade Estadual da Baía de Guanabara”;

- Inovalab + Nossas Startups + Fertilizantes – os 3 projetos devem estar juntos no prédio vazio da petroleira Schlumberger no Fundão. A UFRJ é parceira fundamental;
- Desenvolvimento do Hidrogênio – enorme sinergia com universidades e centros de pesquisa privados;
- Regulação da Eólica Offshore – energia é estratégico para o ERJ;
- Rio GD Solar / GD nos Municípios – gerador de sinergia com os municípios;
- Revitalização Sucroenergética Campos;
- Rio GNR (Precificação do Gás Natural Renovável).

3 Caderno de Trabalho do Workshop de Planejamento Estratégico

Para apoio à preparação prévia dos participantes do Workshop de Planejamento Estratégico do dia 9 de março foi elaborado um “Caderno de Trabalho”, destinado a oferecer informações aos participantes sobre os temas a serem abordados durante o evento.

A fim de preservar a formatação original do Caderno, ele foi inserido com os itens em conformidade como o original no **ANEXO I**.

4 Modelo do Observatório de Informações – Versão Preliminar

4.1 Introdução

O presente documento tem por objetivo atender à solicitação da SEDEERI para Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações, Atividade 9 do Plano de Trabalho Detalhado do Núcleo de Consultoria e Serviços – NCS, aprovado para o Projeto *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução*.

O documento está divido em seis partes principais, além desta Introdução. Na primeira (item II), faz-se uma síntese histórica das mudanças no conceito de desenvolvimento, desde sua concepção economicista, surgida após a Segunda Guerra Mundial, até a concepção sistêmico-holística, atualmente hegemônica. Na segunda (item III), procura-se analisar os desafios impostos aos Governos e aos responsáveis pelo planejamento e gestão de processos de desenvolvimento, em razão das exigências do novo conceito. Tratou-se, portanto, de construir um marco de referência conceitual, a fim de contextualizar o macroambiente de criação do Observatório, a fim de modelar sua concepção e funcionamento.

A terceira parte (item IV) é dedicada a detalhar a proposta de criação, implantação e operacionalização do Observatório. Contém a justificativa de sua relevância para o Governo do Estado e para a SEDEERI, considerando o marco de referência adotado e as especificidades do contexto estadual e organizacional. Em seguida, são delineadas as sugestões no tocante a Missão, Visão de Futuro, Objetivos, Metodologia, Estrutura, Linhas de Pesquisa e Serviços. A exposição é concluída com algumas Considerações Finais (item V).

O documento está fundamentado nas seguintes fontes: a) literatura especializada sobre o desenvolvimento, particularmente os produzidos por agências da ONU – PNUD e CEPAL; b) levantamento realizado junto a sites de Observatórios de desenvolvimento, em nível multiescalar - supranacional, nacional, estadual e municipal. (ver Referências, item VI); c) documentos produzidos pela consultoria: Estudo de Cenários Macroeconômicos e Síntese da Pesquisa Qualitativa (Relatório 03).

4.2 O novo conceito de desenvolvimento

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, a questão do desenvolvimento passou a ocupar lugar de destaque na agenda dos organismos multilaterais criados no imediato pós-guerra – ONU, Banco Mundial, FMI, BID e CEPAL– bem como na de diversos estados nacionais, sejam aqueles recém-independentes, fruto da descolonização de países africanos e asiáticos, sejam

aqueles que haviam iniciado seus processos de industrialização, como resposta a onda protecionista durante a Grande Depressão de 1929, especialmente na América Latina.

Dentre as razões elencadas para essa importância, podem ser destacadas:

- o crescente descontentamento das populações dos estados nacionais voltados para o fornecimento de produtos primários com a deterioração dos termos de troca, ampliando a diferença de seus padrões de vida em comparação àquelas dos países capitalistas altamente industrializados;

- o antagonismo entre as duas superpotências – EUA e URSS – cada uma defendendo modelos diferentes de organização da economia e da sociedade, convencidas de que o seu poder, em escala mundial ou regional, dependiam da quantidade de países que aderissem ao seu modo de produzir;

- o receio dos governos dos países capitalistas mais ricos, liderados pelos EUA, de que a imensa desigualdade na repartição da riqueza mundial produzisse desequilíbrios capazes de elevar as tensões internacionais, provocando novas guerras, revoluções e até mesmo nova guerra mundial, dessa vez opondo países pobres contra países ricos.

Segundo o paradigma então adotado nas organizações multilaterais, o qual se tornou hegemônico a partir dos anos 1950, o desenvolvimento consistia apenas no crescimento continuado do produto e da renda nacionais, decorrente de um processo de industrialização centrado na produção massiva de bens de consumo duráveis e na progressiva diversificação da pauta de exportações em favor dos bens manufaturados. Para isso, seria necessário efetuar drásticas mudanças econômicas, políticas e culturais nos países “atrasados”, a fim de que pudessem replicar, com êxito, as instituições, crenças e práticas dos países “adiantados”.

Considerando a fragilidade das burguesias industriais dos “atrasados” ou mesmo a resistência de suas classes agroexportadoras, caberia aos estados nacionais conduzirem, de cima para baixo, o processo de desenvolvimento, mobilizando e concentrando recursos, criando infraestrutura, protegendo mercados em formação, reduzindo tensões políticas, formulando diretrizes e políticas públicas, coordenando esforços e até mesmo intervindo na produção direta de bens intermediários, a fim de reduzir os custos de produção.

A aplicação do paradigma, combinando forte participação estatal, administração taylorista-fordista da produção, políticas econômicas de corte keynesiano, nacionalismo e protecionismo, possibilitou que muitos países experimentassem elevadas taxas de crescimento econômico, pilar central do paradigma. O Brasil, por exemplo, deixou de ser país agroexportador para se tornar uma das 10 nações mais industrializadas do planeta, com taxas médias de crescimento anual de 6,6% (1940-1960) e 7,4% (1960-1980).

O “milagre econômico” não produziu, no entanto, os efeitos desejados no tocante à elevação do padrão de vida da grande maioria das populações dos países ditos “atrasados”. Ao

contrário, aprofundaram-se antigas desigualdades sociais e regionais e foram colocados novos problemas, similares aos dos países industrializados mais "adiantados", dentre eles a destruição de recursos naturais; a degradação ambiental; o aumento de conflitos por repartição de renda e direitos de cidadania entre populações rurais e urbanas; a urbanização acelerada, com ausência de adequada infraestrutura urbana, tudo isso amplificando tensões sociais e políticas.

Para agravar o quadro, uma onda de mudanças nos países capitalistas centrais colocou em crise todos os pressupostos que alicerçavam o paradigma nacional-desenvolvimentista. Dado o aprofundamento da interdependência entre os países do bloco capitalista, não apenas econômica, mas de crenças e valores, o impacto dessa crise repercutiu globalmente.

As mudanças que abalaram a credibilidade do paradigma resultaram de uma combinação de fatores convergentes - econômicos, políticos, sociais e culturais, os quais implicaram na destruição sistemática de todos os mecanismos de suporte do modelo de regulação fordista e, consequentemente, do paradigma de desenvolvimento a ele associado (Lustosa da Costa e Cunha, 2002; 2009; Brémond e Géléman, 1988):

- • Substituição do fordismo pelo toyotismo no processo de produção, ampliando a participação do capital físico e capital humano;
- • Desmantelamento de políticas e instrumentos protecionistas e regulatórios, os quais dificultavam a livre movimentação de bens e serviços, de capital, especialmente o financeiro, e de mão–de- obra;
- • Descentralização espacial de cadeias produtivas. O capital produtivo flui em direção aos locais em que os custos dos fatores de produção são mais baixos e em que haja maior disponibilidade de capital humano e melhores padrões de vida e consumo. As regiões e cidades assumem protagonismo crescente em decorrência disso;
- • Desencanto com a burocratização das organizações, em particular organizações estatais. A burocratização passa a ser percebida como disfuncional e ineficaz no atendimento de demandas individuais e coletivas cada vez mais complexas e diferenciadas;
- • Modificação de crenças e valores, em função de uma ruptura axiológica derivada, em parte, do conflito geracional. Os jovens, em países afluentes ou não, questionam a conformidade a padrões de pensar e agir da geração precedente, por eles considerados inadequados e resilientes à mudança. Liberdade de corpos e mentes, experimentalismo anárquico, individualismo radical, personalização de formas de viver e consumir, anseio de participação direta nas decisões políticas locais e nacionais tornam-se bandeiras de luta das novas gerações;

- • Alteração de percepção, nos países capitalistas centrais, quanto a relação economia-ecossistemas, dando maior realce aos efeitos negativos da segunda revolução industrial e de seus setores mais dinâmicos – siderurgia, eletricidade, petróleo, carvão, química, automóveis - sobre os recursos naturais e o meio-ambiente. Crítica do antropocentrismo economicista (MONTIBELLER FILHO, 1993: 131-32);

- • Substituição de abordagens mecanicistas por outras de viés organicista e holístico nas ciências sociais e, portanto, na interpretação da realidade social por parte think tanks de administração do desenvolvimento. O câmbio de perspectivas envolve maior fluidez e intercambio entre ciências naturais e sociais, bem como entre os campos desta última, rompendo fronteiras ciosamente construídas.

Pode-se, assim, afirmar que "todos os pilares do paradigma desenvolvimentista foram abalados (Lustosa da Costa e Cunha, 2015: 33-34):

- As tecnologias, questionadas por seus efeitos sobre o meio-ambiente;

- O consumismo, por sua padronização excessiva e danos aos recursos naturais;

- Os métodos de produção, pelo desgaste causado à satisfação das aspirações individuais;

- A ação estatal, por sua aderência aos padrões de impessoalidade e pouca agilidade na resposta às novas necessidades sociais.

Paulatinamente, teorias e modelos de ação propostos para reduzir o fosso de padrões de bem-estar entre países afluentes e não-afluentes sofreram uma mutação conceitual, alimentada por estudiosos, pesquisadores e consultores de organizações empresariais e supranacionais. Em termos muito sumários, alguns marcos dessa linha de pensamento, a qual está conduzindo a um novo paradigma de desenvolvimento, são apresentados a seguir:

- A Primeira Conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, realizada em Estocolmo, Suécia, em 1972, durante a qual foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Nela, Ignacy Sachs, economista polonês, professor da EHESS, da Universidade de Paris, apresenta e defende o conceito de ecodesenvolvimento, afirmando a possibilidade e a necessidade de promover o desenvolvimento com base na integração de crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental (Miles, 2011; Romeiro, 2011);

- A Conferência Mundial sobre a Conservação e o Desenvolvimento da International Union for Conservation of Nature – IUCN, em Ottawa/Canadá, 1986, na qual se defende um novo paradigma – o desenvolvimento sustentável e equitativo, baseado nos princípios de compatibilizar conservação do meio ambiente e

crescimento econômico, equidade e justiça social, diversidade cultural e integridade ecológica (Montibeller Filho, 1993: 135);

- O Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, da ONU, em 1984, no qual se introduz o conceito de desenvolvimento sustentável, cujos princípios normativos são iguais aos defendidos pelos ecodesenvolvimentistas. Define-se desenvolvimento sustentável como aquele no qual o atendimento das necessidades da geração atual não coloca em risco o atendimento das necessidades das futuras gerações. O desenvolvimento é identificado com melhorias crescentes e sustentáveis da qualidade de vida de cada população, integrando dimensões econômicas, sociais, políticas e ecológicas (CMED, 1991);

- A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, em 1992, no Rio de Janeiro, na qual foi elaborada a Agenda 21, documento no qual se propõem práticas e técnicas de desenvolvimento sustentável para nações, estados e cidades;

- A publicação, em 1995, do documento "An agenda for development", com a chancela de Boutros Boutros-Ghali, então secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), no qual são definidas cinco dimensões interdependentes para o verdadeiro desenvolvimento: a paz, o crescimento econômico, o ambiente, a justiça social e a democracia (Boutros-Ghali, 1995);

- As contribuições de Amartya Sen e de Mahbub ul Haq, realçando o primado da realização das pessoas como base do desenvolvimento. Em particular para Sen (2000, 2010), o desenvolvimento de um país está essencialmente ligado às oportunidades que ele oferece à população de fazer escolhas e exercer sua cidadania. Isso inclui não apenas a garantia dos direitos sociais básicos, como saúde e educação, como também segurança, liberdade, habitação e cultura. O pensamento desses autores se materializaria na criação pela ONU, via PNUD, do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), como forma mais adequada de mensurar o desenvolvimento dos países;

- A promulgação da Declaração do Milênio, pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2000, estabelecendo os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, oito objetivos concretos e mensuráveis, com metas e indicadores, a serem alcançados pelos países membros, através de estratégias próprias, para promover o desenvolvimento sustentável;

- A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, em 2102, no Rio de Janeiro, a Rio+20, na qual são aprovados os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), em substituição aos Objetivos do

> Desenvolvimento do Milênio. Os ODS seriam incorporados na Agenda 2030, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2015.

Em síntese, pode-se depreender que o conceito de desenvolvimento "adquiriu um conteúdo complexo, profundamente axiológico, multidimensional, construtivista, qualitativo em sua essência intangível" (Boisier, 2001: 5). Antes sob domínio exclusivo dos economistas, converteu-se "em tema multidisciplinar, exigindo o concurso de diferentes ramos das ciências sociais e naturais e até mesmo do esforço de síntese proporcionado pela filosofia". (Lustosa da Costa e Cunha, 2015: 34).

Como decorrência do novo conceito de desenvolvimento, há necessidade de rever os princípios, diretrizes e metodologias anteriormente utilizados no planejamento e gestão:

> "Trata-se, principalmente, de superar o estágio centralizador de tomada de decisões e formas de intervenção que não levem em conta as diferenças, inibam iniciativas e ignorem as preferências dos grupos sociais envolvidos, implantando mecanismos democráticos e cooperativos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, programas e projetos. Sem essa preocupação não se conseguirá alcançar o consenso e a mobilização social indispensáveis à eficiência, eficácia e efetividade de qualquer projeto de desenvolvimento local endógeno". (Lustosa da Costa e Cunha, 2002: 4).

No próximo item, será abordada aplicação do novo conceito no planejamento e gestão do desenvolvimento, bem como os desafios que se apresentam para sua aplicação, em especial no caso brasileiro.

4.3 Os desafios para o planejamento e gestão do desenvolvimento

O esforço dos governos para moldar suas ações de acordo com a Agenda 2030 requer que se resgate o planejamento como mecanismo articulador de desejos e vontades individuais e coletivas e como estrutura de referência para a tomada de decisões.

O planejamento é uma forma disciplinada de se decidir no presente, a partir da análise de contexto, o que fazer no futuro. É um processo de aprendizado institucional, no qual o Poder Público e os diversos segmentos da Sociedade compartilham suas percepções sobre a identificação e escolha dos caminhos a seguir e como fazê-lo.

Para sua melhor eficácia e efetividade o processo de planejamento deve ser abrangente e descentralizado, sendo envolvidas, desde a elaboração, todas as partes interessadas na sua implementação. Trata-se de superar o modelo do planejamento top-down, baseado na racionalidade instrumental e no autoritarismo, que não se coaduna com a governança democrática exigida para aplicar o novo conceito de desenvolvimento.

O planejamento precisa ser mais prospectivo, mais democrático, mais modesto, mais operativo, mais comprometido com a efetividade e menos fiel à lógica sequencial planejamento/execução/avaliação. Precisa ser entendido como atividade contínua, sistemática e permanente dos Governos e deve apresentar, ao menos, as seguintes características, em conformidade aos princípios de governança democrática:

- **Ser participativo e ascendente**: em função da complexidade do plano de desenvolvimento, é vital para o sucesso de suas ações a participação de todos os segmentos da comunidade no processo de planejamento, de modo a facilitar a integração da variedade de iniciativas existentes e melhor atingir os objetivos institucionais.

- **Ser territorializado**: os municípios são, em geral, extensas áreas rurais ou urbanas, formando um espaço bastante diversificado, com diferentes sub-regiões, dotadas de características geográficas, econômicas, demográficas e sociais muito específicas, o que exige ações diferenciadas para cada sub-região. O planejamento, portanto, deve levar em conta estas peculiaridades e o conhecimento aprofundado das demandas territoriais.

- **Ser descentralizado**: o planejamento descentralizado é a forma mais adequada para sintonizar os planos de ações da Poder Público com as demandas da Sociedade e, ao mesmo tempo, aproximar as decisões das ações e do controle social dos interessados.

- **Ser integrado**: o planejamento ou será integrado ou não será planejamento para o desenvolvimento. Os problemas econômicos, sociais e ambientais são, por natureza, integrados e não podem ser examinados e tratados de uma perspectiva meramente setorial. O planejamento deve integrar políticas setoriais, demandas, interesses, recursos, ações de diferentes setores da comunidade e níveis de governo.

O conteúdo dos planos de desenvolvimento deve contemplar:

- Levantamento das potencialidades e vocações regionais e locais, identificando suas vantagens comparativas e suas complementaridades com as economias vizinhas e possibilidades de integração regional;

- Conhecimento dos pontos fortes e fracos em termos de dotação de recursos naturais, infraestrutura, serviços sociais básicos, capital humano e capital social;

- Oportunidades e ameaças propostas pelas mudanças tecnológicas, a conjuntura econômica, a ambiência sociopolítica, o contexto cultural;

- Definição de objetivos, estratégias e projetos estruturantes do desenvolvimento sustentável;

- Estudo das formas de financiamento do desenvolvimento e a política de atração de investimentos

- Mecanismos de acompanhamento e avaliação participativa do plano.

Essa concepção de planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável permite:

- Promover o resgate da cidadania e o envolvimento da sociedade na definição das políticas públicas;

- Promover o envolvimento de todos os setores da comunidade e órgãos de governo na estrutura do processo de planejamento;

- Sintonizar os planos de ação do governo com as demandas da sociedade nos fóruns de planejamento participativo;

- Aproximar as decisões das ações e do controle social dos interessados.

- Formular planos específicos que levem em conta as peculiaridades econômicas, sociais e ambientais das diferentes regiões do estado;

- Integrar demandas, interesses, recursos, ações de diferentes áreas e níveis organizacionais;

- Promover adequada articulação entre os órgãos centrais e os órgãos executores das políticas públicas.

Perante isso, os gestores públicos têm enormes desafios pela frente para viabilizar o desenvolvimento, em especial no que respeita à governança democrática, à gestão intragovernamental e intergovernamental e a modelagem de sistemas de informação, acompanhamento e avaliação.

4.3.1 O desafio da Governança

A adoção da Agenda 2030 apresenta um elevado grau de complexidade para sua tradução em termos do desenho, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, planos, programas e projetos. Trata-se de promover a integração equilibrada e sustentável, em âmbito multiescalar - local, regional, nacional e supranacional, de ao menos seis dimensões interdependentes: social, cultural, ecológica-ambiental, territorial, econômica e política. (Sachs, 2009; Lustosa da Costa, 2010).

- **Dimensão social**: alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida decente, igualdade no acesso aos recursos coletivos;

- **Dimensão cultural**: respeito ao equilíbrio entre tradição e inovação, pluralismo, respeito e valorização da cultura local;
- **Dimensão ecológica-ambiental**: manejo adequado dos recursos naturais e preservação do equilíbrio ecológico;
- **Dimensão territorial**: configurações urbanas e rurais balanceadas, melhoria do ambiente urbano, eliminação de disparidades intrarregionais e inter-regionais;
- **Dimensão econômica**: crescimento de produto e renda com equilíbrio intersetorial, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, autonomia de pesquisa cientifica e tecnológica, inserção soberana na economia internacional;
- **Dimensão política**: governança e governabilidade democráticas.

A fim de operacionalizar políticas públicas capazes de atender a multidimensionalidade e multiescalaridade demandadas, faz-se imperativo, antes de tudo, estabelecer o consenso entre todos os atores envolvidos sobre o futuro desejado e objetivos e metas a serem alcançados para a consecução desse futuro. A visão prospectiva, pactuada democraticamente, constitui o passo primeiro e fundamental, guiando todo o processo de planejamento e gestão do desenvolvimento. A Agenda 2030 busca prover essa visão de futuro e estabelecer objetivos estratégicos de longo prazo, com mudanças gradualistas, sempre orientadas pela construção de espaços decisórios de alta participação social:

> "La Agenda 2030 proporciona una visión de desarrollo a largo plazo, supone la oportunidad de propiciar cambios estructurales progresivos y representa una posibilidad real de eliminar la pobreza extrema y erradicar el hambre, así como un camino viable para reducir las desigualdades en todas sus dimensiones. También expresa la decisión de dejar atrás visiones cortoplacistas para transitar hacia políticas de Estado y facilita que los actores sociales hagan sentir su voz, en espacios decisorios de diálogo abierto que antes no existían. Entraña, en fin, la viabilidad de construir el futuro deseado." (CEPAL, 2016: Prólogo)

Agenda 2030 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

º	ODS	Síntese
1	ERRADICAÇÃO DA POBREZA	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
2	FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
3	SAÚDE E BEM-ESTAR	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
4	EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
5	IGUALDADE DE GÊNERO	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

º	ODS	Síntese
6	ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos
7	ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos
8	TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos
9	INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação
0	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
1	CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
2	CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
3	AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos
14	VIDA NA ÁGUA	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
15	VIDA TERRESTRE	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade
16	PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis
17	PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

A formulação e implementação das estratégias para viabilizar a Agenda 2030 requerem a consideração, dentre outros, dos seguintes princípios: interdisciplinaridade, intersetorialidade, descentralização, participação da Sociedade Civil, formação de redes e planejamento participativo. Em seguida faz-se breve descrição de cada princípio:

- **Interdisciplinaridade**: a compreensão de cada sistema e de suas interações requer o concurso de diferentes campos de conhecimento científico, em um espectro que cobre disciplinas de ciências naturais e sociais;
- **Intersetorialidade**: A maioria dos problemas que são objeto do desenvolvimento sustentável não podem ser resolvidos a partir de uma ótica setorial. Sua solução exige a mobilização de informações, conhecimentos, competências e recursos que estão dispersos em diversos ambientes profissionais, setoriais e institucionais;
- **Descentralização**: aproximar a provisão de bens e serviços coletivos das populações, o que significa conceder prioridade à alocação de recursos em nível de territórios locais, mediante adequada integração com níveis regionais e nacionais;
- **Participação da Sociedade Civil**: influência dos cidadãos no processo decisório de alocação, uso e repartição de recursos coletivos;
- **Formação de Redes**: estimular arranjos interorganizacionais para favorecer a cooperação na solução de problemas de interesse comum. Baseiam-se na autonomia,

na interdependência, na troca de informações, na confiança e reciprocidade, na negociação e na mutualidade;

- **Planejamento estratégico participativo**: planejar o desenvolvimento deve ser entendido como atividade contínua, sistemática e permanente, modelada de forma a tornar a concepção e gestão dos planos estratégicos atos participativos e ascendentes, regionalizados, descentralizados e integrados.

A partir desses princípios pode-se afirmar que a "gestão pública demandada pelo novo modelo [de desenvolvimento] requer pluralidade de centros decisórios autônomos, diferenciação de estruturas, métodos e processos flexíveis, desconcentração e descentralização, abertura externa, velocidade, maleabilidade e porosidade, atributos que permitem responder à aceleração das mudanças nas condições socioeconômicas, sociopolíticas e culturais" (Lustosa da Costa e Cunha, 2002:10).

A governança, compreendida como a combinação de capacidades econômico-fiscais e político-institucionais (Monteiro Neto et al, 2017), será testada até o limite. No caso específico do Brasil, os principais desafios colocados dizem respeito ao arranjo federativo e à gestão integrada de políticas e programas em níveis horizontal (dentro de cada esfera de Governo) e vertical (entre as diferentes esferas político-administrativas).

O Estado precisa fortalecer sua capacidade regulatória e seu papel na coordenação de decisões de interesse coletivo, voltando a se constituir em um dos atores chaves no processo de desenvolvimento. Para isso, deve tornar a Administração Pública mais ágil, flexível e permeável às demandas sociais.

Responder a esse desafio implica, ainda, em adquirir "nova capacidade de antecipação, descrição e prospecção das dinâmicas territoriais, discernindo a diversidade de sujeitos, razões e perspectivas observáveis nesse nível, para que sínteses consistentes sejam produzidas" (Costa, 2014: 616).

Torna-se, assim, indispensável para o Estado dispor de conhecimentos "teóricos, metodológicos e empíricos para decodificar, acompanhar e prospectar as interações entre as especificidades naturais, a diversidade estrutural e a diversidade territorial" bem como "desenhar políticas de desenvolvimento que considerem a diversidade e "de estabelecer capacidade técnica para que se avalie sistematicamente a dinâmica do desenvolvimento em sua diversidade territorializada" (Ibdem:616).

Trata-se da busca de valorização do local e do regional na implementação de estratégias de desenvolvimento, respeitando a autonomia e diversidade dos atores locais.

Os planos, programas e projetos aplicados para o desenvolvimento sustentável precisam levar em conta, conforme salientado anteriormente, a integração de várias dimensões dentro de um determinado território. Os ODS devem ser referidos a estas dimensões.

O território é compreendido aqui não apenas no sentido de delimitação física, mas como "um cadinho de dimensões socioeconômicas, edafoclimáticas, simbólico-culturais e políticas, configurando um espaço de construção de uma identidade coletiva, no qual as pessoas ali radicadas sejam capazes de identificar e estabelecer consensos sobre os fins e os meios de seu próprio projeto estratégico de desenvolvimento" (Lustosa da Costa e Cunha, 2015:46).

Seguir essa linha de pensamento tem relevância para a arquitetura dos sistemas de monitoramento e avaliação, na medida em que a divisão territorial a ser considerada não será, necessariamente, aquela imposta pela sobreposição de lógicas de fragmentação de poder ou de apropriação de recursos dominantes nas últimas décadas no Brasil.

As fronteiras territoriais, em termos de desenvolvimento sustentável, são aquelas construídas pelos atores locais, a partir de uma complexa rede de relacionamentos interpessoais, econômicos, sociais e culturais, as quais não se limitam as fronteiras jurisdicionais estabelecidas (Lustosa da Costa e Cunha, 2002:8-9). Um exemplo é a Bacia Cultural do Araripe, no Nordeste brasileiro, a qual é integrada por 85 municípios de 04 estados diferentes, mas que "constituem uma região geográfica bem definida, com características geográficas comuns, identidade cultural própria, sentido de pertença e vocações econômicas complementares" (Lustosa da Costa, 2010:152).

4.3.2 O desafio da gestão integrada

O arranjo federativo estabelecido pela Constituição de 1988, além de conferir aos municípios posição equivalente aos estados como entes federativos, define ainda uma repartição de competências bastante complexa. Contempla a existência de competências privativas, compartilhadas, suplementares e residuais entre as três esferas de poder, em âmbito administrativo, legislativo e tributário, segundo o princípio do interesse predominante, conforme evidenciado no quadro a seguir:

DISTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ENTRE OS TRÊS NÍVEIS DE GOVERNO-SEGUNDO A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1998

União	União, Estados e Municípios	Estados (art.25)	Municípios (art. 30)
Competências para (art. 21):	**Competências para (art. 23):**		
Planejar e promover defesa contra calamidades públicas Definir diretrizes para desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos. *Competências privativas para legislar (art. 22):* Diretrizes política nacional de transportes; Seguridade social; Diretrizes e bases da educação nacional.	Saúde, assistência pública e proteção à portadores de deficiência; Cultura, educação e ciência; Meio ambiente; Fomento agropecuaria e organização do abastecimento alimentar; Habitação e saneamento; Obs: Lei complementar ficará normas para cooperação entre os diferentes níveis de governo, com vistas ao equilíbrio do desenvolvimento nacional. **Competências para legislar concorrentemente sobre (art. 24):** Meio ambiente; Educação e cultura; Previdência e saúde; Proteção à infância, juventude e portadores de deficiência.	Competência residual. Estados podem instituir (lei complementar) regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregião, tendo em vista funções públicas de interesse comum.	Educação pré-escolar e ensino fundamental; Saúde; Serviços públicos de interesse local com caráter essencial, inclusive transporte coletivo; Planejamento da ocupação do solo urbano: plano diretor como instrumento básico da política de desenvolvimento urbano.

Fonte: Azeredo e Lobo (2005:8)

Notas:
1. Saúde: previsão de sistema único, regionalizado, hierarquizado, descentralizado, com direção única em cada esfera de governo (art. 198).
2. Assistência Social: descentralização política-administrativa, esfera federal; coordenação e normas gerais; estados, municípios e ent. beneficentes coordenação e execução (art. 204).
3. Educação: União responsável pela organização e financiamento do sistema federal de ensino e o dos Territórios e prestação de assistência técnica e financeira a Estados, DF e municípios; municípios com atuação prioritária no ensino fundamental e pré-escolar (art. 211).

Para Celina Sousa (2005:112), o grande número de competências compartilhadas não é suficiente para garantir um federalismo cooperativo, considerando “diferentes capacidades dos governos subnacionais de implementarem políticas públicas, dadas as enormes desigualdades financeiras, técnicas e de gestão existentes” e. “ausência de mecanismos constitucionais ou institucionais que estimulem a cooperação, tornando o sistema altamente competitivo”.

No campo de políticas sociais, no qual estão compreendidos boa parte dos ODS, a descentralização promovida a partir de 1988, não foi capaz de superar antigas tendências centralizadoras, possibilitando ao Governo central exercer forte papel indutor das decisões dos governos subnacionais, notadamente na área de Saúde. Embora isso possa significar um

inibidor da autonomia desses governos no atendimento de suas necessidades específicas, contribui para dar maior eficiência aos gastos e reduzir a superposição de ações (Arretche, 2004; Machado, 2014).

O poder indutor, no entanto, encontra dois obstáculos sérios. De um lado, a competição por recursos entre os governos subnacionais. De outro, a interveniência de "centenas de instituições multipartites na forma de colegiados estaduais e regionais que [….], em grande parte, tornaram-se poderosas estruturas de veto de políticas coordenadas" (Ribeiro e Moreira, 2016:15).

A adequada gestão de políticas e programas afetos ao cumprimento dos ODS também enfrenta os desafios inerentes a implantação de práticas de gestão compartilhada entre organizações estatais, em cada nível de Governo, modeladas segundo as concepções de especialização funcional. Com isso, encontra-se forte resistência para integrar ações, dar agilidade ao processo decisório, compartilhar informações, evitar superposições ou mesmo coordenar eficazmente a execução, monitoramento e avaliação.

Cabe destacar que o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado mediante esforço concentrado de integração e articulação das diferentes políticas públicas, hoje setorizadas. Faz-se imprescindível a criação de instancias de coordenação e controle que ultrapassem fronteiras organizacionais e institucionais em grande parte naturalizadas, conforme explicitado pela CEPAL (2019: 87):

> "Las estrategias y acciones encaminadas a fomentar el desarrollo territorial... no solo están presentes en las políticas públicas que sean explícitamente de desarrollo territorial. También se encuentran en un amplio y vasto conjunto o familia de políticas públicas que, con diversas denominaciones, son relevantes y se vinculan, su contenido y objetivos, al desarrollo territorial. Por tanto, la relevancia de lo territorial no se agota en las políticas públicas de desarrollo territorial, sino que se proyecta en un amplio espectro de políticas públicas en la región."

4.3.3 O desafio do monitoramento e avaliação

A maior parte das ações de natureza coletiva cumprem um determinado ciclo, o qual começa com o surgimento e a identificação de um problema e termina com a avaliação das ações orientadas para a solução desse problema. Isso é o que se verifica no ciclo de políticas públicas e de ação governamental. Secchi (2012) apresenta as seguintes fases do ciclo de políticas públicas: identificação do problema/formação da agenda/formulação de alternativas/tomada de decisão/implementação/avaliação:



O modelo cíclico indica que as funções de monitoramento e avaliação se tornam transversais, retroalimentando os processos de planejamento, orçamentação e execução-produção, mas o principal proposito dessas funções é fornecer insumos (informação) para prestação de contas aos cidadãos, aos dirigentes políticos e aos atores da Sociedade Civil. Permite assim verificar se houve, de fato, criação de valor público (Arenas Caruti, 2021: 14).

A função de monitoramento consiste no acompanhamento permanente das atividades, oferecendo informações que possam ensejar a ação tempestiva dos gestores, no sentido de corrigir eventuais desvios na implementação. “Pode-se definir o monitoramento como um processo contínuo, pelo qual as partes interessadas obtêm, regularmente, uma retroalimentação sobre os avanços feitos para alcançar objetivos e metas” (PNUD, 2009:8)

Já a avaliação consiste na aferição de dos resultados alcançados com a implementação de uma política, programa ou ação, traduzindo os resultados em termos de produtos ou impactos. Os produtos são os bens e/ou serviços efetivamente entregues. Os impactos são os efeitos exercidos na vida das pessoas que constituem a população-alvo. Também é possível, e muitas vezes necessário, realizar avaliação de processo, ou seja, a identificação das causas de não consecução dos resultados, em decorrência de falhas na implementação.

A avaliação tem como uma de suas principais funções, portanto, determinar se os programas e projetos de desenvolvimento estão entregando, concretamente, valor público.

Valor Público é a relação custo/benefício atribuída aos bens e serviços oferecidos pelo Estado. Reflete um julgamento, por parte dos cidadãos, quanto a satisfação por eles sentida no atendimento de suas necessidades individuais ou coletivas. O grau de objetividade/subjetividade de tal percepção e, portanto, do valor atribuído poderá variar, mas a constante é que sempre se fará tal valoração. (Moore, 1995; in Arenas Caruti, 2021: 16).

A valoração negativa, no caso de políticas de desenvolvimento, significaria que, no entendimento da população, não se materializou a esperança de uma vida mais digna e plena de bem-estar, tal como prometido na visão de futuro a elas inerente.

As políticas de desenvolvimento criam grandes expectativas. A visão de futuro remete à promessa, por parte dos Governos, de que os gastos realizados e sacrifícios exigidos serão mais do que amplamente recompensados. Quando isso não se materializa, de forma perceptível, na vida da maioria dos cidadãos, a frustração e a raiva podem desmobilizar a população, conduzindo à apatia e ao descrédito em relação ao Estado, ao Governo e à Administração Pública. No caso dos Estados democráticos, a estabilidade social e política podem, inclusive, ser ameaçadas, em graus variados de gravidade.

Assegurar crescentes melhorias nas condições de existência dos cidadãos é a razão de ser dos Estados. O planejamento e gestão adequados dos planos e projetos de desenvolvimento tornam-se, desse modo, compromissos indelegáveis pelos Estados e sujeitos à responsabilização, em caso de fracasso, de todos os agentes públicos envolvidos.

As expectativas geradas pela Agenda 2030 são intensas e de atingimento bastante complexo, por suas múltiplas dimensões. Requerem um Estado engajado na entrega continuada e crescente de valores públicos, ou seja, uma gestão pública voltada para resultados. Condição *sine qua non* para o êxito dessa gestão é a avaliação permanente, sistemática e eficaz dos resultados efetivos dos programas e projetos de desenvolvimento. Uma das principais funções da avaliação é determinar se, de fato, ocorreu ou está ocorrendo, ao longo do processo de desenvolvimento, a entrega do que foi prometido.

A objetividade e o rigor devem orientar as avaliações, bem como a clareza e transparência de seus métodos e eventuais limitações. Somente assim será possível conquistar a confiança e credibilidade junto a todos os envolvidos. Daí a recomendação de que sejam realizadas “de forma independente, por um agente externo ao executor da política ou programa, de modo que não haja conflito de interesses. ” (Arenas Caruti, 2021:23). O agente externo, no caso, podem ser as agências internacionais de financiamento e/ou instituições públicas ou privadas de estudos e pesquisas, desde que detentoras da expertise necessária a esse tipo de avaliação.

A atividade de monitoramento tem caráter instrumental e é inerente à gestão, ou seja, deve ser exercida diretamente pelos gerentes. A atividade de avaliação concomitante é, em geral, externa e procura oferecer ponto de vista alternativo ao da gerência, consistindo em uma apreciação mais distanciada e isenta. Ambas as atividades podem ser apoiadas no mesmo conjunto de indicadores.

> "A distinção chave entre (monitoramento e avaliação] é que as avaliações são feitas de forma independente para proporcionar aos gerentes uma valoração objetiva sobre se estão ou não bem encaminhados. Além disso, são mais rigorosas em seus procedimentos, desenho e metodologia e implicam, geralmente, uma análise mais ampla. (PNUD, 2009:8)

Embora *planejamento*, monitoramento e *avaliação* sejam atividades distintas, possuem laços de dependência mútua, compondo partes indissociáveis do ciclo de gestão de políticas, programas e projetos. Um planejamento eficaz (objetivos, metas e indicadores claros) permite fazer bem o monitoramento e a avaliação. O monitoramento cuidadoso ajuda a prover os insumos necessários, porém ainda não suficientes, para fazer bem a avaliação. Por fim, o monitoramento e avaliação podem induzir mudanças nos planos e programas, levando assim a modificações na coleta de dados para o monitoramento (PNUD, 2009:7).

Importa também distinguir o monitoramento e a avaliação de outras atividades de acompanhamento e controle, tais como inspeções, auditorias, exames e investigações, os quais têm finalidades e funções distintas, embora possam fornecer subsídios relevantes para o monitoramento e avaliação (PNUD, 2009:9).

Considerando os ODS e suas metas cabe, não obstante as dificuldades, definir mecanismos de monitoramento e avaliação que possibilitem suprir de informações fidedignas e objetivas os responsáveis pelo planejamento e execução das políticas e programas de desenvolvimento.

Cabe salientar, ainda, que em programas e projetos de desenvolvimento, as funções de monitoramento e avaliação cumprem, para além de sua finalidade instrumental de apoio e fortalecimento da gestão, um papel-chave na conscientização e mobilização das populações envolvidas na concretização da visão de futuro prometida pelo desenvolvimento. Dessa forma, precisam combinar a racionalidade instrumental própria de ferramentais de gestão, com a racionalidade substantiva, reclamada pelos princípios inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável (Fernandes, 2016)

4.4 O Observatório de Informações

Os capítulos anteriores tiveram por objetivo definir o marco referencial no qual se inscreve a proposta de criar um Observatório de Informações da SEDEERI, com a finalidade de subsidiar a Secretaria na implementação da política de desenvolvimento do estado. A seguir, busca-se traduzir esse referencial sob a forma de justificativa para a criação, missão, objetivos, metodologia de funcionamento, linhas de pesquisa, estrutura organizacional, financiamento, produtos e serviços.

4.4.1 Contexto e relevância

O planejamento e gestão da política de desenvolvimento sustentável apresenta um conjunto de desafios conceituais, metodológicos e operacionais para os quais o Governo estadual e a SEDEERI, enquanto órgão gestor dessa política, precisam oferecer respostas satisfatórias à

população fluminense. A fim de oferecer tais respostas, no entanto, há que superar obstáculos conjunturais e estruturais significativos.

O Estado do Rio viveu uma convergência de crises, nos últimos anos, a qual reduziu fortemente a capacidade de ação do Governo, enfraquecendo também o tecido de relações do Governo com o Mercado e a Sociedade Civil.

Em primeiro lugar, uma crise econômica, precipitada pela retração dos investimentos de empresas privadas e estatais, notadamente na área do extrativismo mineral (petróleo e gás), por força de um quadro recessivo iniciado em 2013, em nível nacional, agravado pela crise sanitária decorrente da epidemia de Covid-19.

Em segundo, uma crise fiscal, decorrente, por um lado, da abrupta queda de arrecadação ocasionada pela recessão econômica e, de outro, por uma política de incentivos tributários conduzida sem adequada estratégia.

Por fim, crise política, resultado de escândalos de corrupção, os quais levaram influentes lideranças, do Executivo e do Legislativo, à prisão ou à execração pública.

A redução nos níveis de produção, renda e emprego, alimentada por políticas econômicas e fiscais ortodoxas, traduzidas em um Regime de Recuperação Fiscal que sacrificou políticas sociais e a capacidade de investimento estatal, combinou-se com a descrença nos governantes, servindo de combustível para o aprofundamento de desigualdades socioeconômicas estruturais.

O atual Governo tem conseguido equacionar, embora ainda que parcialmente, esse quadro de alta complexidade. Assim, vem realizando conquistas expressivas, não somente no que diz respeito à implementação de políticas públicas anticíclicas e de redução das desigualdades, mas, principalmente, no que envolve a restauração da credibilidade e confiança junto aos diferentes atores sociais.

A adesão mais vigorosa a uma política de desenvolvimento sustentável, com a definição de um plano consistente com a Agenda 2030 e comprometimento claro com a Sociedade e o Mercado em sua formulação, execução e avaliação, poderia afiançar ainda mais a credibilidade no Poder Público. Para tanto, há que se estabelecer uma nova governança pública, fundada em uma visão de futuro pactuada com os diversos segmentos da população, e não ter receio de trilhar novos caminhos, rejeitando alianças e práticas que não mais atendam aos anseios da população ou que sejam comprovadamente ineficazes.

Compete hoje a SEDEERI garantir a viabilização dessa política, mas para isso precisará enfrentar seus próprios desafios organizacionais, dentre eles os evidenciados pela pesquisa qualitativa realizada pela equipe técnica SEDEERI/FSFA, dentre eles:

- A descontinuidade da gestão de planos, programas e projetos;

- A falta de adequada articulação e integração intraorganizacional e, principalmente, com outras Secretarias responsáveis por vários objetivos de desenvolvimento sustentável;
- A inadequação dos instrumentos de gestão da informação e do conhecimento;
- A precariedade ou ausência de redes institucionalizadas, notadamente com universidades e centros de estudos e pesquisas.

A criação e funcionamento de um Observatório de Informações, focado no desenvolvimento sustentável do estado, segundo modelos já testados e experimentados por outras unidades da federação e organizações da Sociedade Civil, possibilitaria fornecer meios para reduzir alguns desses obstáculos.

Atualmente, a informação constitui um insumo estratégico no planejamento e gestão do desenvolvimento, tanto no que respeita a qualidade dos processos de desenho, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas, quanto para prover meios de integração e sinergia entre essas políticas:

> "La calidad de los procesos de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas depende, en una buena medida, de la información disponible para la toma de decisiones en los diferentes momentos. Esta información debe ser pertinente, oportuna e integrable, no solo para que proporcione los insumos adecuados para cada momento de los procesos de la política pública, sino también para que propicie el diálogo, la interacción y la sinergia entre ellos",,,La sociedad, su economía y sus organizaciones públicas actuales, en sus diversas dimensiones, incluida la dimensión territorial, se sustentan cada vez más en la disponibilidad, oportunidad, calidad y uso de información, que se ha transformado, según diversos planteamientos, en un insumo estratégico de los procesos de desarrollo." (CEPAL, 2019: 117)

A informação, se for compreendida apenas enquanto produção ou coleta de dados, estatísticas e indicadores, não se traduz, no entanto, em suporte efetivo à tomada de decisões. É necessário que ela seja processada, de forma multidisciplinar, através do conhecimento técnico e científico fornecido pelas ciências naturais e sociais. A própria construção de indicadores é dependente das definições teóricas e metodológicas derivadas do conhecimento científico multidisciplinar.

Sem um marco de referência teórico-metodológico, não é possível que a informação, por si só, tenha valor para o processo decisório. Esse marco de referência, consistente com os objetivos e propósitos da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, é que irá orientar os esforços de produção, compilação, sistematização e análise das informações, transformando-as em recurso estratégico para as pessoas e organizações:

> "La cantidad, velocidad y variedade de la información debe enfrentarse con una mirada estratégica que propicie su mejor aprovechamiento. La literatura especializada lo señala cuando afirma que la información no posee un valor en sí misma, sino em función del contexto en que se utiliza, es decir, respecto

> de los propósitos u objetivos que persiguen las personas y las organizaciones. Por tanto, la reflexión sobre cuánta información y qué tipo de información se requiere debe sustentarse en un marco de referencia que oriente los esfuerzos de producción, recopilación, sistematización y análisis (Stiglitz, Sen y Fitoussi, 2009; Wong, 2006).” (CEPAL, 2019: 117)

O Observatório deverá elaborar um marco de referência para o tratamento das informações relevantes para os propósitos e objetivos estratégicos da SEDEERI, operando como orientador e coordenador dos esforços de produção desse recurso estratégico essencial para os clientes e *stakeholders* da Secretaria.

O Observatório, visto sob essa perspectiva, mostra-se um instrumento de apoio indispensável para orientar a formulação, execução, acompanhamento e avaliação da política de desenvolvimento estadual, bem como proporcionar insumos à Secretaria no aperfeiçoamento de seus sistemas de planejamento e gestão do desenvolvimento, sem olvidar da prestação de serviços de apoio ao planejamento estratégico e tomada de decisões de outros níveis de governo, organizações públicas, organizações empresariais e potenciais investidores privados.

O Observatório poderá se tornar, gradualmente, um *think thank* especializado em políticas de desenvolvimento territorial, o qual fornecerá estudos, análises e pesquisas de caráter técnico-científico, com aplicação prática para a tomada de decisões estratégicas, por parte de atores públicos e privados interessados no desenvolvimento sustentável do estado. Permitirá, além disso:

- Consolidar a rede de informações e análises com entidades consideradas parceiras estratégicas da SEDEERI;
- Estruturar e coordenar uma rede de estudos, pesquisas e análise dos temas de interesse do desenvolvimento sustentável do estado, em âmbito mundial, nacional, regional e local;
- Estimular a integração de políticas públicas ligadas ao desenvolvimento sustentável em nível horizontal (organizações do Poder Público estadual) e vertical (outros níveis de Governo);
- Apoiar o fortalecimento da capacidade governativa das prefeituras, na área de planejamento estratégico do desenvolvimento;
- Promover a imagem do Governo do Estado, nacional e internacionalmente, como referência a ser seguida em Administração para o Desenvolvimento;
- Influenciar decisões de alocação de investimentos privados, em setores estratégicos, através de estudos e pesquisas de reconhecida seriedade científica;

- Divulgar, para toda a Sociedade, conhecimentos sobre a sobre a economia, a sociedade e o meio-ambiente estadual, bem como sobre setores estratégicos para o desenvolvimento sustentável fluminense.

A criação de um Observatório se justifica, portanto, como forma de realçar, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, o papel coordenador e indutor do Governo estadual no processo de desenvolvimento, através da valorização do conhecimento técnico-científico e de sua aplicação prática. Sinalizará, também, junto a diferentes públicos, o empenho de fortalecer e aprimorar, cada vez mais, a governança democrática, substrato essencial do novo modelo de desenvolvimento, na medida em que privilegia a gestão integrada e participativa, a multisetorialidade territorial; a eficiência, a eficácia, a efetividade das ações de Governo; a transparência; o controle social e o *accountability*, na gestão do processo de desenvolvimento.

4.4.2 Missão

Orientar e coordenar a produção, compilação, sistematização e análise das informações relevantes para os propósitos e objetivos estratégicos do Governo estadual, na formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas de públicas de desenvolvimento sustentável.

4.4.3 Visão de Futuro

Tornar-se um *think thank* especializado em políticas de desenvolvimento territorial sustentável, constituindo-se em referência nacional e internacional nessa área de conhecimento.

4.4.4 Objetivos

Geral

Produzir e divulgar informações, análises e pesquisas de conteúdo prático, relevantes para promover o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro.

Específicos

- Aproximar instituições e pesquisadores que tenham interesse pelos temas propostos pelo Observatório;
- Estimular a criação de uma rede de informações e pesquisas interdisciplinar em questões de desenvolvimento territorial sustentável;
- Estruturar um *site*, periodicamente atualizado, para divulgar informações, pesquisas e publicações sobre temas do desenvolvimento sustentável;
- Elaborar pesquisas temáticas que contribuam para o desenvolvimento;
- Avaliar novos modelos de gestão pública, em função de sua consistência com o desenvolvimento econômico sustentável do Estado; desenvolvimento sustentável, na área de abrangência do Observatório e que tenham aplicabilidade prática;

- Divulgar conhecimentos à sociedade para que possa melhorar sua compreensão sobre o desenvolvimento sustentável do Estado;
- Contribuir com planejamento e gestão estratégicos do desenvolvimento, fornecendo instrumentos para aprimorar o desenho, implementação, monitoramento e avaliação da política de desenvolvimento;
- Elaborar diagnósticos setoriais e globais, para subsidiar a formulação de políticas públicas;
- Monitorar o Plano de Governo, no que respeita aos objetivos do desenvolvimento econômico sustentável;
- Criar metodologias de suporte para a implantação de políticas prioritárias de desenvolvimento econômico sustentável;
- Articular o conhecimento gerado pelos diferentes setores do Governo estadual, no que concerne a políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável do Estado;
- Criar um repositório eletrônico de experiências e práticas de políticas públicas de desenvolvimento sustentável, bem-sucedidas em termos nacionais, regionais, locais e internacionais;
- Articular uma rede de estudos e pesquisas com as instituições públicas e privadas, interessadas em desenvolver soluções para os problemas do desenvolvimento econômico sustentável fluminense.
- Facilitar o diálogo e as parcerias entre a sociedade civil e as instituições públicas e privadas, no domínio do desenvolvimento sustentável, mediante a organização de audições públicas, conferências, plataformas para o intercâmbio de boas práticas, bem como ateliês e estudos de impacto;
- Reunir pessoas e organizações que representam uma ampla variedade de interesses a fim de interligar e explorar novas formas de abordar as questões do desenvolvimento sustentável.
- Estimular a implementação da Agenda 2030 nos municípios do estado.

4.4.5 Estrutura

Instalações Físicas

- 01 sala para acomodar pessoal fixo e recepção;
- 01 sala para elaboração de conteúdos do *site* e reuniões;
- 01 sala para guardar publicações e documentos
- Equipamentos de escritório e computadores.

Pessoal Temporário

- Grupos de trabalho *ad hoc*, constituídos de acordo com as necessidades de trabalho específicas, relacionadas às linhas de pesquisa. Os grupos serão compostos por

especialistas da Secretaria e de organizações que participem da Rede de Informações e Pesquisas;

- Especialistas autônomos, contratados por tarefa;
- Estagiários, para atender desenvolvimento de pesquisas específicas, de médio/longo prazo.

As pessoas dos grupos *ad hoc* não serão remuneradas. Deve-se prever uma dotação anual para contratação eventual de especialistas e estagiários.

Rede de informações

A Rede de Informações e Pesquisas seria constituída, inicialmente, pelas seguintes organizações:

- Instituições vinculadas à Secretaria: participação compulsória;
- Parceiros estratégicos: mediante convite;
- Outras Secretarias de Estado relacionadas aos ODS: mediante convite;
- Instituições de ensino e pesquisa, públicas e privadas, como FAPERJ, UERJ, UENF, UFRJ, UFF, UFRRJ, PUC, FGV, FSFA, IBAP-RJ e outras: mediante convite.

Todas as organizações participantes da rede firmariam um Termo Técnico de Cooperação com a Secretaria. Os termos não produziriam qualquer contrapartida financeira, cuidando apenas de formalizar parcerias para compartilhamento de dados e/ou produção de pesquisas e análises a serem disponibilizadas ao Observatório.

Pessoal Permanente

- 01 coordenador geral
- 01 assessor técnico
- 01 auxiliar administrativo
- 01 aprendiz

Comitê gestor

Sugere-se instituir um grupo gestor para estreitar os laços entre a Secretaria e organizações parceiras estratégicas, dentre elas instituições de ensino e pesquisa. O grupo gestor aprovaria, em caráter deliberativo, documentos mais importantes, como o Marco de Referência para informações, bem como apoiaria, em caráter consultivo, o funcionamento e a prestação de serviços. O número de participantes e a designação dos mesmos ficaria a critério exclusivo do Secretário.

4.4.6 Financiamento

Deve-se verificar formas de viabilizar o aporte de recursos financeiros e tecnológicos por parceiros estratégicos e organizações empresariais. A forma jurídica decidida para institucionalizar o Observatório é importante. O Governo do Paraná, por exemplo, criou várias entidades de apoio sob a forma de Serviços Sociais Autônomos, dentre elas o Sistema de Tecnologia e Monitoramento Ambiental (SIMEPAR), o PARANACIDADE e outros. Isso permite aportar recursos do orçamento estadual e também os provenientes de organizações privadas.

4.4.7 Metodologia

A Prospectiva Estratégica será a abordagem metodológica adotada pelo Observatório para identificar possibilidades futuras, rupturas potenciais, caminhos a serem percorridos e as respectivas consequências. A investigação trará informações estratégicas à tomada de decisões, diferenciando-se de outras metodologias de gestão ao obter e analisar as opiniões de diversos atores de forma estruturada, interativa, participativa, coordenada e sinérgica.

Para fornecer dados mais concretos, deverá dispor de múltiplos métodos e técnicas, quantitativos e qualitativos, cuja escolha dependerá de cada situação, como especificidades da área de conhecimento, contexto regional, nacional ou global, naturezas públicas ou privadas, horizonte temporal e custos.

Entre os métodos e técnicas propostos para serem utilizados pelo Observatório, figuram:

- Linhas de Pesquisa Permanentes;
- Avaliações de Impacto de Planos, Programas e Projetos;
- Estudos Temáticos e Setoriais;
- Estudos de Tendências;
- Entrevistas com Especialistas;
- Cruzamento de Variáveis;
- *Dashboard*
- Painel de Especialistas
- Constituição e Articulação de Comitês
- Seminários
- *Workshops*
- Construção e Monitoramento de Cenários

Além disso, também recorrerá aos seguintes instrumentos:

- Sala de Situação: espaço físico e virtual de acompanhamento e análise sistemáticos dos indicadores estratégicos de desenvolvimento econômico sustentável do Estado. O

Observatório e a Sala de Situação, mesmo atuando como unidades organizacionais distintas, devem operar em estreita cooperação técnica;

- Revista Eletrônica, com periodicidade semestral, contendo análises sobre a economia fluminense e oportunidades de negócios, de acordo com as linhas de pesquisa estabelecidas;
- Boletins trimestrais de análise da conjuntura socioeconômica estadual.

As publicações serão produzidas de modo colaborativo pelos parceiros da rede do Observatório. Resultarão do empenho coordenado entre os técnicos das diversas áreas de atuação da Secretaria, responsáveis pela disponibilização de parte significativa dos dados, e os especialistas acadêmicos representantes das instituições parceiras, incumbidos de elaborar as análises técnicas desses resultados. Além disso, o Observatório permitirá a publicação de estudos e pesquisas originários dessas organizações parceiras, quando tiverem afinidade com temas de interesse para o desenvolvimento econômico sustentável.

4.4.8 Linhas de Pesquisa

As linhas de pesquisa serão divididas em 06 eixos temáticos, em conformidade às dimensões contempladas no conceito de desenvolvimento sustentável e nos ODS (exceto a Cultura), a saber:

- **Desenvolvimento Social**: alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida decente, igualdade no acesso aos recursos coletivos;
- **Cultura e Desenvolvimento**: respeito ao equilíbrio entre tradição e inovação, pluralismo, respeito e valorização da cultura local;
- **Ecologia e Meio-Ambiente**: manejo adequado dos recursos naturais e preservação do equilíbrio ecológico;
- **Desenvolvimento Territorial**: configurações urbanas e rurais balanceadas, melhoria do ambiente urbano, eliminação de disparidades intrarregionais e inter-regionais;
- **Desenvolvimento Econômico**: crescimento de produto e renda com equilíbrio intersetorial, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, autonomia de pesquisa cientifica e tecnológica, inserção soberana na economia internacional;
- **Democracia, Instituições e Desenvolvimento**: governança e governabilidade democráticas.

4.4.9 Serviços

Dentre os principais serviços a serem oferecidos pelo Observatório aos clientes e *stakeholders* da SEDEERI, podem ser mencionados:

- Apoio ao Planejamento Estratégico. O Observatório ofertará informações para o planejamento estratégico de empresas, holdings, cadeias produtivas, associações,

setores econômicos e produtivos, municípios, contribuindo diretamente para a redução das incertezas e para a antecipação das tomadas de decisões que envolvem o futuro de cada organização;

- Realizar pesquisas Qualitativas e Quantitativas capazes de retratar a situação de segmentos específicos;
- Prospecção e monitoramento de tendências socioeconômicas;
- Condução, articulação e elaboração de *Roadmaps* Temáticos, Setoriais, Territoriais e Organizacionais como um método de construção de perspectivas de futuro;
- Desenvolvimento e aplicação de tecnologia de Big Data, em conjunto com as ferramentas de *Business Intelligence* e Inteligência Artificial, buscando cruzar múltiplas fontes de dados (dados abertos do governo, pesquisas realizadas e internos de organizações) para desenvolvimento de modelos analíticos (descritivos, preditivos e prescritivos);
- Sistematização e análise de indicadores, fornecendo informações organizadas sobre fenômenos diversos com vistas a subsidiar a reflexão e a tomada de decisão.

4.5 Considerações

A Secretaria, embora focalizada no desenvolvimento econômico, não pode olvidar que seus objetivos e ações setoriais dependem, de forma crescente, da estreita integração e articulação com outras organizações públicas, instituições de ensino e pesquisa e entidades do terceiro setor e da sociedade civil, cujas áreas de atuação transcendem a esfera meramente econômica.

A implantação de um Observatório, a partir dos limites iniciais de Informações apenas econômicas, ajudaria a abrir caminho, no âmbito do Governo estadual, para adesão, mais consistente, aos modernos preceitos de Administração Pública, dentre eles: gestão integrada e intersetorial; administração em redes; foco em resultados; abertura à participação da Sociedade Civil. Além disso, sintonizaria a Secretaria com o que existe de mais atual, em termos de gestão do desenvolvimento.

Isso porque, o Observatório, mesmo começando de forma limitada, devido a restrições impostas pelos limites da divisão burocrática clássica, de separação de funções e responsabilidades, abriria caminho para a internalização e operacionalização do conceito de Desenvolvimento Sustentável, em âmbito estadual.

A concretização desse conceito, em âmbito da gestão pública estadual, representaria um ganho imensurável para o Governo, em termos de sinalizar sua adesão aos conceitos, objetivos e práticas tão considerados em países desenvolvidos, a partir de resoluções da ONU e da OCDE, atraindo assim a simpatia e interesse de grupos de investidores estrangeiros, especialmente europeus, para o Estado do Rio de janeiro.

5 Sala de Situação – Estágio Atual

5.1 Introdução

Este item resume as atividades desenvolvidas pela Equipe de TIC em trabalhos exclusivos dos Consultores da FSFA com usuários representados pelos órgãos da SEDEERI durante apresentações e reuniões de trabalhos.

5.2 Sistema de Informação de Gestão de Projetos - SIGP

O Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas, ou simplesmente SIGP, em desenvolvimento, está totalmente alinhado a definição de uma metodologia de modelagem, estruturação, execução e monitoramento da Carteira de Projetos e Ações. Relaciona aspectos gerenciais consolidados que foram evidenciados em manifestações dos seus Colaboradores na Secretaria durante reuniões e atividades de concepção e análise. As funcionalidades transacionais são contempladas com alta usabilidade e muita ênfase é dada no gerenciamento documental dos Projetos, registro histórico e essencial para a prestação de contas das atividades e demandas. A solução contempla também a geração de informação de qualidade para os níveis decisórios que irão apoiar a tomada de decisão e serão disponibilizadas de forma integrada a Sala de Situação SEDEERI, em painéis e gráficos acessados por dispositivos móveis, convencionais e vídeo wall.

5.3 Projetos

O Módulo Projetos reúne informações relevantes sobre a carteira de Projetos. Os Consultores identificaram em análises de documentos e em reuniões com usuários, aplicando dinâmicas customizadas de “Design Sprint” e “Design Thinking”, as sugestões dos futuros usuários, resultantes destas atividades, foram registradas e consolidadas nas informações mais relevantes e classificadas como atributos dos Projetos:

- Ficha do Projeto;
- Atividades e
- Requisitos.

5.3.1 Ficha do Projeto

A Ficha do Projeto contempla um conjunto de dados e informações que definem e traz clareza sobre seu escopo, seus produtos, os beneficiários dos seus resultados, sua contribuição para realização dos Objetivos Estratégicos da SEDEERI.

FICHA DO PROJETO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Nome do Projeto	Nome Reduzido do Projeto (para facilitar exibição em painéis e gráficos)
Escopo	Descrição do objeto a ser executado. Clara, sucinta do que o projeto trata. Seu objetivo principal que orienta a intervenção e justifica o projeto.
Objetivo Geral	Descrição complementar, mais abrangente.
Datas	Data de Início e de Término do Projeto
Situação	Descrição em poucas palavras da situação atualizada do projeto
Resultados	Resultados Esperados - descrição
Status	Utilizar semáforos coloridos Verdes - andamento normal, Amarelo - situação requer atenção, Vermelho - situação crítica e urgente, Azul - superado / realizado
Fases	O projeto pode estar em Estruturação, Execução, Suspenso, Cancelado e Encerrado
Indicadores	Resultados composto por Descrição, Indicador, Unidade de Medida, Responsável pela Medição, Fonte, Valor de Referência, Ano. Valores previstos e realizados.
Área responsável	Gabinete, Subsecretarias, Vinculadas
Responsável pelo Projeto - Gerente	Linha Gerencial - Responde e Administra (Estrutura e Atualiza) o Projeto
Responsável pelo Monitoramento	Linha Gerencial - Desempenha Ações de Monitoramento, Muda as Fases do Projeto

FICHA DO PROJETO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Responsável pelo Órgão - Subsecretaria	Linha Gerencial - Gestor da Carteira do Órgão
Parceiro	Stakeholders - parte Interessada Interna e Externa a SEDEERI (Nome, Contato, Órgão / Empresa, Descrição da Participação)
Equipe do Projeto	O Time - Participantes selecionados da equipe da SEDEERI
Localização	Georreferenciamento
Valor Total do Projeto	Soma dos valores previstos e realizados em cada Atividade, exibe o % de realização financeira
Documentos Relacionados	Repositório de Documentos, Fotos e Vídeos
Galeria de Fotos e Vídeos	Repositório de Documentos, Fotos e Vídeos
Marcos Críticos	Descrição do Marco Crítico e da Data Limite para sua superação
Restrições	Descrição das restrições futuras que podem acarretar problemas na execução do projeto. Deve indicar providência a ser tomada e pessoa chave para essa solução
Lições Aprendidas	Texto resumido das principais lições aprendidas durante a realização do Projeto

5.3.2 Atividades do Projeto

O Projeto em seu detalhamento se desdobra em um conjunto de Atividades apresentadas em um Painel que apresenta informações de cada uma e permite que se acesse ao seu detalhamento. A tabela abaixo relaciona este conjunto e está sendo validada através de um protótipo apresentado adiante neste documento.

ATIVIDADES DO PROJETO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Atividades	Painel de Atividades - Traz uma relação das Atividades definidas para o Projeto. Cada Atividade é composta de informações e dados relacionados
Nome da Atividade	Nome reduzido para facilitar exibição em painéis e gráficos
Descrição	Descrição da Atividade a ser executado.
Responsável pela Atividade	Nome do responsável pela Atividade selecionado entre os componentes da Equipe
Datas	Data de Início e de Término da Atividade
Produtos da Atividade	Nome, unidade de medida, valores previstos e acompanhamento da realização
Financeiro	Valor total previsto e valor total realizado, exibe % de realização

5.3.3 Requisitos

O desenvolvimento do SIGP deve atender a requisitos de conteúdo e funcionalidades. Nas reuniões de consultores na dinâmica do início de fev-2022 pudemos reunir e relacionar na tabela seguinte.

REQUISITOS	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Espaço para gerenciamento de demandas e tarefas	Painéis com mecanismos de sinalização que indicam ações necessárias pelo grupo de gerenciamento. Módulo específico para Demandas
Indicadores	Nome, descrição, unidades de medida, fonte, responsável, periodicidade de avaliação, metas e realização
Atividades e Tarefas	Atividades contempladas, especificar / Ter a possibilidade de agregar um aplicativo ou funcionalidades para gerenciar tarefas

REQUISITOS	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Alertas	Mecanismos de alertas enviados de forma automática para Linha gerencial reportando situações adversas, atrasos e outros
Níveis de Acesso	Perfis de Usuários - Administrador, Gestor, Gestor do Órgão, Usuário SEDEERI, Usuário Externo
Gestão por Calendário	Prazos bem definidos
Entregas	Relação de produtos da Atividade contendo descrição, unidade de medida, previsto e realizado
Responsáveis e Prazos bem definidos para projetos e ações	Prazos bem definidos
Portfólio de projetos online / digital	Criação de Painéis e alimentação do BI de suporte da Sala de Situação SEDEERI
Mapa de Riscos	Falta especificar
Simplicidade na Ferramenta	Intuitivo e fácil de operar
Documentação do Projeto / Ação	Repositórios de documentos e mídia relacionados ao Projeto / Atividade

5.3.4 Demanda

O Módulo Demandas vai permitir à SEDEERI organizar e controlar um significativo volume de solicitações a ela encaminhadas e que precisam ser analisadas e respondidas a tempo. A metodologia de análise definida é aplicada e a demanda pode tornar-se um Projeto.

A tabela abaixo define as informações inicias que serão preenchidas por usuários cadastrados no SIGP assim como integrações com a Plataforma Social e Central de Atendimento em implantação.

NOME	DESCRIÇÃO
Nome	Nome Reduzido (para facilitar exibição em painéis e gráficos)
Origem da Demanda	Subsecretaria SEDEERI, Vinculada, Parceiro Estratégico, Prefeitura, APL, Organização Pública, Organização Privada, Outro
Identificação do Demandante	Nome do Órgão ou Entidade Demandante e Nome do Contato, E-mail e Telefone
Responsável pela Demanda	Técnico da SEDEERI que vai analisar e responder ao Demandante
Data Limite para Resposta	Data máxima para responder a demanda
Qual é o produto e/ou serviço que melhor descreve a sua ideia?	(campo obrigatório, descrição livre)
Que problema(s) a sua ideia ajudará a resolver? (campo obrigatório, descrição livre)	(campo obrigatório, descrição livre)
Que benefício(s) a sua ideia deverá gerar? (campo obrigatório, descrição livre)	(campo obrigatório, descrição livre)
Quais devem ser os parceiros necessários para fazer acontecer a sua ideia? (campo não obrigatório, descrição livre)	(campo não obrigatório, descrição livre)
Como você acha que a sua ideia deverá ser feita? (campo não obrigatório, descrição livre)	(campo não obrigatório, descrição livre)
Até quando você acha que a sua ideia deverá estar pronta? (campo não obrigatório, descrição livre)	(campo não obrigatório, descrição livre)
Quanto você acha que a sua ideia deverá custar? (campo não obrigatório, descrição livre)	(campo não obrigatório, descrição livre)
Há fonte de financiamento bem estabelecida para viabilizar a sua ideia?	Box sim/não (campo obrigatório, descrição livre)
Documentos, Fotos, Vídeos	Upload de arquivos e registro de links para consulta

5.3.5 Protótipo – SIGP

Ainda durante as dinâmicas acima citadas, a Equipe de TIC elaborou uma primeira versão do Protótipo do SIGP, validada com o grupo no dia 4-fev. Este protótipo foi aprimorado e na versão atual contempla também o Módulo de Demandas, as suas principais telas estão apresentadas a seguir.

O SIGP terá funcionalidade para criar e administrar uma carteira de Projetos além de recursos, usuários, tabelas complementares.

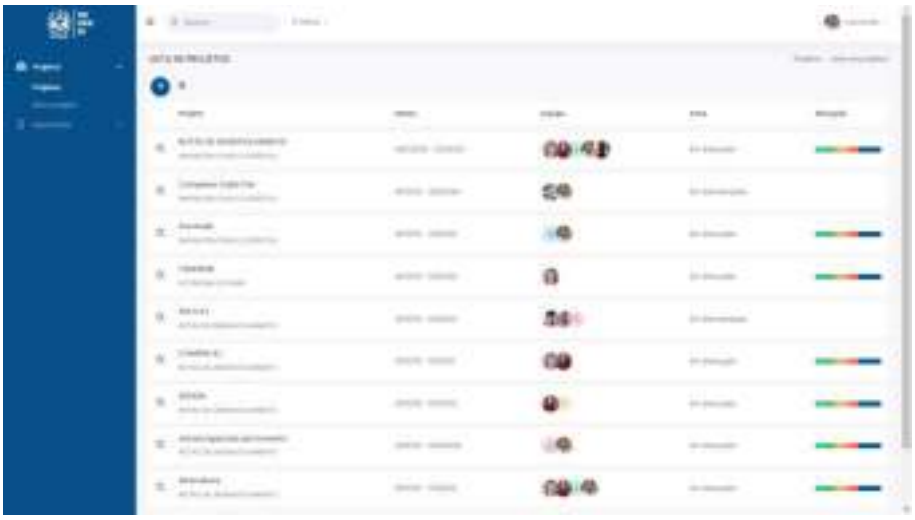
Para acessar o SIGP, o usuário deve solicitar seu cadastro que será realizado pelo Administrador, que registra preenchendo um formulário e atribui um nome de usuário, um perfil de acesso e uma senha inicial, que deverá ser trocada pelo usuário em seu primeiro acesso.



Tela de Login

5.3.5.1 Projetos

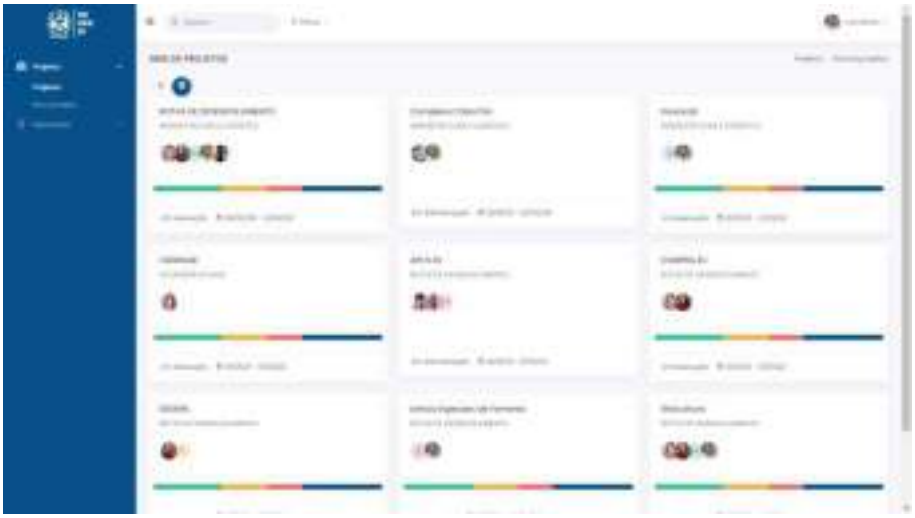
O Painel de Projetos apresenta a Carteira de Projetos e traz informações sobre a fase em que se encontra, a equipe e sua situação além do link para a Ficha do Projeto escolhido. O Painel permite que sejam feitos filtros por atributos recuperando um conjunto de Projetos selecionados.



Painel de Projetos – Visão em Lista

5.3.5.2 Projetos – Painel com Blocos

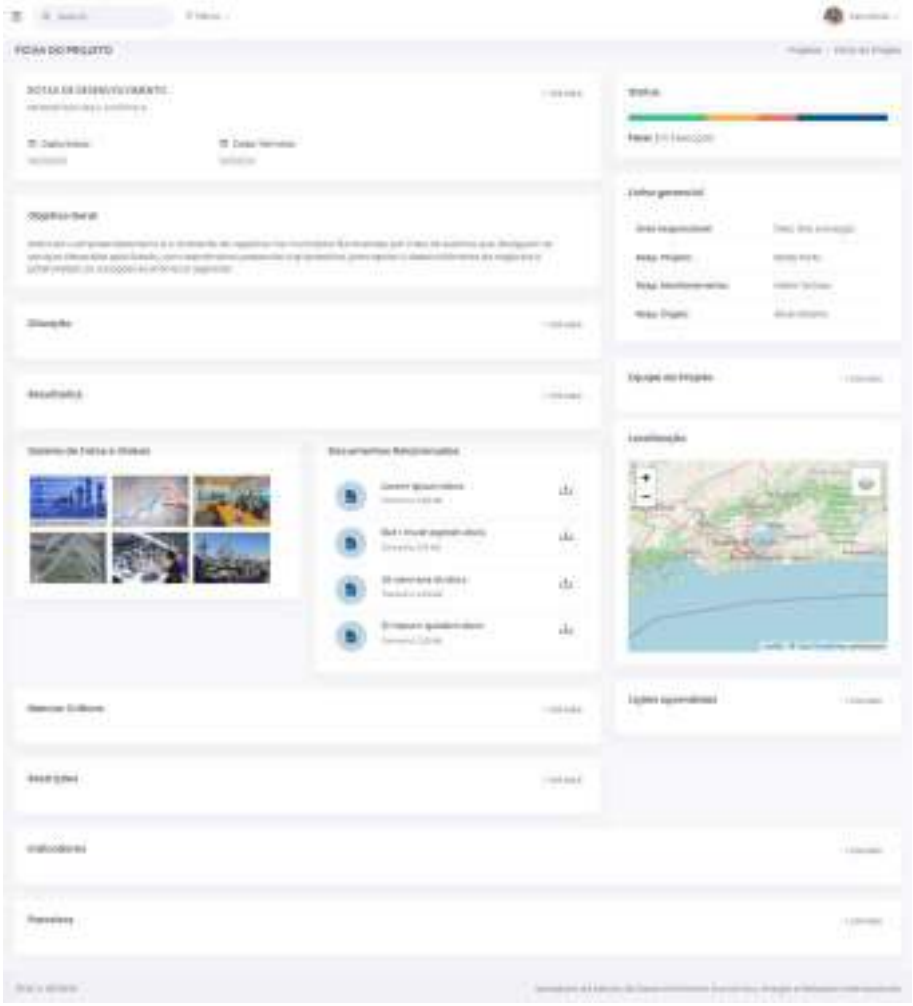
O Painel de Projetos seguinte apresenta as mesmas informações do Painel anterior mas oferece uma visão em blocos para cada Projeto, tem um formato mais adequado para os dispositivos móveis. Pode ter filtros aplicados e tem o link para a ficha detalhada do Projeto.



Painel de Projetos – Visão em Blocos

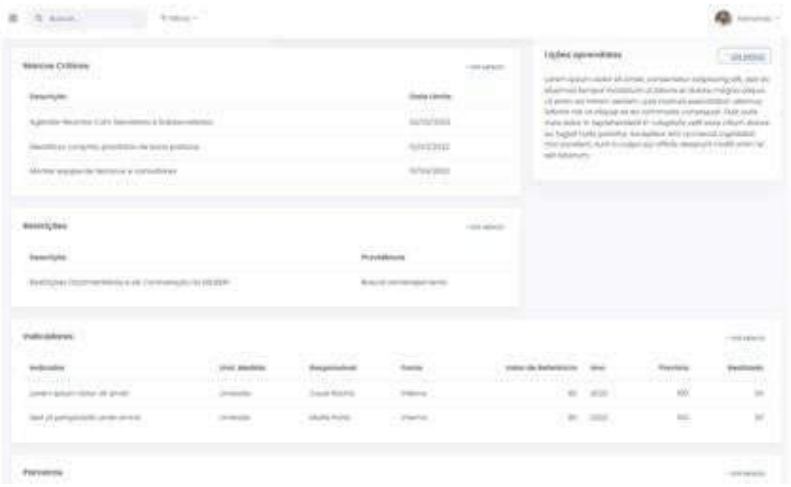
5.3.5.3 Ficha do Projeto

A figura a seguir apresenta a Ficha do Projeto, esta é sua visão inicial, os campos na parte inferior ficam recolhidos e são exibidos ou ocultados clicando nos links respectivamente “+ ver mais” e “- ver menos”.



Ficha do Projeto – Visão Inicial

A figura abaixo apresenta os campos na parte inferior depois de acionados pelo link “+ ver mais”.



Ficha do Projeto – Visão Complementar

Após selecionar um vídeo na galeria de “Fotos e Vídeos” o SIGP inicia a sua exibição em uma janela sobreposta como exibido abaixo.



Galeria de Fotos e Vídeos – Vídeo em Exibição

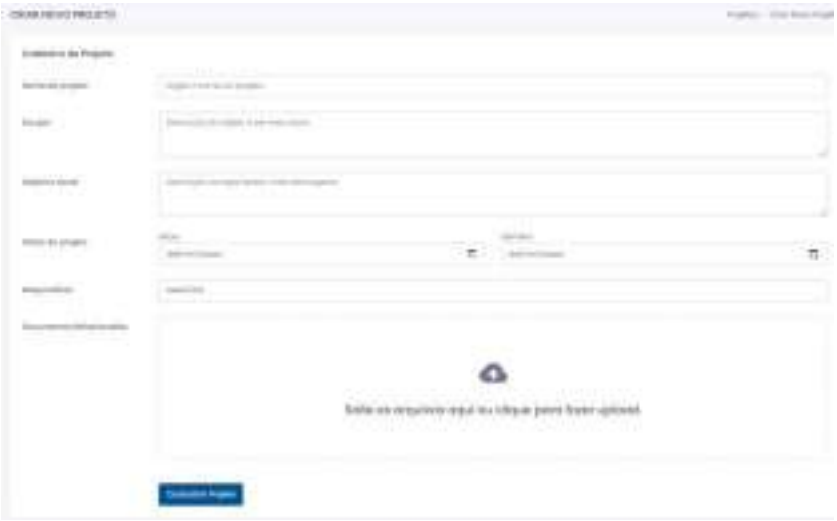
As fotos são exibidas em janela sobreposta em tamanho redimensionado ampliando ou reduzindo seu tamanho original, o carrilhão de fotos faz a troca automaticamente ou pode ser acionado pelas setas nas laterais para avançar e retroceder.



Galeria de Fotos e Vídeos – Carrossel de Fotos

5.3.5.4 Cadastro de Novos Projetos

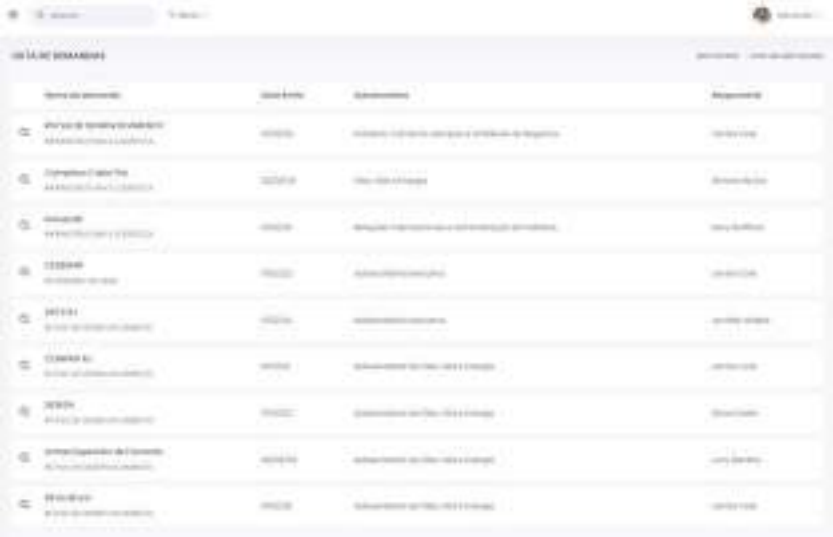
O formulário a seguir apresenta um conjunto de campos que são preenchidos pelo Administrador do SIGP para cadastrar um novo Projeto. Dentre estes campos a indicação do "Responsável" é fundamental, pois será ele quem vai poder completar as demais informações durante o processo de estruturação do seu Projeto.



Formulário de Cadastro de Projetos

5.3.5.5 Demandas

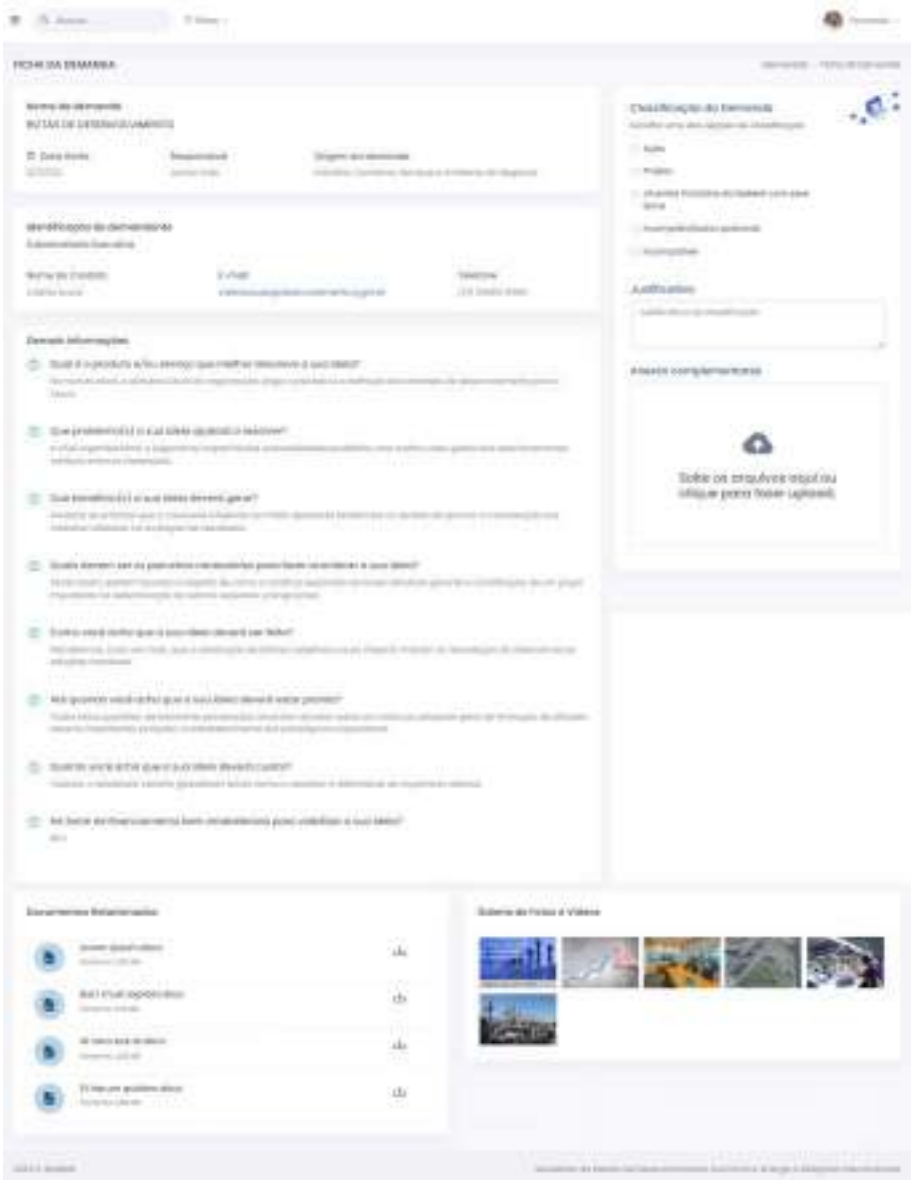
O Painel apresentado a seguir permite que as Demandas sejam monitoradas, funcionalidades para registrar o processo de análise e a situação serão desenvolvidas.



Painel de Demandas

5.3.5.6 Ficha da Demanda

A figura abaixo apresenta os detalhes de uma Demanda, além das informações preenchidas, o responsável por seu cadastro poderá anexar documentos, fotos e vídeos para fornecer material para o processo de análise que ocorrerá.

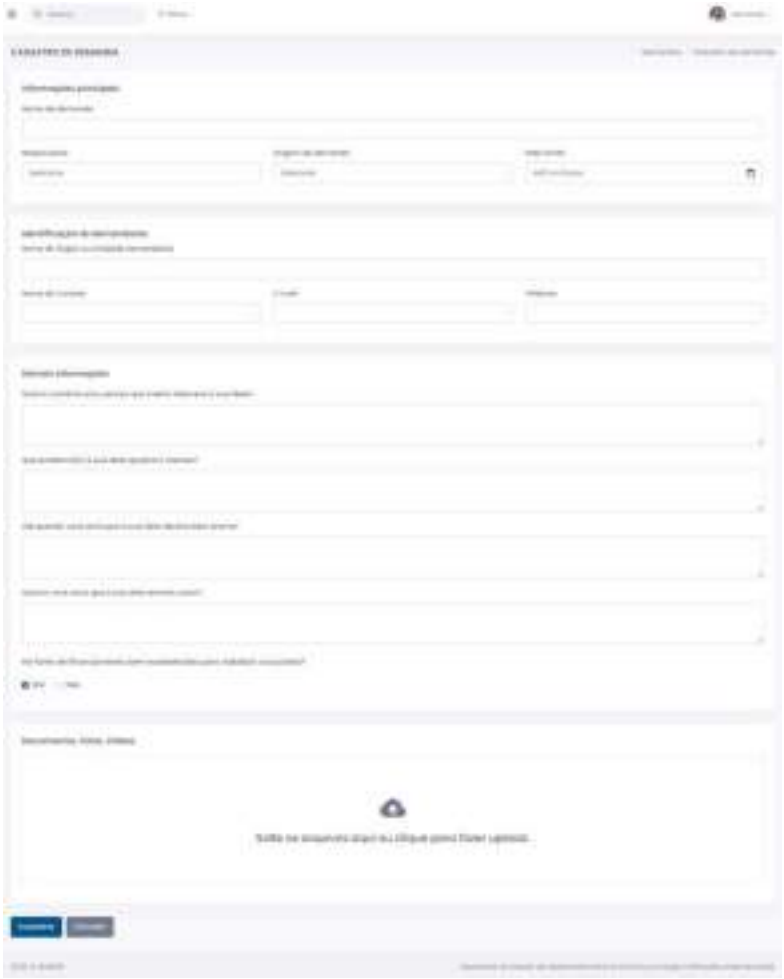


Ficha da Demanda

5.3.5.7 Cadastro de Novas Demandas

Este formulário poderá ser preenchido por um Usuário do SIGP para cadastrar uma nova Demanda. Uma nova Demanda ao ser registrada assume a situação “Em Análise” e o SIGP atribui uma data limite para que seja analisada e respondida ao demandante.

As Demandas poderão ser analisadas pelo Escritório de Projetos seguindo os critérios definidos na metodologia de análise.



Formulário de Cadastro das Demandas

Todo o processo de análise será registrado pelo SIGP, os documentos podem ser anexados para reforçar as decisões dos analistas. Ao final deste processo a Demanda sai da fase de análise a é definida conforme as opções exibidas na figura seguinte.

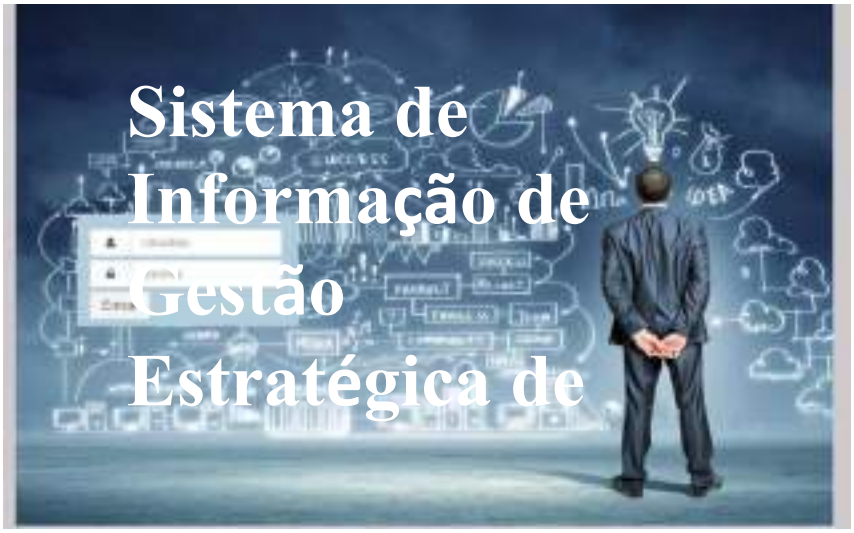


Painel de Classificação das Demandas

5.3.6 Benchmark – SIG

Como parte da concepção e validação de funcionalidades, a Equipe de TIC apresentou uma versão utilizada em um trabalho anterior. Trata-se de uma evolução do Sistema de Informação de Gestão Estratégica de Projetos – SIGEOR – SEBRAE, conhecido por alguns membros da SEDEERI.

Para acessar o Sistema o usuário deve estar previamente cadastrado e terá um perfil definido. Este perfil permite ter maior ou menor acesso às funcionalidades do Sistema.



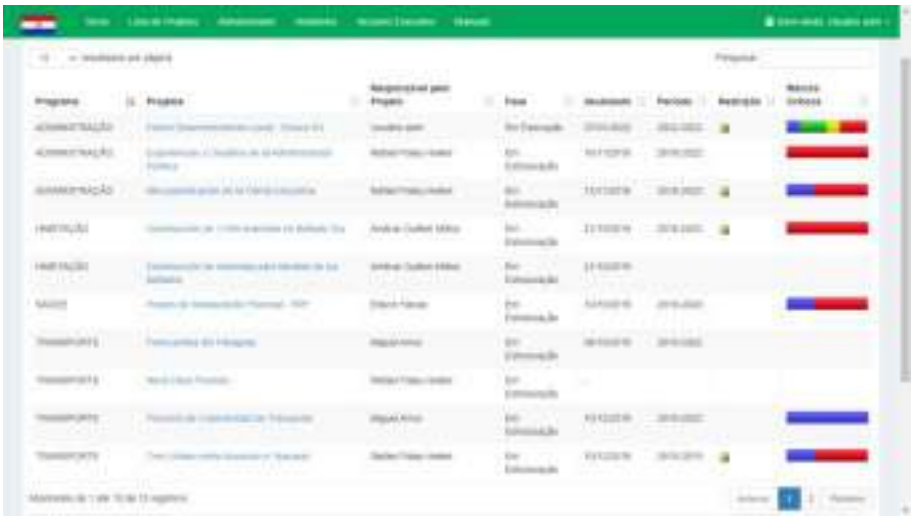
Tela de Acesso ao Sistema

O Painel de Programas exibido abaixo permite que se faça o acesso diretamente a Carteira (conjunto de Projetos) reunidos no Programa.



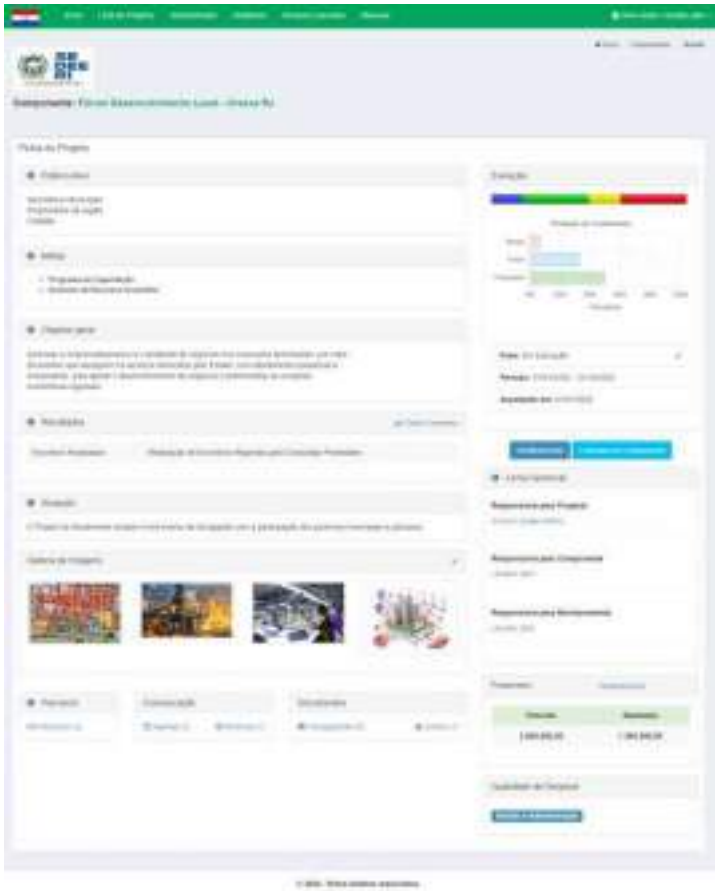
Painel de Programas

O Painel de Projetos apresenta uma visão geral da carteira de Projetos, trazendo informações que permitem identificar o Projeto bem como saber que é o principal responsável, se existem restrições, saber quando foi atualizado e conhecer seu status através da barra de situação.



Painel de Projetos

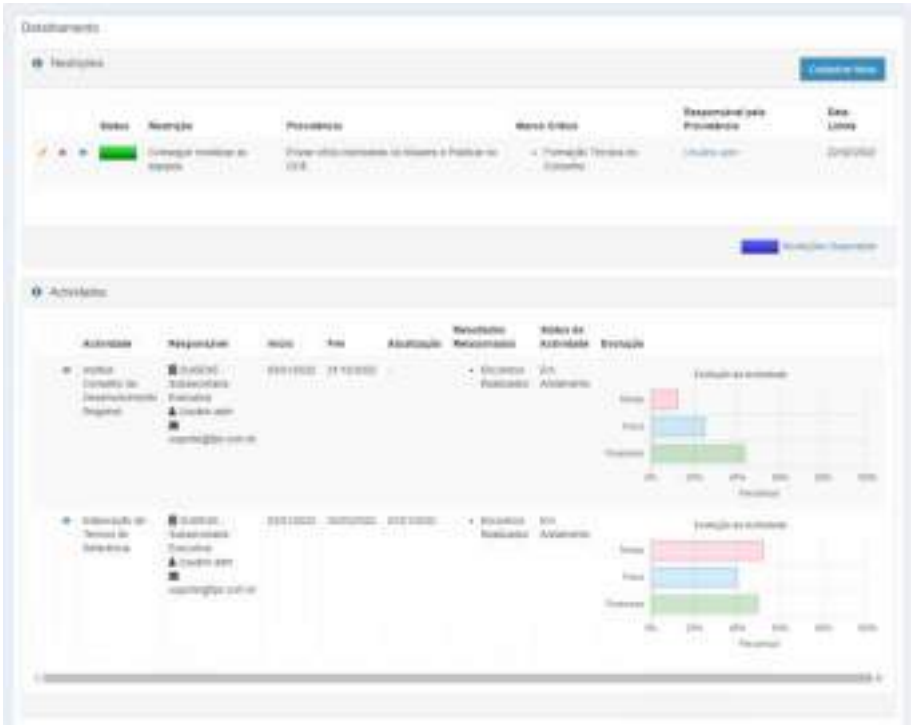
A partir do Painel de Projetos é possível ter acesso à ficha com todas as informações do Projeto e links para mais informações



Ficha de Projeto

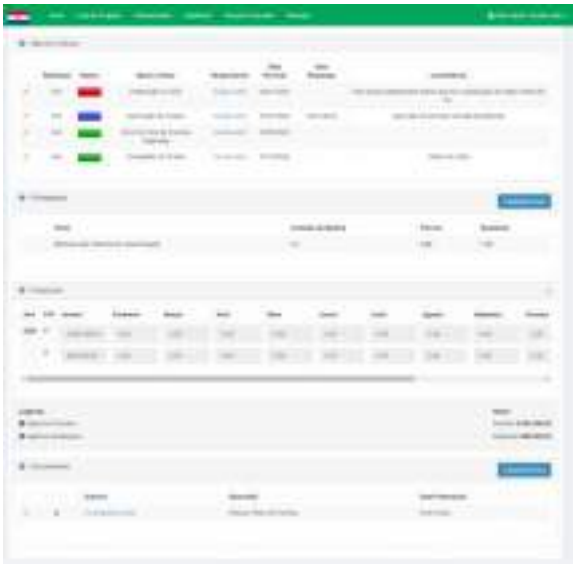
Os Projetos podem ter restrições sinalizadas, trata-se de um excelente mecanismo que permite que o responsável se antecipe e indique que restrições que comprometem o bom andamento do projeto, sejam registradas e quais os caminhos e/ou pessoas que podem de forma antecipada promover ações que evitem que ela ocorra.

A parte inferior da próxima figura apresenta também o Painel das Atividades do Projeto.



Restrições e Atividades

Os Marcos Críticos são eventos ligados diretamente ao Projeto ou as suas Atividades. O Painel apresenta a lista das Atividades e informações que permitem conhecer o andamento delas. Mais detalhes são obtidos acessando a Ficha da Atividade.



5.4 Sala de Situação SEDEERI

O Portal web da Sala de Situação SEDEERI reúne dados de diversas fontes; processa e gera informação de qualidade para apoiar a tomada de decisão dos gestores da SEDEERI.

As informações são disponibilizadas através de painéis, tabelas e gráficos, construídos em tempo real exibidos em grandes painéis (vídeo wall) ou em dispositivos móveis.

Sua utilização será intuitiva e simples, construída com tecnologia atual, baseada na Experiência de Navegação do Usuário também conhecida como "UX - User Experience" é o trabalho de design que promove a interação entre usuários humanos e produtos e serviços do dia a dia, como portais e aplicativos.

Sua organização atual sugere que inicialmente tenha os seguintes Módulos de Informação:

- ORÇAMENTO
- PAINEL LEGISLATIVO
- PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS
- MAPA PARA O DESENVOLVIMENTO
- SETORES E REGIÕES
- LOGÍSTICA E CARGA

Estas informações serão permanentemente atualizadas e funcionalidades novas serão incorporadas sempre que se fizer necessário.

MÓDULO ORÇAMENTO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Orçamento	Painel de Orçamento Informações do Orçamento Anual e Execução - SEDEERI
Controle Financeiro	Painel de Controle Financeiro
Pessoal - RH	Painel de Controle com dados da folha de salários, encargos, despesas viagens
PPA	Planejamento Plurianual – PPA

LDO / LOA	Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO Lei Orçamentária Anual – LOA
MÓDULO PAINEL LEGISLATIVO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Iniciativa Legislativa	Identificador, Nome, Nível, Setores Atendidos, Síntese, Acervo de Documentos, Marco Crítico, Status
Banco de Legislação	Acervo da legislação relacionado às atividades da Secretaria
DUP	Declaração de Utilidade Pública / Painel de Monitoramento e Acervo
MÓDULO PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Painel de Projetos e Ações	Sistema de Informação de Gestão de Projetos - SIGP
Painéis de Monitoramento	Sistema de Informação de Gestão de Projetos - SIGP
MÓDULO MAPA PARA O DESENVOLVIMENTO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Mapa do Rio	Representação georreferenciada da Plataforma indicadores PRODERJ
Painel de Investimento	Controle de Ações Especiais de Atração do Desenvolvimento
MÓDULO SETORES E REGIÕES	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Economia Setorial	Dados Macroeconômicos por Setores

Economia Regional	Dados Macroeconômicos por Regiões / Municípios
MÓDULO LOGÍSTICA E CARGA	
NOME	**DESCRIÇÃO**
APL	Informação detalhada dos APLs Fluminenses
MÓDULO COMUNICAÇÃO	
NOME	**DESCRIÇÃO**
Clipping	Clipping Estratégico da SEDEERI
Divulgação	Comunicar Resultados

5.4.1 Requisitos

Durante os trabalhos de levantamento e análises, foram identificados um conjunto de requisitos a Sala de Situação SEDEERI deverá atender. Na tabela abaixo são relacionados identificados através de uma consulta aos Consultores do Projeto e das reuniões realizadas com os Clientes e futuros usuários, no início de fevereiro. Os requisitos foram agrupados por afinidades.

REQUISITO	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGICOS	
Apoiar Tomada de Decisão	Apresentar, de forma expressa e dinâmica, informações estratégicas para acompanhamento das ações e tomada de decisões (mudança de ações, correção de rumos, etc.)
Apoiar Tomada de Decisão	Dar ao secretário melhor capacidade de decisão e planejamento, oferecer ao governador informações estratégicas e impactar positivamente à eventuais visitantes sobre o padrão com que o ERJ trabalha.

REQUISITO	DESCRIÇÃO
Apoiar Tomada de Decisão	A Sala de Situação reúne dados, processa e gera informação de qualidade para suportar a tomada de decisão pelos gestores.
Apoiar Reuniões Administração Superior	Sediar e apoiar a instrumentalização de reuniões periódicas e eventuais envolvendo a administração superior da Secretaria.
Apoiar Reuniões Planejamento	Funcionar como espaço para planejamento e para enfrentamento de crises relacionadas ao SEDEERI
Ferramenta em Tempo Real	Um conjunto de painéis, tabelas e gráficos, construídos em tempo real exibidos em grandes painéis (vídeo wall) ou em dispositivos móveis, que permitem visualizar o progresso feito em relação aos Objetivos Estratégicos da SEDEERI para o Governo do Estado.
CONTEÚDO	
Indicadores	Informações do ambiente econômico do Estado e sua inserção na macroeconomia e informações específicas - estáticas e dinâmicas - dos estudos, planos, projetos, ações e processos da Secretaria.
Indicadores	A base do IBGE sobre cada município, todas as informações das vinculadas, o andamento dos projetos, o portfólio de projetos e o cruzamento dos projetos com o PELC e o Mapa de Desenvolvimento da FIRJAN.
Indicadores	Investimento, emprego, empresas (criação e fechamento), ações e projetos, realizações, contratações, Indicadores do Ambiente Externo (Economia, Economia do Estado, Agenda Política, Notícias - Situação Atual e Tendências), Ambiente Interno da SEDEERI (Notícias, Acompanhamento do Planejamento Estratégico, Projetos, Indicadores de Desempenho, Situação dos Processos)
Informação Gerencial	Posição físico-financeira dos projetos em andamento na secretaria e clipping das principais informações que impactem direta ou indiretamente a SEDEERI
Informação Gerencial	O principal objetivo é munir o secretário da SEDEERI com as principais informações gerenciais sintetizadas da sua secretaria, dos órgãos coligados e parceiros para facilitar a tomada de decisão.
Informação Estratégica	Na camada estratégica: indicadores macros sobre a situação econômica do ERJ, do governo e da SEDEERI. Nas demais camadas, informações sobre ações e projetos.
Informação Gerencial	Andamento das iniciativas, ações ou projetos relevantes (alto valor agregado – Crescimento econômico, visibilidade política etc.), disponibilidade de recursos e KPIs estratégicos. A sala pode ser configurável ("máscaras") para uso no gabinete ou em campo,

REQUISITO	DESCRIÇÃO
	neste caso, as informações seriam focadas na região em que o usuário esteja em visita.
Interação	Ter área de comunicação interna.
Informação Gerencial	Além de projetos, ações e tarefas, ter programas. Para contemplar ações permanentes de gestão. EX.: logística e uso de carros.
Informação Estratégica	Informações sobre o ambiente de negócios do ERJ.
Informação Gerencial	Ter informação sobre RH da Secretaria
Informação Estratégica	PPA, Orçamento e Execução Orçamentária
Informação Gerencial	Informações financeiras de Crédito Disponível, Limite Mensal de Empenho, Programação de Desembolso e Ordem Bancária
A QUEM SE DESTINA	
Governador e Secretários	Gabinete do Governador e Algumas Secretarias
Instituições Vinculadas	Junta Comercial, AGRIO, CODIN, Governo do Estado do Rio de Janeiro
Parceiros	As empresas vinculadas, parceiras e outras secretarias que possam interagir com a SEDEERI.
Parceiros, Secretários e Vinculadas	As vinculadas, o Pacto, Casa Civil, Fazenda e Seplag. E as entidades parceiras.
Instituições Vinculadas	As vinculadas da Secretaria (Informações e KPIs chave) e fazenda/planejamento (visão de orçamento, por ex.)

REQUISITO	DESCRIÇÃO
Parceiros	Todas as entidades envolvidas nos estudos, planos, projetos, etc., mas apenas no tocante às informações pertinentes à Secretaria. Os órgãos de Governo e das Prefeituras, com acesso às informações que lhes digam respeito. A comunidade em geral com acesso às informações gerais. Não necessariamente devem estar contempladas na sala de situação, mas certamente no site da Secretaria.
Parceiros, Secretários e Vinculadas	Todas as vinculadas, Fazenda com o Orçamento referente aos projetos, Planejamento com o PACTO RJ, Transporte com o fluxo de logística do ERJ.
Agentes Reguladores	Ter controle de execução de programas. Com relatórios de execução para suprir agentes reguladores, ex.: TCE.
FORMA DE APRESENTAÇÃO	
Layout e Design	Eu acho que as informações contidas na sala de situação devem ser selecionadas e apresentadas em forma de quadrantes. Em ordem de importância da esquerda para a direita e de cima para baixo
Benchmark	Semelhante a sala de situação do "COR Rio" em escala menor. Com monitores acoplados que podem mostrar uma única imagem ou separar cada um com informações de bases diferentes.
Benchmark	Ver sala de situação da Federação das Indústrias do Paraná (nosso benchmarking). Mas em escala condizente com o espaço físico disponível na Secretaria.
Layout e Design	Limpa e colorida como vemos no celular. O ponto de partida é o celular, depois o PC e TV. Ou seja, tecnologia na palma da mão primeiro.
Layout e Design	Telas limpas e leves, de rápida apreensão do conteúdo pelo usuário e transferência fácil em caso de restrição de conectividade.
Benchmark	O “Rio Invest” era uma boa opção para quem queria informações sobre o ambiente de negócios do ERJ. Mas ficou parada, sem atualização e acabou fora do ar.

5.4.2 Módulo de Administração

A Sala de Situação SEDEERI terá funcionalidades de integração com sistemas e plataformas corporativas do Poder Executivo e Entidades / Órgãos. Este módulo reúne um conjunto de funcionalidades programadas para administrar e monitorar a sua operação e prover

recursos para atualizar dados que exigem processos assistidos e / ou manuais. Seu acesso é restrito ao perfil Administrador.

Detalhamento

O Módulo de Administração terá recursos para:

- Manutenção das informações dos responsáveis pelo conteúdo contemplando o nome, órgão, e-mail e outros contatos;
- Acesso ao Painel de Monitoramento;
- Manutenção de Usuários;
- Manutenção do Catálogo de Dados;
- Manutenção de Perguntas Frequentes;
- Administração dos Destaques Temporários;
- Administração de Informação de Interesse Coletivo;
- Carga de arquivos para seções não automatizadas.

Requisitos

- Criar e manter arquivo de "LOG" com credenciais de quem atualizou e quais informações foram modificadas.

5.4.3 Painel de Monitoramento

O Painel de Monitoramento é a ferramenta de apoio a administração da Sala de Situação SEDEERI, seu foco principal é o controle de atualização dos dados publicados usando uma sinalização de cores, o Painel apresenta a situação de cada Grupo. A imagem abaixo apresenta o esboço do painel.

Os dados são organizados em Grupos e Conteúdos, são definidas as datas que cada dado deve ser atualizado, este painel vai indicar as ocorrências e sinalizar para o Administrador que ele deve tomar providências.

MÓDULO	DATA ATU	SITUAÇÃO
ORÇAMENTO	28/02/2022	
PAINEL LEGISLATIVO	20/02/2022	
PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS	28/02/2022	
MAPA PARA O DESENVOLVIMENTO	19/02/2022	
SETORES E REGIÕES	05/03/2022	
LOGÍSTICA E CARGA	16/02/2022	

Painel de Monitoramento (ilustrativo)

Detalhamento

O Painel de Monitoramento relaciona os Módulos, com a data da última atualização que os seus dados foram atualizados e a coluna situação apresenta as cores de um semáforo com o significado:

- VERDE – Normal, o grupo atende aos requisitos de atualização;
- AMARELO – Atenção, indica que datas de atualização estão muito próximas e
- VERMELHO – Alerta, uma ou mais datas de atualização dos dados deste grupo não foram atendidas.

A "Situação" do Módulo é herdada por situações dos seus Conteúdos. Cada conteúdo tem seu requisito de atualização definido, quando este requisito não é atendido ele muda sua situação para "Atenção" ou "Alerta" e estas são refletidas acima.

Ao observar uma situação de "Atenção" ou "Alerta" o administrador deve tomar providências para retomar a situação normal.

5.4.4 Protótipo da Sala de Situação SEDEERI

Este protótipo foi construído pela Equipe de TIC durante as reuniões com usuários no início de fevereiro onde foram realizadas dinâmicas customizadas de "Design Sprint" e "Design Thinking", as sugestões resultantes destas atividades foram registradas, consolidadas e utilizadas para construir uma versão visual dos recursos que serão disponibilizados no Portal Sala de Situação SEDEERI.

Os trabalhos de especificação ainda estão sendo desenvolvidos e vai ensejar na construção de um novo Protótipo mais completo, para ser validado pelo Cliente e servir como orientação para os desenvolvedores.

A Sala de Situação SEDEERI terá acesso restrito e para poder acessar, o usuário deve solicitar seu cadastro que será realizado pelo Administrador, que registra preenchendo um formulário e atribui um nome de usuário, um perfil de acesso e uma senha inicial, que deverá ser trocada pelo usuário em seu primeiro acesso.



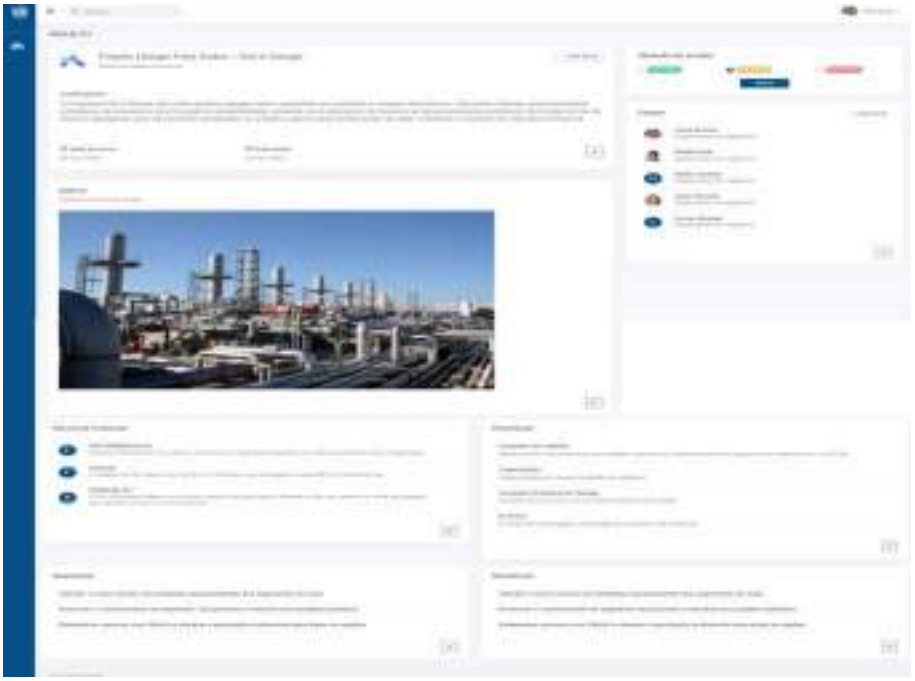
Tela de Login (imagem ilustrativa)



Tela Inicial (imagem ilustrativa)



Painel de Projetos



Ficha do Projeto



Painel Legislativo



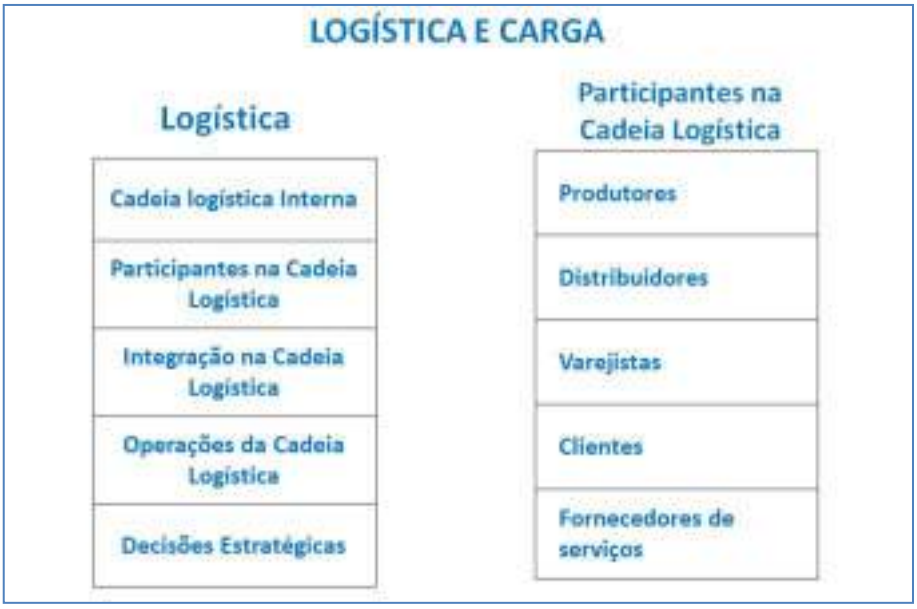
Painéis de Orçamento



Painel de APLs



Painel de Setores e Regiões



Painel de Logística



Painel de Mídia



Mapa do Desenvolvimento



Visão do Empreendimento

6 Processos dos Escritório de Projetos e Processos Atualizados

6.1 Introdução

Conforme o modelo estabelecido pela Proposta Técnica da FSFA e Termo de Referência da SEDEERI, a abordagem metodológica inicialmente estabelecida no Relatório de Levantamentos de Contextualização tratou-se de uma versão provisória, a ser progressivamente customizada e ajustada às necessidades da SEDEERI no decorrer dos trabalhos.

Deste modo, apresenta-se neste capítulo uma atualização dos processos adotados pelo Escritório Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro.

6.2 Processos

SEDEERI - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

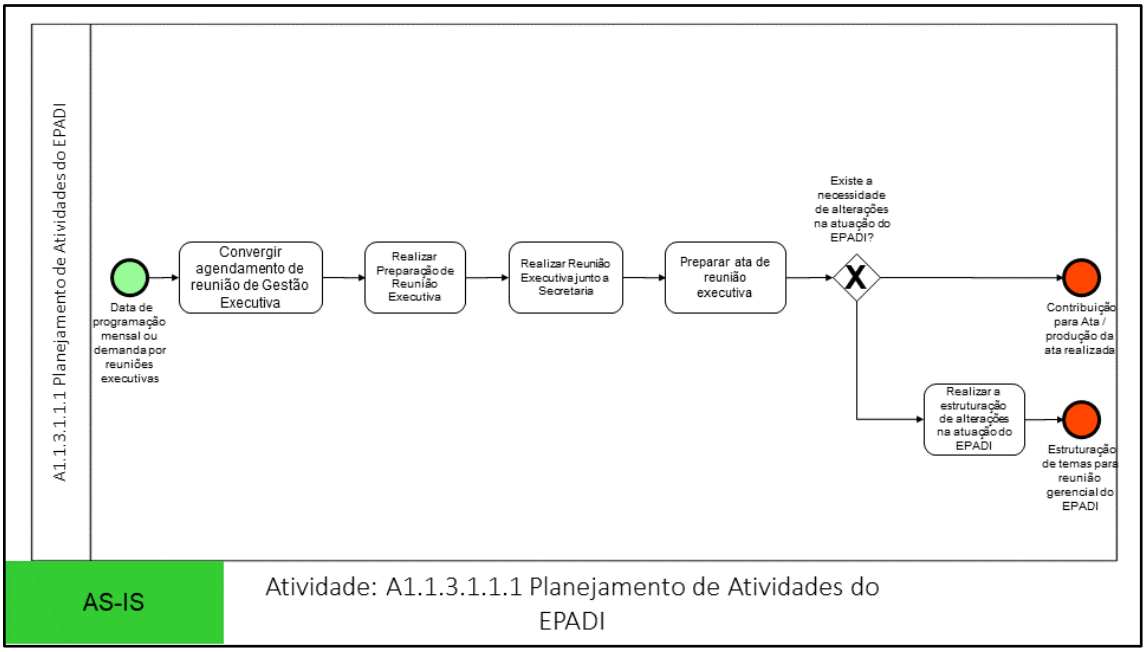
Processos dos Escritórios de Processos e Projetos atualizados (Fevereiro/2022)

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
VAMOS VIRAR O JOGO

Processo: A1.1.3 Gestão de Aperfeiçoamento

SubProcesso: A1.1.3.1 Gestão de Processos

SubSubProcesso: A1.1.3.1.1 Gestão do Escritório de Processos



O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Input: Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas

De 5 a 10 dias antes do final de cada mês, incorre a necessidade de programação de atividades para o EPADI em apoio à SEDEERI no próximo mês;

A SEDEERI possui uma dinâmica constante de novos projetos ou resolução de problemas. É bem provável que demandas extraordinárias por reuniões de Gestão Executiva com o EPADI venham a ocorrer.

Provavelmente, existem temas essenciais de discussão já no conhecimento de todos os envolvidos. Podem ser atividades demandadas ao EPADI que estão em andamento ou novas necessidades.

Procedimento: Convergir agendamento de reunião de Gestão Executiva

O Gestor do EPADI deve acompanhar a formação de agenda de atividades do projeto e da SEDEERI buscando convergir um calendário comum de encontros, especialmente de Gestão Executiva para discutir temas relacionados a atuação do EPADI. A reunião executiva com o EPADI pode envolver outros setores como o Escritório de Projetos, o Observatório Institucionais, etc.

Sistema: Calendário Digital compartilhado

Procedimento: Realizar Preparação de Reunião Executiva

O Gestor do EPADI com apoio de sua equipe prepara documentação na forma de relatórios em word e apresentação powerpoint para serem utilizados, quando oportuno, durante a reunião executiva.

Procedimento: Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria

Realização de reunião de trabalho para gerenciamento relacionado ao EPADI em apoio à SEDEERI. O Gestor do EPADI e/ou um Assistente do escritório, podem participar da reunião. Durante todas as discussões, estes fazem anotações sobre os temas. Estas anotações são necessárias para geração de ata de reunião do EPADI ou conjunta com todas as participantes da reunião executiva.

Procedimento: Preparar ata de reunião executiva

O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.

Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?

Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.

Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI

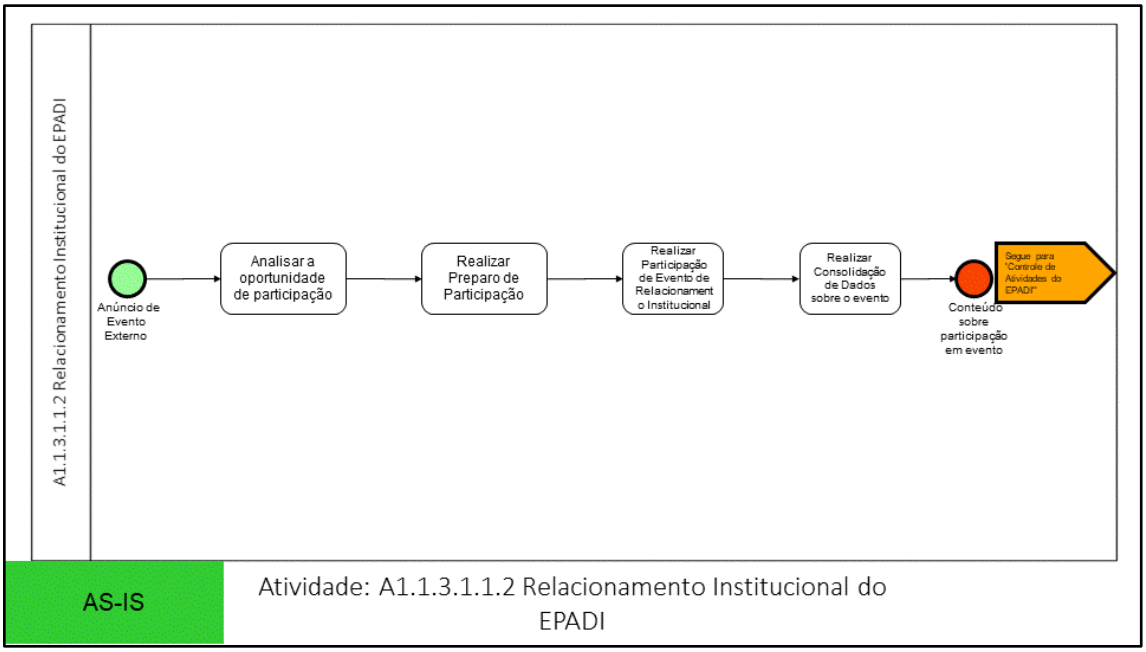
Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.

Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada

À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.

Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI

Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.



Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Input: Anúncio de Evento Externo

As Subsecretarias da SEDEERI promovem eventos que favorecem o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro. O EPADI tem a oportunidade de observar tais eventos como processos passíveis de serem repetidos como processos da Secretaria. Anúncios destes eventos podem ocorrer na agenda corporativa ou programado como resultado de projetos da secretaria.

Procedimento: Analisar a oportunidade de participação

Identificado um evento interessante da Secretaria na ótica de processos, este deve ser analisado pelo gestor e sua equipe de assistentes do EPADI. Nesta análise, é avaliado o contexto, compreendida a oportunidade e definida a forma de participação.

Procedimento: Realizar Preparo de Participação

O evento interessante à participação do EPADI, o gestor e sua equipe do escritório preparam alocação de representante, inscrição de participação, definição de estratégia de participação e, quando for necessário, preparar material de apresentação do EPADI.

Procedimento: Realizar Participação de Evento de Relacionamento Institucional

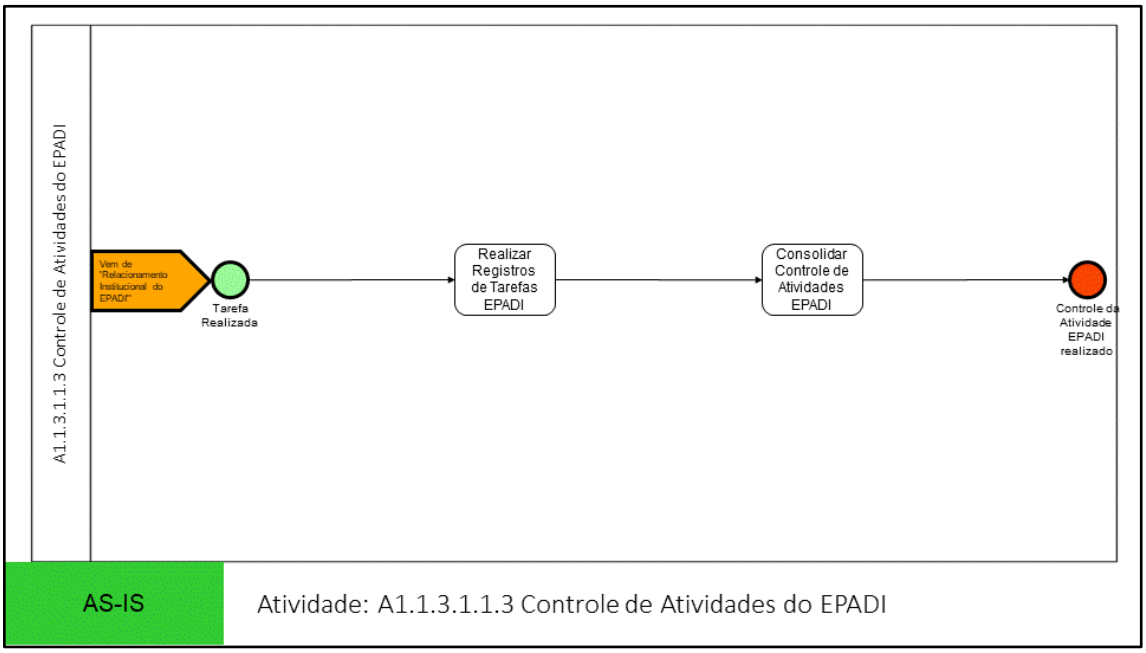
Feito o preparo para cada evento, um ou mais representantes do EPADI fazem sua participação no evento de relacionamento institucional e cumprem o que foi programado.

Procedimento: Realizar Consolidação de Dados sobre o evento

Aqueles que representaram o EPADI no evento selecionado devem consolidar o material obtido e preparar ata de reunião, armazenando este conteúdo nos diretórios em nuvem. Esta participação deverá ser registrada no controle de atividades do EPADI no mês de realização.

Output: Conteúdo sobre participação em evento

Documentos, fotos, ata de participação e demais conteúdos referentes ao evento no qual o EPADI foi representado.



O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Input: Tarefa Realizada

Ocorrência de término de dia de trabalho da equipe do EPADI.

Procedimento: Realizar Registros de Tarefas EPADI

Cada participante da equipe do EPADI controla a realização diária de suas atividades em formulário padronizado individual. Entre as atividades, por exemplo, podem ser relacionadas:

- Realização de entrevistas de levantamento

- Realização de entrevistas de validação

- Realização de reuniões de trabalho

- Preparação de estudos

- Preparação de diagramas

- Diagramação de atividades

- Atualização de fluxogramas

Sistema: Editor de Texto Microsoft Word

Procedimento: Consolidar Controle de Atividades EPADI

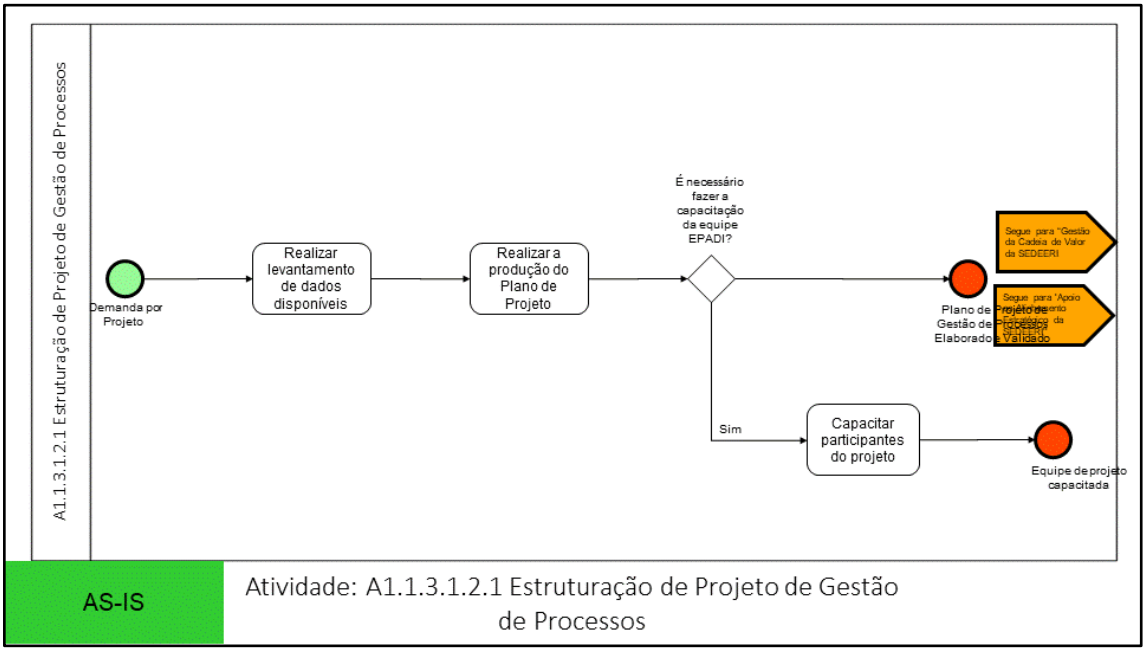
O Gestor do EPADI promove a revisão de todos os controles de tarefas da equipe do escritório em busca de necessidades de ajustes. Feita a revisão, o Gestor realiza a consolidação de documentos e o

armazenamento dos arquivos em diretório em nuvem. Então, promove, quando necessário, a divulgação à direção responsável e, durante a realização o projeto, à coordenação do projeto.

Output: Controle da Atividade EPADI realizado

Conjunto de arquivos consolidando tarefas da equipe no EPADI.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.2 Estruturação de Projeto de Processos



Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Input: Demanda por Projeto

A demanda por um projeto de Gestão de Processos inicialmente foi feita a FSFA e posteriormente poderá ser feita Ad Hoc na gestão da SEDEERI. O projeto inicial está orientado ao mapeamento de todos os processos da secretaria como orientação à gestão de processos de negócio (BPO). Concluída esta etapa, novas demandas poderão ser feitas ao EPADI para a documentação de fluxos decisórios indicados para automação, aprofundamento gráfico dos processos mapeados ou a criação de novos processos, entre outras demandas possíveis.

Procedimento: Realizar levantamento de dados disponíveis

Para a estruturação de um projeto de Gestão de Processos, a equipe do EPADI detalha ao máximo o texto da demanda apresentada e levanta todos os dados disponíveis na SEDEERI e no próprio escritório sobre o escopo apresentado.

Procedimento: Realizar a produção do Plano de Projeto

A demanda por projeto de Gestão de Processos é formalizada na forma de um Plano de Projeto seguindo as orientações e padrões definidos pelo Escritório de Projetos. Dentre os detalhamentos existentes no plano, temos o escopo do projeto, cronograma, recursos utilizados, plano de comunicação, riscos, estruturação da equipe de projeto, dentre outros aspectos. No plano, são definidos executivos de interface com as áreas organizacionais que estão relacionadas ao escopo do projeto. Estes executivos serão úteis em todas as atividades de planejamento e agendamento de reuniões. A produção é concluída com a validação do documento pelos patrocinadores e gestores beneficiários do projeto. Dentro das competências do EPADI, o escopo pode abranger atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria e de assessoria em gestão por processos.

Decisão: É necessário fazer a capacitação da equipe EPADI?

O Gestor do EPADI e do Projeto devem avaliar se para realização do escopo do projeto, se faz necessário capacitar a equipe do EPADI e de executivos das áreas internas em aspectos técnicos relacionados a gestão de e por processos.

Procedimento: Capacitar participantes do projeto

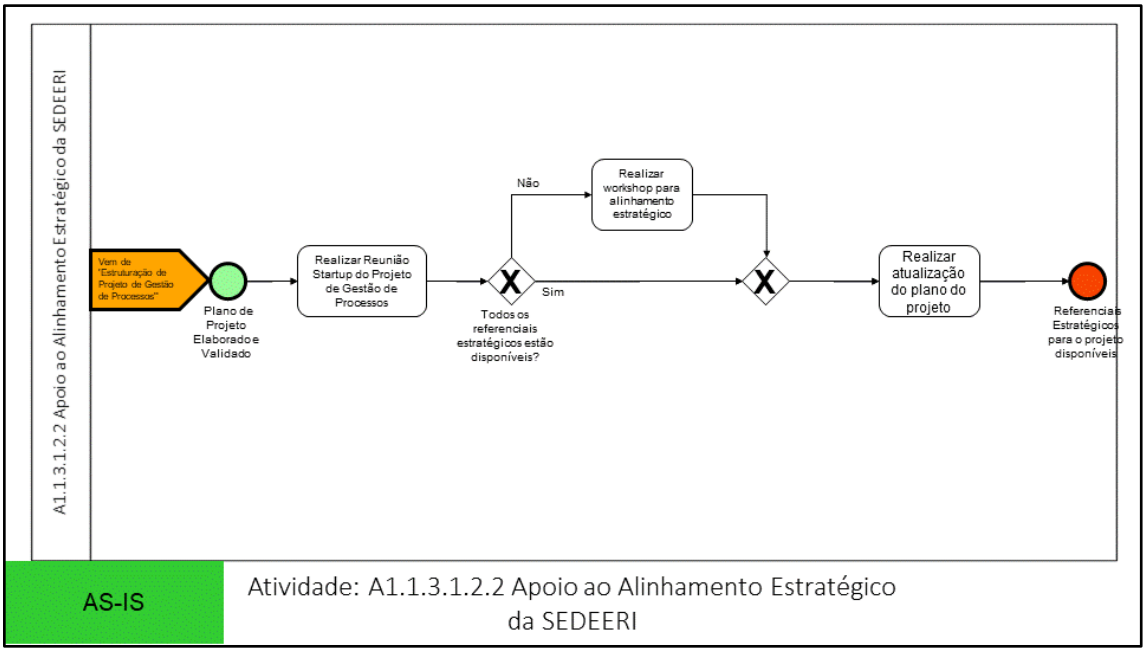
O Gestor do EPADI ou seus assistentes, nas suas diferentes competências, podem capacitar membros da equipe do projeto em competências que se fazem necessárias.

Output: Plano de Projeto de Gestão de Processos Elaborado e Validado

Disponibilidade de plano de projeto relacionado a Gestão de Processos elaborado, validado e guardado no repositório de documentos do EPADI em diretório na nuvem.

Output: Equipe de projeto capacitada

Membros da equipe de projeto envolvendo assistentes e até executivos da SEDEERI estarão capacitados para a realização do projeto conforme planejado.



A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.

Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Input: Plano de Projeto Elaborado e Validado

Plano de Projeto de Gestão de Processos elaborado na fase de estruturação de projetos do EPADI.

Procedimento: Realizar Reunião Startup do Projeto de Gestão de Processos

A equipe de projeto agenda com todos os envolvidos no projeto e conduz a reunião de abertura do projeto que possui a participação de representantes de todas as áreas internas da Secretaria relacionadas ao escopo do projeto. Nesta reunião, é discutida a disponibilidade de referenciais estratégicos que podem ser usados pelo EPADI para a concepção e crítica aos processos que serão mapeados.

Decisão: Todos os referenciais estratégicos estão disponíveis?

Como conclusão de todo relacionamento com as áreas de internas que serão afetadas pelo projeto, o gestor do projeto avalia se os referenciais estratégicos necessários estão disponíveis para o projeto.

Procedimento: Realizar workshop para alinhamento estratégico

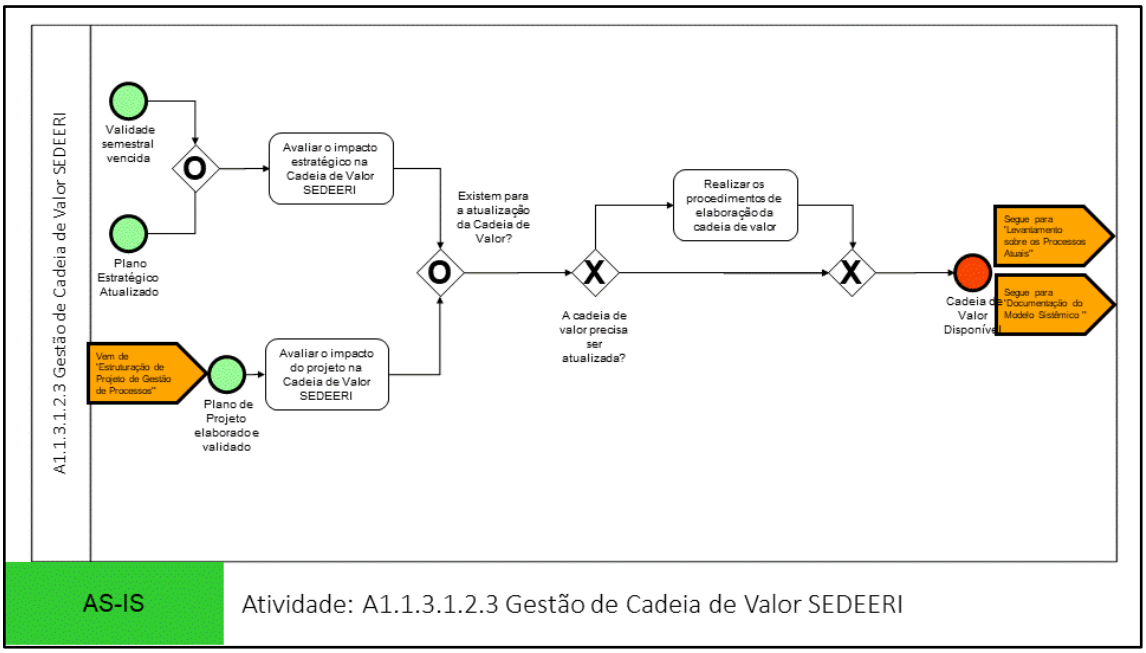
Caso seja necessário, a equipe do EPADI conduz workshop de trabalho com representantes das áreas internas para consolidação dos referenciais estratégicos que serão utilizados no projeto.

Procedimento: Realizar atualização do plano do projeto

O plano de projeto de gestão de processos é atualizado com os referenciais estratégicos que serão utilizados nas atividades de elaboração da cadeia de valor e na crítica estratégica aos processos mapeados.

Output: Referenciais Estratégicos para o projeto disponíveis

Os referenciais estratégicos de todas as áreas envolvidas com o projeto de Gestão de Processos estão confirmados pelos gestores envolvidos.



A cadeia do valor a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Detalhamento: No projeto conduzido pela FSFA, por meio de revisão de todas as entrevistas e reuniões realizadas, do estudo de dados disponibilizados e com base nos referenciais estratégicos estabelecidos pelo SEDEERI, a EPADI realiza diversos workshops internos para levantar dados necessários à proposição e atualização da Cadeia de Valor da secretaria. Nestas oportunidades, são identificados / atualizados e descritos Grupos de Interesse que demandam e demandarão resultados a serem gerados pela SEDEERI. O detalhamento destes resultados aponta atividades organizacionais que devem e deverão existir na SEDEERI para que esta possa cumprir sua atuação estratégica. As atividades organizacionais são, então, comparadas com as funções conhecidas na secretaria e complementadas por atividades meio já identificadas. O grupamento das atividades em níveis da cadeia de valor (Gestão, Primários e Apoio) dará origem a proposição da Cadeia de Valor da SEDEERI alinhada com a Estratégia definida.

Após a concepção e validação da direção na SEDEERI sobre a cadeia do valor elaborada, esta deve ser revisitada semestralmente ou virtude de novos projetos de gestão de processos.

Input: Plano de Projeto elaborado e validado

Sempre que um novo projeto de gestão de processos é iniciado, a cadeia do valor da SEDEERI deve ser elaborada ou atualizada quando necessário.

Input: Validade semestral vencida

Com periodicidade semestral, a cadeia de valor precisa ser revisitada e, se necessário, atualizada. Este referencial é base para toda tomada de decisão de gestão de e por processos.

Input: Plano Estratégico Atualizado

A cada atualização do plano estratégico, é necessário que seja feita a revisão dos grupos de interesse e resultados esperados no futuro, o que pode acarretar alterações, exclusões e inclusões de novos processos.

Procedimento: Avaliar o impacto do projeto na Cadeia de Valor SEDEERI

A equipe do EPADI avalia se cadeia de valor apresenta atividades listadas no escopo do plano do novo projeto, se novos grupos de interesse precisam incluídos para a proposição da cadeia e se novos e detalhados referenciais estratégicos estão disponíveis para o projeto.

Procedimento: Avaliar o impacto estratégico na Cadeia de Valor SEDEERI

A equipe do EPADI avalia se cadeia de valor apresenta atividades listadas no escopo do plano do novo projeto, se novos grupos de interesse precisam incluídos para a proposição da cadeia e se novos e detalhados referenciais estratégicos estão disponíveis para o projeto.

Decisão: Existem para a atualização da Cadeia de Valor?

A equipe do EPADI verifica se existem condições para atualização da cadeia de valor.

Decisão: A cadeia de valor precisa ser atualizada?

Com base na avaliação de impacto do projeto, a equipe do EPADI define se cadeia de valor precisa ser atualizada.

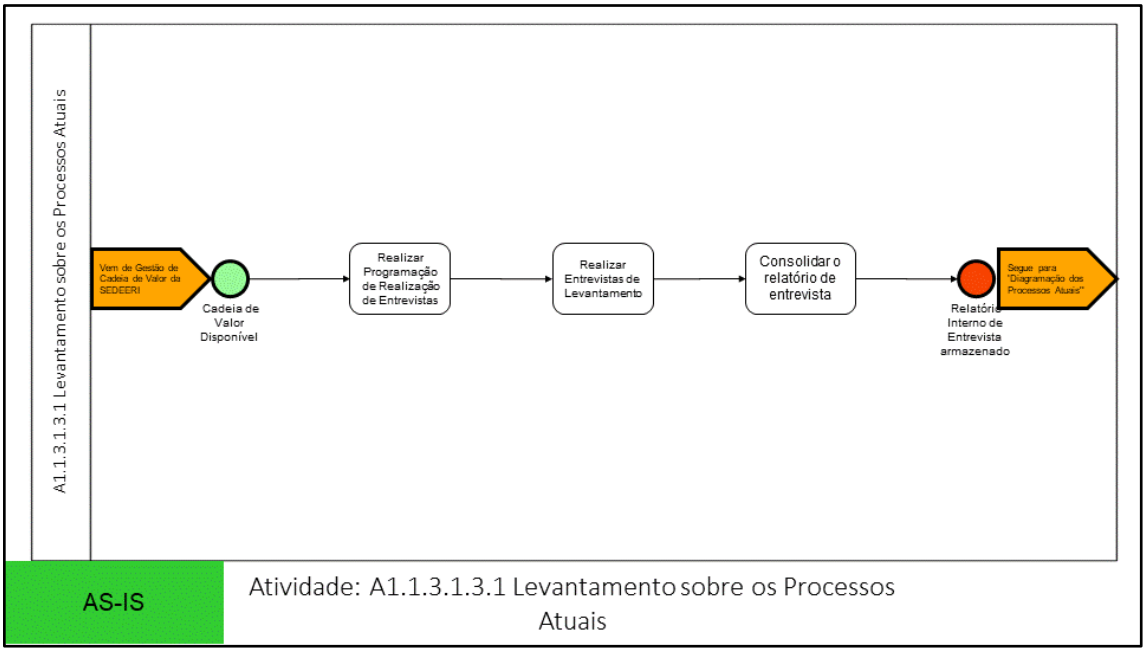
Procedimento: Realizar os procedimentos de elaboração da cadeia de valor

A equipe do EPADI estrutura e conduz as discussões para a atualização na cadeia do valor. Este trabalho pode ser realizado internamente a através de workshops de trabalho como representantes das áreas da Secretaria. Quando necessário, a documentação na cadeia de valor atualizada é validada com a direção do SEDEERI.

Output: Cadeia de Valor Disponível

A cadeia do valor da SEDEERI está atualizada, validada e disponível para os projetos de gestão de processos.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.3
Execução de Projeto de Processos



Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Detalhamento: Cada entrevista tem produzido um relatório interno de dados captados. Estes documentos serão a base para a descrição de atividades organizacionais atuais que serão fluxogramadas no projeto.

Input: Cadeia de Valor Disponível

O projeto de Gestão de Processos está iniciado e a equipe dispõe da cadeia de valor ideal atualizada para conhecimento dos consultores. Este conhecimento é importante para atenção dos consultores ao que está sendo dito e a que pode estar sendo omitido nas entrevistas.

Procedimento: Realizar Programação de Realização de Entrevistas

Tendo em vista o escopo do projeto e a lista de executivos relacionados organizacionalmente a atividades deste escopo, a equipe do EPADI e os executivos de interface com as áreas organizacionais definidos no plano de projeto definem a lista dos executivos a serem entrevistados, a quantidade de entrevistas por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas.

Detalhamento: as entrevistas de levantamento devem seguir o sentido de cima para baixo (“top-down”) em todas as áreas relacionadas ao projeto. Entrevistas podem ser programadas em encontros individuais ou grupos de executivos, conforme a natureza das atividades envolvidas.

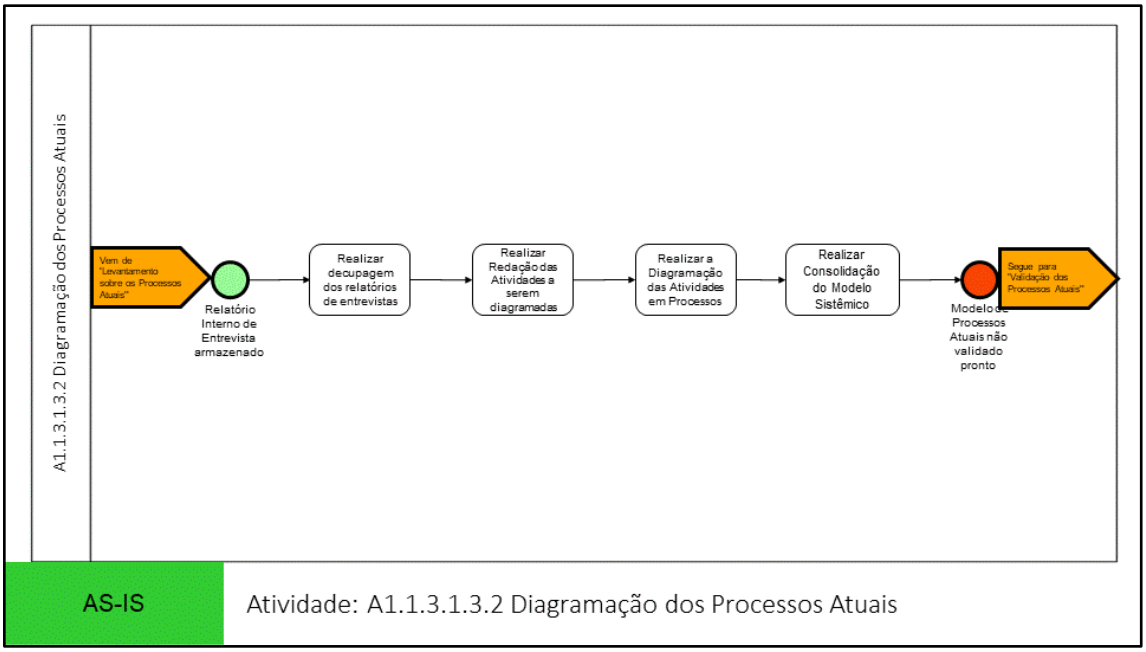
Procedimento: Realizar Entrevistas de Levantamento

Recebida a confirmação de agendamentos feitos pela equipe de interface com as áreas organizacionais, a equipe do EPADI é alocada para conduzir os encontros. Um evento de entrevista deve ver um ou mais participantes do EPADI conduzindo a conversa quando estiver relacionada ao levantamento para processos.

Procedimento: Consolidar o relatório de entrevista

Os participantes do EPADI que realizaram uma entrevista devem produzir um relatório interno detalhado sobre o que foi obtido como dados nas entrevistas. Este relatório deve ser guardado pelos seus autores de forma segura no repositório de dados de cada projeto na nuvem respeitando o LGPD.

Output: Relatório Interno de Entrevista armazenado



Ao término de TODO o levantamento programados de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias

de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Input: Relatório Interno de Entrevista armazenado

Quando todas as entrevistas programadas tiverem sido realizadas, o repositório de projeto na nuvem conterá todo conhecimento obtido junto aos executivos entrevistados.

Procedimento: Realizar decupagem dos relatórios de entrevistas

A equipe do EPADI fará novamente a leitura de todos os relatórios de entrevistas gerados, extraindo menções e incluindo-as nos documentos de texto compartilhados na nuvem entre os analistas. Os documentos de texto foram gerados a partir das atividades organizacionais que foram identificadas na montagem da cadeia de valor ideal.

Detalhamento: é possível que atividades novas para a equipe sejam identificadas nos relatórios de entrevista. Normalmente são atividades meio que podem ser acrescidas ao conjunto de processos da cadeia de valor proposta. Também podem ser atividades que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da SEDEERI e, por isto, devem ser registradas de forma destacada e criticadas quando das reuniões de redesenho de processos.

Procedimento: Realizar Redação das Atividades a serem diagramadas

Ao final de toda a decupagem de textos, os analistas da equipe EPADI vão analisar cada atividade descrita organizando o texto em descrição geral, entradas, procedimentos, pontos de decisão e saídas da atividade. Cada procedimento pode receber a descrição de atributos de sistemas, áreas, cargos, pessoas, planilhas, documentos, problemas e sugestões de melhoria obtidas nas entrevistas.

Procedimento: Realizar a Diagramação das Atividades em Processos

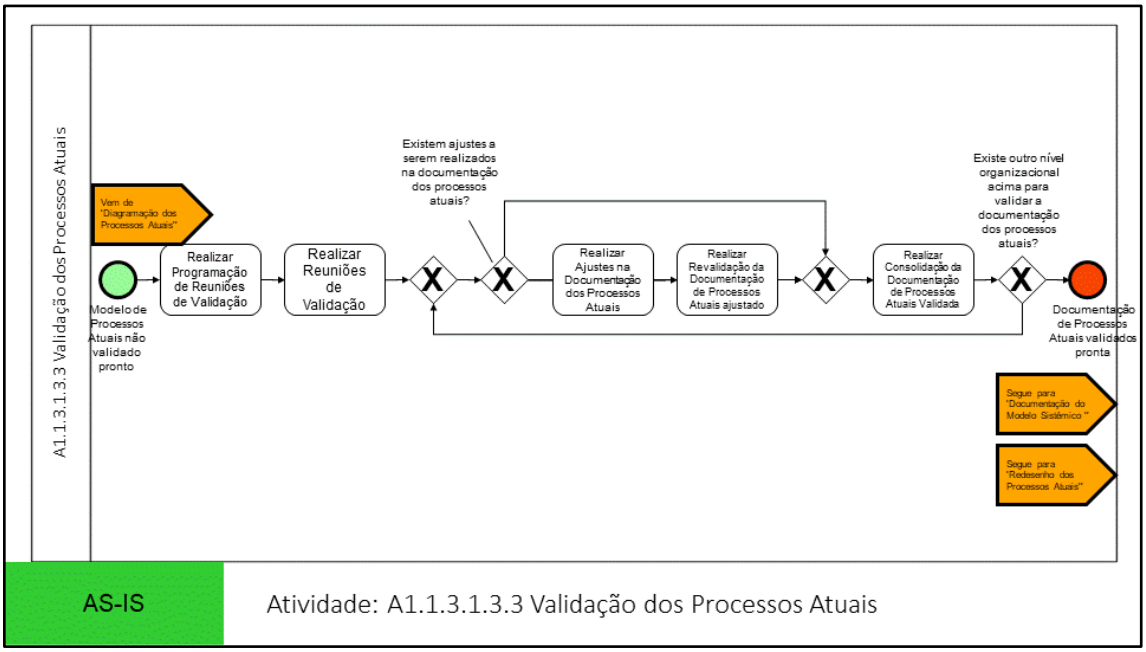
O gerente de projeto vai dividir a tarefa de diagramação entre os diversos analistas disponíveis usando arquivos no formato FEO – For Exposition Only) gerados com o Suplemento do Powerpoint criado para este projeto. Com o uso deste suplemento, vão gerar elementos gráficos da atividade, ajustar a disposição destes elementos e gerar setas. Ao final, cada analista confere a adequação de toda a interatividade do diagrama gerado. Estes arquivos FEO trabalhados estarão armazenados em diretório compartilhado para o EPADI na nuvem.

Procedimento: Realizar Consolidação do Modelo Sistêmico

O gerente de projeto, utilizando o suplemento do powerpoint disponível, vai consolidar todos os diagramas criados no formato FEO para o arquivo único do modelo de processos criado no Powerpoint com a cadeia de valor ideal definida. Ao final, checa a consistência de todo o modelo de processos atuais, cria conectores entre os diagramas e testa toda interatividade da interface do arquivo. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Output: Modelo de Processos Atuais não validado pronto

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.



Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido Baixo para Alto (Bottom-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até o que entrevistado concorde com a adequação da documentação com aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Detalhamento: o projeto da FSFA estabelece a diagramação e melhoria de todos os processos da cadeia de valor da SEDEERI a ser feito em 2022.

Input: Modelo de Processos Atuais não validado pronto

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Procedimento: Realizar Programação de Reuniões de Validação

Tendo em vista o escopo do projeto, lista de executivos entrevistados e o conjunto de diagramas de processos atuais desenvolvidos, a equipe do EPADI e os executivos de interface definem a quantidade de reuniões de validação por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas. As responsabilidades por validação são distribuídas em partes para os analistas do EPADI disponíveis. O gestor do projeto providencia copias nomeadas dos arquivos do modelo geral de processos atuais para cada analista validador.

Procedimento: Realizar Reuniões de Validação

As reuniões de validação são realizadas pelos analistas do EPADI e devem seguir no sentido Baixo para Alto (Down-Top) na hierarquia existente. Nesta fase, a validação pode ser feita em reuniões com mais de um entrevistado simultaneamente. São encontros mais rápidos em busca críticas, contribuições sobre o que foi diagramado. O analista do EPADI pode apresentar o conteúdo para validação através de documento impresso ou projeção da versão Powerpoint da mesma documentação (cópia do modelo geral de processos atuais), contendo fluxogramas e descrições.

Decisão: Existem ajustes a serem realizados na documentação dos processos atuais?

Toda crítica e sugestão dada pelos entrevistados ao analista validador deve ser representado na cópia da documentação dos processos atuais para que venha a ser revalidado. Algumas validações podem apontar aprovação imediata se necessidade de ajustes.

Procedimento: Realizar Ajustes na Documentação dos Processos Atuais

As alterações na diagramação pelos Analistas do EPADI devem ser feitas com base nas críticas e contribuições dos entrevistados na cópia do modelo geral em Powerpoint utilizado por cada analista.

Procedimento: Realizar Revalidação da Documentação de Processos Atuais ajustado

Em entrevistas ou comunicações rápidas, o analista do EPADI obtém a crítica dos entrevistados aos ajustes vistos como necessários. Em caso de não conformidade, o ciclo de ajustes e revalidação se repete até que o entrevistado manifeste a aprovação da documentação feita.

Detalhamento: a aprovação pode ser feita através de confirmação via e-mail com o entrevistado contendo a documentação validada.

Procedimento: Realizar Consolidação da Documentação de Processos Atuais Validada

Cada analista do EPADI envolvido até o término da validação das partes que foi responsável, prepara um arquivo FEO contendo o nome do diagrama e o nome do analista no título.

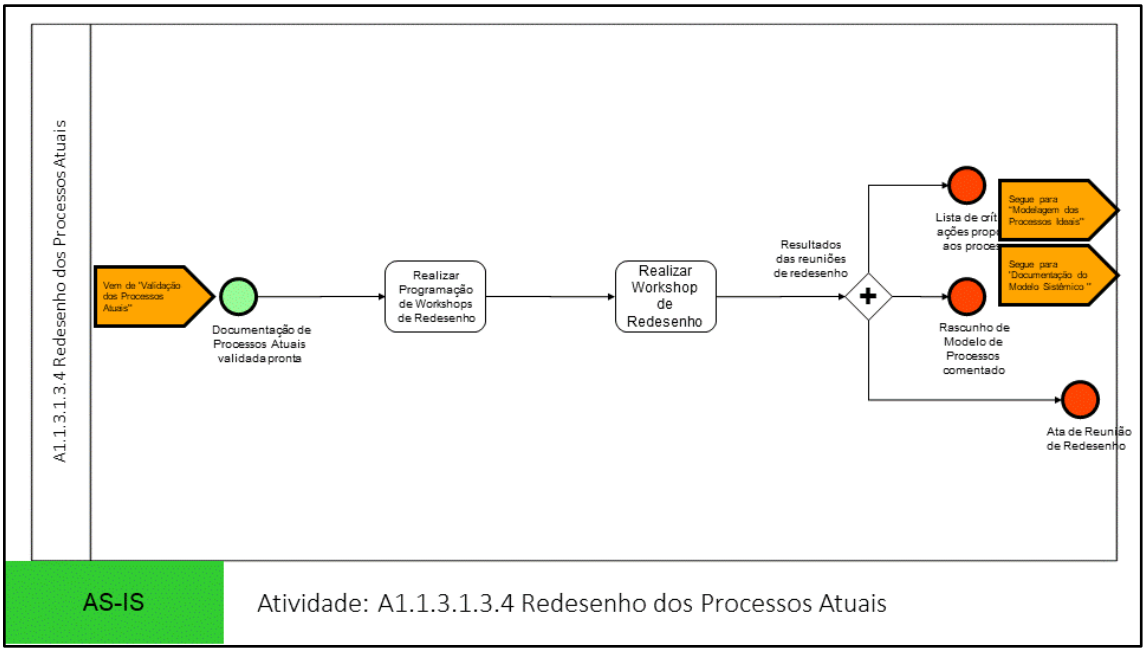
A reunião de todos os arquivos FEO de todos os analistas demonstrará validações sobrepostas. Os analistas autores de FEOS com validação sobrepostas realizam reunião interna para consolidar a versão final condizente sobre o processo validado. Se necessário, os analistas podem retornar para validar novamente a documentação com os entrevistados.

Decisão: Existe outro nível organizacional acima para validar a documentação dos processos atuais?

Concluída a validação com um nível hierárquico, os analistas devem levar o conteúdo consolidado para validação de executivos em um nível mais alto, se houver (ex.: validação da documentação sobre processos atuais com o nível operacional é sucedida com a validação no nível tático e seguido pela validação no nível estratégico).

Output: Documentação de Processos Atuais validados pronta

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.



Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Input: Documentação de Processos Atuais validada pronta

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados.

Procedimento: Realizar Programação de Workshops de Redesenho

A equipe do EPADI e os executivos de interface com as áreas organizacionais estabelecidos no plano de projeto definem datas, horários e participantes (pontos focais relacionados à SEDEERI) de reuniões de crítica aos processos atuais. Os executivos de interface apoiam o agendamento dos eventos junto aos pontos focais.

Procedimento: Realizar Workshop de Redesenho

Analistas do EPADI conduzem as reuniões de trabalho chamando aos pontos focais participantes a criticar os processos existentes com base primeira da adequação dos procedimentos aos referenciais estratégicos vigentes para a SEDEERI e áreas internas. A cada crítica, são discutidas ações de melhoria que podem ser incorporadas.

Detalhamento: Todos os processos atuais estarão disponíveis para consulta no momento dos workshops de redesenho. É comum perceber que um gargalo ou problema em um processo requer ações de alteração em outros processos.

Os processos atuais podem ser criticados também por outros referenciais como benchmarking, consultores, indicadores de desempenho, auditorias, opiniões de executantes, gestores, clientes e fornecedores internos, etc. Estes demais referenciais só podem ser utilizados se coadunarem com os referenciais estratégicos disponíveis.

A apresentação dos processos atuais na forma de MS Powerpoint será utilizada em versão de rascunho recebendo marcações e desenhos relacionados às críticas e ações propostas.

Decisão: Resultados das reuniões de redesenho

Listagem das saídas de informação a partir dos workshops de redesenho de processos.

Output: Lista de críticas e ações propostas aos processos

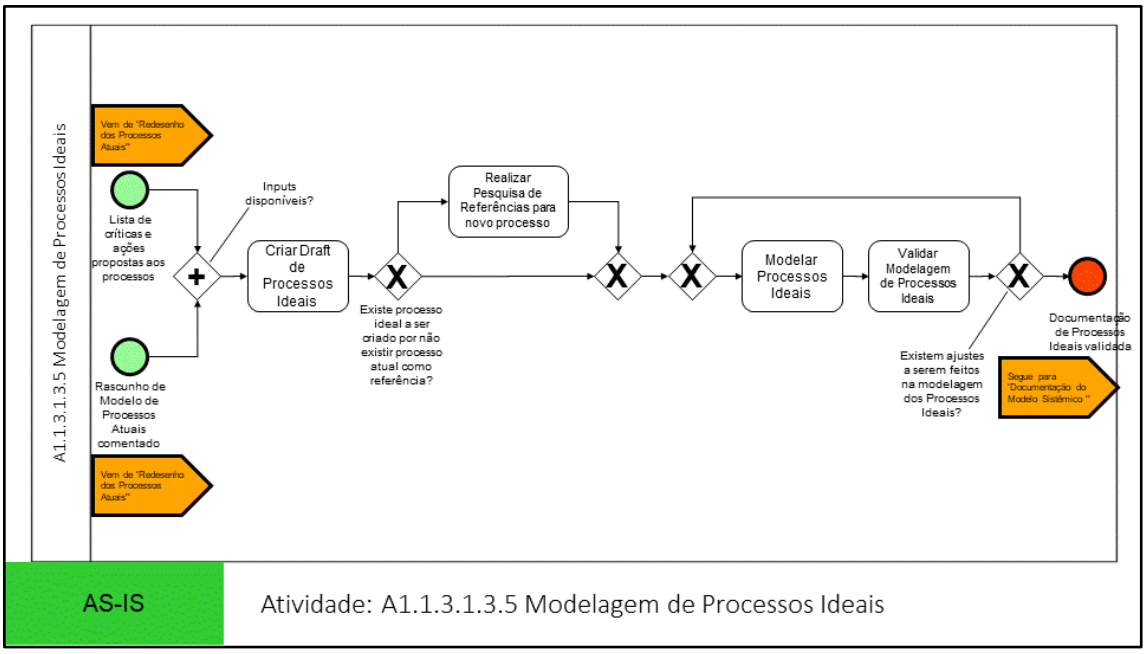
Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

Output: Rascunho de Modelo de Processos comentado

Arquivo Powerpoint na versão rascunho do modelo de processos atuais na cadeia de valor ideal contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.

Output: Ata de Reunião de Redesenho

Ata de reunião listando participantes, data e os temas tratados na reunião.



Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um

referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Input: Lista de críticas e ações propostas aos processos

Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

Input: Rascunho de Modelo de Processos Atuais comentado

Arquivo Powerpoint na versão rascunho do modelo de processos atuais na cadeia de valor ideal contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.

Decisão: Inputs disponíveis?

A modelagem de processos ideais só pode ser realizada se o rascunho de processos atuais comentado e a lista de ações de melhoria propostas estivem disponíveis.

Procedimento: Criar Draft de Processos Ideais

A equipe do EPADI cria uma nova versão para cada atividade atual (AS-IS) na forma ideal (TO-BE).

Decisão: Existe processo ideal a ser criado por não existir processo atual como referência?

Diversos processos ideais não existem de maneira formal no levantamento dos processos atuais. Se forem identificados, estes serão modelados na forma de uma proposta de operação.

Procedimento: Realizar Pesquisa de Referências para novo processo

Um novo processo para a SEDEERI, identificado como necessário quando da análise da cadeia de valor ideal, mas que não existe um processo atual que possa servir como base precisa ser proposto pelos analistas do EPADI. Para isto, os analistas buscam boas práticas de mercado e organizações onde estes processos possam existir para servir de inspiração para a modelagem (bechmarking).

Procedimento: Modelar Processos Ideais

A equipe de analistas do EPADI descreve cada novo processo no nível de atividades e procedimentos, especificando também inputs, outputs, sistemas ideais e outras características que se mostrarem necessárias. Com estas descrições, os analistas vão gerar pela aplicação Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos geram e complementam diagramas de forma a atender a todas as ações de melhoria propostas nos workshops de redesenho de processos. Este procedimento pode ser de ajuste no draft de processos ideais validado com os representantes da secretaria.

Procedimento: Validar Modelagem de Processos Ideais

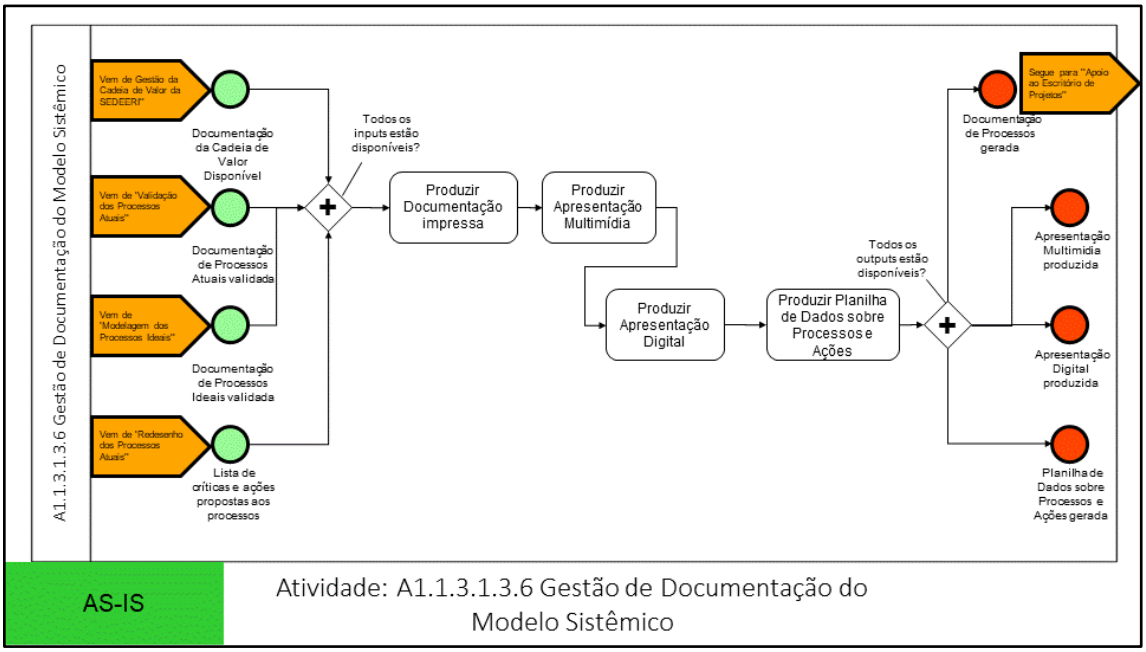
A documentação sobre estes processos redesenhados é levada pelos analistas do EPADI para os representantes na secretaria que atuam como interface com o Escritório de Processos para que façam a validação da modelagem. Os representantes de interface avaliam a coerência da proposição de processos ideais com tudo o que foi discutido nos Wokshops de Redesenho.

Decisão: Existem ajustes a serem feitos na modelagem dos Processos Ideais?

As críticas obtidas na validação dos Processos Ideais junto aos representantes de interface podem gerar a necessidade de ajustes na modelagem dos processos atuais.

Output: Documentação de Processos Ideais validada

A equipe do EPADI possui diagramas e descrições de processos ideais (TO-BE) validada pela SEDEERI por estarem condizentes às ações de melhoria propostas no redesenho de processos.



Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Input: Documentação da Cadeia de Valor Disponível

A documentação da cadeia do valor da SEDEERI está atualizada, validada e disponível para os projetos de gestão de processos.

Input: Documentação de Processos Atuais validada

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Input: Documentação de Processos Ideais validada

A equipe do EPADI possui diagramas e descrições de processos ideais (TO-BE) validada pela SEDEERI por estarem condizentes às ações de melhoria propostas no redesenho de processos.

Input: Lista de críticas e ações propostas aos processos

Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

Decisão: Todos os inputs estão disponíveis?

A modelagem atualizada da Cadeia de Valor Ideal, a documentação de processos atuais e ideais validada e a lista de críticas e ações propostas de melhoria devem estar disponíveis para que possa haver a consolidação da documentação.

Procedimento: Produzir Documentação impressa

A equipe do EPADI faz a impressão de todos os conteúdos por ser necessária a comprovação da modelagem em uma organização pública. Os analistas afinam a consistência de layout e redação do documento final.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Procedimento: Produzir Apresentação Multimídia

Todos os diagramas e conteúdos serão disponibilizados pelos analistas do EPADI no formato MS Powerpoint, que poderá ser reaproveitado pelas áreas internas nas suas exposições.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Procedimento: Produzir Apresentação Digital

A equipe do EPADI gera a documentação Powerpoint no formato HTML5, útil para ser incorporado a portais, painéis digitais, aplicativos, etc.

Sistema: Aplicação de Conversão PPTX – HTML5

Procedimento: Produzir Planilha de Dados sobre Processos e Ações

A equipe do EPADI gera uma planilha na forma de banco de dados listando atividades atuais, atividades ideais e ações necessárias para melhoria. A planilha de processos atuais será útil para construção de quadros para decisões no momento atual, tais como mudanças imediatas na estrutura, resposta a auditoria, análises de risco, etc. A planilha de processos ideais será útil para quadros relacionados a decisões estratégicas tais como funcionalidades para um novo sistema, projeto de layout ideal para o escritório, identificação de competências ideais para capacitação dos colaboradores hoje, etc. Estas planilhas podem ser usadas em ferramentas de banco de dados, permitindo a construção de qualquer tipo de relatório necessário sobre processos.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Decisão: Todos os outputs estão disponíveis?

Esta atividade só é considerada concluída com todos os outputs previstos gerados.

Output: Documentação de Processos gerada

Documentação impressa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Output: Apresentação Multimidia produzida

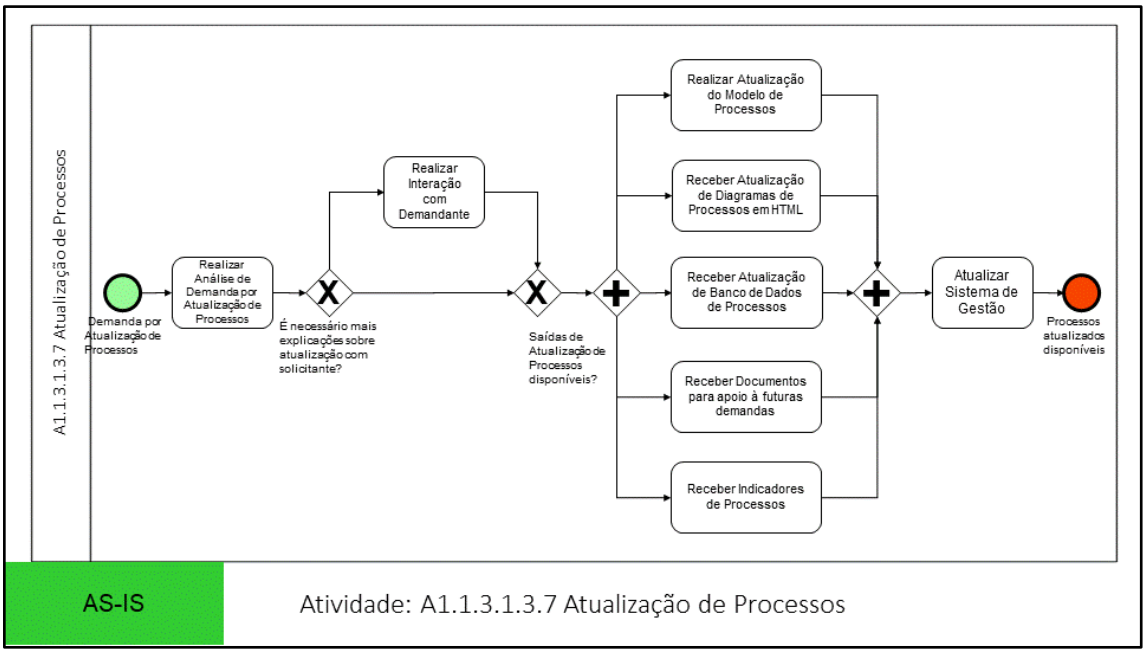
Apresentação Powerpoint Interativa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Output: Apresentação Digital produzida

Apresentação HTML5 sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Output: Planilha de Dados sobre Processos e Ações gerada

Planilha Excel sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.



Input: Demanda por Atualização de Processos

Procedimento: Realizar Análise de Demanda por Atualização de Processos

Decisão: É necessário mais explicações sobre atualização com solicitante?

Procedimento: Realizar Interação com Demandante

Procedimento: Realizar Atualização do Modelo de Processos

Decisão: Saídas de Atualização de Processos disponíveis?

Procedimento: Receber Atualização de Diagramas de Processos em HTML

Procedimento: Receber Atualização de Banco de Dados de Processos

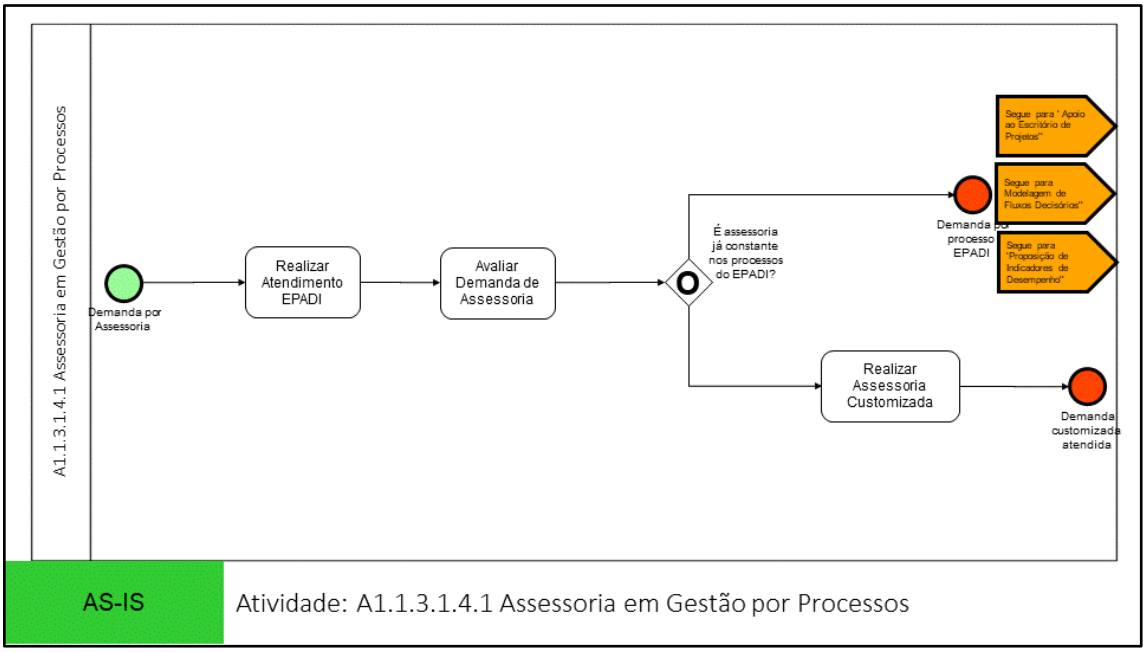
Procedimento: Receber Documentos para apoio à futuras demandas

Procedimento: Receber Indicadores de Processos

Procedimento: Atualizar Sistema de Gestão

Output: Processos atualizados disponíveis

SubSubProcesso: A1.1.3.1.4 Gestão por Processos



O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Input: Demanda por Assessoria

A demanda por assessoria pode de várias maneiras. Pode ser identificada a em discussões sobre a solução de problemas durante uma reunião de acompanhamento gerencial. Um representante de setor da SEDEERI pode solicitar atendimento e apresentar sua necessidade. Representantes do escritório de projetos para solicitar assessoria ao EPADI.

Procedimento: Realizar Atendimento EPADI

Em qualquer demanda apresentada, deve haver uma reunião entre analista do EPADI e o demandante para haver perfeito entendimento da demanda apresentada quanto a aspectos como escopo, prazo, profundidade, prioridade, riscos, etc. Determinadas demandas podem transcender o escopo de atuação do EPADI e poderão ser descartadas neste atendimento.

Procedimento: Avaliar Demanda de Assessoria

Internamente, a equipe do EPADI deve discutir a respeito da demanda apresentada é a avaliar como a necessidade pode ser atendida.

Decisão: É assessoria já constante nos processos do EPADI?

Se a demanda foi relacionada a obtenção de indicadores e a modelagem de sistemas, a sequência de atividades prevista na metodologia deve ser seguida. Se a demanda só for resolvida por outras aplicações da gestão por processos, uma assessoria customizada será realizada abrangendo competências disponíveis dentre os assistentes do EPADI.

Procedimento: Realizar Assessoria Customizada

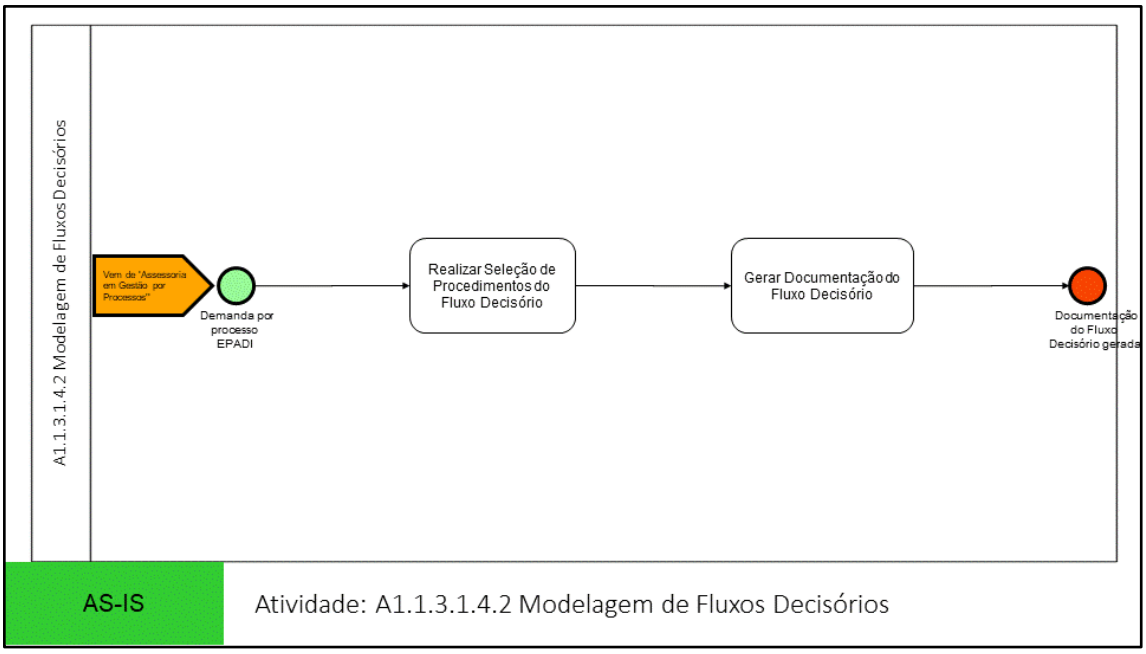
Uma vez identificada a necessidade de prover uma assessoria customizada, os analistas do EPADI vão definir o método e realizar o trabalho demandado.

Output: Demanda por processo EPADI

Dados estruturados sobre a demanda contumaz apresentada ao EPADI.

Output: Demanda customizada atendida

Entrega dos resultados analíticos da assessoria customizada desenvolvida sob medida para uma necessidade apresentada no SEDEERI.



A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Sistema: Aplicação Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Input: Demanda por processo EPADI

Dados estruturados sobre a demanda contumaz apresentada ao EPADI.

Procedimento: Realizar Seleção de Procedimentos do Fluxo Decisório

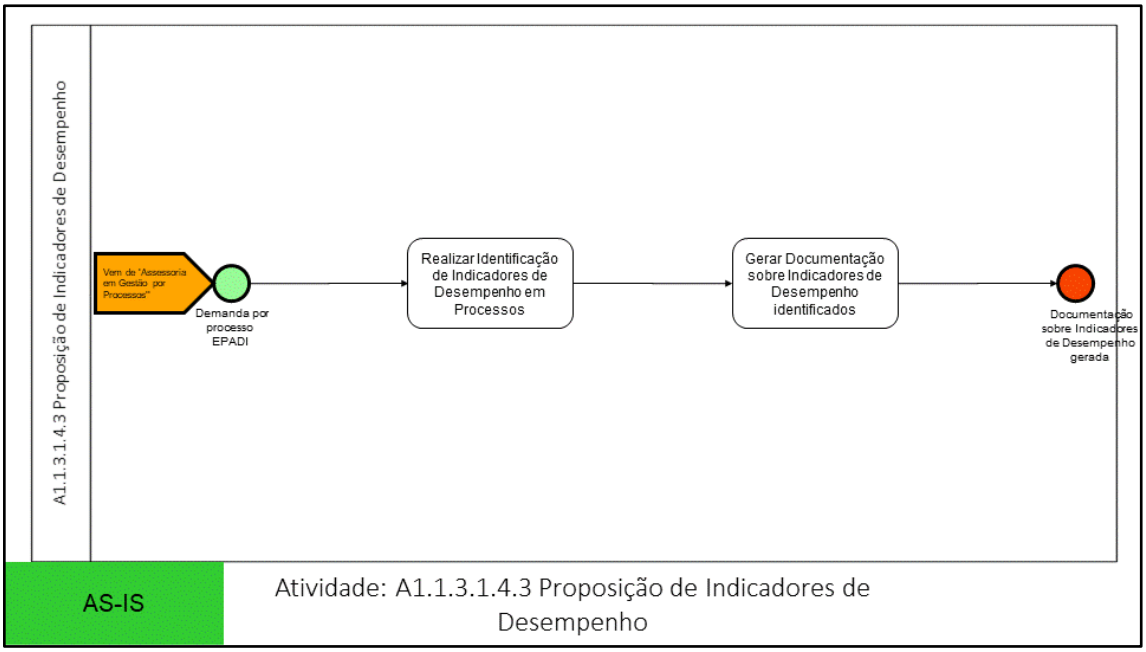
A demanda já se apresenta de modo qualificado pelo atendimento inicial realizado. Agora cabe aos analistas do EPADI operam a plataforma de gestão de processos utilizando a funcionalidade ter seleção de procedimentos em diversos diagramas numa sequência lógica de um fluxo trans funcional existente no SEDEERI. Cada procedimento dispõe de uma descrição, o que contribuirá com a especificação mais próxima do nível físico da modelagem do fluxo. O fluxo deverá de ser desenhado em BPMN de mercado de ferramenta de automação de fluxo no mercado.

Procedimento: Gerar Documentação do Fluxo Decisório

Os analistas do EPADI, através da plataforma de gestão de processos, podem gerar documentação do fluxo na forma de diagrama, de uma lista sequencial textual dos procedimentos e como um arquivo padrão XPDL utilizado por todas as ferramentas BPM de automação de fluxo disponíveis no mercado.

Output: Documentação do Fluxo Decisório gerada

Fluxo na forma de diagrama, de uma lista sequencial textual dos procedimentos e como um arquivo padrão XPDL utilizado por todas as ferramentas BPM de automação de fluxo disponíveis no mercado.



A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Input: Demanda por processo EPADI

Dados estruturados sobre a demanda contumaz apresentada ao EPADI.

Procedimento: Realizar Identificação de Indicadores de Desempenho em Processos

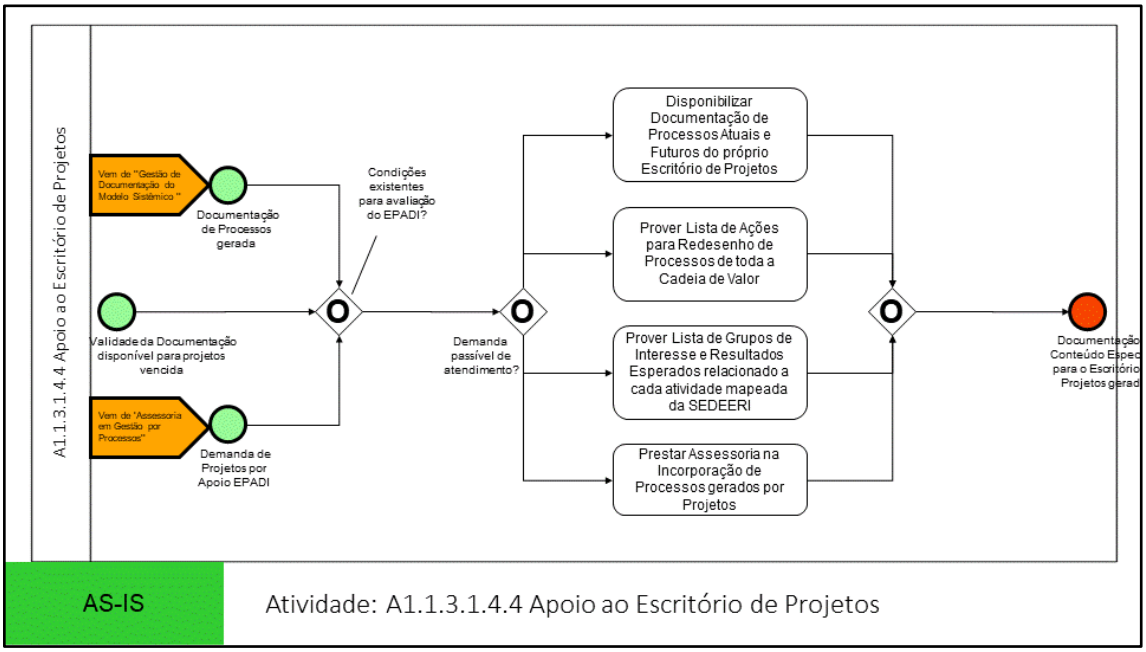
A demanda já se apresenta de modo qualificado pelo atendimento inicial realizado. Agora cabe aos analistas do EPADI utilizarem a plataforma de gestão de processos para selecionar procedimentos onde serão identificados indicadores de resultado. Então, emitem uma planilha contendo cada processo, atividade, procedimento e descrição. Nesta planilha, são registrados atributos para indicadores de desempenho que avalie questões de qualidade, tempo e custo.

Procedimento: Gerar Documentação sobre Indicadores de Desempenho identificados

A planilha contendo atividades versus indicadores é formatada pelos analistas e preparada para entrega aos demandantes.

Output: Documentação sobre Indicadores de Desempenho gerada

Planilha de atividades versus indicadores formatada.



A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Input: Documentação de Processos gerada

Documentação impressa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Input: Demanda de Projetos por Apoio EPADI

Demandas que ocorrem através da interação entre a equipe do Escritório de Processos e a equipe do Escritório de Projetos trabalhando juntas.

Input: Validade da Documentação disponível para projetos vencida

A documentação do modelo sistêmico é atualizada pela equipe do EPADI a cada projeto de modelagem ou data de atualização dos dados. Após um período de 3 meses, a equipe do EPADI vai validar o modelo com as áreas responsáveis.

Decisão: Condições existentes para avaliação do EPADI?

Ante a qualquer condição apresentada, o EPADI deve providenciar.

Decisão: Demanda passível de atendimento?

Várias naturezas de demandas podem emergir na relação entre os escritórios. Neste ponto, são definidos procedimentos do Escritório de Processos para apoiar o Escritório de Projetos na programação de tarefas da equipe.

Procedimento: Disponibilizar Documentação de Processos Atuais e Futuros do próprio Escritório de Projetos

Analistas do EPADI aprimoram a Cadeia de Valor da SEDEERI incorporando dados da própria operação do Escritório de Projetos. É o mesmo processo de modelagem para todas as áreas da SEDEERI. Então, o EPADI auxilia o Escritório de Projetos na modelagem dos seus processos. Esta documentação auxilia o Gestor de Projetos a gerir sua própria área.

Procedimento: Prover Lista de Ações para Redesenho de Processos de toda a Cadeia de Valor

A equipe do EPADI, a cada atualização do modelo sistêmico da SEDEERI no detalhamento de processos atuais e ideais, também atualiza o conjunto de ações definidas pelos responsáveis pelos processos para alinhamento com os referenciais estratégicos vigentes. A lista de ações é armazenada na forma de banco de dados para o Escritório de Projetos. Este identifica ações relacionadas à projetos já em andamento e ações que incorrerão em novos projetos a serem priorizados.

Procedimento: Prover Lista de Grupos de Interesse e Resultados Esperados relacionado a cada atividade mapeada da SEDEERI

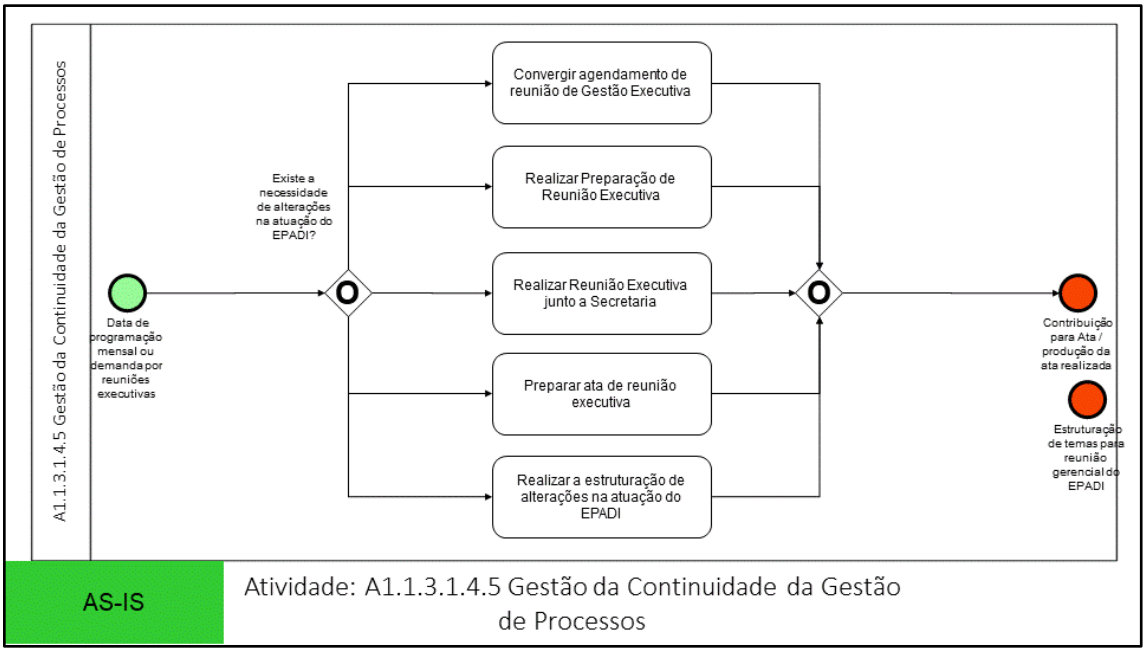
A atualização da cadeia de valor da SEDEERI incorpora resultados esperados por grupos de interesse no futuro. A geração de valor da combinação entre o Escritório de Processos e Projetos está no auxílio a projetos na análise de personas que estão relacionadas direta ou indiretamente com a Secretaria e os seus resultados esperados. Pela metodologia do Escritório de Projetos, esta análise será geradora de novos projetos importantes para a SEDEERI.

Procedimento: Prestar Assessoria na Incorporação de Processos gerados por Projetos

O EPADI receberá do Escritório de Projetos informações sobre os seus resultados na forma de implementações em projetos. Projetos tendem a gerar novos processos ou criar recursos que serão utilizados por processos. Um novo sistema, por exemplo, requer um processo de utilização bem concebido para sua operacionalização. Este trabalho conjunto potencializa os resultados dos investimentos da SEDEERI no Estado do Rio de Janeiro.

Output: Documentação de Conteúdo Específico para o Escritório de Projetos gerada

A atualização de dados do modelo sistêmico e a assessoria do EPADI ao Escritório de Projetos gera conteúdos customizados segundo a necessidade deste destino.



O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Input: Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas

De 5 a 10 dias antes do final de cada mês, incorre a necessidade de programação de atividades para o EPADI em apoio à SEDEERI no próximo mês;

A SEDEERI possui uma dinâmica constante de novos projetos ou resolução de problemas. É bem provável que demandas extraordinárias por reuniões de Gestão Executiva com o EPADI venham a ocorrer.

Provavelmente, existem temas essenciais de discussão já no conhecimento de todos os envolvidos. Podem ser atividades demandadas ao EPADI que estão em andamento ou novas necessidades.

Procedimento: Convergir agendamento de reunião de Gestão Executiva

O Gestor do EPADI deve acompanhar a formação de agenda de atividades do projeto e da SEDEERI buscando convergir um calendário comum de encontros, especialmente de Gestão Executiva para discutir temas relacionados a atuação do EPADI. A reunião executiva com o EPADI pode envolver outros setores como o Escritório de Projetos, o Observatório Institucionais, etc.

Sistema: Calendário Digital compartilhado

Procedimento: Realizar Preparação de Reunião Executiva

O Gestor do EPADI com apoio de sua equipe prepara documentação na forma de relatórios em word e apresentação powerpoint para serem utilizados, quando oportuno, durante a reunião executiva.

Procedimento: Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria

Realização de reunião de trabalho para gerenciamento relacionado ao EPADI em apoio à SEDEERI. O Gestor do EPADI e/ou um Assistente do escritório, podem participar da reunião. Durante todas as

discussões, estes fazem anotações sobre os temas. Estas anotações são necessárias para geração de ata de reunião do EPADI ou conjunta com todas as participantes da reunião executiva.

Procedimento: Preparar ata de reunião executiva

O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.

Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?

Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.

Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI

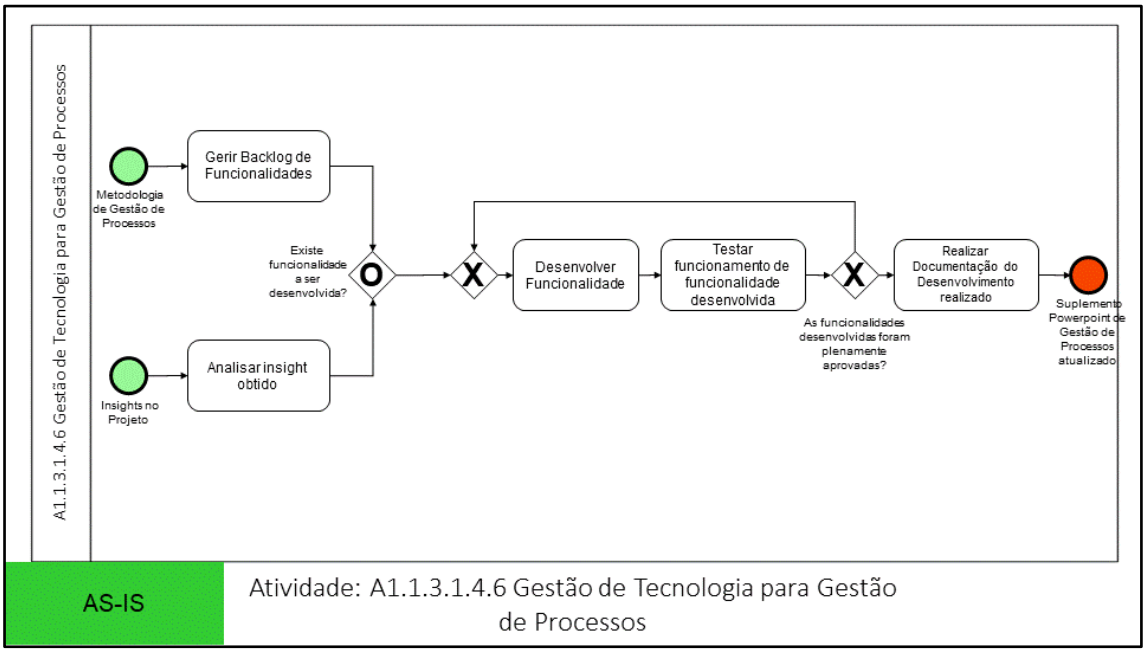
Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.

Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada

À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.

Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI

Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.



A montagem da Cadeia de Valor, a geração dos diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Detalhamento: Os diagramas serão exportados e estarão disponíveis no formato XML para abertura por ferramentas de diagramação BPM do mercado. Utilizaremos a versão gratuita do Bizagi para teste de funcionamento dos arquivos. ARIS, BIZAGI, IBM Blueworks, etc são plataformas que permitem o reaproveitamento de diagramas entre as mesmas com a exportação em importação de arquivos XML nos formatos BPM e XPDL.

A geração da arquivos de apresentação de processos na versão HTML5 será feita com o software ISPRING Suite licenciado para a equipe de consultores do Escritório de Processos.

Input: Metodologia de Gestão de Processos

Metodologia de Gestão de Processos apresentada e validada pelo EPADI com a SEDEERI.

Input: Insights no Projeto

Ideias e necessidades observadas por todas as equipes do projeto FSFA e SEDEERI que podem ser operacionalizadas pelo EPADI como desenvolvedor do Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos.

Procedimento: Analisar insight obtido

O Gestor do EPADI avalia cada insight proposto durante reuniões de projeto.

Procedimento: Gerir Backlog de Funcionalidades

A metodologia aponta necessidades que são organizadas em uma lista de pendências de desenvolvimento cujas melhorias são priorizadas conforme o andamento do projeto.

Decisão: Existe funcionalidade a ser desenvolvida?

O Gestor do EPADI prioriza funcionalidades para desenvolvimento.

Procedimento: Desenvolver Funcionalidade

A equipe técnica do EPADI realiza o desenvolvimento no Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos a funcionalidade priorizada.

Procedimento: Testar funcionamento de funcionalidade desenvolvida

A equipe técnica do EPADI testa junto aos usuários as funcionalidades desenvolvidas.

Decisão: As funcionalidades desenvolvidas foram plenamente aprovadas?

O Gestor do EPADI com sua equipe técnica avalia se as novas funcionalidades estão adequadas na percepção dos usuários e decide por novas melhorias.

Procedimento: Realizar Documentação do Desenvolvimento realizado

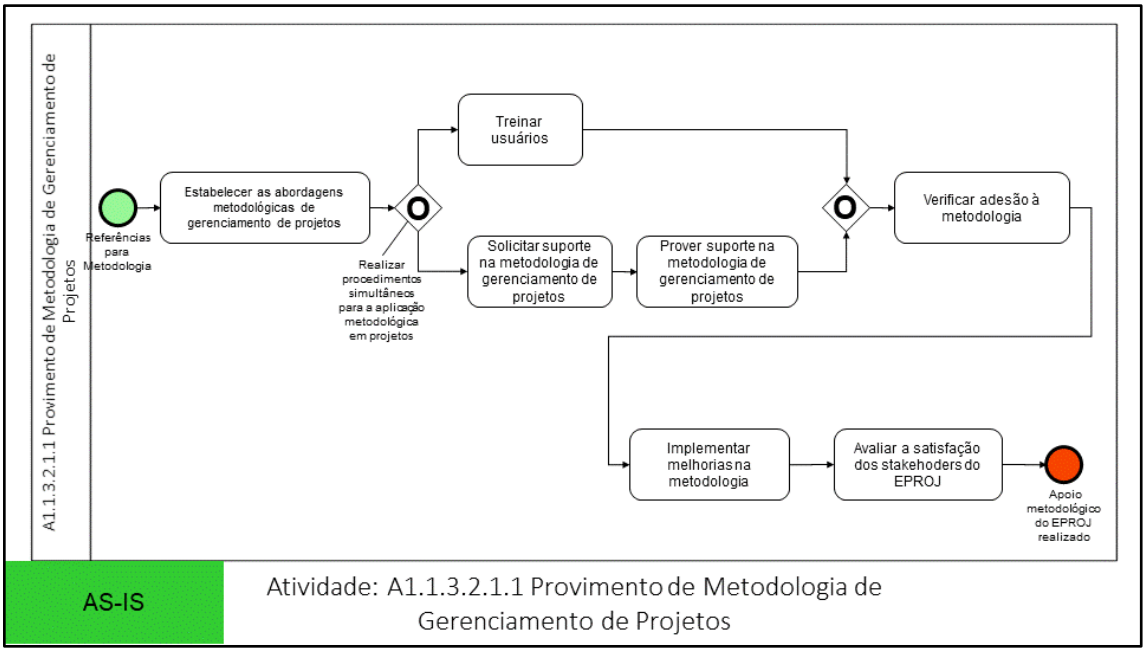
O Gestor do EPADI com sua equipe técnica atualiza o manual de operação sobre o Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos.

Output: Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos atualizado

Disponibilização ampla do suplemento para todos os usuários.

SubProcesso: A1.1.3.2 Gestão de Projetos

SubSubProcesso: A1.1.3.2.1 Gestão do Escritório de Projetos



Esta é atividade de apoio do EPROJ ao Gerente de Projeto estabelecendo e atualizando a metodologia a ser empregada. A metodologia é concebida no início da implementação do escritório de projetos, adaptada a novas necessidades e aplicada a cada projeto tendo em vista o contexto e as suas características específicas.

Input: Referências para Metodologia

A metodologia do Escritório de Projetos pode ser atualizada pela observação de envolvidos com projetos a partir de notícias de mercado e benchmarking.

Procedimento: Estabelecer as abordagens metodológicas de gerenciamento de projetos

O EPROJ busca estabelecer metodologia em projetos compatível com as boas práticas de mercado, com a sua própria estrutura de governança; e aderentes ao contexto e cultura da organização.

Cargo: EPROJ

Decisão: Realizar procedimentos simultâneos para a aplicação metodológica em projetos

A prática de adoção da metodologia de Gerenciamento de Projetos requer ações simultâneas de capacitação e suporte às equipes de projeto pelo EPROJ.

Procedimento: Treinar usuários

O escritório de projetos domina a competência metodológica definida e provê, através de seus analistas, a capacitação necessária aos usuários para utilização da metodologia.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Solicitar suporte na metodologia de gerenciamento de projetos

No caso de continuidade do uso da metodologia de projetos padrão definida pelo escritório de projetos, ocorre ao gerente de projetos e sua equipe a necessidade de esclarecer dúvidas e prover orientações com relação ao uso da abordagem metodológica.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Prover suporte na metodologia de gerenciamento de projetos

É função do escritório de projetos prover suporte às equipes de projeto com relação à utilização da metodologia de gerenciamento de projetos definida para a organização.

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Time de projeto

Procedimento: Verificar adesão à metodologia

O escritório de projetos deve, com base no acompanhamento dos projetos em andamento, avaliar grau de adesão dos stakeholders à metodologia base definida.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Implementar melhorias na metodologia

A metodologia de gerenciamento de projetos deve ser continuamente aprimorada visando torná-la cada vez mais útil à SEDEERI.

Cargo: EPROJ

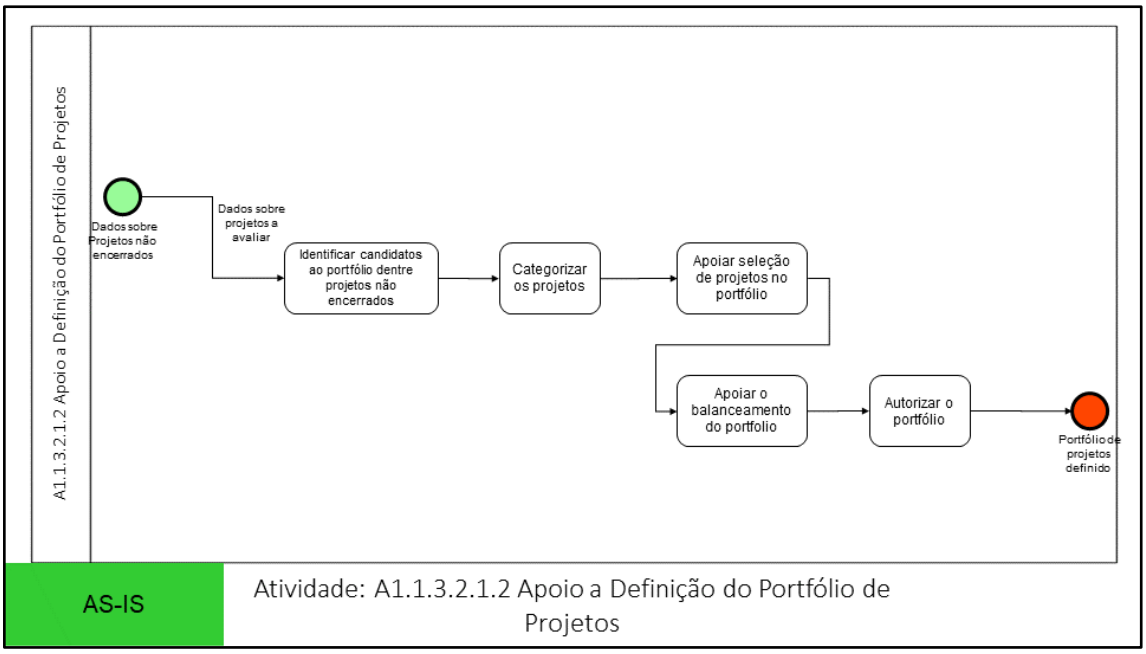
Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakehoders do EPROJ

A satisfação dos stakeholders sobre a qualidade da metodologia de gerenciamento de projetos deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Output: Apoio metodológico do EPROJ realizado

A realização dos procedimentos previstos neste processo deve garantir o apoio metodológico de qualidade pelo escritório de projetos para a organização.



Há um risco inerente ao portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar

cuidadosamente esta atividade, que contempla a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culmina com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Input: Dados sobre Projetos não encerrados

Dados relacionados ao andamento de projetos não encerrados (em planejamento ou em execução) disponibilizados com o intento de permitir a avaliação de sua aderência / sinergia ao portfólio da organização.

Procedimento: Identificar candidatos ao portfólio dentre projetos não encerrados

Levando-se em consideração o contexto organizacional, os candidatos ao portfólio devem ser identificados dentre os projetos não encerrados que preencham preliminarmente critérios técnicos de sinergia e adequação à estratégia da organização e à própria carteira de projetos vigente .

Cargo: EPROJ

Procedimento: Categorizar os projetos

Após a identificação, os projetos candidatos ao portfólio devem ser avaliados e categorizados de acordo com a estruturação vigente da carteira.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Apoiar seleção de projetos no portfólio

Uma vez categorizadas, os projetos candidatos ao portfólio devem ser selecionados com base na sua relevância e sinergia em relação ao portfólio vigente.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Apoiar o balanceamento do portfolio

A priorização e o potencial de compartilhamento de recursos dos projetos candidatos selecionados devem ser avaliados preliminarmente em relação ao portfólio vigente, gerando cenários alternativos de composição da carteira e permitindo identificar o melhor “balanceamento” entre seus componentes.

Procedimento: Autorizar o portfólio

Com base no melhor balanceamento da carteira, a seleção dos projetos candidatos categorizados deve ser estabelecida levando-se em consideração os objetivos estratégicos da organização, e promovendo a autorização do portfólio que deverá viger daí em diante.

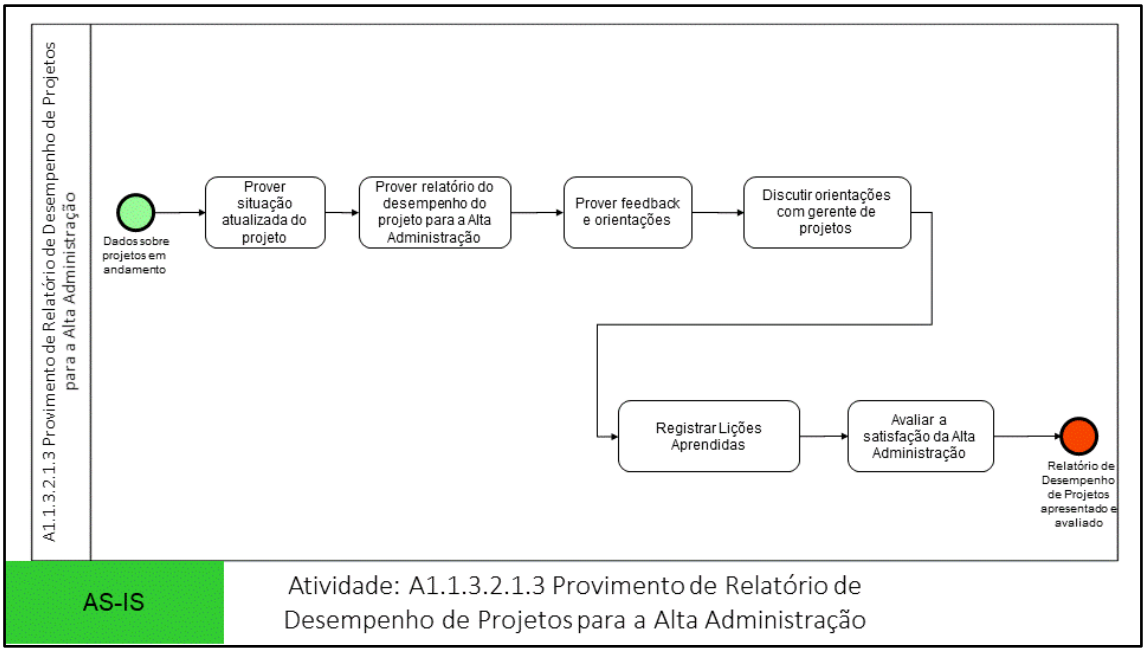
Cargo: Comitê do Portfólio

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração)

Output: Portfólio de projetos definido

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar à autorização de um portfólio de projetos balanceado.



Para a tomada de decisão executiva, a alta gestão necessita, em um formato adequado, de informações confiáveis sobre o desempenho de projetos, com as quais o EPROJ deve prover consolidação e disponibilização de relatório específico.

Input: Dados sobre projetos em andamento

Para esta atividade, os dados atualizados dos projetos devem refletir a consolidação do que foi realizado versus o planejado, das pendências, dos principais riscos e demais condições relevantes do monitoramento e do acompanhamento realizados pelo gerente.

Procedimento: Prover situação atualizada do projeto

A situação atualizada dos projetos deve ser provida ao EPROJ com o objetivo de facilitar sua consolidação em informações confiáveis.

Cargo: Gerente do Projeto

Procedimento: Prover relatório do desempenho do projeto para a Alta Administração

O escritório de projetos tem a responsabilidade de consolidar as informações recebidas dos responsáveis pelos projetos de forma compatível com o processo decisório da alta administração, contemplando aspectos tais como a eficiência da implementação orçamentária, a realização dos objetivos estratégicos e a minimização dos riscos da operação.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover feedback e orientações

Cabe à Alta Gestão analisar o relatório de desempenho de projetos e prover considerações ao EPROJ na forma de avaliações e orientações. Por vezes, o EPROJ deve apresentar os resultados através de exposições presenciais em complemento aos relatórios enviados e recebendo feedback dos participantes no próprio evento.

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Discutir orientações com gerente de projetos

O feedback e o conjunto de orientações dados pela alta gestão devem ser discutidos junto aos responsáveis pelos próprios projetos avaliados, numa dinâmica que pode acarretar ajustes e melhorias nos projetos.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Registrar Lições Aprendidas

Deve ser registrado no log de lições aprendidas o entendimento sobre as reações obtidas da Alta Administração sobre cada relatório de desempenho de projetos.

Cargo: EPROJ

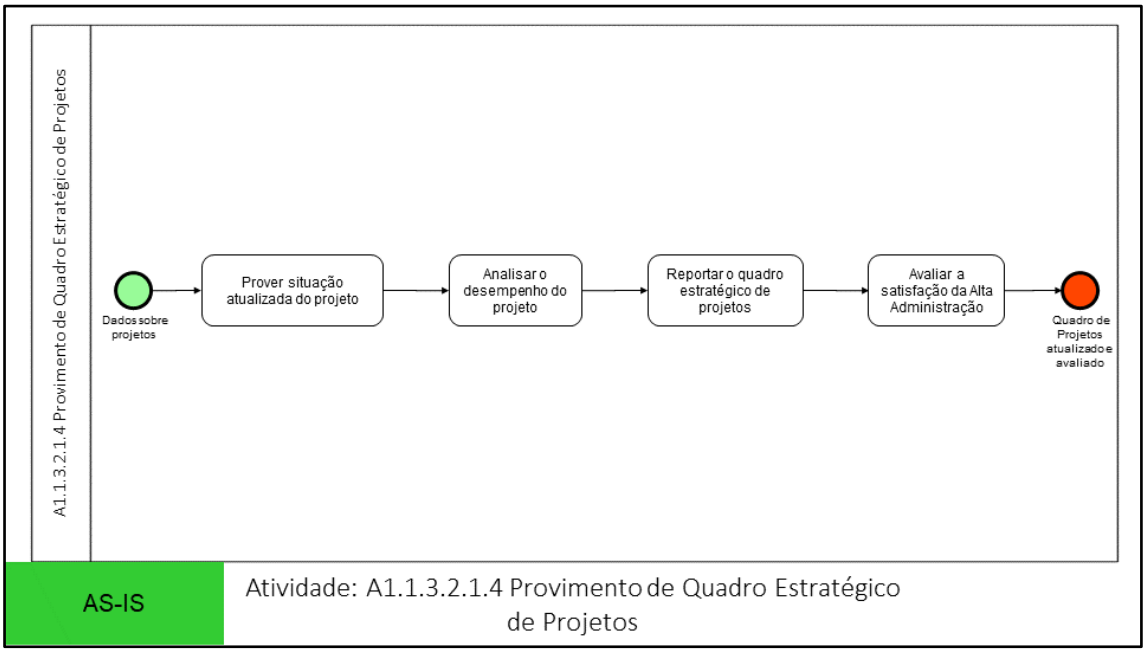
Procedimento: Avaliar a satisfação da Alta Administração

O nível de satisfação da Alta Administração sobre o desempenho do EPROJ deve ser regularmente avaliado.

Cargo: EPROJ

Output: Relatório de Desempenho de Projetos apresentado e avaliado

Os procedimentos dessa atividade devem levar a um processo claro de acompanhamento pela alta administração com relação ao investimento em projetos na organização. Para os responsáveis pela coordenação dos projetos, deve haver um senso de alinhamento com a alta gestão sobre suas atividades.



Projetos devem ser inseridos no esforço de realização estratégica de uma organização. Esta atividade é destinada à criação de uma lista referencial de projetos avaliados compatível com o portfólio e, consequentemente, aderente à estratégia organizacional.

Input: Dados sobre projetos

Nesta atividade, os dados sobre projetos estão relacionados à mensuração do desempenho dos projetos para prover a base para a geração de quadros de acompanhamento do investimento de tempo e recursos nos projetos.

Procedimento: Prover situação atualizada do projeto

O EPROJ deve ser suprido com dados atualizados de andamento do projeto.

Cargo: Gerente de Projeto

Procedimento: Analisar o desempenho do projeto

Antes da publicação de resultados na forma de quadros estratégicos, o desempenho do projeto deve ser analisado e enriquecido com diagnósticos e prognósticos úteis para a estratégia da organização.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Reportar o quadro estratégico de projetos

Deve ser disponibilizado o quadro estratégico atualizado com o resultado da análise do desempenho do projeto

Cargo: EPROJ

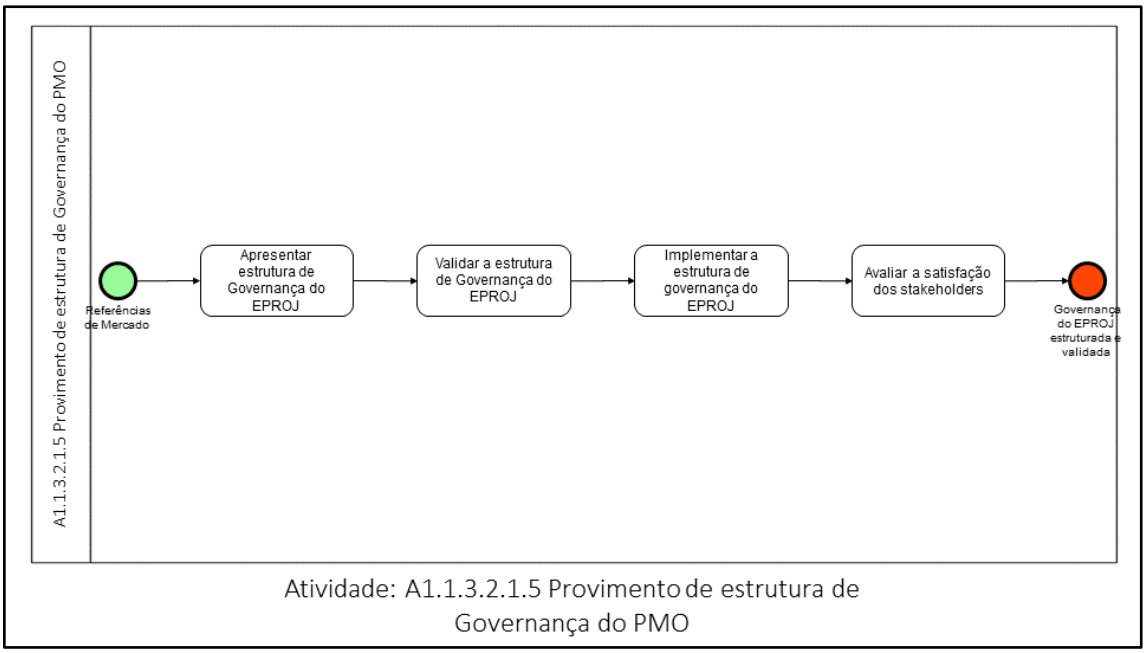
Procedimento: Avaliar a satisfação da Alta Administração

Deve ser avaliada a satisfação da alta administração com o quadro estratégico disponibilizado.

Cargo: EPROJ

Output: Quadro de Projetos atualizado e avaliado

A realização dos procedimentos desta atividade deve prover dados consolidados (informações) de projetos na forma de quadros para a organização.



Atividade: A1.1.3.2.1.5 Provimento de estrutura de Governança do PMO

Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização devem servir de inspiração primária para a definição da própria estrutura de governança do EPROJ, que contempla, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Input: Referências de Mercado

O Escritório de Projetos acompanha a evolução do conhecimento em gerenciamento de projetos e avalia as práticas de outras organizações por benchmarking.

Procedimento: Apresentar estrutura de Governança do EPROJ

Será concebida / atualizada a estrutura de governança do EPROJ, de forma aderente aos princípios de governança e da estratégia da própria organização, os. Nesta estrutura, correspondente aos referenciais estratégicos do EPRO, devem estar contempladas sua missão, princípios, metas, processos, funções, indicadores de desempenho e modelo de quadro estratégico de projetos.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Validar a estrutura de Governança do EPROJ

Serão validados os referenciais estratégicos do EPROJ, concebidos pelo próprio escritório.

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Implementar a estrutura de governança do EPROJ

Com o aval da Alta Administração, são implementados, por processos e comportamentos, os referenciais estratégicos do EPROJ.

Cargo: EPROJ

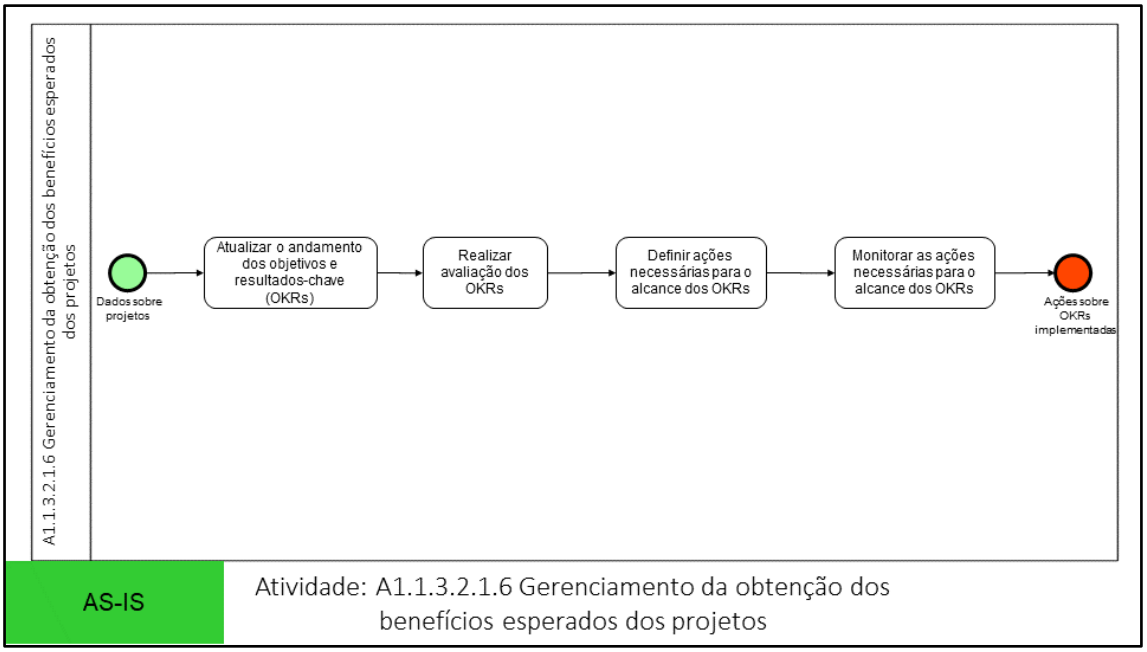
Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakeholders

Será avaliada a satisfação dos stakeholders dos projetos sobre a coerência entre a atuação do EPROJ e os seus referenciais estratégicos.

Cargo: EPROJ

Output: Governança do EPROJ estruturada e validada

Com a realização dos procedimentos propostos, o EPROJ terá sua estrutura de governança implementada, validada e atualizada.



A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida, para os respectivos stakeholders. Esta atividade se vincula fortemente ao acompanhamento dos OKRs (objectives and key results) atualizados dos projetos, que devem traduzir a obtenção dos resultados e ser acompanhados pelo EPROJ.

Input: Dados sobre projetos

Nesta atividade, dados referentes a projetos são vistos sob a ótica da consecução dos seus objetivos e dos benefícios gerados para os stakeholders.

Procedimento: Atualizar o andamento dos objetivos e resultados-chave (OKRs)

A consecução progressiva dos objetivos e resultados chave (OKRs) esperados deve ser acompanhada e periodicamente atualizada. **Cargo:** EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar avaliação dos OKRs

Deve ser feita a avaliação criteriosa sobre a efetiva consecução dos objetivos e dos resultados-chave do projeto (planejado vs realizado).

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Definir ações necessárias para o alcance dos OKRs

A avaliação crítica do alcance progressivo dos objetivos e resultados-chave do projeto vis a vis o planejado leva à eventual proposição de ações de ajustes a serem empreendidos pelos respectivos stakeholders dos projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar as ações necessárias para o alcance dos OKRs

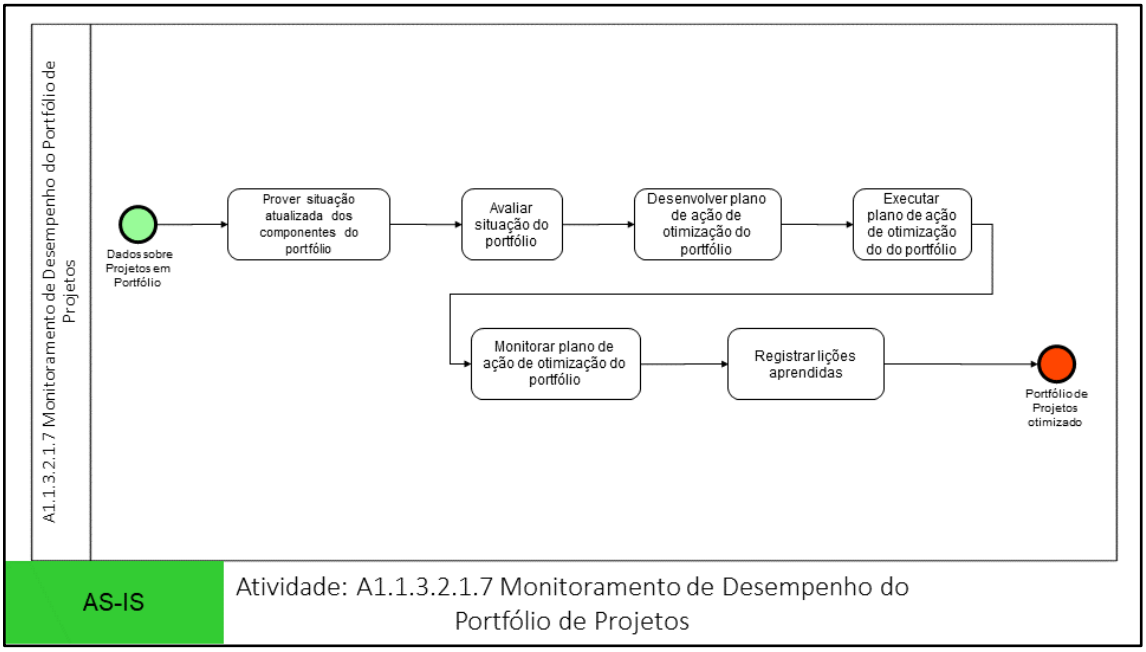
Sob a coordenação e acompanhamento do EPROJ, os gerentes devem implementar as ações de ajustes nos projetos visando a consecução dos objetivos e resultados-chave desejados.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Output: Ações sobre OKRs implementadas

Os procedimentos dessa atividade elevam a probabilidade do atingimento dos objetivos e resultados-chave desejados através de ações corretivas necessárias.



O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Input: Dados sobre Projetos em Portfólio

Dados de performance dos projetos sob a ótica do compartilhamento de recursos, do encadeamento de atividades e da contribuição para o resultado agregado desejado para o portfólio.

Procedimento: Prover situação atualizada dos componentes do portfólio

A situação atualizada de andamento dos projetos dever ser disponibilizada para o EPROJ.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar situação do portfólio

Sob uma intensa troca de percepções e informações entre os envolvidos, deve ser realizada a análise crítica sobre como os projetos estão utilizando recursos e interferindo mutuamente entre si, consolidando a avaliação do resultado agregado do portfólio.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Desenvolver plano de ação de otimização do portfólio

A partir da avalição crítica do resultado agregado do portfólio, será desenvolvido um plano de ação para sua otimização, principalmente sob a ótica da utilização e do compartilhamento de recursos entre os projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação de otimização do portfólio

Serão executadas, em cada um dos projetos envolvidos, as respectivas ações definidas no plano de otimização do portfólio.

Cargo: Gerentes de Projetos

Cargo: Times de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de ação de otimização do portfólio

A efetividade das ações para otimização do portfólio será monitorada em sincronia com os responsáveis por sua implementação em cada projeto envolvido.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Registrar lições aprendidas

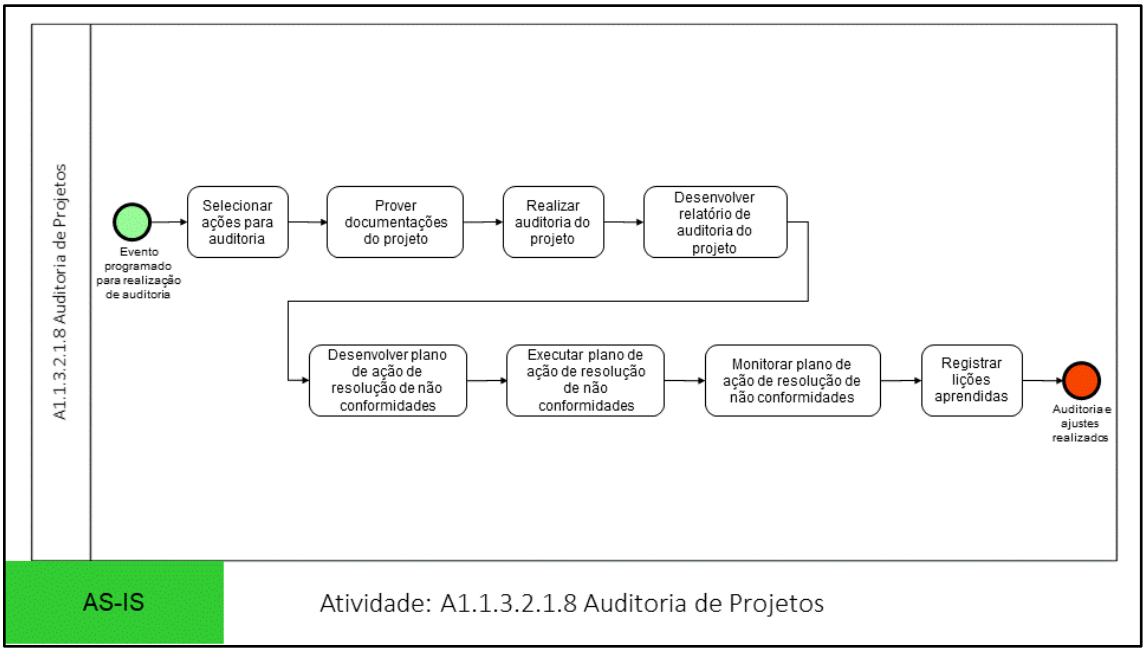
As lições aprendidas nesta atividade devem ser formalmente registradas no repositório correspondente.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projetos

Output: Portfólio de Projetos otimizado

A realização dos procedimentos dessa atividade leva a obtenção de um portfólio de projetos otimizado .



A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria periódica. O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado. Esta atividade estrutura a realização periódica de auditoria do EPROJ sobre os projetos, cujos gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados.

Input: Evento programado para realização de auditoria

A auditoria de projetos é uma atividade com programação regular de execução prevista na metodologia de gerenciamento de projetos e configurada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

Procedimento: Selecionar ações para auditoria

Dentro da periodicidade prevista na metodologia de gerenciamento de projetos, serão selecionadas as ações de auditoria para averiguar a adequação dos procedimentos projeto auditado.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Procedimento: Prover documentações do projeto

Será providenciada a documentação com evidências de boa condução do projeto na perspectiva dos profissionais do EPROJ que farão a auditoria.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar auditoria do projeto

Será realizada a inspeção documental e presencial dos projetos selecionados para as ações de auditoria.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver relatório de auditoria do projeto

Será desenvolvido o relatório com a consolidação dos aspectos positivos e negativos observados nas trilhas de auditoria seguidas.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver plano de ação de resolução de não conformidades

Para as não conformidades observadas, serão identificadas suas respectivas causas raízes e consolidado um plano para a sua solução ou mitigação, bem como para os ajustes aos padrões de referência estabelecidos pelo EPROJ.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação de resolução de não conformidades

Serão executados os ajustes recomendados no plano de ação para a resolução de não conformidades.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de ação de resolução de não conformidades

Será monitorada a efetividade da resolução de não conformidades junto aos respectivos gerentes de projeto.

Cargo: EPROJ

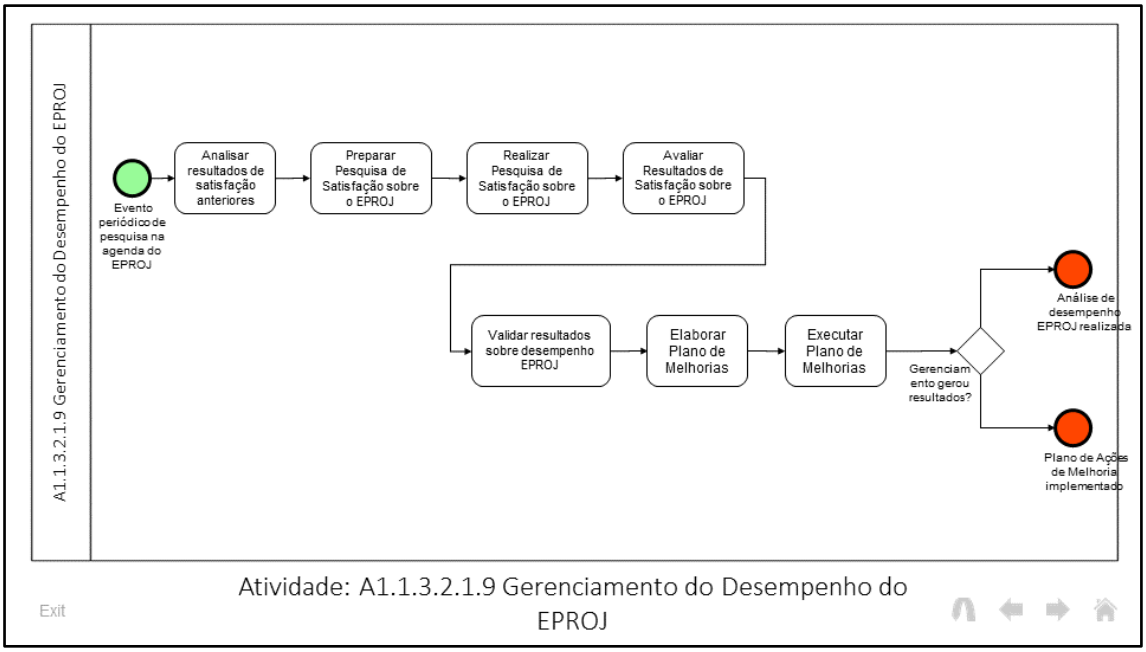
Procedimento: Registrar lições aprendidas

As lições aprendidas na resolução de não conformidades devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: EPROJ

Output: Auditoria e ajustes realizados

A realização da atividade de auditoria possibilitará a conformidade / compliance aos padrões de referência estabelecidos pelo EPROJ.



Atividade destinada a monitorar e controlar a percepção de desempenho do implementar Projetos construídos com a premissa de geração de valor representa uma proposta inovadora que necessita de feedback para seu aprimoramento.

Input: Evento periódico de pesquisa na agenda do EPROJ

Periodicamente, o EPROJ deve promover um levantamento de opiniões sobre seu desempenho para validar suas premissas de existência e funcionamento.

Procedimento: Analisar resultados de satisfação anteriores

Os analistas do EPROJ devem consolidar e analisar resultados sobre a obtenção dos benefícios esperados, a satisfação da atuação do escritório, abrangendo feedbacks espontâneos, lições aprendidas em projetos e resultados de pesquisas anteriores.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Preparar Pesquisa de Satisfação sobre o EPROJ

Com base na análise expedita feita sobre o conhecimento disponível a respeito da percepção de desempenho do EPROJ, a equipe do escritório deve elaborar / aprimorar seu formulário de levantamento sobre satisfação dos stakeholders da organização.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Pesquisa de Satisfação sobre o EPROJ

O EPROJ, no momento programado, deve enviar o formulário de pesquisa no formato digital para todos os stakeholders formadores de opinião sobre a atuação do escritório; e cujas respostas estarão disponíveis na base de dados de projetos até a data programada.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar Resultados de Satisfação sobre o EPROJ

Os analistas do EPROJ devem promover análise estatística para consolidação de resultados da pesquisa (histogramas, somatórios, índices etc), incluindo a comparação com pesquisas anteriores (carta de controle, Correlações etc). Tais avaliações devem servir de base para o diagnóstico de sua própria atuação na forma de um relatório consolidado.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Validar resultados sobre desempenho EPROJ

O EPROJ deve discutir suas conclusões com a alta administração em busca de seu aprimoramento através de ações de melhoria que podem se empreendidas.

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Elaborar Plano de Melhorias

O EPROJ deve consolidar todas as oportunidades de melhorias identificadas na forma de um plano de ações de melhorias que deverá ser empreendido pelo escritório.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Executar Plano de Melhorias

A equipe do EPROJ deve empreender a realização das ações previstas no plano de melhorias. Os resultados desta implementação serão identificáveis nas futuras pesquisas de satisfação sobre o EPROJ.

Cargo: EPROJ

Decisão: Gerenciamento gerou resultados?

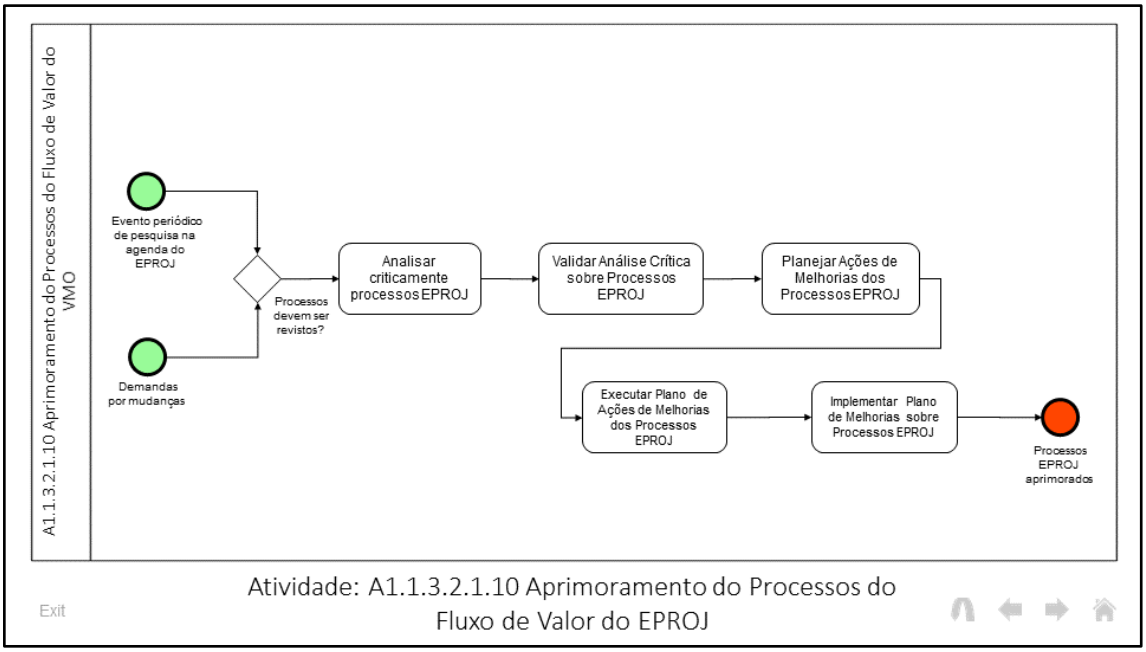
Geração de saídas dos resultados da atividade de gerenciamento de desempenho do EPROJ.

Output: Análise de desempenho EPROJ realizada

Todo o processo de levantamento e diagnose sobre a percepção de atuação do EPROJ concluído.

Output: Plano de Ações de Melhoria implementado

As ações previstas para melhoria da operação do EPROJ estarão implementadas antes do novo ciclo de pesquisa.



A operação do EPROJ é orientada a realização contínua de valor através de processos de negócio eficientes. Este modelo de fluxos de valor na forma de processos deve ser avaliado periodicamente em busca de resolução de problemas / gargalos assim como da identificação de oportunidades de melhoria. E o EPROJ será também demandado pelos seus stakeholders por mudanças que devem acarretar alterações na definição dos seus processos.

Input: Evento periódico de pesquisa na agenda do EPROJ

Periodicamente, o EPROJ deve promover a análise crítica sobre seus processos de negócio em busca de oportunidades de melhoria.

Input: Demandas por mudanças

Os stakeholders do EPROJ podem entender e solicitar mudanças Ad Hoc na atuação do escritório em função de mudanças, tais como alterações na estratégia, nos processos organizacionais, na estrutura funcional, etc.

Decisão: Processos devem ser revistos?

Frente à programação de revisão de fluxos de valor e nas demandas dos stakeholders, a equipe do EPROJ decide por realizar os procedimentos de melhoria dos processos.

Procedimento: Analisar criticamente processos EPROJ

Ante à necessidade e oportunidade de revisão do modelo de fluxos de valor, a equipe do EPROJ e formadores de opinião convidados devem avaliar o impacto das contingências sobre o conjunto de processos desenhados e em execução (conhecidos como AS-IS). A equipe que fará a análise crítica sobre os processos atuais deverá derivar um conjunto de ações de melhoria e a proposta de novos processos redesenhados (conhecidos como TO-BE). As ações de melhoria são consolidadas na forma de plano de ações.

Cargo: EPROJ

Cargo: Formadores de Opinião sobre o EPROJ

Procedimento: Validar Análise Crítica sobre Processos EPROJ

O EPROJ deve validar a análise crítica sobre seus processos atuais e seus resultados (plano de ações e processos TO-BE) com a alta administração do PMI.

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Planejar Ações de Melhorias dos Processos EPROJ

O plano de ações de melhorias deve ser homologado pela Alta Administração um plano de melhorias dos processos do EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Executar Plano de Ações de Melhorias dos Processos EPROJ

Deve ser executado o plano de melhorias dos processos do EPROJ homologado pela Alta Administração.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Implementar Plano de Melhorias sobre Processos EPROJ

A equipe do EPROJ deve implementar o plano de melhorias homologado pela Alta Administração para o aperfeiçoamento dos seus processos internos.

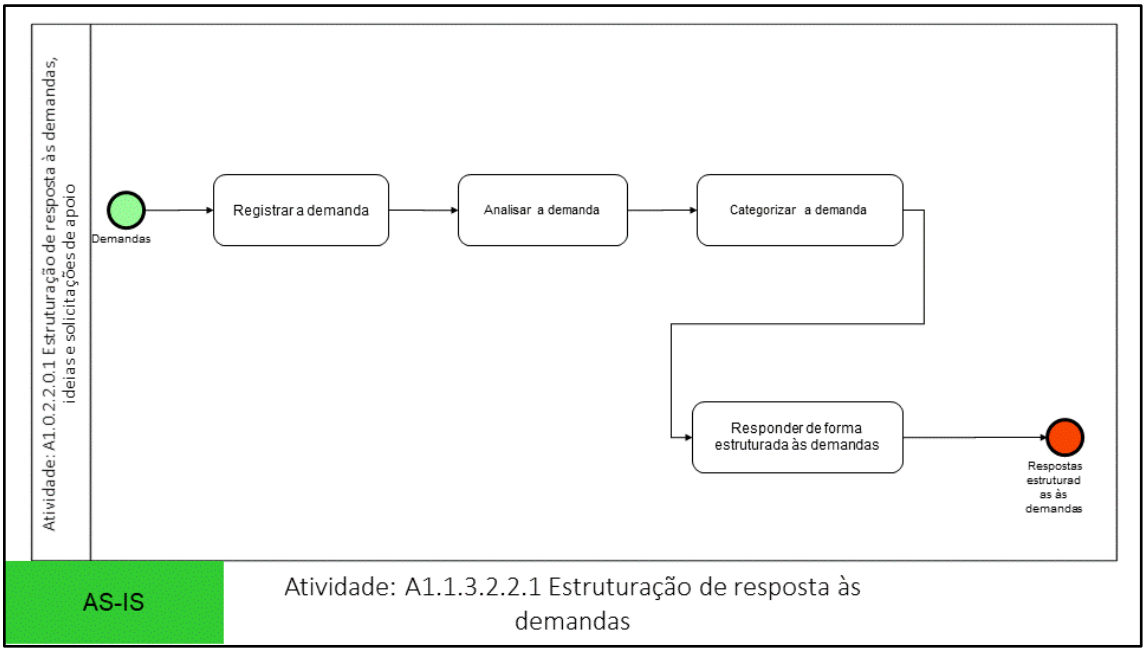
Cargo: EPROJ

Output: Processos EPROJ aprimorados

Plano de Melhorias nos processos EPROJ implementado e processos de negócio do escritório atualizados.

SubSubProcesso: A1.1.3.2.2
Gerenciamento de Projetos

SubProcesso: A1.0.2.2 Gerenciamento de Projeto



Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas e analisadas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também deve estar reproduzida na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Input: Demandas

Requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio chegam à organização provenientes de áreas internas ou de organizações externas habilitadas para tal.

Procedimento: Registrar a demanda

O sistema de informações de gerenciamento de projetos deve viabilizar o registro das demandas oriundas de áreas internas ou de organizações externas habilitadas para tal.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar a demanda

Devem ser analisados os atributos-chave das demandas definidos na metodologia de gerenciamento de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Especialistas nas áreas de conhecimento, no produto ou serviço mencionados na demanda

Procedimento: Categorizar a demanda

Uma vez analisados os atributos-chave, as demandas devem ser enquadradas nas categorias previstas na metodologia de gerenciamento de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Especialistas nas áreas de conhecimento, no produto ou serviço mencionados na demanda

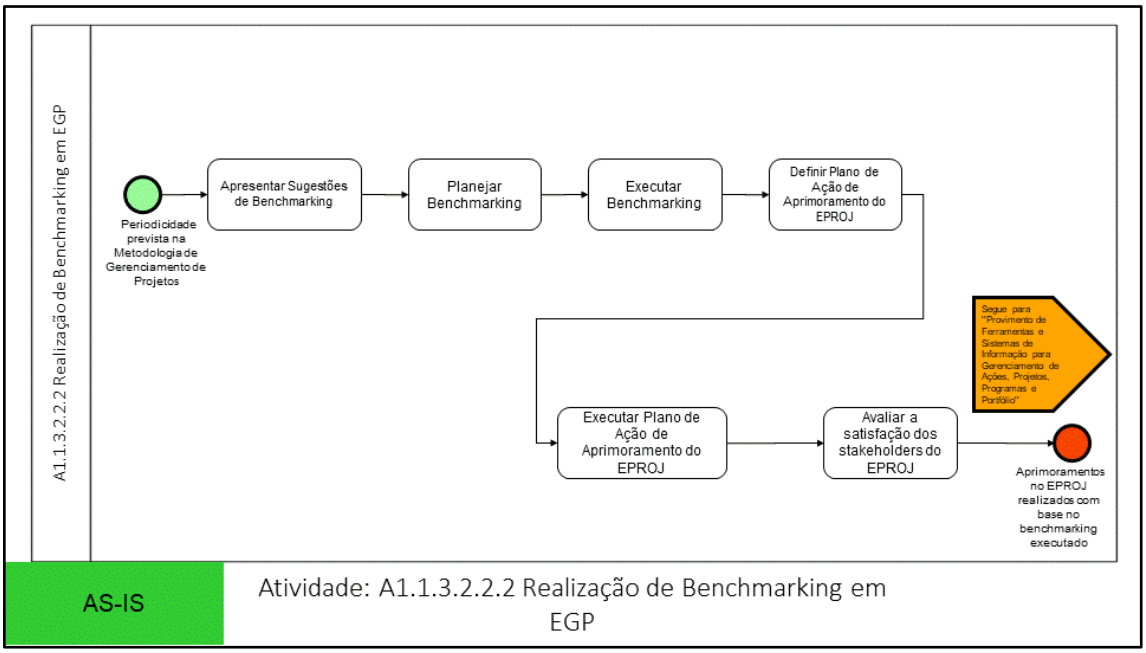
Procedimento: Responder de forma estruturada às demandas

Uma vez categorizada, a demanda deve ser respondida ao demandante e, conforme definido na metodologia de gerenciamento de projetos adotada, endereçada pela abordagem de trabalho correspondente.

Cargo: EPROJ

Output: Respostas estruturadas às demandas

A realização dos procedimentos dessa atividade permite a resposta estruturada às demandas de forma compatível com a metodologia de gerenciamento de projetos adotada



Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Input: Periodicidade prevista na Metodologia de Gerenciamento de Projetos

A periodicidade da realização do benchmarking do EPROJ deverá ser determinada na metodologia de gerenciamento de projetos da organização e configurada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

Procedimento: Apresentar Sugestões de Benchmarking

Com base no monitoramento contínuo das práticas do mercado do gerenciamento de projetos, incluindo as estruturas de governança e os processos componentes de escritórios de projetos, serão apresentadas sugestões consistentes de benchmarking.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projetos

Procedimento: Planejar Benchmarking

Benchmarking é um estudo cuja execução requer um plano cuidadoso e abrangente, que pode contemplar contatos, reuniões, visitas, viagens, participações em eventos, assinaturas de publicações especializadas, registros documentais e análises comparativas extensas.

Cargo: Alta Administração

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar Benchmarking

As ações de benchmarking devem ser executadas de acordo com o plano; e a aprendizagem gerada deve ser consolidada em relatório executivo.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Definir Plano de Ação de Aprimoramento do EPROJ

A análise crítica do relatório executivo e a absorção dos insights do estudo de benchmarking deverão servir de referência para a definição de um plano de ações de aprimoramento da estrutura de governança e dos processos do EPROJ.

Cargo: Alta Administração

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar Plano de Ação de Aprimoramento do EPROJ

Devem ser executadas as ações previstas no plano de aprimoramento do EPROJ.

Cargo: EPROJ

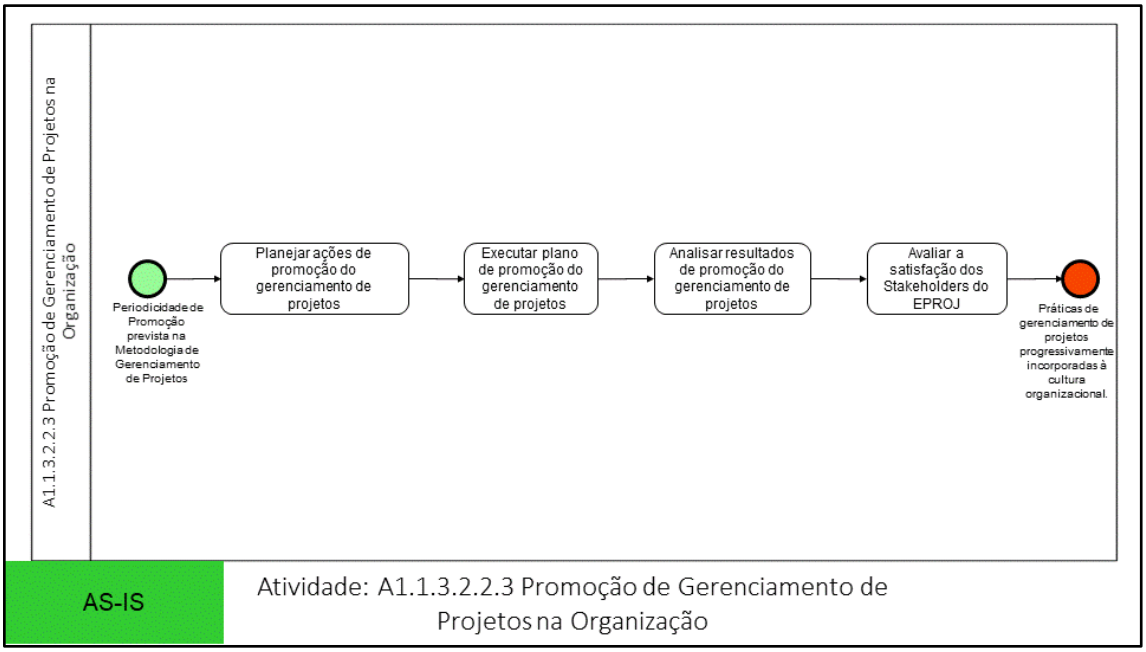
Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakeholders do EPROJ

Deve ser avaliada a satisfação dos stakeholders com os aprimoramentos implementados no EPROJ.

Cargo: EPROJ

Output: Aprimoramentos no EPROJ realizados com base no benchmarking executado

Estes procedimentos levam à execução de benchmarking consistente e ao aprimoramento efetivo do EPROJ.



O EPROJ deve atuar pro ativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Input: Periodicidade de Promoção prevista na Metodologia de Gerenciamento de Projetos

A periodicidade das ações de promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização deverá ser determinada na metodologia adotada e configurada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

Procedimento: Planejar ações de promoção do gerenciamento de projetos

Inspiradas também na consolidação das sugestões dos diversos stakeholders de projetos, devem ser planejadas, de forma colaborativa, ações periódicas de promoção da cultura e de engajamento às práticas de gerenciamento de projetos da organização. Elas devem contemplar grupos de discussão, documentação adequada, apresentações, palestras e treinamentos em diferentes mídias e formatos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Cargo: Gerentes de Projeto

Procedimento: Executar plano de promoção do gerenciamento de projetos

Devem ser executadas as ações de promoção planejadas, assim como deve ser registrado o feedback correspondente dos participantes.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar resultados de promoção do gerenciamento de projetos

Deve ser avaliado o impacto do resultado gerado versus o método de promoção adotado para cada ação. Este procedimento deve gerar lições aprendidas que apoiarão o desenvolvimento dos futuros planos de promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização.

Cargo: EPROJ

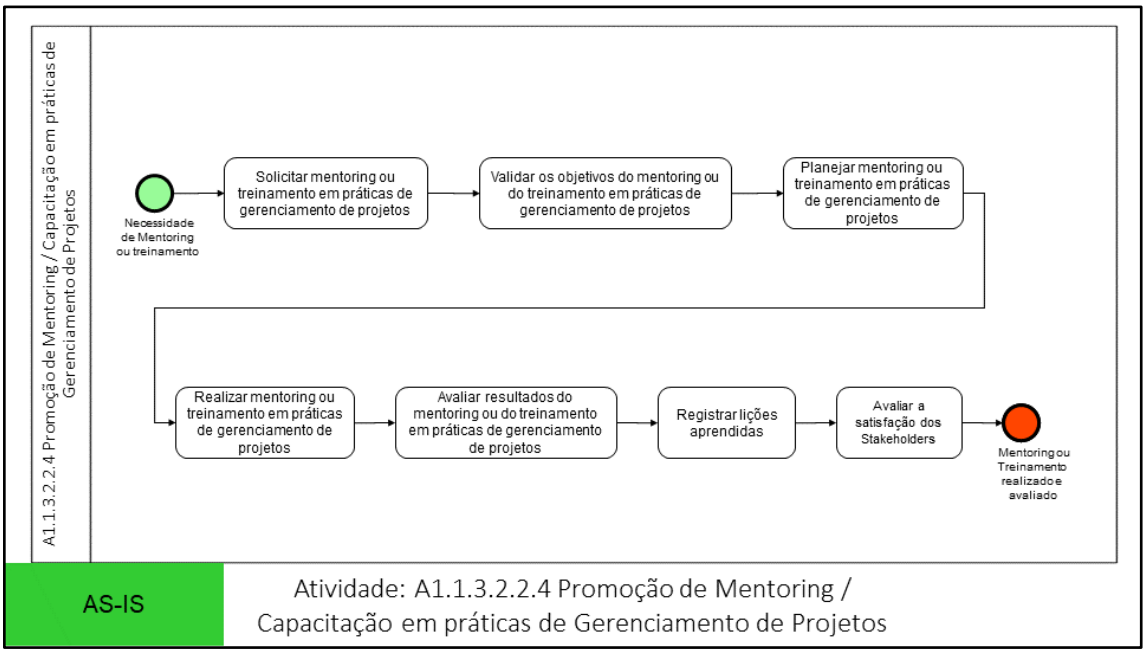
Procedimento: Avaliar a satisfação dos Stakeholders do EPROJ

Deve ser avaliada a satisfação dos stakeholders do EPROJ com a promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização.

Cargo: EPROJ

Output: Práticas de gerenciamento de projetos progressivamente incorporadas à cultura organizacional.

Ações de promoção da cultura de gerenciamento de projetos estarão registradas e avaliadas.



Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Input: Necessidade de Mentoring ou treinamento

Ad hoc, todos os envolvidos com projetos na organização podem precisar de treinamento em práticas de projetos; e, adicionalmente, gerentes / sponsors podem precisar de orientações específicas para o bom desempenho de suas respectivas funções.

Procedimento: Solicitar mentoring ou treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Devem ser solicitados formalmente ao EPROJ o mentoring ou o treinamento desejado.

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerentes de Projetos

Cargo: Time de Projetos

Procedimento: Validar os objetivos do mentoring ou do treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Devem ser avaliados o contexto dos projetos e a factibilidade das expectativas em relação ao mentoring ou ao treinamento solicitados.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Planejar mentoring ou treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Deve ser planejada a prestação da mentoria ou do treinamento em práticas de gerenciamento de projetos, visando o atendimento efetivo à solicitação validada.

Cargo: EPROJ

Cargo: Mentor / Treinador

Cargo: Mentorado / Treinando

Procedimento: Realizar mentoring ou treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

A mentoria ou treinamento planejados devem ser realizados com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação, contemplando encontros regulares até que a capacitação do mentorado / treinando esteja compatível com os objetivos estabelecidos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Mentor / Treinador

Cargo: Mentorado / Treinando

Procedimento: Avaliar resultados do mentoring ou do treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Uma vez concluídas as atividades da mentoria ou do treinamento, devem ser feitas a avaliação e o registro formal de seus resultados através de reunião presencial, virtual ou troca de mensagens.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projeto

Cargo: Sponsor do EPROJ

Cargo: Mentor / Treinador

Cargo: Mentorado / Treinando

Procedimento: Registrar lições aprendidas

As lições aprendidas devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projeto

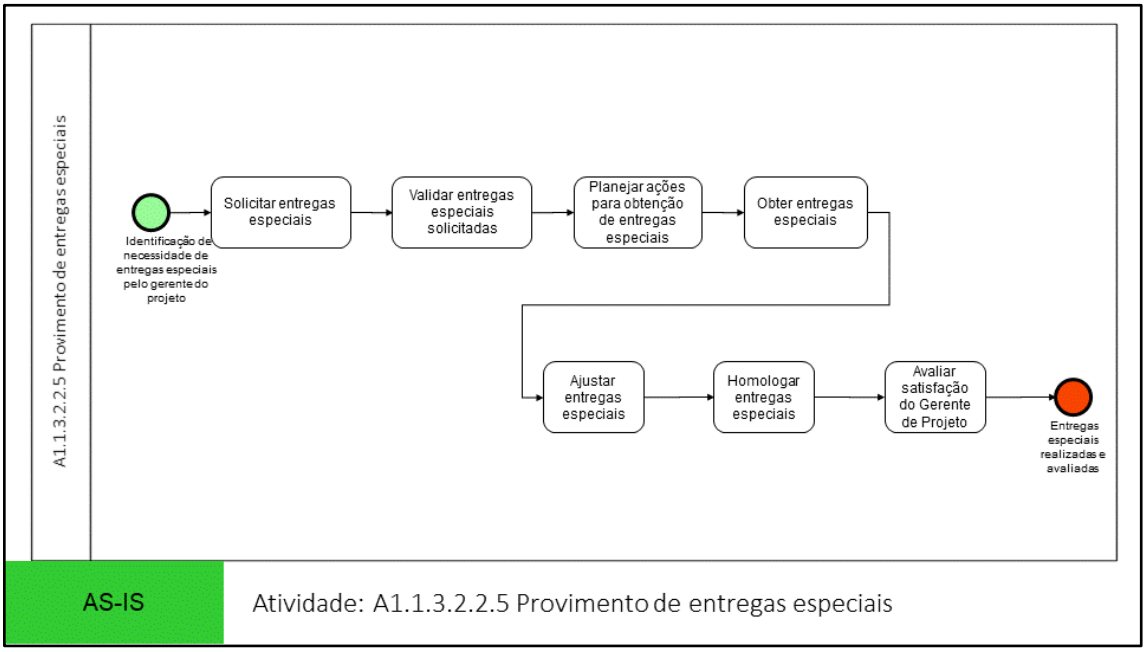
Procedimento: Avaliar a satisfação dos Stakeholders

A satisfação dos mentorados / treinandos deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Output: Mentoring ou Treinamento realizado e avaliado

Mentoria ou treinamento concluídos e avaliados, apoiando futuras ações que possam ser demandadas.



O gerenciamento de projetos pode requerer entregas especiais cuja obtenção transcenda as competências existentes no EPROJ e na equipe do projeto. Podem ser entregas que requeiram conhecimento especializado, tal como desenvolvimento de soluções tecnológicas, análise econômica ou jurídica, aplicação de técnicas de estatística, certificação de um procedimento etc. É função do EPROJ auxiliar o gerente de projeto na obtenção destas entregas especiais através da mobilização dos recursos necessários.

Input: Identificação de necessidade de entregas especiais pelo gerente do projeto

O andamento e o acompanhamento do projeto podem revelar a necessidade de entregas especiais.

Procedimento: Solicitar entregas especiais

A solicitação de entregas especiais para o projeto deve ser formalizada junto ao EPROJ.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Validar entregas especiais solicitadas

Devem ser avaliadas a necessidade específica, a relação benefício X custo, a oportunidade e a urgência de entregas especiais solicitadas para o projeto.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Planejar ações para obtenção de entregas especiais

Uma vez validada a necessidade das entregas especiais, serão planejadas ações para a sua obtenção de forma compatível com a solicitação aprovada.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor

Procedimento: Obter entregas especiais

As entregas especiais planejadas devem ser obtidas

Cargo: EPROJ

Procedimento: Ajustar entregas especiais

Quando necessário, devem ser intermediados ajustes nas entregas especiais visando o atendimento efetivo das necessidades do projeto que ensejaram a solicitação validada.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Homologar entregas especiais

As entregas especiais devem ser homologadas vis a vis a realização efetiva dos benefícios previstos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

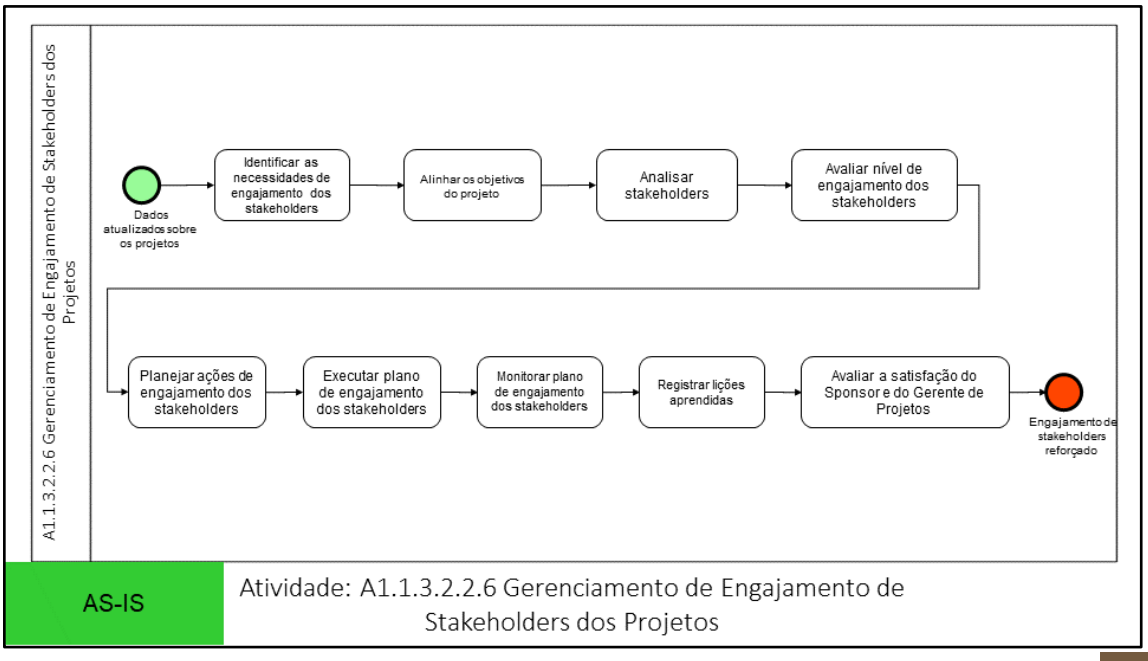
Procedimento: Avaliar satisfação do Gerente de Projeto

Deve ser avaliada a satisfação do gerente do projeto em relação às entregas especiais.

Cargo: EPROJ

Output: Entregas especiais realizadas e avaliadas

A realização dos procedimentos previstos neste processo deve garantir a adequação e a efetividade das entregas especiais.



O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Input: Dados atualizados sobre os projetos

No gerenciamento de engajamento dos stakeholders, os dados sobre projetos devem estar relacionados às percepções e aos movimentos dos seus respectivos grupos de interesse.

Procedimento: Identificar as necessidades de engajamento dos stakeholders

Devem ser identificados os sinais antecipados e correntes sobre a necessidade de promover o engajamento dos grupos de interesse do projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente do Projeto

Procedimento: Alinhar os objetivos do projeto

Os objetivos do projeto devem ser avaliados ante o comportamento visto ou previsto dos grupos de interesse, cuja lista deve ser atualizada constantemente.

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente do Projeto

Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar stakeholders

Uma vez avaliados os objetivos do projeto, o perfil e o comportamento dos stakeholders devem ser analisados ampla e detalhadamente, inclusive através de contatos pessoais, compondo “personas” com a descrição de todas as características relevantes para os projetos em que estão envolvidos. A consolidação do perfil de cada stakeholder deve apoiar o posicionamento e o ranqueamento de seu impacto previsto na consecução dos objetivos dos respectivos projetos. A lista de grupos de interesse deve ser atualizada assim como as expectativas de posicionamento de cada um deles.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente do Projeto

Procedimento: Avaliar nível de engajamento dos stakeholders

O cotejamento entre a análise dos dados do projeto e a análise da consolidação dos perfis dos stakeholders permitirá uma melhor identificação das necessidades de engajamento dos grupos que impactam o andamento do projeto, cujos objetivos devem ser renovados e atualizados vis a vis as alterações no seu ambiente político. O nível de engajamento, assim como as expectativas de posicionamento dos grupos de interesse, deve ser atualizado e previsto para cada projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Planejar ações de engajamento dos stakeholders

Uma vez avaliado, devem ser definidas ações que promovam o nível de engajamento desejado de cada grupo de interesse que influencia o projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de engajamento dos stakeholders

Devem ser empreendidas as ações planejadas para reforçar o engajamento dos grupos de interesse.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de engajamento dos stakeholders

Os gerentes de projeto devem ser apoiados na execução do plano de engajamento, assim como os resultados obtidos devem ser monitorados.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Registrar lições aprendidas

As lições aprendidas no esforço de engajamento dos stakeholders devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

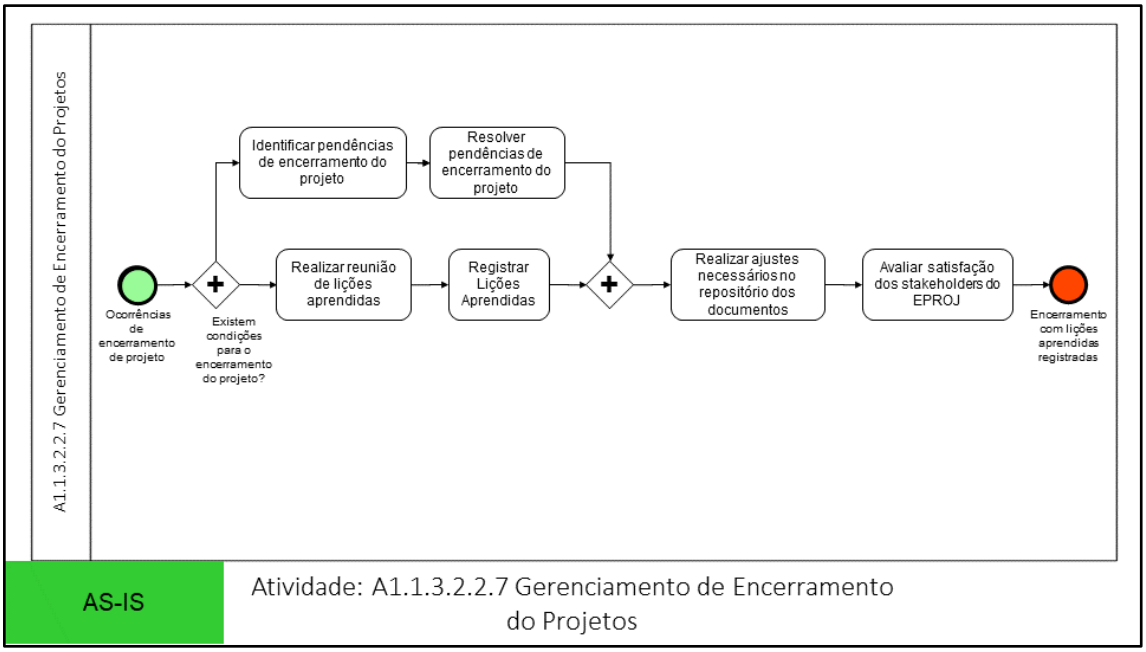
Procedimento: Avaliar a satisfação do Sponsor e do Gerente de Projetos

Será avaliado o nível de satisfação do sponsor e do gerente do projeto com o esforço de engajamento dos stakeholders.

Cargo: EPROJ

Output: Engajamento de stakeholders reforçado

A realização das atividades previstas nessa atividade deve propiciar o posicionamento desejado dos grupos de interesse em relação aos objetivos do projeto.



As boas práticas de gerenciamento dos projetos atribuem importância especial ao seu encerramento efetivo, condição associada à consecução dos objetivos e benefícios previstos, à disponibilização das entregas programadas e ao atingimento do nível de satisfação dos stakeholders desejada. Cabe ao EPROJ apoiar o encerramento do projeto na resolução de pendências de encerramento, na execução dos ajustes necessários no repositório dos documentos e na consolidação das lições aprendidas. Caso não esteja disponível, também deve ser estruturado um plano de transição para a operação do produto ou serviço resultante do projeto

Input: Ocorrências de encerramento de projeto

A equipe dedicada ao projeto apresenta evidências para a oportunidade de encerramento do projeto.

Decisão: Existem condições para o encerramento do projeto?

A condições primárias de encerramento do projeto são a consecução dos objetivos e benefícios previstos, o atingimento do nível de satisfação dos stakeholders desejada e a disponibilização das entregas programadas.

Procedimento: Identificar pendências de encerramento do projeto

São identificadas e formalizadas as pendências das condições primárias de encerramento do projeto, tais como entregas a serem disponibilizadas, pagamentos e registros a serem concluídos, contratos a encerrar, recursos a liberar, e profissionais a serem desmobilizados. Caso não esteja disponível, também deve ser estruturado um plano de transição para a operação do produto ou serviço resultante do projeto.

Cargo: Gerente do Projeto

Procedimento: Resolver pendências de encerramento do projeto

São equacionadas as pendências de encerramento do projeto identificadas.

Cargo: Gerente do Projeto

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Procedimento: Realizar reunião de lições aprendidas

São discutidas, analisadas criticamente e consolidadas as lições aprendidas relativas ao encerramento do projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente do Projeto

Cargo: Time de Projeto

Procedimento: Registrar Lições Aprendidas

Feita a reunião correspondente, as lições aprendidas devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: Gerente do Projeto

Cargo: Time de Projeto

Procedimento: Realizar ajustes necessários no repositório dos documentos

Devem ser realizados os ajustes necessários na organização do repositório de documentos de encerramento do projeto.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar satisfação dos stakeholders do EPROJ

A satisfação dos stakeholders deve ser avaliada ante todas as evidências de encerramento do projeto obtidas.

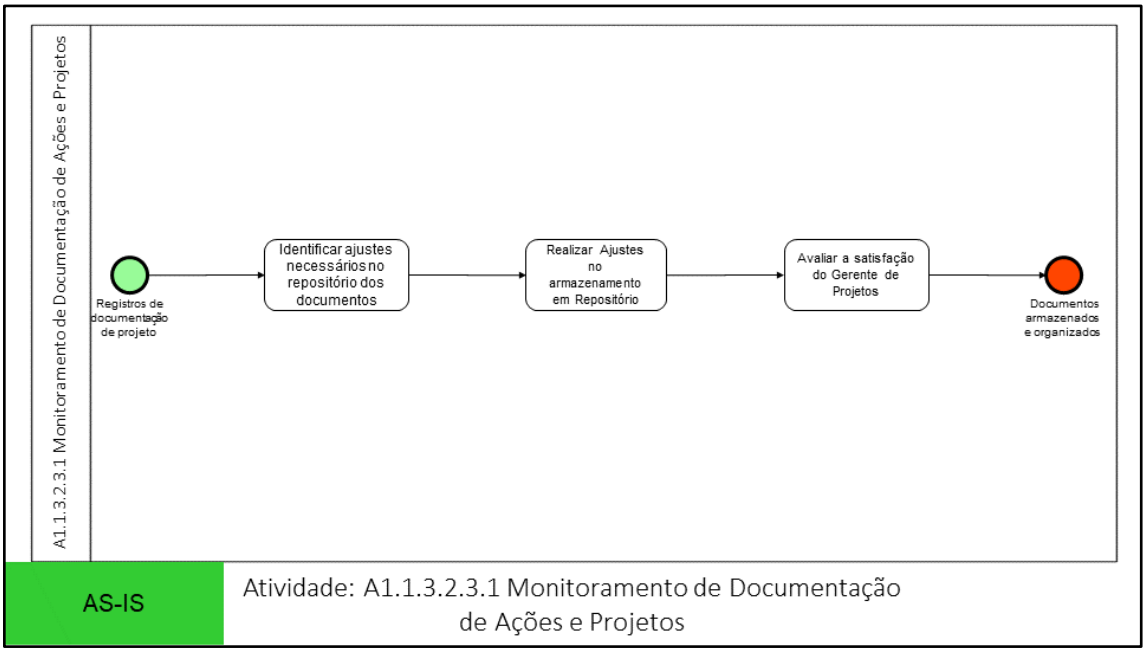
Cargo: EPROJ

Output: Encerramento com lições aprendidas registradas

Projeto encerrado com respectivo termo formal e registro das lições aprendidas.

SubSubProcesso: A1.1.3.2.3 Gerenciamento de Integração de Projetos

SubProcesso: A1.0.2.3 Gerenciamento de Integração de Projeto



O repositório de documentos do projeto é um ativo organizacional muito importante. A dinâmica de realização das atividades programadas pode gerar confusão de assuntos e de versões dos documentos O gerenciamento da documentação de um projeto é de responsabilidade do gerente e deve ser monitorado pelo EPROJ.

Input: Registros de documentação de projeto

A documentação física e eletrônica será registrada no repositório de documentos e pode contemplar inúmeros tipos de arquivos.

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Time de Projetos

Procedimento: Identificar ajustes necessários no repositório dos documentos

O armazenamento adequado dos documentos nas pastas do repositório deve ser verificado. Se necessário, ajustes devem ser solicitados ao gerente do projeto ou, se forem simples, podem ser feitos pelo próprio EPROJ, uma vez autorizado.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Ajustes no armazenamento em Repositório

Devem ser providenciados os ajustes necessários no armazenamento de documentos no repositório.

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Time de Projeto

Procedimento: Avaliar a satisfação do Gerente de Projetos

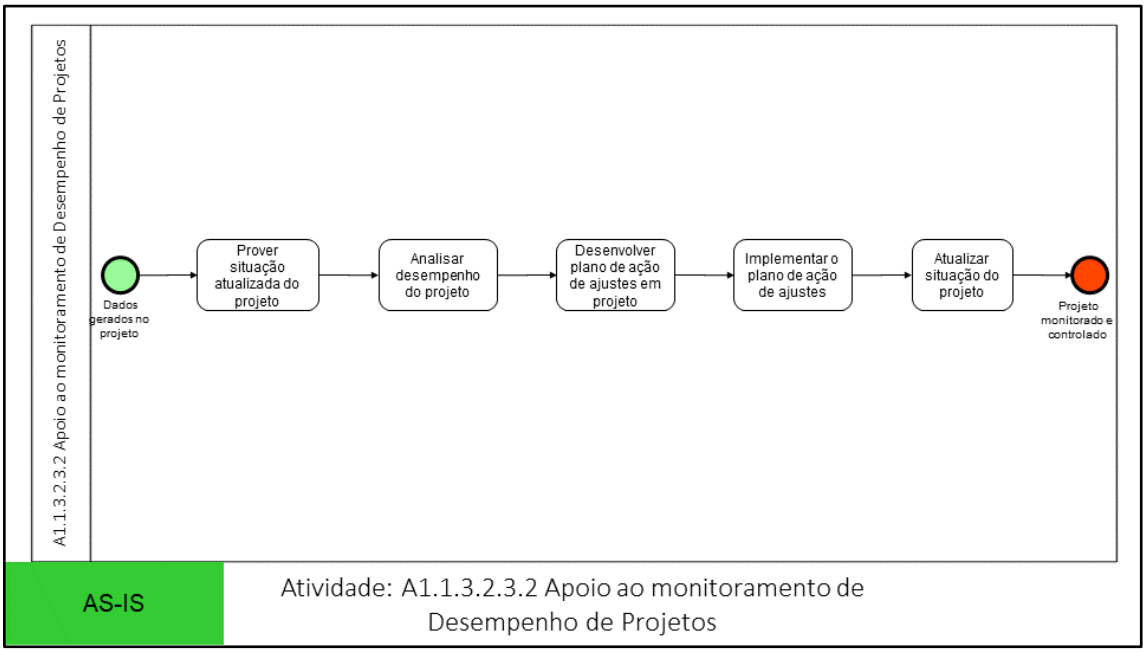
Como o trâmite de documentos tem o envolvimento do EPROJ e dos times de projetos, a satisfação do gerente de projetos com a organização e o conteúdo do repositório deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Output: Documentos armazenados e organizados

Com os procedimentos propostos, o projeto terá documentos organizados e adequadamente armazenados.



O monitoramento do desempenho do projeto é de responsabilidade primária do gerente. Dada a sua importância, esta atividade deve ser apoiada e supervisionada pelo EPROJ e, por vezes, planos de ação corretivos devem ser criados e implementados.

Input: Dados gerados no projeto

Observação e relatórios de gestão serão utilizados na identificação de problemas de performance do projeto e na eventual execução de ajustes.

Procedimento: Prover situação atualizada do projeto

O gerente de projetos é o responsável pela identificação primária da necessidade de ajustes no projeto que conduz. Os sinais mais relevantes desta necessidade surgem da avaliação do avanço planejado versus o realizado; e da avaliação da satisfação dos stakeholders.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Analisar desempenho do projeto

Defasagens de desempenho, sejam sinalizadas pelo gerente do projeto ou observadas pelo próprio EPROJ, devem ser analisadas detidamente em busca das respectivas causas raízes e oportunidades de ajustes e melhorias. **Cargo:** EPROJ

Procedimento: Desenvolver plano de ação de ajustes em projeto

Baseado num trabalho colaborativo deverá ser elaborado um plano de ação para ajustar o desempenho do projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Implementar o plano de ação de ajustes

Deve ser implementado o plano de ação de ajustes de desempenho do projeto desenvolvido de forma colaborativa.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Atualizar situação do projeto

O EPROJ recebe as informações que descrevem a situação do projeto após a implementação dos ajustes planejados. É possível que novas correções sejam incorporadas, e diversas lições de gerenciamento de projetos podem ser aprendidas e registradas.

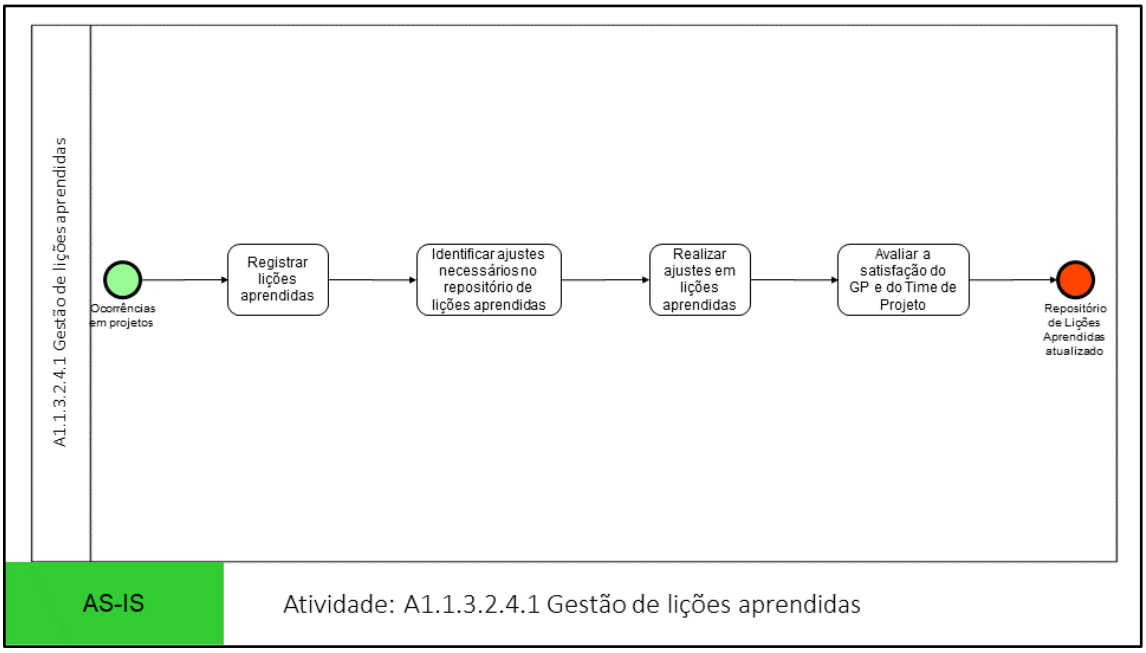
Cargo: Gerente de Projetos

Output: Projeto monitorado e controlado

Com a realização dos procedimentos previstos neste processo teremos os projetos monitorados, controlados e alinhados com os objetivos.

SubSubProcesso: A1.1.3.2.4 Recursos de Projetos

SubProcesso: A1.0.2.4 Recursos de Projeto



No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto, ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Input: Ocorrências em projetos

Ocorrências cotidianas em projetos estão relacionadas a inúmeros eventos, tais como equívocos, imprevistos, insights, descobertas, surpresas, confirmações ou não de premissas, de estimativas e de

comportamentos de stakeholders, etc. Se consideradas relevantes pelo gerente e pelo time, devem ser registrados em um diário eletrônico de fácil manejo.

Procedimento: Registrar lições aprendidas

A consolidação das inúmeras ocorrências pode gerar lições aprendidas sobre variados aspectos do projeto, e que devem ser registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Time de Projeto

Procedimento: Identificar ajustes necessários no repositório de lições aprendidas

Devem ser identificados periodicamente ajustes no repositório de lições aprendidas visando garantir que seus registros estejam adequadamente organizados e possam ser acessados de forma ágil e tempestiva.

Se necessário, os próprios responsáveis pelos registros poderão ser solicitados a ajustá-los.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar ajustes em lições aprendidas

Devem ser realizados os ajustes necessários no registro de lições aprendidas. **Cargo:** Gerente de Projetos

Cargo: Time de Projeto

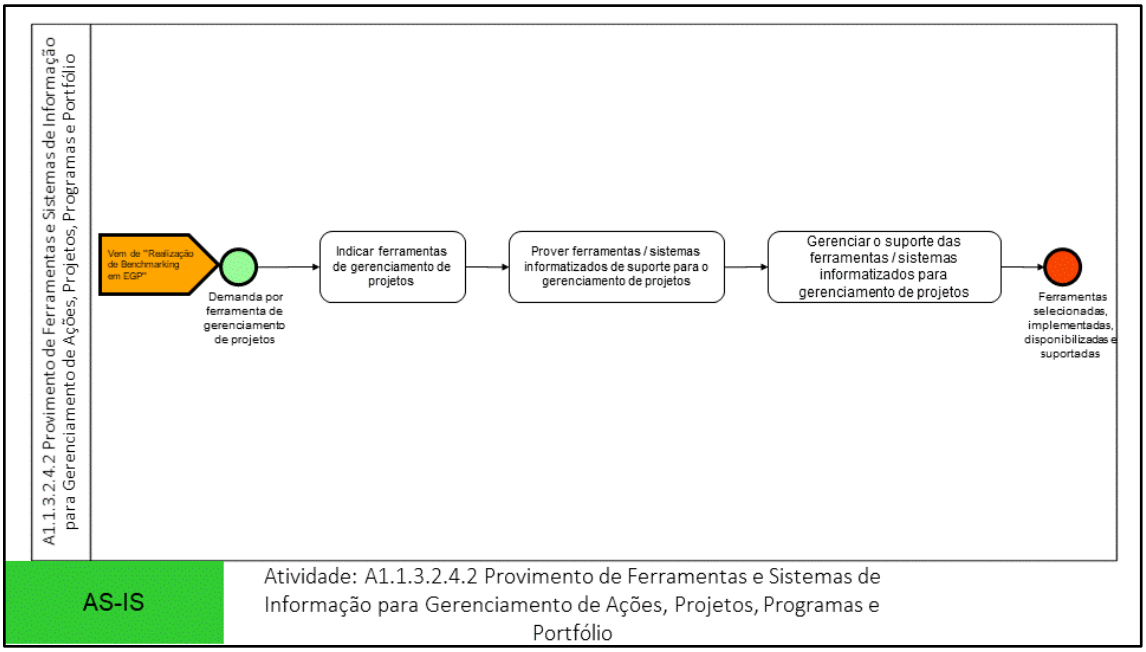
Procedimento: Avaliar a satisfação do GP e do Time de Projeto

A satisfação do gerente e do time do projeto em relação ao funcionamento deste processo deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Output: Repositório de Lições Aprendidas atualizado

A base de lições aprendidas em cada projeto deverá estar atualizada após a realização destes procedimentos.



É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Input: Demanda por ferramenta de gerenciamento de projetos

A evolução da tecnologia da informação; a consolidação progressiva dos processos do próprio EPROJ; e, principalmente, a evolução das necessidades da organização e de seus gestores, acarretam demandas por ferramentas de gerenciamento de projetos ágeis e seguras.

Procedimento: Indicar ferramentas de gerenciamento de projetos

Serão indicadas as ferramentas de gerenciamento de projetos avaliadas como relevantes, oportunas e compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas na organização.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover ferramentas / sistemas informatizados de suporte para o gerenciamento de projetos

Uma vez indicadas, devem ser facilitadas a instalação e a homologação das soluções tecnológicas, bem como a suficiente capacitação de seus respectivos usuários.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Gerenciar o suporte das ferramentas / sistemas informatizados para gerenciamento de projetos

A utilização das ferramentas e sistemas informatizados para gerenciamento de projetos da organização deve ser acompanhada e suas áreas clientes suportadas.

Cargo: EPROJ

Output: Ferramentas selecionadas, implementadas, disponibilizadas e suportadas

A realização de todos os procedimentos previstos deve viabilizar a implementação adequada das ferramentas necessárias para o gerenciamento de projetos na organização.

7 Estudo sobre a Cadeia de Valor da SEDEERI

7.1 Estudo Inicial de Proposição da Cadeia de Valor SEDEERI

O Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional (EPADI) da SEDEERI, aplicando a metodologia proposta em dezembro de 2022, desenvolveu a proposta inicial para Cadeia de Valor e Macroprocessos para a SEDEERI.

Conforme conceituado, a Cadeia de Valor é compreendida como uma visualização de contexto de todos os processos existentes em uma organização. Uma organização vista na forma de Cadeia de Valor é compreendida como um sistema vivo de atividades interconectadas que geram os resultados esperados sobre a organização.

Uma Cadeia de Valor é compreendida em 3 níveis:

- Nível de Gestão: conjunto de atividades que promovem a governança de uma instituição, estabelecendo ações que garantam o seu funcionamento integrado e forneçam seus referenciais de integração (ex.: estratégias, orçamento, prestação de contas, etc.) para entidades reguladoras;
- Nível Primários ou Finalísticos: conjuntos de atividades que, combinados, geram os resultados mais relevantes do ponto de vista de grupos de interesse externos relacionados à organização e preconizados nas suas definições legais e regimentais;
- Nível Secundários ou de Apoio: conjuntos de atividades das quais provém recursos necessários ao funcionamento de toda organização tais como pessoas, tecnologias, recursos financeiros, serviços compartilhados, entre outros. Ou seja, geram resultados que são necessários a tempo e na dimensão correta para que todas as atividades de gestão, primárias e até de apoio, sejam realizadas.

O EPADI desenvolveu o estudo sobre a Cadeia de Valor e seus Macroprocessos antecipando a construção de processos que irão viabilizar as decisões estratégicas a serem definidos na Secretaria nos Workshops sobre Planejamento Estratégico em março de 2022. Normalmente, uma Cadeia de Valor reflete apenas o funcionamento atual de uma organização. O Planejamento Estratégico criará a necessidade de apontar atividades que garantam a entrega dos resultados requeridos hoje e para o futuro com relação a Secretaria.

E as proposições de atividades serão discutidas por um grupo de trabalho na SEDEERI envolvendo Consultores e Executivos Pontos Focais na Secretaria no final de março ou início de abril de 2022, quando for mais conveniente para todos os envolvidos.

A Cadeia de Valor da SEDEERI, portanto, será a tangibilização da estratégia definida na Secretaria. Será como expressar a estratégia de modo operacional. Este referencial permitirá que atividades existentes a serem mapeadas possam ser aprimoradas, atividades necessárias não existentes possam ser propostas e criadas e atividades redundantes ou desnecessárias sejam identificadas e aprimoradas.

O método de proposição da Cadeia de Valor da SEDEERI abrange 3 movimentos:

1. A derivação de atividades fim necessárias para a geração de resultados estratégicos (de cima para baixo ou *top-down*);
2. A complementação com atividades meio identificadas no levantamento dos processos existentes (de baixo para cima ou *down-top*, realizada através do levantamento detalhado dos processos – vide abaixo);
3. E com a comparação com outras organizações (ou *Benchmarking* no Redesenho de Processos de Negócio – vide abaixo).

Este estudo presente refere-se ao movimento 1 de derivação de atividades. Conforme previsto na metodologia, esta análise seguiu os seguintes passos:

1. **Listagem dos Grupo de Interesse atuais e até futuros**: que demandarão resultados gerados pela SEDEERI quando esta atingir seus objetivos estratégicos;
2. **Listagem de resultados que são e serão demandados pelos Grupos de Interesse identificados**: serviços, informações, assessorias que a SEDEERI precisa estar preparada para realizar, gerando evidências da sua importância na Sociedade;
3. **Listagem de Atividades Afins que geram e virão a gerar os resultados esperados pelos Grupos de Interesse do futuro**: como grupamentos de procedimentos que serão realizados pela SEDEERI, nos níveis de sua Cadeia de Valor;
4. **Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor**: pela classificação de cada atividade como de nível de gestão, primário ou de apoio;
5. **Proposição de Macroprocessos**: identificados pelo Grupamento de Atividade Afins em cada nível da Cadeia de Valor em subgrupos, formando o detalhamento em contexto da Cadeia de Valor.

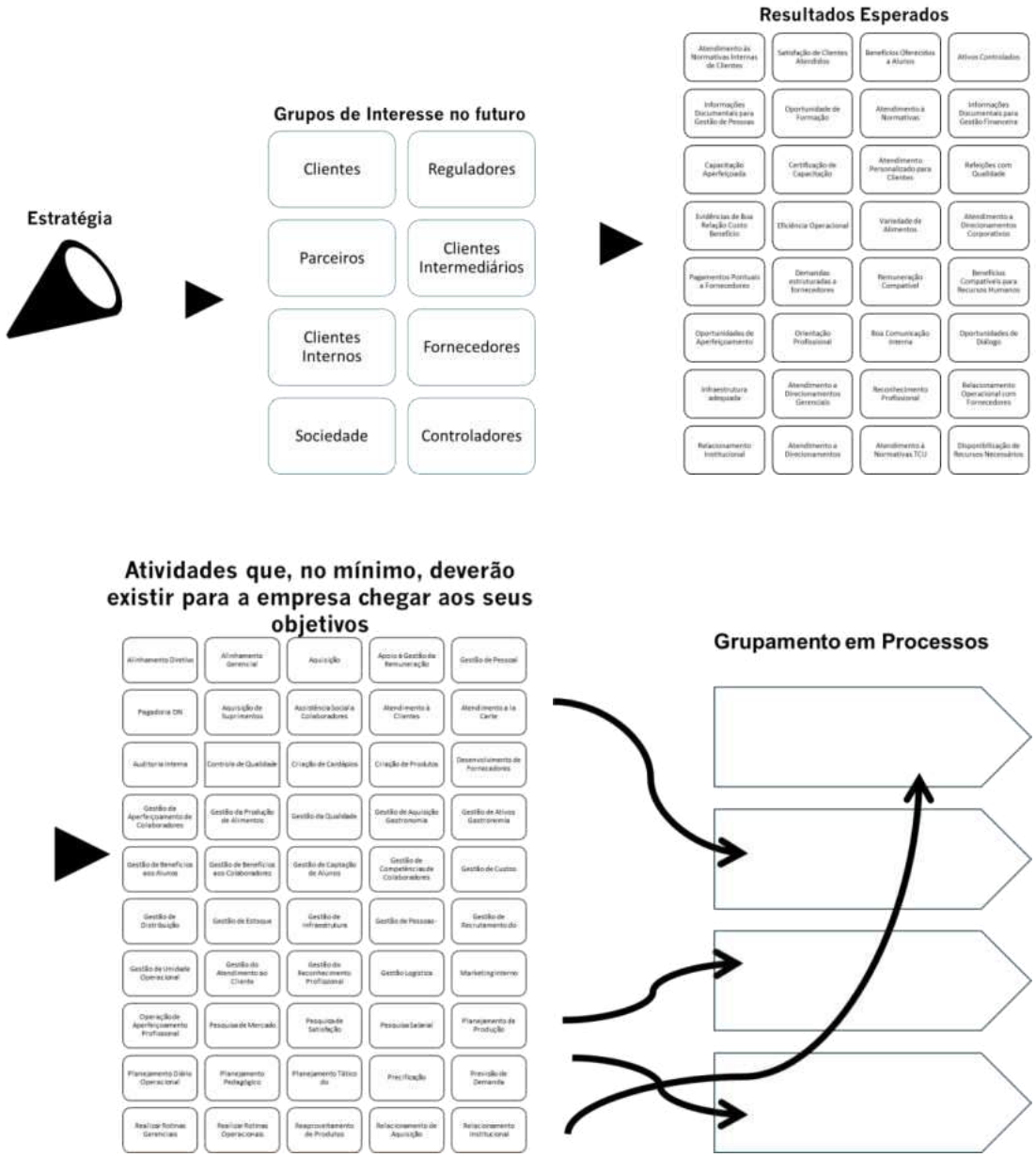


Figura 1 – Sistemática para proposição da Cadeia de Valor Ideal a partir da Estratégia

Este método aponta o esquema geral de Macroprocessos para a SEDEERI, já inspirados nos direcionamentos estratégicos vigentes.

Neste estudo utilizamos a tecnologia de integração do Escritório de Processos que está sendo desenvolvida pela equipe já alocada.

1 – Listagem de Grupos de Interesse atuais e futuros da SEDEERI – Proposta Inicial

Na medida em que os novos referenciais estratégicos da SEDEERI ainda não estão disponíveis para este estudo, utilizamos os referenciais disponíveis na comunicação institucional da Secretaria em seu site na internet[1]. Nesta fonte, constam os seguintes referenciais:

- Missão: Melhorar o ambiente de negócios no Rio de Janeiro, tornando-o propício ao crescimento, à rentabilidade, ao fomento de novas tecnologias e à geração de novos empregos.
- Objetivo: Diversificação da economia fluminense,
- Objetivo: Valorização das vocações econômicas regionais
- Objetivo: Fortalecimento das cadeias produtivas do Rio de Janeiro.
- Meta: Criar inúmeras e diversificadas oportunidades para o Estado.

Com base nas entidades que foram entrevistadas e pesquisadas pela equipe de consultoria da FSFA, identificamos uma lista inicial de grupos de interesse externos e internos a SEDEERI:

Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de Estado que tem como função assessorar, direta e indiretamente, o governador do Estado de do Rio de Janeiro no desempenho de suas atribuições, sobretudo no relacionamento com a Assembleia Legislativa e Congresso Nacional, entidades do terceiro setor, da sociedade civil organizada e dos cidadãos.

Governador do Estado do Rio de Janeiro

Responsável pela administração do Estado do Rio de Janeiro, cargo político que, no Brasil, representa a autoridade que assume o governo estadual. Sua responsabilidade é a administração e gestão do estado.

Secretário de Desenvolvimento Econômico

O Secretário Vinícius Farah marca sua passagem pelo comando da Secretaria de Desenvolvimento Econômico com projetos eficazes implementados e em operação com maior eficiência.

Investidores Empreendedores

Investidores Nacionais e Internacionais interessados em aplicar recursos financeiros relacionados ao desenvolvimento econômico no Estado do Rio de Janeiro.

Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro

Empresas de Médio e Grande Porte com instalações em locais do Estado do Rio de Janeiro.

Pequenas e Microempresa e Empreendedores Individuais

Pequenas Empresas, Microempresa e Empreendedores Individuais que desenvolvem atividade econômica no Estado do Rio de Janeiro.

Setores Internos do Governo do Estado

[1] http://www.rj.gov.br/secretaria/Default.aspx?sec=DESENVOLVIMENTO%20ECON%C3%94MICO

Comandos de setores internos do Governo que desejam assessoria para melhorar e apoio na realização das suas atividades. Normalmente, se relacionam a demais Secretarias do Estado do Rio de Janeiro.

Controladoria do Estado

Auditoria que requer a prestação contínua de informações sobre a atuação da área de processos no contexto do Governo.

Fornecedores em Geral

Prestadores de Serviços e fornecedores de insumos em geral

Subsecretarias da SEDEERI

Unidades de operação do SEDEERI com objetivos de desenvolvimento econômico específicos e coordenadas por Subsecretários e executada por staff especializado.

APL's

Arranjos produtivos locais como conjuntos de agentes de diversas naturezas que participam nas tarefas principais de uma aglomeração produtiva. Estas possuem o objetivo de promover o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades regionais do estado por meio da descentralização do desenvolvimento produtivo e do aumento do empreendedorismo e da competitividade das micro, pequenas e médias empresas – baseados em interação e cooperação.

Prefeituras

Unidades responsáveis pelo poder executivo municipal nas cidades do Estado do Rio de Janeiro.

Cidadão

Morador de uma região do Estado do Rio de Janeiro que demanda orientação na Central de Atendimento da SEDEERI.

Organizações Públicas e Privadas

Atuantes no Estado do Rio de Janeiro e demandantes por orientação e apoio com responsabilidade alocada a SEDEERI.

Servidores e Comissionados da SEDEERI

Executivos concursados ou indicados que trabalham na SEDEERI.

Instituições Vinculadas em Geral

Organizações de Fomento à Atividade Econômica que estão subordinadas ao Governo do Estado do Rio de Janeiro

Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro

A Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, criada em 06 de junho de 2005, por meio da Lei Estadual nº 4.556, exerce o poder regulatório dos Contratos de Concessão e Permissões de Serviços Públicos licitados e elaborados pelo Poder Executivo Estadual, através das Secretarias de Estado, nas áreas de energia e saneamento básico.

Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento

A AgeRio é uma sociedade de economia mista, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEERI). A empresa foi criada pelo Decreto Estadual nº 32.376, de 12/12/2002.

A agência tem como objetivo principal estimular o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro, levando como pilares essenciais a responsabilidade socioambiental e as boas práticas de governança.

A AgeRio investe em projetos de todos os portes, desde a micro à grande empresa, através de recursos próprios e repasses de linhas de crédito da Financiadora de Estudos e Projetos – Finep (Inovacred). Assim, a empresa contribui para a geração de empregos no estado e para o aumento da qualidade de vida dos cidadãos fluminenses."

Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro

Órgão que efetua o registro dos atos relativos às empresas e guardar os documentos preservando, assim, a sua autenticidade.

Realiza a prestação de informações sobre as empresas a órgãos públicos, entidades públicas e privadas, ao público em geral e a outras juntas comerciais.

Zela pelo cumprimento das leis e diretrizes relativas ao Registro do Comércio, traçadas pelo DNRC.

Mantém o cadastro atualizado com informações sobre as empresas no Rio de Janeiro, efetuando o registro de Empresas, Leiloeiros, Armazéns Gerais, Tradutores Públicos e Cooperativas.

Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro

Autarquia especial da administração indireta, com plena autonomia administrativa, técnica e financeira nas atribuições estabelecidas em leis, decretos, contratos ou convênios. Possui como finalidade exercer o poder regulatório, acompanhando, controlando e fiscalizando as concessões e permissões de serviços públicos concedidos de transportes aquaviário, ferroviário, metroviário e de rodovias no Estado do Rio de Janeiro.

Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais

O DRM-RJ tem como missão gerar e difundir o conhecimento geológico, promovendo o desenvolvimento sustentável, em atendimento às demandas da sociedade fluminense.

Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro

Sociedade anônima de economia mista, de administração indireta do Estado do Rio de Janeiro que tem por objetivo desenvolver ações que possibilitem contribuir para a expansão da atividade empresarial no território fluminense, em parceria com as demais entidades governamentais e empresariais, universidades e centros tecnológicos. Através de sua equipe técnica orienta o investidor na escolha do incentivo mais adequado à sua atividade, bem como em relação aos procedimentos necessários à sua obtenção, atuando, igualmente, como interlocutora junto à Agência de Fomento do Estado - AgeRio, a qual oferece linhas de financiamento competitivas para capital de giro e ativo fixo de longo prazo, bem como junto aos demais órgãos nos quais o projeto será analisado.

Através da sua área de inteligência empresarial, a CODIN fornece orientação às empresas que desejam se instalar ou expandir sua atividade no Estado do Rio de Janeiro, fornecendo informações gerenciais relativas aos diversos aspectos socioeconômicos e logísticos das regiões e municípios fluminenses, possibilitando à empresa selecionar a alternativa locacional mais adequada às suas necessidades operacionais, logísticas e mercadológicas."

Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor

O PROCON-RJ tem como principal objetivo assegurar ao consumidor ampla transparência nas negociações de compra, sendo rápido e eficaz na aplicação das leis que regulamentam o mercado. Como Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, o PROCON-RJ existe para garantir que esses direitos sejam respeitados pelos fornecedores de serviços e produtos, mantendo assim o equilíbrio nas relações e promover o bem comum.

Parceiros Estratégicos em Geral

Organizações de Fomento à Atividade Econômica que não estão subordinadas ao Governo do Estado do Rio de Janeiro, mas trabalham em parceria com a SEDEERI em diversas ações.

Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro

Órgão técnico e consultivo do Governo Federal, presta grande serviço ao país no estudo, debate e apresentação de soluções para os problemas que se relacionam à economia nacional e propõe-se a identificar oportunidades de negócio e potenciais econômicos e turísticos no Estado, a valorizar sua riqueza cultural e histórica, e a preservar a imagem do Rio de Janeiro no âmbito nacional e internacional.

Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro

Federação dedicada a promover e incentivar o crescimento empresarial, em harmonia com o desenvolvimento sustentável da sociedade, assegurando um ambiente de negócios favorável, o fortalecimento dos sindicatos filiados e o desenvolvimento da empresa comercial. Tem como prioridades o apoio às micro e pequenas empresas; a geração de emprego e renda; a promoção do desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro, com ênfase no interior; a promoção do associativismo, dos Arranjos Produtivos Locais (APL),

dos sindicatos patronais e da cooperação entre empresas; a redução e simplificação da carga tributária; a desburocratização; as parcerias com outras entidades empresariais e a aproximação com a sociedade civil.

Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Organização privada e sem fins lucrativos, com mais de 7.500 empresas associadas. Sua missão é "promover competitividade empresarial, educação e qualidade de vida do trabalhador da indústria e de toda a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro. A Firjan é composta por cinco instituições que trabalham de forma integrada para o crescimento da indústria fluminense. Juntas, Firjan, Firjan CIRJ (Centro Industria do Rio de Janeiro), Firjan SESI, Firjan SENAI e Firjan IEL promovem ações nos níveis econômico, político e social para garantir uma posição de destaque para o estado do Rio de Janeiro para o cenário nacional. Todas as instituições se caracterizam hoje fortemente como prestadoras de serviço às empresas e à sociedade.

Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro

Entidade privada sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e a formalização de empresas, estimulando a geração de emprego e renda, utilizando programas específicos de desenvolvimento da cultura empreendedora e de capacitação empresarial.

Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria

Serviço social da Indústria no Estado do Rio de Janeiro, promovendo a gestão de risco, vida segura e saudável e eficiência operacional das empresas. Trabalha também com educação, esporte e lazer para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro

Instituição que oferece há mais de 70 anos ajuda a transformar a vida das pessoas e apresenta grande variedade de cursos, desenvolvidos de acordo com as exigências do mercado. São cursos de capacitação, técnicos, de graduação, de pós-graduação, especialização e programas de educação a distância

Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, vinculado ao sistema sindical. Promove a formação profissional de trabalhadores e cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesses para a indústria e atividades assemelhadas.

Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria

Associação sindical de grau superior e atua na representação, defesa e coordenação dos interesses das categorias econômicas da indústria.

Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi

Instituição que aproxima os estudantes das linhas de montagem por meio de estágios supervisionados.

Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro

Autarquia do Governo do Estado do Rio de Janeiro vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil, responsável pela administração, gerenciamento e fiscalização do jogo em todos os municípios do Estado.

Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole

Órgão Executivo da Região Metropolitana que possui a função de executar as decisões tomadas pelo Conselho Deliberativo da Região Metropolitana, bem como de assegurar suporte necessário ao exercício de suas atribuições, em especial quanto ao detalhamento das diretrizes gerais, planos e normas metropolitanas, definidas pelo próprio Conselho Deliberativo.

Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil, é o órgão central de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) do Governo do Estado, desempenhando o importante papel de propor diretrizes e orientações técnicas voltadas para o estabelecimento da política de TIC no âmbito da administração pública estadual.

Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro

Centro de capacitação, recrutamento, cultura, e produção de estatísticas e de estratégia de políticas públicas. Comprometida com o processo de aprimoramento contínuo dos servidores, a instituição criou a Escola de Gestão e Políticas Públicas (EGPP), responsável pelos cursos de especialização e de extensão destinados a técnicos e gestores, e cursos de atualização e capacitação nas áreas gerencial, técnico-administrativa e de informática. A Fundação também inclui em seu portfólio de serviços, a modalidade de Ensino a Distância, abrindo oportunidades para aqueles que estão longe das salas de aula. A Diretoria de Concursos e Processos Seletivos adotou medidas com o objetivo de aprimorar, qualitativa e quantitativamente, suas seleções. O uso de tecnologia avançada gerou economia de tempo e redução de custos em algumas etapas dos concursos. O espaço cultural da instituição, núcleo irradiador de artes plásticas e literárias, conta com a Galeria de Artes Sala Djanira, que recebe exposições de artistas de diversas áreas.

Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro

A Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro é a empresa de serviços gráficos do Governo do Estado responsável pela publicação do Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro (D.O.). A autenticidade dos atos oficiais, no entanto, é só uma das atribuições da empresa, que assume como meta a prestação de serviços à sociedade e a democratização da informação.

Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público que faz o desenvolvimento de soluções financeiras para impacto social e na análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras.

Sociedade: SITAWI – Agência do Bem

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público que busca promover o desenvolvimento humano visando a cidadania plena de populações de baixa renda, através da educação, de forma transparente e sustentável.

Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

Órgão responsável pela fiscalização da aplicação dos recursos públicos por parte dos governantes. O uso de todo o dinheiro do contribuinte aplicado em impostos é verificado por esse setor da Administração Pública, que tem sua missão e atribuição definidas pela Constituição.

Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

Estrutura organizacional do Poder Executivo no primeiro nível hierárquico do Governo Estadual é órgão central do sistema de controle interno do Estado. Tem como macrofunções de Auditoria Governamental, Ouvidoria, Transparência e Corregedoria. Macrofunções do controle interno são como funções de controle interno estruturadas em nível superior, visando dar suporte ao processo de gestão.

Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas

Órgão delegado do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) para realizar as verificações, certificações e fiscalizações em produtos e serviços acreditados pelo mesmo.

Conselhos Vinculados

CEDES – Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social

CCPQ - Conselho Consultivo de Programa de Qualidade

FUNDES – Fundo de Desenvolvimento Econômico Social

FEPROCON – Fundo Especial de Apoio a Programa de Proteção e Defesa do Consumidor

CGPM - Conselho Gestor de Programa de Microcrédito

FREMF – Fundo de Recuperação Econômica de Municípios Fluminenses

FEMPO – Financiamento de Microempreendedores no Estado de Rio de Janeiro"

Equipes de Processos e Projetos da FSFA

Equipe de Gestor e Assistentes das Equipe de Gestão de Processos buscam realizar projetos de melhoria com resultados positivos que vai se refletir em oportunidades de trabalhos no futuro.

Equipe de Projeto FSFA

Equipe de Gestão de Projetos, Processos, Central de Atendimento, Sala de Situação e Rede Social que vão apoiar à SEDEERI na estruturação e implementação de projetos de desenvolvimento econômico e de melhoria da própria Secretaria

Escritório de Projetos SEDEERI

Responsável pela condução de ações institucionais da Secretaria.

Mídia

Entidades de Mídia Impressa, Televisiva, por Rádio e pela Internet

ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro

A representação que se encontra no Poder Legislativo, a Assembleia Legislativa é integrada por 70 deputados, que representam os eleitores das mais diversas regiões, de todas as classes sociais. Deputados estaduais que aprovam todos os anos o Orçamento do Estado e as contas do Governo, cabe à Alerj fiscalizar o uso do dinheiro público pelo Executivo.

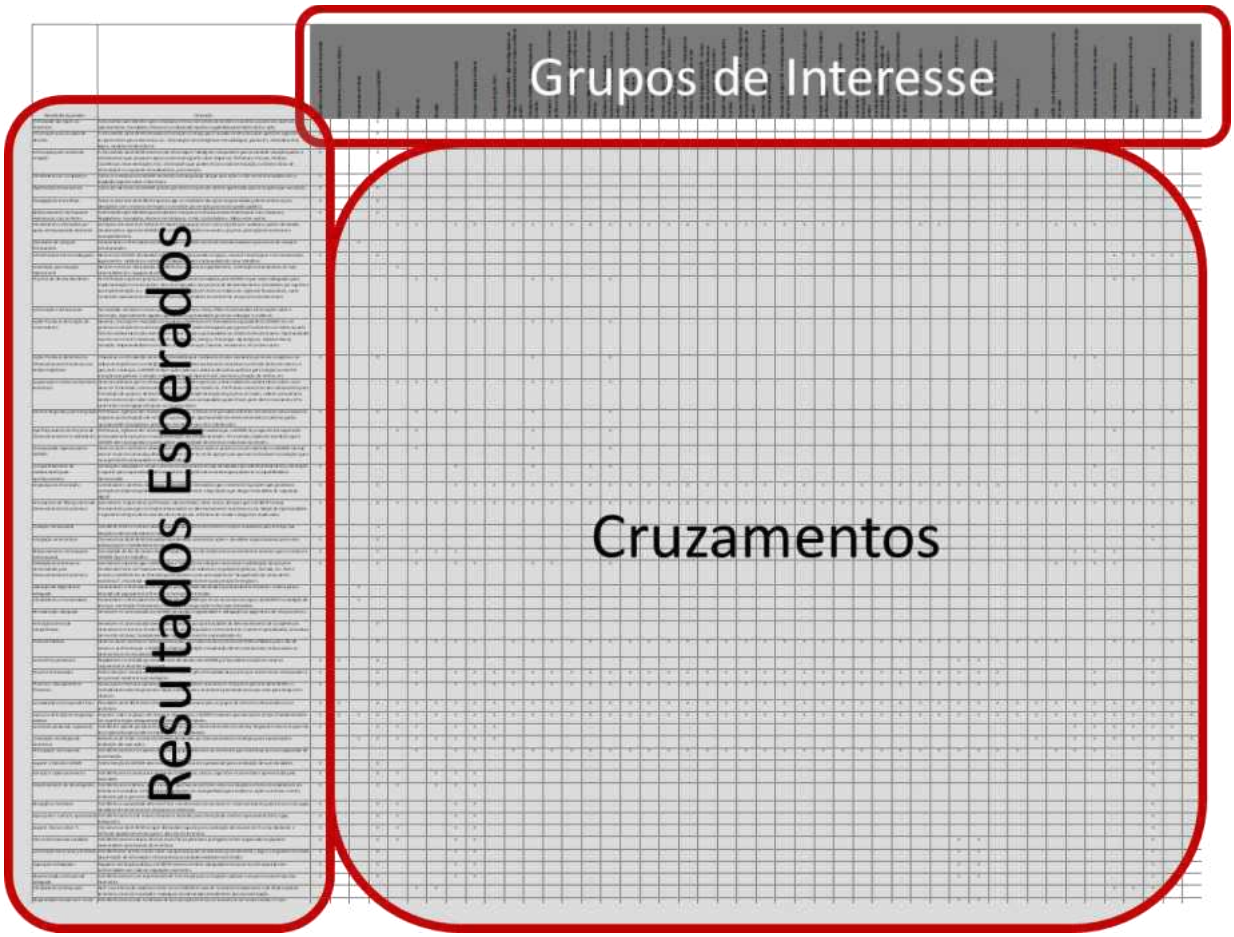
ONGs - Organizações Não Governamentais

Instituições criadas sem ajuda ou vínculos com o governo, geralmente de fundo social e sem fins lucrativos

As ONGs fazem parte de movimentos sociais e têm, como princípio o desenvolvimento humano e o alargamento da participação na cidadania.

7.2 Listagem de resultados que são e serão demandados pelos Grupos de Interesse identificados

Com base novamente nas entrevistas e pesquisas, a Equipe do EPADI buscou listar resultados esperados pelos grupos de interesse encontrados. Alguns resultados são demandados por mais de um grupo de interesse. Cada grupo pode interesse pode demandar mais de um resultado. Assim, o estudo foi realizado em uma matriz de Resultados Esperados x Grupos de Interesse. Para cada grupo de interesse, foram propostos resultados esperados identificados nos levantamentos. Então, verificou-se se o resultado esperado seria demandado por outros grupos de interesse. A conexão entre Resultados Esperados x Grupos de Interesse foi feita nos cruzamentos no centro da matriz.



Matriz de Resultados Esperados x Grupos de Interesse

A seguir, é apresentada a lista de resultados esperados e grupos de interesse que demandam e demandarão estes resultados no futuro.

- **Resultado: Ações Proativas de Atração de Investimento**

  - **Descrição:** Governo, Instituições Vinculadas de Fomento, Prefeituras etc demandam a capacidade da SEDEERI em ser proativa na atração de investimentos que estejam sendo deturpados para guerra fiscal entre os estados ou pela falta de conhecimento dos investidores sobre as boas oportunidades no Estado do Rio de Janeiro. Oportunidades existem nos setores Industriais, Comércio, Óleo, Gás, Energia, Tecnologia, Agronegócio, Indústria Naval, Inovação, Empreendedorismo e demais áreas de serviços (Turismo, Financeiros, etc) entre outras.

  - **Grupos de Interesse:** Prefeituras, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultado: Ações Proativas de Defesa do Desenvolvimento Econômico no âmbito legislativo**

  - **Descrição:** O Governo e a Alta Gestão da SEDEERI demandam por conhecimento dos momentos positivos e negativos no ambiente legislativo com relação ao ambiente de desenvolvimento econômico no Estado do Rio de Janeiro. E que, ante a ameaças, a SEDEERI realize ações junto aos âmbitos decisórios políticos para mitigar ou reverter situações prejudiciais. Exemplo: enfrentamento da Guerra Fiscal, Incentivos, Atração de Verbas, etc.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultado: Aperfeiçoamento de Projetos de Desenvolvimento em andamento**

  - **Descrição:** Prefeituras, Agências de Fomento, Subsecretarias, etc demandam que a SEDEERI seja capaz de dar supervisão continuada sobre projetos em implementação ou já implementados. Por exemplo, Agências acreditam que a SEDEERI deve acompanhar e potencializar a atratividade dos Distritos Industriais existentes.

  - **Grupos de Interesse:** APL's, Prefeituras, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores.

- **Resultado: Apoio na obtenção de Segurança Jurídica**

  - **Descrição:** Em geral, todos os grupos de interesse relacionados a SEDEERU esperam que suas ações estejam fundamentadas em aspectos legais adequadamente descritos e atendidos.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Setores Internos do Governo do Estado, Fornecedores em Geral, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de

Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

- **Resultado: Apoio para o conforto operacional**

  - **Descrição:** A SEDEERI necessita de recursos humanos alocados para obtenção de conforto operacional (Café, água, transporte).

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Aquisições Adequadas**

  - **Descrição:** Enquanto instituição pública, a SEDEERI necessita realizar adequadamente processos de aquisição em conformidade com todas as regulações existentes.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Atenção a Questionamentos**

  - **Descrição:** A SEDEERI precisa monitorar e responder a denúncias, criticas, sugestões e comentários apresentados pela Sociedade

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria**

  - **Descrição:** Instâncias dos Governos Federal, Estadual e Municipal, assim como Legislativo e Judiciário podem demandar atendimento e apoio da SEDEERI tais como participação em eventos, projetos, prestação de assessoria e acompanhamento.

  - **Grupos de Interesse:** Setores Internos do Governo do Estado, APL's, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Conselhos Vinculados, ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultado: Atendimento a Fornecedores**
  - **Descrição:** Fornecedores e Prestadores de Serviços para a SEDEERI por vezes necessitam do apoio da SEDEERI na medição de serviços, orientações financeiras e fornecimento de posições sobre suas demandas.
  - **Grupos de Interesse:** Fornecedores em Geral.
- **Resultado: Atendimento ao Compliance**
  - **Descrição:** Todos os executivos da SEDEERI necessitam da segurança de que suas ações estão em conformidade com a regulação vigente sobre a Secretaria.
  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.
- **Resultado: Atendimento Institucional**
  - **Descrição:** Ante a existência de canal de contato com a SEDEERI através de Central de Atendimento e de Rede Social da secretaria, atores da sociedade e municípios vão demandar atendimento da nossa instituição.
  - **Grupos de Interesse:** Prefeituras, Cidadão, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais.
- **Resultado: Ativos institucionais cuidados**
  - **Descrição:** A SEDEERI necessita dispor de seus ativos físicos patronais protegidos e bem organizados segundo as necessidades operacionais da secretaria.
  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.
- **Resultado: Capacitação em Desenvolvimento Econômico**
  - **Descrição:** Diversas instâncias que se relacionam com a SEDEERI expressam a necessidade de conhecimento sobre como deve ser fomentado o desenvolvimento econômico no Estado. Ex.: Prefeituras necessitam de conhecimento para formatação de projetos de desenvolvimento e de implementação de projetos já criados. Líderes comunitários também necessitam saber sobre o tema e como suas comunidades podem fazer parte deste movimento. APLs necessitam criar equipes de apoio ao fomento locais.

- **Grupos de Interesse:** APL's, Prefeituras, Cidadão, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, ONGs - Organizações Não Governamentais.

- **Resultado: Compartilhamento de conhecimento para aperfeiçoamento**

  - **Descrição:** Instituições vinculadas e setores internos do Governo do Estado demandam da SEDEERI atendimento, orientação e suporte para o aprendizado de boas práticas de gestão da secretaria que podem ser compartilhadas e disseminadas.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Instituições Vinculadas em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultado: Comunicação Institucional eficaz**

  - **Descrição:** Atividades da SEDEERI devem ficar evidentes e oportunas para os grupos de interesse relacionados com a secretaria.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Setores Internos do Governo do Estado, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole ,

Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

- **Resultado: Conteúdo produzido organizado**

  - **Descrição:** A SEDEERI é grande geradora de conhecimento para o Desenvolvimento Econômico Regional e necessita que este seja organizado para poder ser aproveitado e aprimorado.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais.

- **Resultado: Continuidade Operacional da SEDEERI**

  - **Descrição:** Diversos atores externos e internos demandam que boas ações e processos sejam mantidos na SEDEERI mesmo ante as trocas de comando político existentes. Deve-se evitar que pessoas que saem não deixem condições que a nova gestão dê continuidade a todo bom trabalho.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Controle Orçamentário**

  - **Descrição:** Reguladores e entidades governamentais demandam da SEDEERI por boa administração de recursos orçamentários alocados para a pasta.

- **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Setores Internos do Governo do Estado, Subsecretarias da SEDEERI, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Demandas de Compras Estruturadas**

  - **Descrição:** Fornecedores e Prestadores de Serviços para a SEDEERI necessitam de demandas em processos de compras estruturados.

  - **Grupos de Interesse:** Fornecedores em Geral.

- **Resultado: Divulgação Externa Eficaz**

  - **Descrição:** Todos os Gestores da SEDEERI esperam que os resultados das ações empreendidas pela Secretaria sejam divulgados com o máximo de impacto nas mídias para reação positiva da opinião pública.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

- **Resultado: Efetividade das Ações da Secretaria**

  - **Descrição:** A Alta Gestão da SEDEERI espera resultados efetivos de desenvolvimento econômico a partir das ações de suas Subsecretarias, Vinculadas e Parceiros combinando rapidez e qualidade percebida sobre a ação.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

- **Resultado: Eventos Regionais para Integração**

  - **Descrição:** Prefeituras, Agências de Fomento, Subsecretarias, Sistema S etc possuem interesse em eventos como encontros regionais para integração de esforços e promoção de oportunidades de desenvolvimento econômico pelas oportunidades divulgadas e pelos relacionamentos que são estabelecidos.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Mídia, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Pequenas e Microempresa e Empreendedores Individuais.

- **Resultado: Ferramentas de Planejamento de Desenvolvimento Econômico**

  - **Descrição:** Investidores, empresários, prefeituras, subsecretarias, entre outras, desejam que a SEDEERI forneça ferramentas para apoio a estudos relacionados ao desenvolvimento econômico como Mapas de Oportunidades e Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional, relatórios de estudo e diagnoses atualizados.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

- **Resultado: Formação interna de competências**

  - **Descrição:** Servidores e Comissionados demandam à SEDEERI por oportunidades de desenvolvimento de competências necessárias à secretaria. Envolve o fomento ou participação em treinamentos, eventos especializados, assinatura de revistas setoriais, financiamento de viagens para visitas e aprendizado etc.

  - **Grupos de Interesse:** Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Informação para tomada de situação**

  - **Descrição:** A Alta Gestão da SEDEERI necessita de informações fidedignas e disponíveis para tomada de situação quanto a interlocutores que procuram apoio na Secretaria (perfis sobre Empresas, Prefeitura, Pessoas, Notícias, Ocorrências, Movimentações, etc.). Informações que podem estar na Sala de Situação, no Observatório de Informações e em painéis de indicadores, por exemplo.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

- **Resultado: Informações Gerenciais prestadas**

  - **Descrição:** A SEDEERI deve prestar contas sobre sua operação para as instâncias governamentais, legais e regulatórias através de prestação de informações estruturadas para cada demandante controlador.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Informações Institucionais**

  - **Descrição:** Na sociedade, instâncias sociais como a opinião pública, mídia, ONGs etc. demandam informações sobre a Secretaria, especialmente aqueles que buscam oportunidades positivas a divulgar e conhecer.

  - **Grupos de Interesse:** Cidadão.

- **Resultado: Informações para tomada de decisão**

  - **Descrição:** A Alta Gestão da SEDEERI demanda informações a tempo para tomadas de decisão sobre questões urgentes que se apresentem para a Secretaria. Ex.:

Informações de inteligência mercadológica, pareceres, entendimentos legais, modelos de decisão etc.

- **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

- **Resultado: Infraestrutura Interna Adequada**

  - **Descrição:** Gestores da SEDEERI demandam infraestrutura relacionada a espaços, recursos tecnológicos e de comunicação, suprimentos, mobiliário e instalações adequadas para continuidade dos seus trabalhos.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Microempresa e Empreendedores Individuais.

- **Resultado: Inovação Institucional**

  - **Descrição:** A SEDEERI reflete em vários níveis a oportunidade de investimento em ações inovadoras para reforçar sua atuação no desenvolvimento econômico

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Integração na Secretaria**

  - **Descrição:** Os executivos da SEDEERI demandam coordenação interna das ações e atividades organizacionais para evitar sobreposições e desalinhamento de esforços.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Liberação de Pagamentos adequada**

  - **Descrição:** Fornecedores e Prestadores de Serviços para a SEDEERI demandam procedimentos eficientes e claros para a liberação de pagamentos referentes às entregas contratadas.

  - **Grupos de Interesse:** Fornecedores em Geral.

- **Resultado: Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico**

  - **Descrição:** Investidores esperam que a SEDEERI faça a facilitação de relações necessárias à viabilização dos projetos envolvendo fontes de financiamento,

licenciamento ambiental, regulação legislativa, fazenda, etc. Neste sentido, a SEDEERI tem se afirmado positivamente como uma espécie de "despachante do crescimento econômico", assumindo um papel de criadora de ambientes para geração de negócios.

- **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores.

- **Resultado: Monitoramento de Desempenho**

  - **Descrição:** A SEDEERI precisa definir, implementar e aperfeiçoar controles sobre sua atuação na forma de indicadores em relatórios e consultas. E estes controles precisam ser acompanhados para análises e ações corretivas a serem realizadas pelos gestores da Secretaria.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Orientação Estratégica da Secretaria**

  - **Descrição:** Executivos de todos os níveis da SEDEERI demandam por direcionamento estratégico para a priorização e realização das suas ações.

  - **Grupos de Interesse:** Fornecedores em Geral, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Mídia, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

- **Resultado: Orientação para Atuação Operacional**

  - **Descrição:** Gestores remotos relacionados à SEDEERI demandam acompanhamento, orientação e atendimento às suas necessidades (Ex.: Equipes das APLs)

  - **Grupos de Interesse:** APL's.

- **Resultado: Participação Institucional**

  - **Descrição:** A SEDEERI necessita se representar junto a grupos decisores ou assessores para contribuir com sua capacidade de contribuição.

  - **Grupos de Interesse:** Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultado: Políticas Públicas**

  - **Descrição:** Diversos atores externos e internos demandam por marcos claros na forma de Política Pública para o Rio de Janeiro e professam que a SEDEERI é a fonte para criação e atualização destes instrumentos relacionados ao desenvolvimento econômico.

  - **Grupos de Interesse:** Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGENERSA –

Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

- **Resultado: Processos Transparentes e Eficientes**

  - **Descrição:** A busca pela eficiência operacional no desenvolvimento econômico é feita pelos gestores da SEDEERI e o entendimento claro de processos atuais e ideais para a secretaria é percebido como um meio para atingir este objetivo.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de

Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Governador do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Projetos de Desenvolvimento**

  - **Descrição:** As Prefeituras esperam projetos de desenvolvimento formulados pela SEDEERI e que sejam adequados para implementação em suas regiões. Uma vez engajados nos projetos de desenvolvimento, demandam por suporte a sua implementação (ex.: suporte para implementação de Distritos Industriais. Agencias financiadoras, Junta Comercial e parceiros do Sistema S, entre outros, também tem interesse nos projetos da Secretaria.

  - **Grupos de Interesse:** Prefeituras, Cidadão, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro.

- **Resultado: Projetos Estruturados**

  - **Descrição:** A Alta Direção e executivos da SEDEERI demandam pela efetividade de projetos por estarem bem estruturados e ser possível monitorar suas evoluções.

- **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Governador do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Qualificação de Executivos**

  - **Descrição:** Todos dos Gestores da SEDEERI prezam por lidar com pessoal interno qualificado para as funções que executam.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

- **Resultado: Recepção a Visitantes**

  - **Descrição:** A SEDEERI na sua unidade necessita fazer o recebimento de visitantes e o direcionamento para áreas com as quais devidamente necessitam se relacionar na secretaria.

- **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Regularidade Financeira e Fiscal**

  - **Descrição:** A SEDEERI necessita dar evidências de boa versação de recursos financeiros na forma contábil e fiscal.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultado: Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes**

  - **Descrição:** A Alta Gestão da SEDEERI busca estabelecer sempre um relacionamento harmonioso com o Governo, Reguladores, Vinculadas, Parceiros Estratégicos, ALERJ, Controladores, Mídia, entre outras,

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

- **Resultado: Relacionamento Institucional Internacional**

  - **Descrição:** A Sociedade do Rio de Janeiro deseja que o Governo do Estado atraia investimentos externos para o estado e a SEDEERI faça este trabalho.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores.

- **Resultado: Remuneração adequada**

  - **Descrição:** Servidores e Comissionados na SEDEERI demandam regularidade e adequação no pagamento de seus proventos.

  - **Grupos de Interesse:** Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Representação Institucional adequada**

  - **Descrição:** A SEDEERI necessita ser representada de forma legal junto a situações judiciais nas quais sua presença seja necessária.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral,

Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Segurança da Informação**

  - **Descrição:** Controladores, Governo, Executivos da SEDEERI etc. demandam que a secretaria faça ações que garantam a proteção de dados disponíveis no setor e o atendimento a legislações que obriguem atividades de segurança digital.

  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: PROCON-RJ – Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

- **Resultado: Suporte a Decisão SEDEERI**
  - **Descrição:** A Alta Direção da SEDEERI necessita de apoio gerencial e operacional para a realização de suas atividades.
  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.
- **Resultado: Suporte Técnico sobre TI**
  - **Descrição:** Os executivos da SEDEERI sempre demandam suporte para a utilização de recursos de TI como Hardware e Software quando necessário para o dia a dia da secretaria.
  - **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

7.3 Listagem de Atividades Afins que geram e virão a gerar os resultados esperados pelos Grupos de Interesse do futuro

A equipe do EPADI, apoiado na observação do funcionamento da SEDEERI, em entrevistas de levantamento de processos já realizadas e no organograma disponível sobre a Secretaria, propuseram a seguinte lista de atividades organizacionais (afins) que estão direta ou indiretamente responsáveis por gerar cada resultado esperado já descrito. Para cada resultado esperado, foram propostas atividades afins. Novamente, foi utilizada uma matriz, desta feita entre Atividades Afins x Resultados Esperados. A conexão entre Atividades Afins e Resultados Esperados foi feita nos cruzamentos no centro da matriz.



Matriz de Atividades Afins x Resultados Esperados

As atividades propostas são, essencialmente, atividades descritas de forma mais em contexto. As atividades-meio ficarão evidentes quando do mapeamento de processos atuais que ocorrerá a partir de abril de 2022.

A seguir, é apresentada a lista de Atividades Afins x Resultados Esperados identificados.

- **Atividade: A1.1.1.0.0.1 Gestão Diretiva SEDEERI**
  - **Descrição:** Processo de Governança da SEDEERI no Gabinete do Secretário que promovem a integração de toda a secretaria. As atividades relacionadas envolvem a Alta Administração e todos os recursos humanos de apoio na instituição.
  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Integração na Secretaria, Suporte a Decisão SEDEERI, Informações Gerenciais prestadas.
- **Atividade: A1.1.1.0.0.2 Gestão Estratégica**
  - **Descrição:** Atividade de atualização e administração da implementação do planejamento estratégico envolvendo a análise situacional, atualização dos

referenciais estratégicos, objetivos, metas, indicadores críticos e plano de ações estratégicas.

- **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Orientação Estratégica da Secretaria.

- **Atividade: A1.1.1.0.0.3 Gestão de Assessoria Jurídica**

  - **Descrição:** Atividade de assessoria jurídica tem orientação as ações da SEDEERI em aspectos legais através de pareceres, acompanhamento de processos judiciais, defesa do secretário e demais executivos, além de orientações.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Apoio na obtenção de Segurança Jurídica.

- **Atividade: A1.1.2.0.0.1 Gestão de Relacionamento Institucional Governamental**

  - **Descrição:** Atividade de ações de interesse para a SEDEERI e para a Governo do Estado abrangendo decisores legislativos, de judiciário e executivo em todos os níveis em cada um dos poderes. Cabe os responsáveis por estas atividades a proposição de ideias formalizadas como sugestões de políticas públicas, alterações em projetos de leis, etc.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Relacionamento Institucional Internacional, Políticas Públicas, Representação Institucional adequada.

- **Atividade: A1.1.2.0.0.2 Gestão de Representação Institucional**

  - **Descrição:** A SEDEERI tem sua participação institucional demandada por diversas instâncias como Comitês, Eventos Institucionais, Forças Tarefa, Conselhos etc. Os responsáveis por essa atividade planejam em executam as ações de participação além de prover o registro na ocorrência desses eventos e do papel da Secretaria nos mesmos. Também envolve a alocação de prepostos, representantes e procuradores para questões institucionais.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ações Proativas de Defesa do Desenvolvimento Econômico no âmbito legislativo, Participação Institucional.

- **Atividade: A1.1.2.0.0.3 Gestão da Comunicação Institucional**

  - **Descrição:** Atividade de planejamento e realização da comunicação institucional, incluindo a elaboração de projetos, a concepção de campanhas, a supervisão de produção de conteúdo como publicações, folders, peças publicitárias, a gestam de marketing digital, entre outras responsabilidades.

- **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Divulgação Externa Eficaz, Informações Institucionais, Comunicação Institucional eficaz.

- **Atividade: A1.1.3.1 Gestão de Processos**

  - **Descrição:** Atividade de gestão de e por processos de negócio da SEDEERI através de Escritório de Processos (EPADI) dedicado ao tema. Os responsáveis prestam assessoria para as áreas internas da Secretaria e para entidades externas como parceiros estratégicos e vinculadas. Ainda desenvolvem estudos e apoio às demandas da alta direção.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Processos Transparentes e eficientes.

- **Atividade: A1.1.3.2 Gestão da Projetos**

  - **Descrição:** Atividade de Gestão de Projetos da SEDEERI através de escritório interno dedicado a organização de demandas desde a sua concepção até a tua formalização na forma de projetos. O EPROJ passa a coordenar e apoiar as equipes de projeto incentivando o atingimento dos objetivos definidos.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Projetos Estruturados.

- **Atividade: A1.1.3.2.4.3 Gestão da Inovação SEDEERI**

  - **Descrição:** A SEDEERI busca, através da inovação, potencializar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Os responsáveis por essa atividade apoiam os executivos da Secretaria no desenvolvimento criativo de novas soluções para a instituição (ex.: projeto da Sala de Situação e Sistema de Projetos usando Design Thinking).

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Inovação Institucional.

- **Atividade: A1.1.4.0.0.1 Inteligência Situacional**

  - **Descrição:** Atividade de acompanhamento do estado do Rio de Janeiro utilizando a sala de situação da Secretaria e demais ferramentas de monitoramento da economia. Os responsáveis por esta atividade cuidam da análise e emissão de pareceres sobre a situação atual a ser enfrentada pela Secretaria para conhecimento da alta gestão.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Informações para tomada de decisão, Informação para tomada de situação.

- **Atividade: A1.1.4.0.0.2 Controladoria**
  - **Descrição:** Atividade de planejamento, especificação, desenvolvimento, implementação e análise de indicadores de desempenho da SEDEERI.
  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Informações para tomada de decisão, Monitoramento de Desempenho, Informações Gerenciais prestadas.
- **Atividade: A1.1.4.0.0.3 Gestão de Compliance**
  - **Descrição:** Atividade de acompanhamento de leis e normativas às quais a SEDEERI necessita respeitar e atender na sua operação. Os responsáveis por essa atividade emitem instruções internas que orientam a prática de todos os executivos nas suas ações.
  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atendimento ao Compliance.
- **Atividade: A1.1.4.0.0.4 Gestão de Ouvidoria**
  - **Descrição:** Como instituição pública e pela sua atuação tão próxima da sociedade, a SEDEERI provê um canal de Ouvidoria Pública cuidando de questionamentos e denúncias que se apresentem. Os responsáveis por esta atividade administram os meios de comunicação alocado e dão andamento às demandas apresentadas.
  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atenção a Questionamentos.
- **Atividade: A2.1.1.0.0.1 Gestão de Oportunidades de Atração de Investimentos**
  - **Descrição:** Atividade de monitoramento e ações atrativas de movimentações de empresas e investidores com interesse por investimento em outras regiões do país para que mudem seu foco para o Rio de Janeiro.
  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ações Proativas de Atração de Investimento.
- **Atividade: A2.1.1.0.0.2 Gestão de Atendimento Institucional**
  - **Descrição:** Atividade de gestão operacional da Central de Atendimento, contatos via site institucional e Rede Social da SEDEERI. Os responsáveis cuidam da recepção e respostas aos contatos recebidos na Secretaria.
  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atendimento Institucional.
- **Atividade: A2.1.1.0.0.3 Gestão de APLs**
  - **Descrição:** Atividade de supervisão, acompanhamento, intermediação decisória e suporte aos Arranjos Produtivos Locais patrocinados pela Secretaria.

- **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Orientação para Atuação Operacional.

- **Atividade: A2.1.1.0.0.4 Gestão de Eventos Institucionais**

  - **Descrição:** Atividade de organização de eventos de desenvolvimento econômico patrocinados pela SEDEERI tais como encontros regionais, roadshows sobre o Rio de Janeiro etc. os responsáveis por essa atividade, coordenam os eventos e providenciam a contratação dos recursos necessários e atraem parceiros.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Eventos Regionais para Integração.

- **Atividade: A2.1.1.0.0.5 Gestão de Viabilização de Projetos Externos**

  - **Descrição:** Atividade de mediação feita pela SEDEERI com relação aos atores governamentais em suporte a necessidades de viabilização de iniciativas de desenvolvimento econômico no Estado ("SEDEERI como Despachante do Desenvolvimento Econômico").

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.1.0.0.6 Gestão de Benchmarking**

  - **Descrição:** Atividade de disseminação de tecnologias de gestão desenvolvidas na SEDEERI para vinculadas e parceiras estratégicas (Ex.: Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Observatório de Informações, Sala de Situação, etc).

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Compartilhamento de conhecimento para aperfeiçoamento.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.1 Assessoria Institucional SEDEERI em Óleo, Gás e Energia**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas ao conjunto Óleo, Gás e Energia em demanda da Sociedade. Os responsáveis são realizam a triagem de demandas e atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de

Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.2 Assessoria Institucional SEDEERI em Comércio**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Comércio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.3 Assessoria Institucional SEDEERI em Indústria**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Indústria em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.4 Assessoria Institucional SEDEERI em Tecnologia**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas à Tecnologia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e

encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

- **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.5 Assessoria Institucional SEDEERI em Agronegócio**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Agronegócio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.6 Assessoria Institucional SEDEERI em Industria Naval**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Industria Naval em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.7 Assessoria Institucional SEDEERI em Empreendedorismo**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Empreendedorismo em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A2.1.2.0.0.8 Assessoria Institucional SEDEERI em Serviços**

  - **Descrição:** Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Serviços em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A3.1.1.0.0.1 Gestão Financeira**

  - **Descrição:** Processo de atividades de gestão financeira envolvendo gestão de fluxo de caixa, gestão de pagamentos, gestão bancária, acompanhamento contábil etc.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Liberação de Pagamentos adequada.

- **Atividade: A3.1.1.0.0.2 Gestão Orçamentária**

  - **Descrição:** Atividade de gestão do Orçamento Institucional envolvendo planejamento, solicitação de verbas, recebimento e utilização de recursos, movimentações, previsão e provisionamento de recursos, entre outras atividades.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Liberação de Pagamentos adequada, Controle Orçamentário.

- **Atividade: A3.1.1.0.0.3 Gestão Tributária**

  - **Descrição:** Atividade de gestão de tributos envolvendo avaliação, cálculo, controle, instrução de pagamento e controle no pagamento de tributos pela Secretaria.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atendimento ao Compliance, Liberação de Pagamentos adequada, Regularidade Financeira e Fiscal.

- **Atividade: A3.1.1.0.0.4 Gestão de Informações Institucionais**

  - **Descrição:** Atividade de preparação, coordenação e disponibilização de relatórios de prestação de contas para reguladores de forma regular ou sob demanda que se apresente para a Secretaria.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Informações Gerenciais prestadas.

- **Atividade: A3.1.2.0.0.1 Gestão de Competências Organizacionais**

  - **Descrição:** Atividade de gestão de competências dos executivos na realização das suas tarefas identificando defasagens de conhecimento a serem desenvolvidas através de capacitações.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Qualificação de Executivos, Formação interna de competências.

- **Atividade: A3.1.2.0.0.2 Gestão da Capacitação Organizacional**

  - **Descrição:** Atividade de realização de eventos internos e externos de capacitação para os executivos que demandam aprendizado específico ou para que eles cuja defasagem de conhecimento foi identificada na Gestão de competências organizacionais.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Qualificação de Executivos, Formação interna de competências.

- **Atividade: A3.1.2.0.0.3 Gestão de Competências Externas**

  - **Descrição:** Atividade de formação por capacitação de entidades relacionadas com Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro, tais como equipes de Prefeituras, APLs, agentes de desenvolvimento ou membros de vinculadas e parceiros estratégicos.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Capacitação em Desenvolvimento Econômico.

- **Atividade: A3.1.2.0.0.4 Gestão de Pessoal**

  - **Descrição:** Atividade de gestão de pessoal relacionado a registro, movimentação, alocação a posições de trabalho e saída de recursos humanos concursados ou comissionados.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Remuneração adequada.

- **Atividade: A3.1.2.0.0.5 Gestão de Folha de Pagamento**

  - **Descrição:** Atividade de gestão de pagamento de salários aos recursos de pessoal relacionado a SEDEERI na ativa. Os responsáveis cuidam do controle de trabalho, cálculo e instrução para pagamento, além de toda gestão tributária direta da atividade.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Remuneração adequada.

- **Atividade: A3.1.2.0.0.6 Gestão de Benefícios**

  - **Descrição:** Atividade de gestão de benefícios aos recursos de pessoal da SEDEERI tais como tickets, vales transporte, auxílios etc. Os responsáveis cuidam do controle e informe instruções de movimentações financeiras necessárias.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Remuneração adequada.

- **Atividade: A3.1.3.0.0.1 Gestão de Soluções SEDEERI**

  - **Descrição:** Atividade de estruturação e implementação de Projetos de Desenvolvimento Econômico da SEDEERI como produtos que podem ser adotados por Prefeituras (Ex.: Kits de Empreendedorismo, Programas de Desenvolvimento, Formação de Gestores Públicos em Desenvolvimento Econômico).

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Projetos de Desenvolvimento.

- **Atividade: A3.1.3.0.0.2 Gestão de Conhecimento SEDEERI**

  - **Descrição:** A SEDEERI desenvolve muitos estudos e documentos que registram seu histórico de realizações. Os responsáveis por essa atividade buscam através de destes documentos, dos conteúdos obtidos na gestão de projetos, nos indicadores de desempenho monitorados e dos processos geridos pelo escritório de processos construir um repositório útil em eventuais passagens de bastão para nova gestam e novos executivos em cada posição organizacional da Secretaria. Abrange a obtenção de conteúdos externos como publicações, livros

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Continuidade Operacional da SEDEERI, Formação interna de competências, Conteúdo produzido organizado.

- **Atividade: A3.1.3.0.0.3 Gestão da Segurança da Informação**

  - **Descrição:** Atividade de gestão da segurança dos dados e informações da SEDEERI no que tange a controle de acesso, confidencialidade, autenticidade, disponibilidade, sigilo, etc. os responsáveis pela atividade cuidam do preparo de ações defensivas contra-ataques cibernéticos é plano de contingência para a recuperação da capacidade funcional da Secretaria no caso de ocorrências. Além disso, o responsável se responsabiliza pela aplicação das normativas e leis relacionadas à segurança da informação adequadas ao funcionamento da instituição.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Segurança da Informação.

- **Atividade: A3.1.3.0.0.4 Gestão de Ferramentas de Informação SEDEERI**

  - **Descrição:** A SEDEERI utiliza e desenvolve ferramentas digitais tais como os sistemas de Rede Social, Central de Atendimento, Sala de Situação, Aplicação de Gestão de Processos e de Projetos. Os responsáveis por essa atividade cuidam do aperfeiçoamento e disseminação destas SEDEERI como ferramentas de informação para gestão e divulgação institucional da secretaria para a sociedade, vinculadas, parceiros estratégicos, entre outras.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ferramentas de Planejamento de Desenvolvimento Econômico, Suporte Técnico sobre TI.

- **Atividade: A3.1.4.0.0.1 Gestão de Aquisições e Contratações**

  - **Descrição:** Atividade de planejamento, estruturação, concepção, licitação e recebimento de recursos e serviços contratados. Os responsáveis por esta atividade também realizam o atendimento aos fornecedores, a condução de processos licitatórios a medição de serviços executados, entre outros procedimentos.

- **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Demandas de Compras Estruturadas, Atendimento a Fornecedores, Aquisições Adequadas.

- **Atividade: A3.1.4.0.0.2 Gestão de Infraestrutura**

  - **Descrição:** Atividade de planejamento, construção, disponibilização e manutenção de Infraestrutura Física para a SEDEERI.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Infraestrutura Interna Adequada.

- **Atividade: A3.1.4.0.0.3 Gestão de Facilidades SEDEERI**

  - **Descrição:** Atividade de coordenação e prestação de serviços que geram facilidades para a Secretaria tais como transporte executivo, mensageria, atendimento de recepção, controle de acesso, interface com segurança patrimonial, copa, viagens, etc.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Recepção a Visitantes, Apoio para o conforto operacional.

- **Atividade: A3.1.4.0.0.4 Gestão Patrimonial**

  - **Descrição:** Atividade de controle de recursos patrimoniais da Secretaria.

  - **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ativos institucionais cuidados.

7.4 Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor

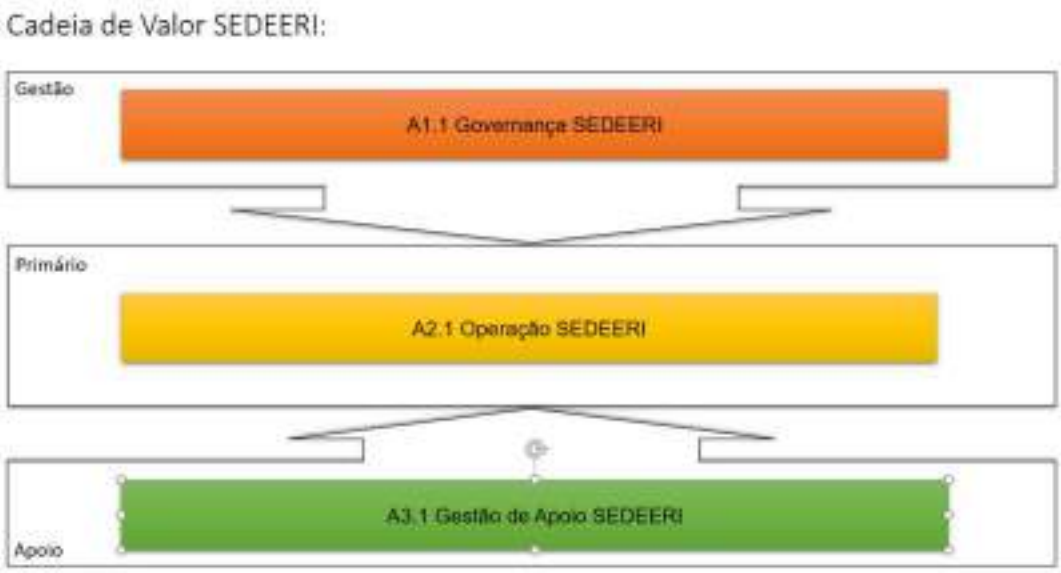
As atividades afins foram então grupadas nos níveis da Cadeia de Valor tendo sem vista sua natureza. Os principais critérios utilizados foram:

- Atividades que entregam os resultados mais importantes da organização para os grupos de interesse mais diretamente beneficiados foram classificadas como parte do nível de cadeia de valor **Primário ou Finalístico**.

- Atividades que promovem a integração e evolução da organização e, portanto, relacionadas à Governança da SEDEERI foram classificadas como parte do nível de cadeia de valor de **Gestão**.

- Atividades que proporcionem recursos (humanos, financeiros, serviços internos, facilidades, etc.) que suportam todos os níveis da cadeia de valor, em especial o nível Primário, foram classificadas como parte do nível da cadeia de valor de **Apoio ou Suporte**.

A Equipe do EPADI propõe a seguinte representação e denominação de partes da cadeia de valor, a partir das características da SEDEERI.



Proposta inicial de Cadeia de Valor SEDEERI

7.5 Proposição de Macroprocessos

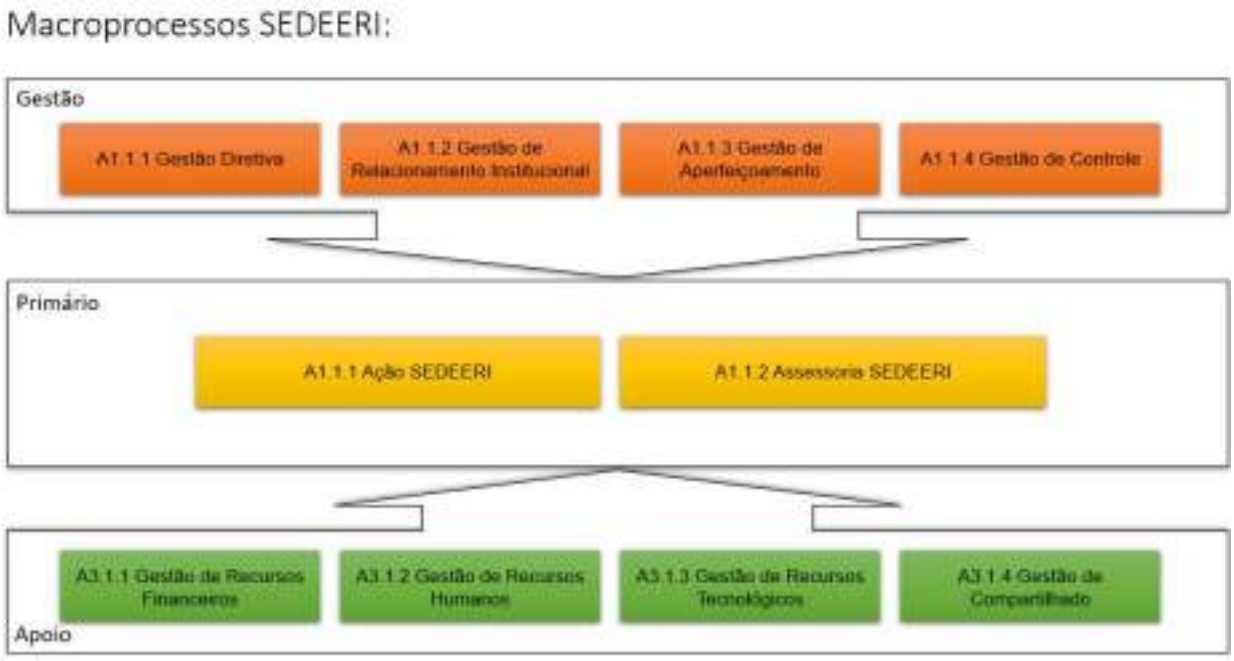
A Equipe do EPADI, então, buscou realizar grupamentos de atividades por afinidade em cada nível da cadeia de valor, procurando identificar Macroprocessos. Portanto, Macroprocessos são grupamentos de atividades que possuem afinidade por serem partes do provimento de grandes conjuntos de resultados esperados em cada nível da cadeia de valor.

O resultado encontrado deste grupamento de atividades (em branco) foi esta lista de Macroprocessos como grupos de atividades (em laranja) existentes em cada nível da cadeia de valor (em preto).



Grupamentos de Atividades por Nível da Cadeia de Valor e por Macroprocessos

Com base nesta identificação de grupamentos de atividades, a Equipe do EPADI realizou uma primeira representação de Macroprocessos para a SEDEERI:



Proposta inicial de Macroprocessos SEDEERI

O EPADI acompanhará de perto a concepção dos referenciais estratégicos que a SEDEERI desenvolverá em março de 2022. Assim, prevemos os seguintes passos em março e abril de 2022:

- Análise de Referenciais Estratégicos Atualizados
- Revisão de estudo sobre Grupos de Interesse, Resultados Esperados, Atividades Afins, Cadeia de Valor e Macroprocessos.
- Realização de Workshop com pontos focais da SEDEERI criticando, complementando e validando as propostas feitas pelo EPADI.
- Realização de Preparação da Equipe plena do EPADI sobre processos SEDEERI
- Início do Mapeamento dos Processos da SEDEERI no nível de procedimentos.
- A base para lançamento dos processos a serem mapeados está estruturada para ser utilizada.



Repositório de Processos SEDEERI estruturado no EPADI

8 Análise do Benchmarking de Secretarias de Desenvolvimento Econômico e Desenho Preliminar da Estrutura Básica da SEDEERI

1. OBJETIVO, OBJETO E FOCOS DO BENCHMARKING

1.1. Objetivo

Analisar características de Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Econômico e de Escritórios de Projeto e Processo com vistas a obter informação e demais subsídios que auxiliem na estruturação da SEDEERI e de seus Escritórios

1.2. Objetos

a) Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Econômico dos estados do Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul

b) Escritórios de Projetos e Processos integrantes das referidas Secretarias Estaduais e de suas entidades vinculadas

c) Escritórios de Projetos e Processos ,de atuação estadual, integrantes ou vinculados ao Gabinete do Governador ou à Secretaria Estadual de Planejamento

1.3. Focos

a) Estruturas organizacionais, competências/atribuições e produtos e serviços básicos recentes das referidas Secretarias

b) Estruturas organizacionais, competências/atribuições e produtos e serviços básicos recentes dos referidos escritórios de Projetos e Processos

BENCHMARKING

SECRETARIAS ESTADUAIS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Estruturas Básicas

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SECRETARIAS

2.1. As Estruturas Básicas

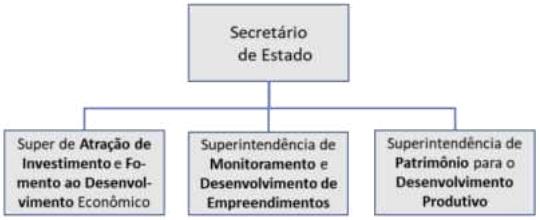
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO DO CEARÁ – SEDET



SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PERNAMBUCO– SDEC

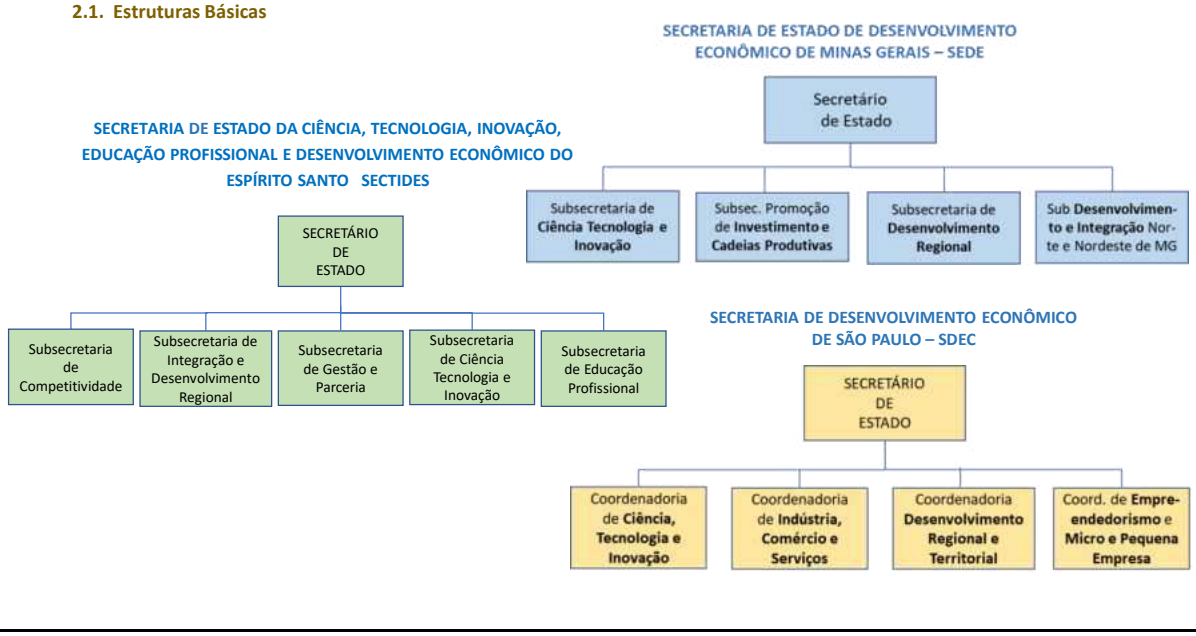


SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA BAHIA – SDE



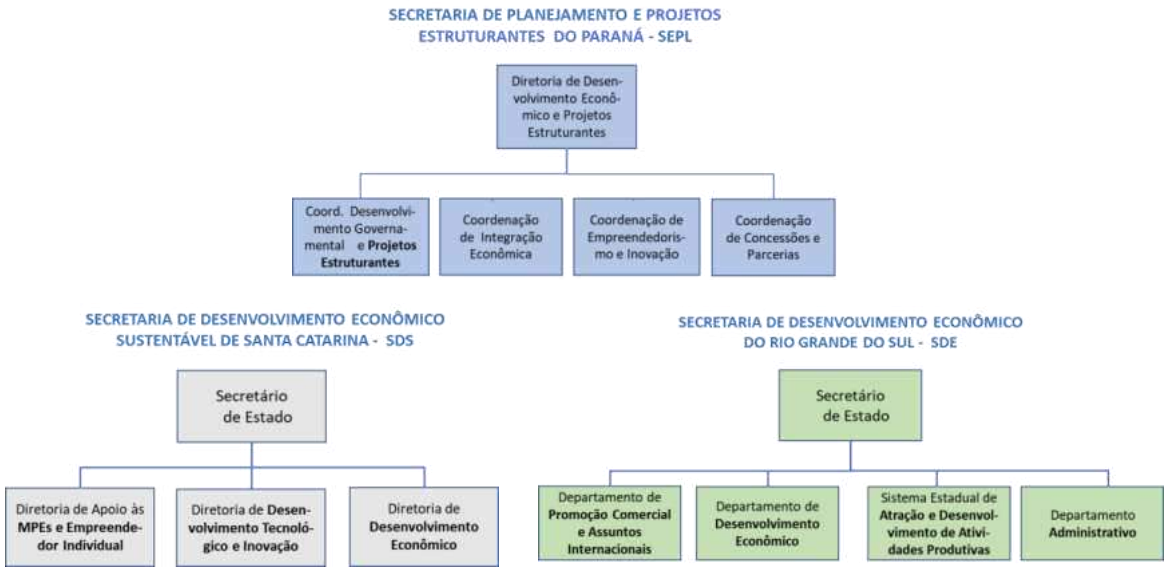
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SECRETARIAS

2.1. Estruturas Básicas



2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SECRETARIAS

2.1. Estruturas Básicas



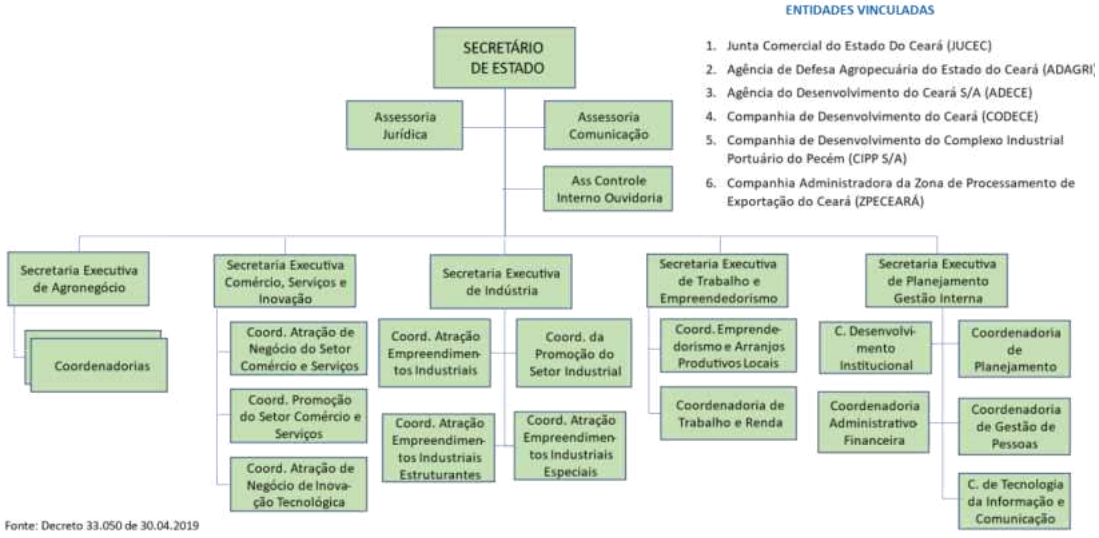
BENCHMARKING

SECRETARIAS ESTADUAIS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Estruturas Detalhadas

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO DO CEARÁ – SEDET
Estrutura Organizacional



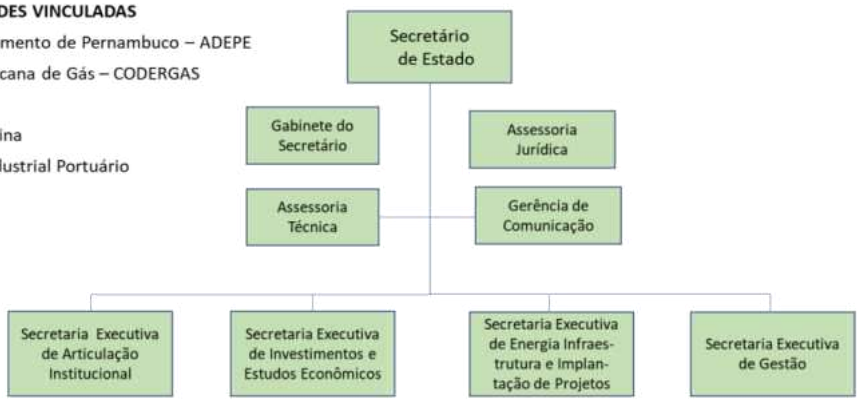
Fonte: Decreto 33.050 de 30.04.2019

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PERNAMBUCO – SEDEC
Estrutura Organizacional

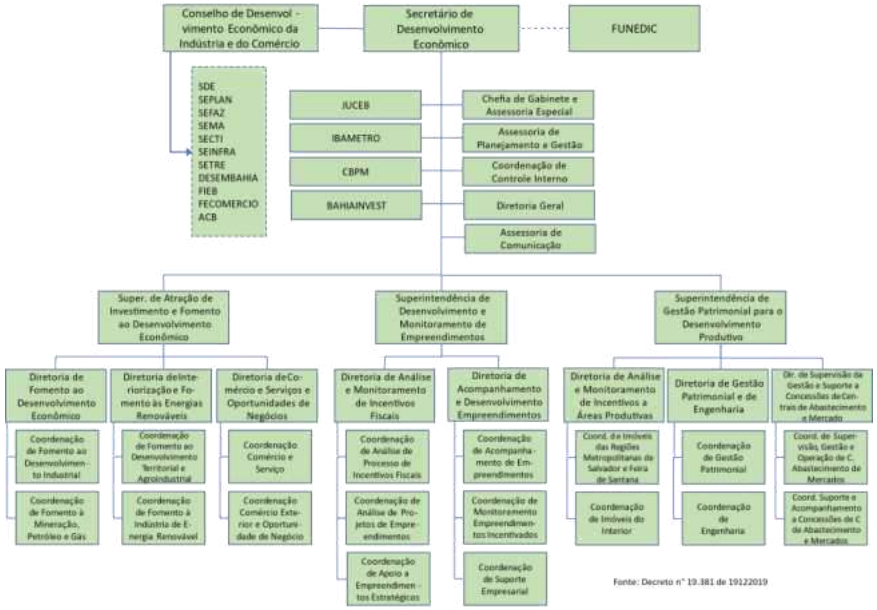
ENTIDADES VINCULADAS

1. Agência de Desenvolvimento de Pernambuco – ADEPE
2. Companhia Pernambucana de Gás – CODERGAS
3. Porto do Recife
4. Porto Fluvial de Petrolina
5. SUAPE – Complexo Industrial Portuário



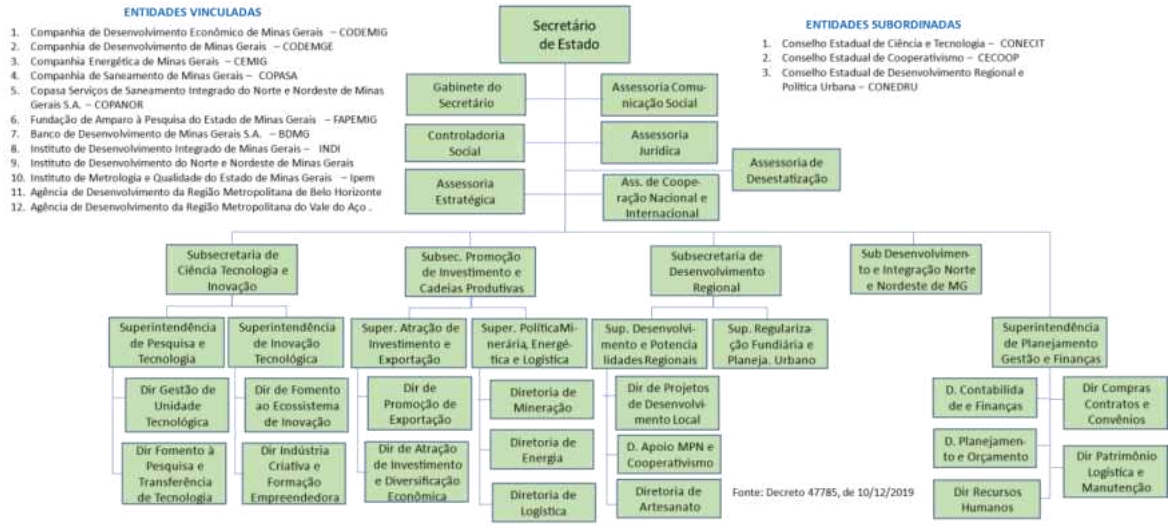
Fonte: extraído de https://www.pe.gov.br/portal-governo-pe

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA BAHIA – SDE
Estrutura Organizacional



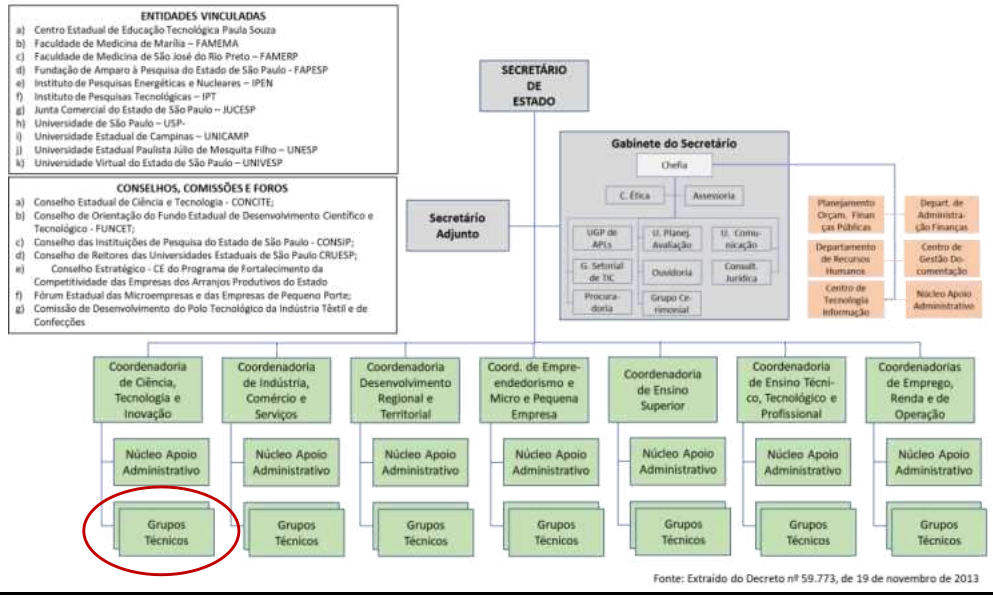
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MINAS GERAIS - SEDE
Estrutura



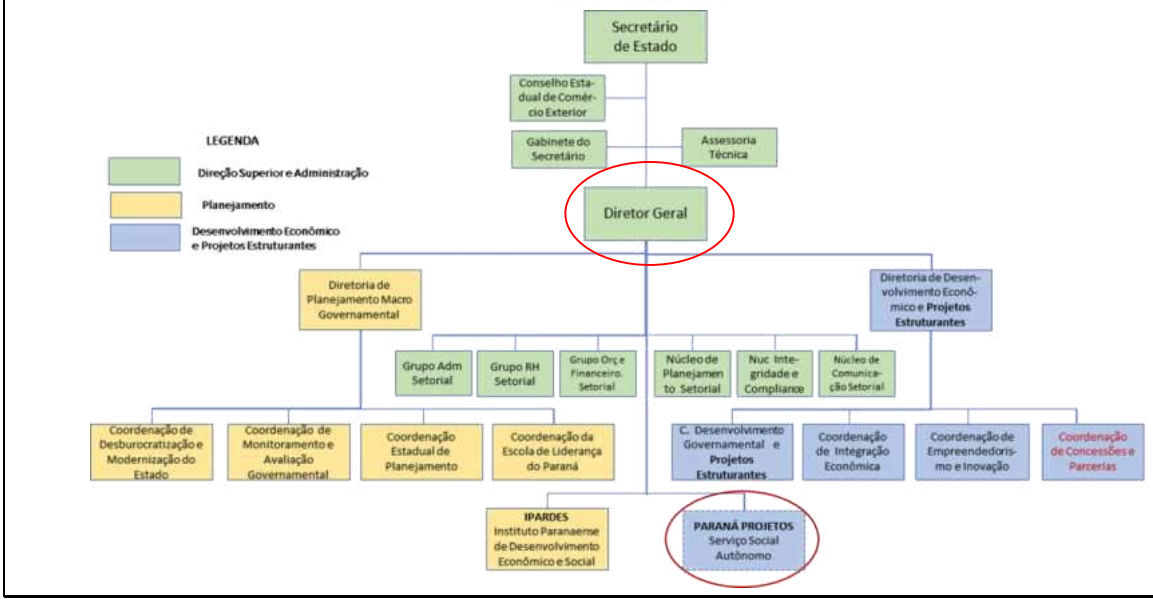
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE SÃO PAULO – SDEC
Estrutura Organizacional



2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS ESTRUTURANTES DO PARANÁ - SEPL
Estrutura Organizacional

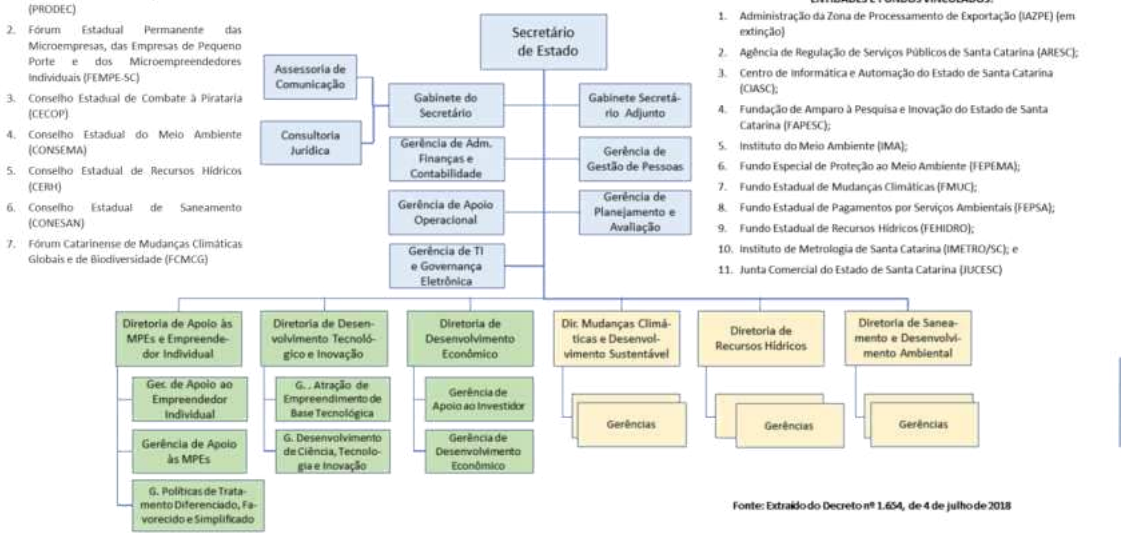


2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL DE SANTA CATARINA – SDE
Estrutura Organizacional

ÓRGÃOS COLEGIADOS

1. Conselho Deliberativo do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC)
2. Fórum Estadual Permanente das Microempresas, das Empresas de Pequeno Porte e dos Microempreendedores Individuais (FEMPE-SC)
3. Conselho Estadual de Combate à Pirataria (CECOP)
4. Conselho Estadual do Meio Ambiente (CONSEMA)
5. Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH)
6. Conselho Estadual de Saneamento (CONESAN)
7. Fórum Catarinense de Mudanças Climáticas Globais e de Biodiversidade (FCMCG)



ENTIDADES E FUNDOS VINCULADOS:

1. Administração da Zona de Processamento de Exportação (IAZPE) (em extinção)
2. Agência de Regulação de Serviços Públicos de Santa Catarina (ARESC);
3. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC);
4. Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC);
5. Instituto do Meio Ambiente (IMA);
6. Fundo Especial de Proteção ao Meio Ambiente (FEPEMA);
7. Fundo Estadual de Mudanças Climáticas (FMUC);
8. Fundo Estadual de Pagamentos por Serviços Ambientais (FEPSA);
9. Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FEHIDRO);
10. Instituto de Metrologia de Santa Catarina (IMETRO/SC); e
11. Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC)

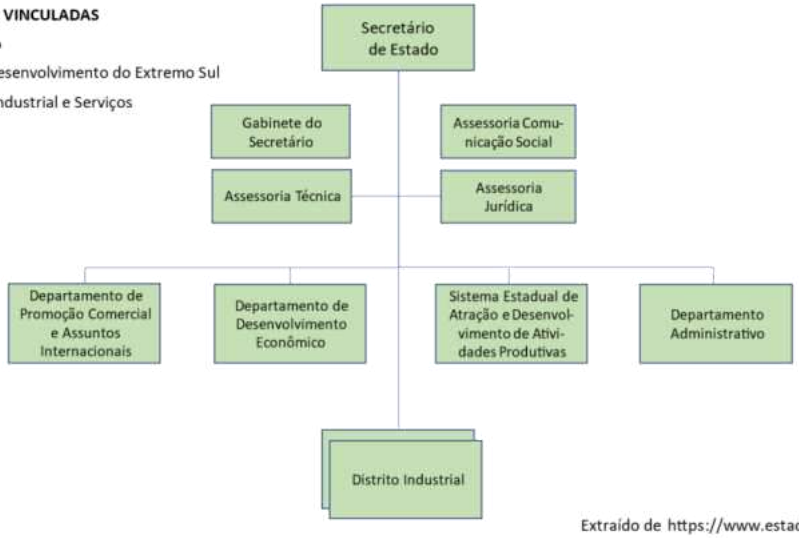
Fonte: Extraído do Decreto nº 1.654, de 4 de julho de 2018

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DETALHADA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL
Estrutura Organizacional

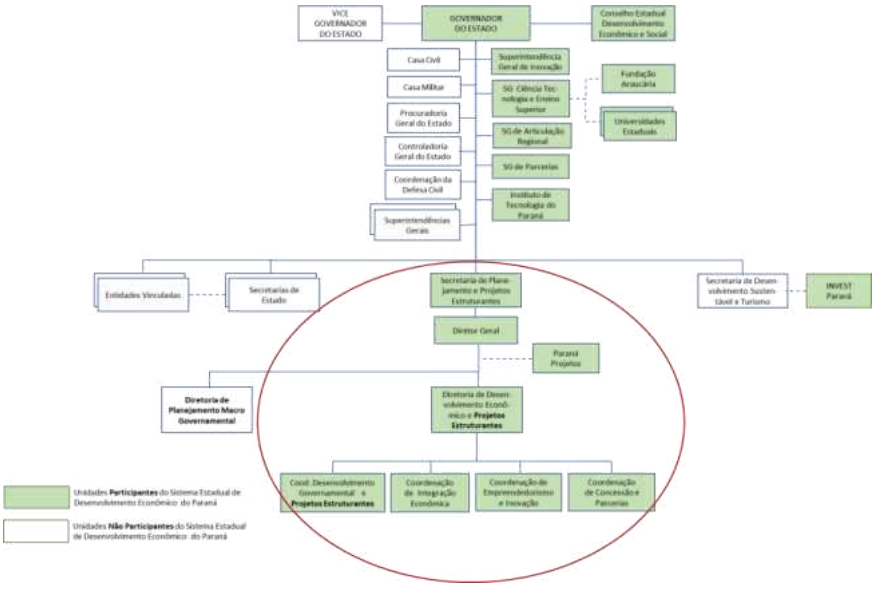
ENTIDADES VINCULADAS

- BADESUL – Desenvolvimento
- BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
- JUCISRS – Junta Comercial, Industrial e Serviços



Extraído de https://www.estado.rs.gov.br

SISTEMA ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO PARANÁ



FUNÇÕES BÁSICAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	SECRETARIAS ESTADUAIS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO									
	CE	PE	BA	MG	ES	SP	PR	SC	RS	TOTAL
1. Acompanhamento das varáveis e indicadores macroeconômicas										01
2. Estudos, Pesquisas, Análises e Informações Econômicos										04
3. Políticas, Estratégias e Programas de Desenvolvimento Econômico										09
4. Políticas, Programas e Fomento ao Desenvolvimento Regional										07
5. Planos Setoriais e Projetos Estruturantes										03
6. Políticas e Programas para APLs, Cadeias Produtivas, Cooperativismo										06
7. Integração e Articulação Institucional, Setorial e Funcional										06
8. Política, Programas e Mecanismos de Incentivos Fiscais, Econômicos										07
9. Prospecção, Negociação e Captação de Recursos Financeiros										O5
10. Programas e Mecanismos de Apoio ao Empreendedorismo										04
11. Programas e Mecanismos de Apoio a MPE e ao Artesanato										04
12. Promoção Comercial de Âmbito Nacional e Internacional										04
13. Inovação e Tecnologia na Indústria, Comércio e Serviços										06
14. Divulgação de Oportunidades de Negócios/Investimentos										03
15. Promoção e Atração Novos Negócios										03
16. Orientação, Supervisão e Monitoramento das Entidades Vinculadas										05
17. Cooperação, Intercâmbio e Parcerias com Instituições e Empresas										04

ANÁLISE

- Uma análise mais atenta das **estruturas organizacionais**, **competências** e dos **produtos** das Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Econômico analisadas (vide Relatório do Benchmarking) indica que seus papéis básicos estão **mais próximos do nível estratégico das funções** que lhes cabem do que das **ações e projetos operacionais ou de implantação**. Dessa forma, as referidas Secretarias caracterizam-se mais como **formuladoras, articuladoras e negociadoras de políticas, estratégias e programas**, além de **solucionadoras dos grandes desafios setoriais**, do que de **operadoras e implantadoras de soluções.**
- Mesmo quando aparentemente atuam diretamente em "projetos", as Secretarias estão na verdade formulando e articulando estratégias, negociações e grandes programas, como pode ser observado na descrição dos produtos e serviços das Secretarias, no Relatório de Benchmarking apresentado.
- Apenas como ilustração, o *"Projeto" Multissetorial para o Desenvolvimento do Paraná* trata-se, na verdade, de um grande programa, que compreende dois amplos complexos componentes, com o propósito de promover o acesso a oportunidades de desenvolvimento econômico e humano mais equitativo e ambientalmente responsável. Teve duração de 6 (seis) anos , iniciando-se em dezembro de 2013 e encerrando-se em novembro de 2019.

BENCHMARKING

ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E PROCESSOS

BENCHMARKING DAS SECRETARIAS

ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E SIMILARES

DENOMINAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	FUNÇÕES BÁSICAS
1. Escritório de Gerenciamento de Projetos	**PE** Secretaria de Planejamento	1. Coordenar a gestão estratégica do Governo 2. Gerenciar projetos estratégicos de Governo 3. Produzir e difundir metodologias e práticas de resultados 4. Coordenar aplicação de metodologia de gestão
2. Gabinete de Projetos Estratégicos	**PE** Gabinete Governador	1. Desenvolver e gerir ações e programas para implementação de projetos estratégicos 2. Supervisionar e executar obras e empreendimentos; 3. Autorizar a elaboração de projetos básicos e executivos de engenharia; 4. Autorizar, homologar processos licitatórios
3. Coordenação Executiva de Projetos Especiais	**BA** Secretaria de Planejamento	1. Apoiar a prospecção, elaboração e acompanhamento de projetos especiais 2. Analisar projetos e regulamentações de desenvolvimento 3. Formular e coordenar projetos especiais 4. Participar estudos setoriais necessários ao planejamento
4. Assessoria Estratégica	**MG** Secretaria de . Desenvolvimento Econômico	1. Promover a gestão estratégica da SEDE e vinculadas 2. Colaborar na solução de desafios do portfólio estratégico, e das ações estratégicas e inovadoras no setor 3. Realizar a coordenação, governança e monitoramento das ações estratégicas e setoriais do órgão 4. Colaborar na coordenação da elaboração do planejamento da Secretaria, com ênfase no portfólio estratégico 5. Coordenar a pactuação e monitoramento de metas 6. Disseminar boas práticas entre os gestores e equipes 7. Coordenar a modernização administrativa, a melhoria contínua e a normatização do seu arranjo institucional 8. Promover a cultura de inovação na SEDE 9. Coordenar e promover práticas de monitoramento e avaliação das políticas públicas 10. Apoiar negociações e ações de atração de recursos 11. Apoiar o planejamento, execução, monitoramento, avaliação de projetos de ciência, tecnologia e inovação 12. Participar da avaliação da conformidade de propostas de projetos de ciência, tecnologia e inovação

BENCHMARKING DAS SECRETARIAS

ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E SIMILARES

DENOMINAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	FUNÇÕES BÁSICAS
5. Gerência de Projetos Institucionais	ES Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação, Educação Profissional e Desenvolvimento Econômico	1. Registrar e acompanhar todos os projetos desenvolvidos pela secretaria; 2. Definir atividades e ações a serem realizadas para produção e entregas dos projetos institucionais; 3. Realizar a gestão do cronograma dos projetos institucionais e das suas estruturas analíticas, utilizando ferramentas, formando pacotes de trabalho e elaborando planos de ações sequenciadas; 4. Detalhar os processos do projeto e o gerenciamento do escopo estabelecidos inicialmente ;
6. Paraná Projetos	**PR** Secretaria de Planejamento e Projetos Estruturantes	1. Elaborar projetos inovadores 2. Desenvolver estudos e elaborar projetos técnicos 3. Fornecer apoio e orientação aos órgãos governamentais no estudo e elaboração de projetos; 4. Criar banco de projetos inovadores, criativos e sustentáveis para o desenvolvimento integrado
7. Escritório de Gestão de Projetos	**SC** Gabinete do Governador	1. Planejar, acompanhar, analisar, orientar, monitorar e avaliar a execução dos portfólios e projetos estruturantes; 2. Promover metodologia de gestão de projetos e administrar ferramentas para seu gerenciamento; 3. Oferecer suporte à implantação dos Núcleos de Gestão de Projetos nos órgãos da Administração Pública Estadual 4. Manter atualizados a base histórica, o Banco de Projetos Estaduais - BPE e os ativos de projetos.
8. Escritório de Desenvolvimento de Projetos	**RS** Secretaria de Planejamento	1. Propor métodos e medidas para a inovação, formulação e execução de projetos de desenvolvimento e de infraestrutura 2. Apoiar e promover projetos estratégicos, objetivando a otimização da gestão pública estadual; 3. Auxiliar a elaboração e a implementação das políticas públicas de eficiência do Estado; 4. Propor sugestões para formulação, gestão e execução de projetos visando à modernização e à desburocratização 5. Apoiar a captação de recursos financeiros com o objetivo de viabilizar projetos de interesse do Estado

ANÁLISE DO BENCHMARKING

1. Foram pesquisados Escritórios de Projeto ou similares nas estruturas das **Secretarias de Desenvolvimento Econômico** e no centro das administrações Públicas Estaduais (**Gabinete do Governador** e **Secretarias de Planejamento**)
2. Dos **8 (oito)** Escritórios de Projeto e similares analisados, 3 (três) integram **Secretarias de Planejamento**, 2 (dois) **Gabinetes do Governador**, 2 (dois) **Secretarias de Desenvolvimento Econômico** e 1 (um) **Secretaria de Planejamento + Projetos Estruturantes**
3. Os EPROJs ou similares assumem, em geral, **duas funções** básicas **comuns**: (i) prospecção, coordenação e gestão de **portfólios ou projetos estruturantes** e (ii) desenvolvimento, disseminação e controle da aplicação de **metodologias e ferramentas de gestão de projetos** , com os seguintes acréscimos ou destaques:
   a) apoio à formulação, monitoramento e avaliação de **políticas públicas e estratégias**;
   b) participação em **estudos setoriais** para o planejamento
   c) colaboração **na solução dos desafios** estratégicos do setor
   d) apoio à **elaboração** de projetos **de ciência, tecnologia e inovação**
   e) registro, definição das atividades e acompanhamento de projetos institucionais da Secretaria (Espírito Santo)
   f) elaborar projetos **inovadores e técnicos**
   g) promoção da **cultura da inovação** no Governo ou Secretaria
   h) apoio à negociação para **atração de investimentos**
   i) coordenação e atuação **na modernização administrativa e eficientização**
   j) criação, atualização e gestão de **banco de projetos** inovadores, criativos e sustentáveis

ANÁLISE DO BENCHMARKING

4. Não foram destacados papeis dos Escritórios como **gestores ou executores de projetos,** apenas em projetos "inovadores" ou "técnicos" Neste domínio, o que se destaca é o papel dos Escritórios como **modeladores, formuladores, apoiadores e guardiões de modelos e ferramentas de gestão e execução de projetos** da Secretaria e do Governo, dependendo do caso
5. NÃO FORAM ENCONTRADAS QUAISQUER MENÇÕES SOBRE A EXISTÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSO NAS ESTRUTURAS OU REGIMENTO INTERNO DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO OU SIMILAR.
6. Por suas características, estruturações e modelos de funcionamento merecem destaques especiais os seguintes Escritórios analisados:
   - O Escritório de Desenvolvimento de Projetos – EDP, vinculado à Secretaria de Planejamento do Rio Grande do Sul, pela amplitude de sua atuação, envolvendo, inclusive, o desenvolvimento de negócios e o apoio à inovação, à formulação de políticas públicas, captação de recursos e modernização e desburocratização administrativa.
   - O Escritório de Gestão de Projetos – **EPROJ** de Santa Catarina, vinculado ao Gabinete do Governador, **provavelmente o mais bem estruturado e em operação nas administrações públicas estaduais;**

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO RIO GRANDE DO SUL - SPGG

ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS - EDS



Compete ao EDP-RS

I - **propor métodos e medidas** objetivando a **inovação,** a formulação e a execução de **projetos de desenvolvimento e de infraestrutura** para o Estado

II - apoiar e promover **atos vinculados a projetos estratégicos**, inclusive em parceria;

III - auxiliar a elaboração e a implementação das **políticas públicas de eficiência**

IV - **propor sugestões** para a formulação, gestão e execução de projetos visando **à modernização e à desburocratização** da Administração Pública Estadual;

V - apoiar a **captação de recursos financeiros** para viabilizar projetos de interesse do Estado do Rio Grande do Sul;

DIRETORIA DE EXECUÇÃO DE PROJETOS

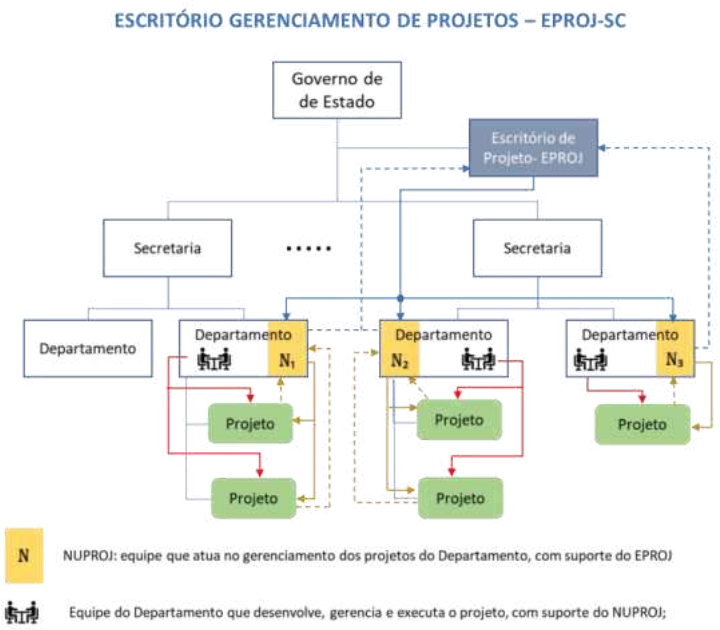
Compete à Diretoria de Execução de Projetos é constituída :

I. **planejar, gerir, assessorar e executar**, técnica e metodologicamente, **projetos estratégicos** demandados pelo Governado do Estado
II. **propor sugestões à Administração Pública** na **formulação, na gestão e na execução de projetos** visando à sua modernização, desburocratização e a inovação
III. **analisar a viabilidade e o nível de entrega de organizações** da Administração Pública;
IV. avaliar e propor o **redesenho de estruturas e processos**;
V. produzir, consolidar, difundir e implementar **conceitos, metodologias ágeis e melhores práticas de inovação na gestão pública**
VI. promover a apoiar **metodologias para formulação da visão estratégica** dos órgãos
VII. fomentar **unidades locais de gestão, inovação e gerenciamento de projetos** nos órgãos;
VIII. auxiliar a elaboração e a implementação **das políticas públicas de eficiência** do Estado, **de gestão de Recursos Humanos** e de **organização administrativa**.

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

À Diretoria de Desenvolvimento de Negócios compete:

I. **analisar a viabilidade técnica** de projetos propostos pela Administração Pública Estadual, quando demando
II. executar, realizar, coordenar e promover atos vinculados à iniciativa de **programas e projetos de parceria**
III. exercer as atividades de apoio técnico aos **projetos de concessão**;
IV. obter, alocar e apoiar a **captação de recursos financeiros** com o objetivo de viabilizar projetos de interesse do Estado
V. propor e desenvolver projetos, com o intuito de **otimizar a utilização dos ativos do Estado**;
VI. elaborar, assessorar, coordenar e analisar estudos de **modelagem técnica e econômica para o desenvolvimento de novos negócios para o Estado**, por meio dos instrumentos legais aplicáveis em parceria
VII. auxiliar a elaboração e a implementação das **políticas públicas de eficiência** do Estado;
VIII. produzir, consolidar e difundir **conceitos, metodologias e melhores práticas** nas áreas de competências da diretoria;

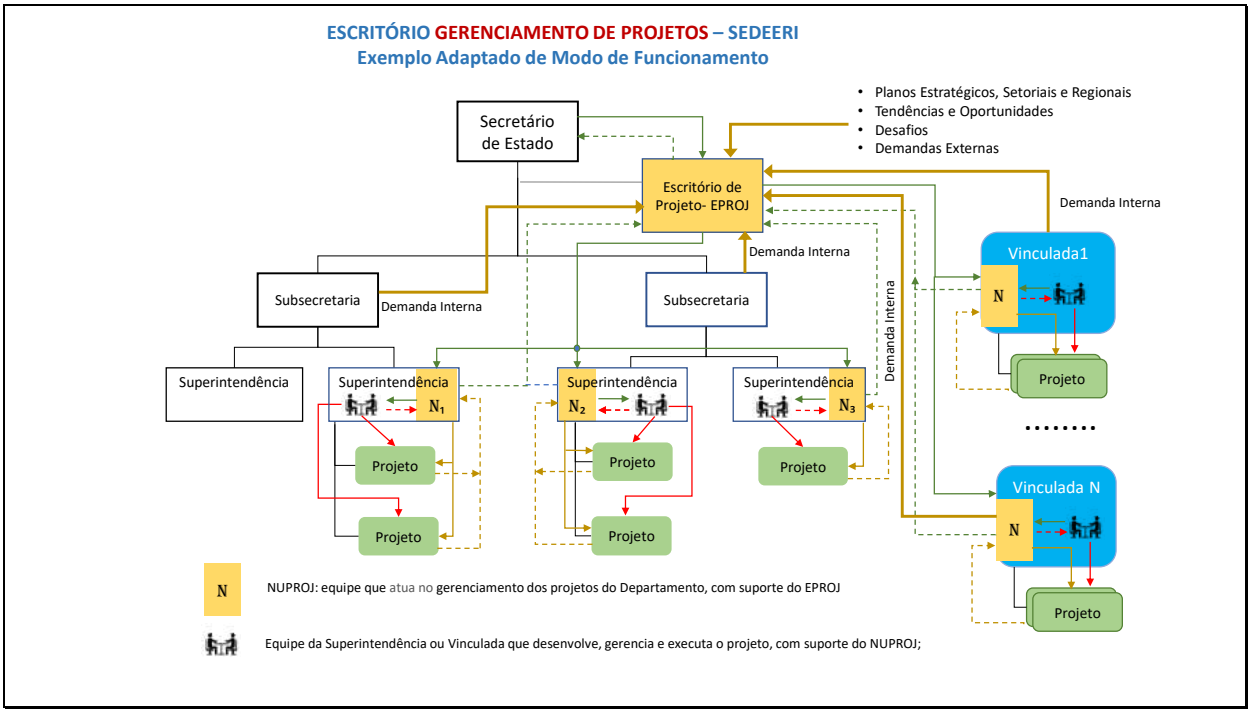


REGRAS DE FUNCIONAMENTO

- A **elaboração e a execução** de projetos e programas **serão realizadas pelo próprio Departamento**, segundo **obrigatoriamente** as diretrizes, ferramentas e metodologias definidas pelo EPROJ
- Os NUPROJs atuarão **de forma coordenada com a chefia do Departamento** no **planejamento e na execução** de projetos e programas, garantindo a observância da **metodologia e cultura de gestão** de projetos definida pelo EPROJ
- O Coordenador do EPROJ poderá solicitar aos órgãos da Administração Pública a designação temporária de servidores para atuarem em trabalhos técnicos específicos envolvendo a gestão de projetos.
- O **EPROJ poderá sugerir a fusão de dois ou mais projetos** executados por órgãos distintos, com a finalidade de otimizar recursos e resultados.
- O EPROJ atuará com os NUPROJs, articulando-se com os órgãos e as entidades envolvidos.
- Os **Departamentos deverão instituir seus NUPROJs com o apoio do EPROJ**, respeitando sua estrutura administrativa
- Cada NUPROJ deverá ter no mínimo um servidor designado pelo titular do Departamento para a **função de Gestor de Portfólio**, que acompanhará as atividades dos gestores de projetos

DEFINIÇÕES BÁSICAS

- **Portfólio**: conjunto de programas e projetos com objetivos estratégicos em comum, cuja gestão independe do resultado individual de um programa ou projeto específico
- **Programa**: conjunto de projetos administrados de forma integrada que visa a um resultado comum e cujos benefícios não existiriam caso não fossem gerenciados conjuntamente;
- **Projeto**: esforço temporário empreendido para mobilizar recursos com a finalidade de melhorar serviços ou processos, criar produto ou gerar resultado;
- **Projeto Estruturante**: projeto com grande impacto financeiro, econômico e/ou social, que necessite de especial monitoramento e controle do EPROJ;


ESCRITÓRIO GERENCIAMENTO DE PROJETOS – SEDEERI
Exemplo Adaptado de Modo de Funcionamento
Planos Estratégicos, Setoriais e Regionais
Tendências e Oportunidades
Desafios
Demandas Externas
Secretário de Estado
Escritório de Projeto- EPROJ
Demanda Interna
Demanda Interna
Subsecretaria
Demanda Interna
Subsecretaria
Demanda Interna
Vinculada1
N
Projeto
Superintendência
Superintendência
N1
Superintendência
N2
Superintendência
N3
Projeto
Projeto
Projeto
Projeto
Projeto
.....
Vinculada N
N
Projeto
N
NUPROJ: equipe que atua no gerenciamento dos projetos do Departamento, com suporte do EPROJ
Equipe da Superintendência ou Vinculada que desenvolve, gerencia e executa o projeto, com suporte do NUPROJ;

9 Referências Bibliográficas

ANSOFF, I. & DECLERCK, C. & HAYES, R. - From Strategic Planning to Strategic Management. John Wiley & Sons, London, 1976.

ANSOFF, I. & McDONNELL, E. - Implantando a Administração Estratégica. Editora Atlas, São Paulo, 1993.

ARRETCHE, Marta. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia.

AZEREDO, Beatriz, LOBO, Thereza. O sistema municipal e o combate à pobreza no Brasil. Santigado do Chile, Nações Unidas, CEPAL, 2005.

BELLEN, Hans Michael Van. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. Ambiente & Sociedade, Campinas. v. 7, n. 1, 2004.

BOISIER, Sérgio. Desarollo (Local): De que estamos hablando? In: Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

BOISIER, Sérgio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional. Brasília, Ipea, Revista Planejamento e Políticas Públicas, n.13, 1996.

BOISIER, Sérgio. Post-Scriptum sobre desenvolvimento regional. Brasília, Ipea, Revista de Planejamento e Políticas Públicas, n.19, 1999.

BOUTROS-GHALI, Boutros. An agenda for development. ONU: New York, 1995

BRÉMOND, Janine, GÉLÉDAN, Alain. Dicionário das teorias e mecanismos econômicos. Lisboa, Livros Horizonte, 1988.

CEPAL Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe (LC/CRP.17/3), Santiago, 2019.

_____. Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe. Santiago, 2016.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO-AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1991.

COSTA, Francisco de Assis. O momento, os desafios e as possibilidades da análise econômica territorial. Nova Economia_Belo Horizonte_24 (3)_613-644_setembro-dezembro de 2014.

FERNANDES DE SOUSA, Marconi. Conceitos básicos em monitoramento e avaliação. Brasília, ENAP, Curso de Ambientação para Servidores do INEA, 2013.

FERNANDES, Tassila Kirsten. Monitoramento e avaliação de programas de desenvolvimento sustentável: análise de experiências de organizações não governamentais. Brasília, Dissertação de Mestrado. Centro de Desenvolvimento Sustentável, 2016.

IBGE. Estatísticas do século XX. Rio de Janeiro, 2006.

JATOBÁ, Sérgio Ulisses Silva, CIDADE, Lúcia Cony Faria, & VARGAS, Glória Maria. Ecologismo, ambientalismo e ecologia política: diferentes visões da sustentabilidade e do território. Sociedade e Estado, v. 24, n.1, 2009.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico, CUNHA, Augusto Paulo G Guimarães. Crise, prospectiva e políticas públicas. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 2009.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico, CUNHA, Augusto Paulo Guimarães. Bases teóricas e metodológicas para identificação, mapeamento e planejamento de territórios criativos. In Lages de Castro, Flávia, Pragmácio Telles, Mário F. (coordenadores). Dimensões Econômicas da Cultura. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico, CUNHA, Augusto Paulo Guimarães. Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. CASTANHAR, J. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Rio de Janeiro, FGV, Revista de Administração Pública, v. 37, n. 22, 2005.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Cultura e Desenvolvimento: Reflexões em torno do conceito de bacia cultural. Economia Global e Gestão, v. 16, p. 105-128, 2011.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Instituições, cultura e desenvolvimento sustentável na bacia cultural de Araripe. Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 08, n. 01, 2010.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David T. - A Estratégia em Ação - Balaced Scorecards. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

MACHADO, José Angelo. Federalismo, Poder de Veto e Coordenação de Políticas Sociais no Brasil pós 1988. Salvador, Revista Organização&Sociedade, v. 69, 2014.

MEADOWS, D. L., MEADOWS, D. H., RANDERS, J. & BEHRENS, W.W. Limites do crescimento - um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1972.

MILES, Duílio Castro. SACHS, Ignacy. Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. Resenha In: RASM, Alvorada, n. 1, 2011 disponível em: http://www.saomarcos.com.br/ojs.

MINTZBERG, H. - Power in and Around Organizations. Prentice-Hall Inc. Englewood Clifs, NJ, 1983.

MINTZBERG, Henry - Crafting Strategies. in Harvard Business Review, n.4, Boston Jul/Ago 1987.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian - The Strategy Process - Concepts and Contexts. Prentice- Hall International Editions, Englewood Cliffs, N.J., 1992.

MINTZBERG, H. - The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press. New York, 1994.

MINTZBERG, Henry - The Fall and Rise of Stratrategic Planning. Harvard Business Review, Boston, Jan/Fev. 1994, p. 107 a 114.

MINTZBERG, Henry & AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph – Safári de Estratégia. Ed. Bookman, Porto Alegre, 1998.

MONTEIRO NETO, Aristides et al. Federalismo e relações intergovernamentais no Brasil. Brasília, IPEA, Texto para Discussão, n. 2306, 2017.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. Florianópolis, Textos de Economia, v. 4, n. 1, 1993.

PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York, 2009.

PORTER, Michael - Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus, Rio, 1986.

PORTER, Michael - Vantagem Competitiva. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

RABELO, Laudemira Silva, LIMA, Patrícia Veronica P. Sales. Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade de mensuração do desenvolvimento sustentável. Fortaleza, Revista Eletrônica do Prodema, v.1, n.1, 2007.

RIBEIRO, José Mendes; MOREIRA, Marcelo Rasga. A crise do federalismo cooperativo nas políticas de saúde no Brasil. Rio de Janeiro, Saúde Debate, v. 40, n. especial, 2016.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 195, out. 2011.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro, Garamond, 2009.

SACHS, Ignacy. Sociedade, cultura e meio ambiente. Mundo & Vida, v.2, n.1, 2000.

SECHI, LEONARDO. Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEN, Amartya. Oxford, Oxford University Press. Freedom, Rationality, and Social Choice: The Arrow Lectures and Other Essays, 2000.

SOUZA, Celina. Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil pós-1988. Revista de Sociologia e Política, n. 24, 2005.

SCHWARTZ, Peter - La planification stratégique par scénarios, in Futuribles, Maio, 1993.

VAN DER HEIJDEN, Kees - Scenarios - The Art os Strategic Conversation, John Wiley & Sons, West Sussex, England, 1996.

Sites da Internet visitados durante o mês de fevereiro de 2022.

https://www.eesc.europa.eu/pt/sections-other-bodies/observatories/sustainable-development-observatory

https://sustentabilidade.ufsc.br/

http://www.feam.br/banco-de-noticias/1966-feam-apresenta-proposta-de-observatorio-de-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel

https://www.redeodsbrasil.org/

https://observasampa.prefeitura.sp.gov.br/

https://prefeitura.pbh.gov.br/planejamento/planejamento-e-orcamento/observatorio-milenio

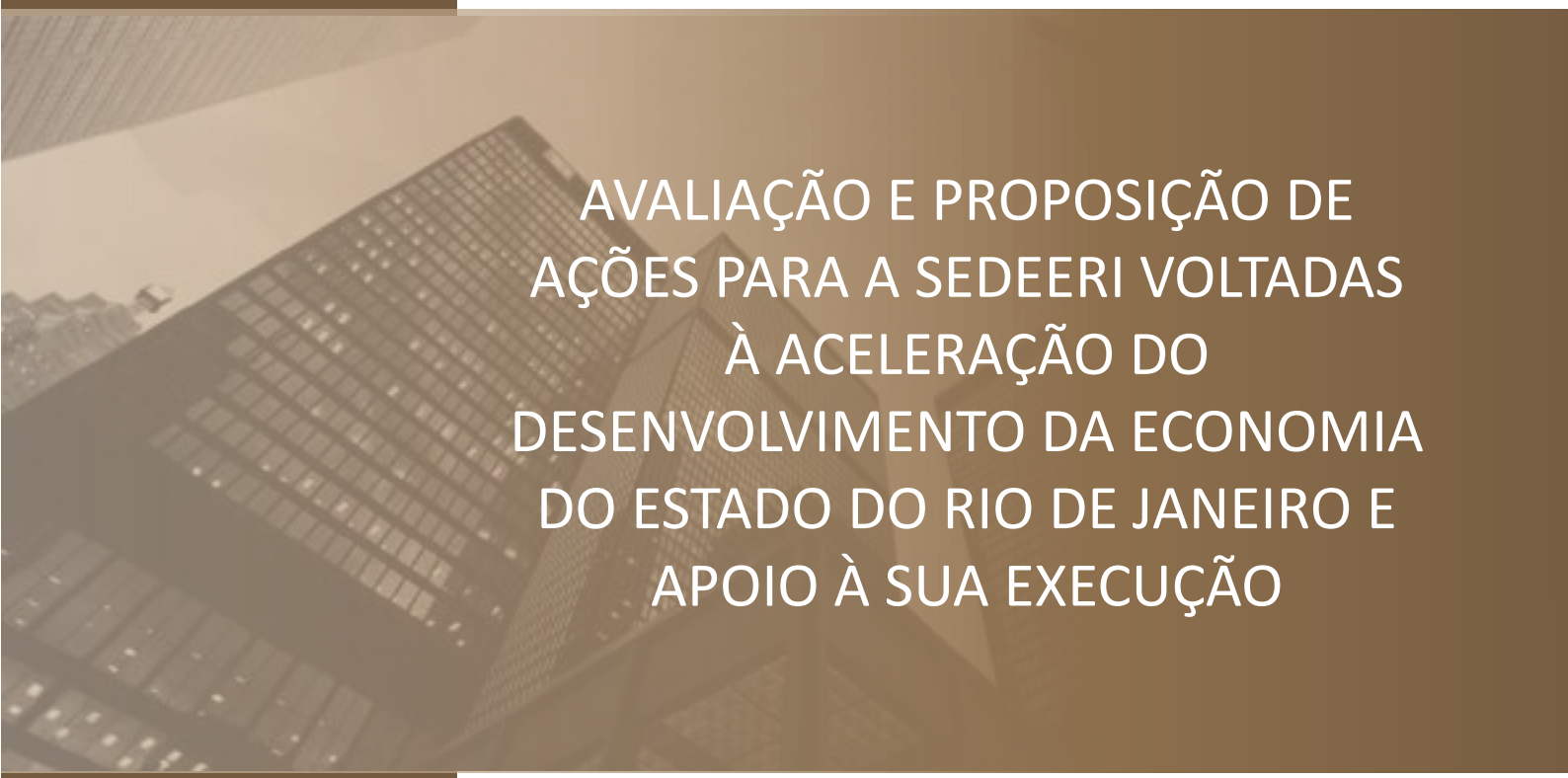
https://observatoriodefortaleza.fortaleza.ce.gov.br/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel

https://www.fiepr.org.br/observatorios/

https://observatorio.ind.br/

Anexo I – Caderno de Trabalho do Workshop de Planejamento Estratégico

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

WORKSHOP DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

– CADERNO DE TRABALHO –

– Fevereiro de 2022 –

Sumário

Mensagem do Secretário **4**

Sobre Este Documento **5**

1 Workshop de Planejamento Estratégico da SEDEERI – Programa de Trabalho **7**

2 Síntese dos Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040 ..... **8**

2.1 Introdução: A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo 8

2.2 Análise situacional: Visão retrospectiva e panorama atual 8

2.3 Condicionantes do futuro: Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro 10

2.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro 15

2.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente 18

Para reflexão – Cenários econômicos 20

3 Síntese da Pesquisa Qualitativa por Entrevistas – Ambiente Externo e Interno SEDEERI **21**

3.1 Tendências 22

3.2 Oportunidades 25

3.3 Ameaças, Incertezas e Gargalos 27

Análise de Contexto – Síntese 32

Para reflexão – Tendências, oportunidades e ameaças 34

3.4 Forças 35

3.5 Fraquezas 38

Forças e Fraquezas – Síntese 42

Para reflexão – Forças e fraquezas 43

4 A Matriz SWOT da SEDEERI **44**

4.1 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico 45

4.2 Fatores externos – Oportunidades e ameaças 47

4.3 Fatores internos – Forças e fraquezas 49

4.4 Análise estratégica – Matriz SWOT 51

4.5 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias 54

Para reflexão – Opções Estratégicas 60

5 O "Credo" DA SEDEERI **61**

5.1 Missão 61
Para reflexão – Missão da SEDEERI 64
5.2 Visão de Futuro 65
Para reflexão – Visão de Futuro 67
5.3 Valores 68
Para reflexão – Valores 70
5.4 Proposta de Valor 70
Para reflexão – Proposta de Valor 74
6 Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas 75
Para reflexão – Opções e Objetivos Estratégicos 77
7 Iniciativas Estratégicas 79
Para reflexão – Iniciativas Estratégicas da SEDEERI 81
Anexo I – Relação dos Entrevistados 82
Anexo II – Roteiro de Entrevistas 84

Mensagem do Secretário

Prezado(a),

No dia 9 de março estaremos realizando um Workshop de Planejamento Estratégico da SEDEERI, no Hotel Flórida, no Catete, com a participação de representantes do corpo diretivo e do corpo técnico da Secretaria, bem como representantes das organizações vinculadas, tendo por objetivo a formulação do Plano de Ações Estratégicas SEDEERI 2022-2026.

Considero a sua participação essencial para assegurarmos a qualidade do Plano, e conto com sua participação.

Este "Caderno de Trabalho", preparado pela equipe de consultoria, tem a finalidade de apoiar a sua preparação individual prévia para o evento.

Nele são apresentados diversos insumos e referências para dar suporte às suas proposições sobre os diversos elementos que integrarão o Plano. Chamo sua atenção para os diversos pontos, ao longo do texto, assinalados com os dizeres "PARA REFLEXÃO".

Espero que você, até o dia 9, tenha oportunidade de fazer as reflexões sugeridas e, principalmente, anotar os resultados dessas reflexões. Como o evento será bastante compacto – apenas um dia de trabalho – o seu trabalho individual de preparação será de extrema valia no sentido de conferir agilidade e produtividade aos trabalhos em grupo que serão desenvolvidos no Workshop.

O caderno traz a programação detalhada de trabalho e um conjunto de informações úteis para apoiar a estruturação daquele que eu considero o maior fator crítico de sucesso do evento: as suas considerações e proposições!

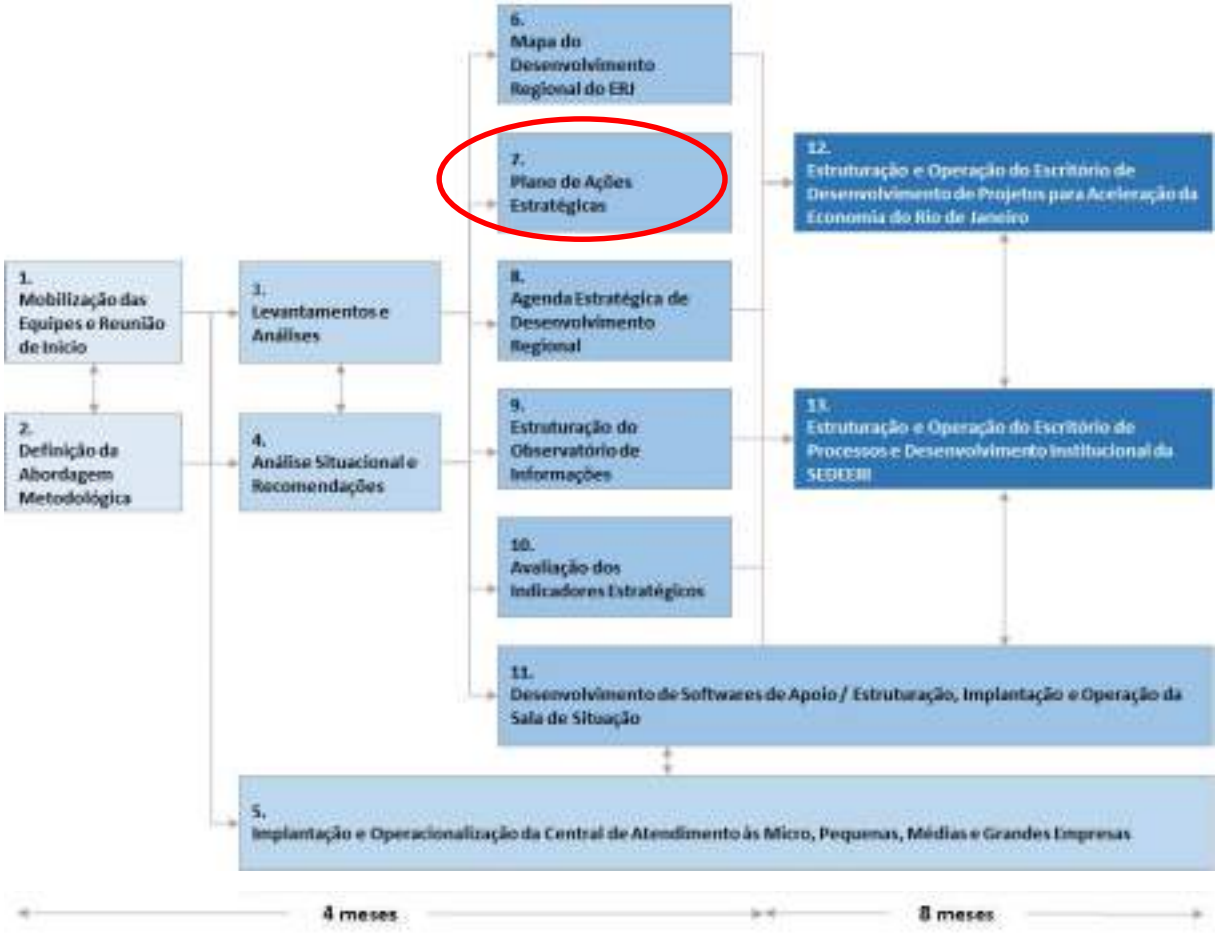
Obrigado, e BOM TRABALHO!!

Vinícius Farah

Sobre Este Documento

No dia 9 de março, será realizado um *Workshop* de Planejamento Estratégico da SEDEERI, no Hotel Flórida, na cidade do Rio de Janeiro, com a participação de representantes do corpo diretivo e do corpo técnico da Secretaria, bem como representantes das organizações vinculadas e de parceiros estratégicos, tendo por objetivo a formulação do **Plano de Ações Estratégicas SEDEERI 2022-2026**.

O apoio à elaboração do Plano representa uma das atividades contempladas no Plano de Trabalho do Núcleo de Consultoria e Serviços SEDEERI/FSFA, conforme destacado no diagrama abaixo.



O presente documento é um "Caderno de Trabalho", destinado a oferecer apoio aos participantes na formulação dos conteúdos a serem abordados durante o evento. Ele está sendo distribuído a fim de auxiliar a reflexão prévia sobre as diversas questões a serem analisadas e debatidas.

A estrutura do Caderno de Trabalho compreende o Programa a ser seguido no Workshop, bem como a apresentação de um primeiro conjunto de informações, de caráter analítico, dentre elas:

a) A síntese de um estudo de cenários econômicos do Rio de Janeiro, no horizonte do ano de 2.040 (disponível, na íntegra, no Relatório 3 do contrato da FSFA);
b) A síntese de um conjunto de entrevistas feitas com gestores e técnicos da Secretaria, das suas entidades vinculadas e de alguns parceiros estratégicos institucionais, sobre temas relativos ao contexto de atuação da SEDEERI: tendências, oportunidades, e as ameaças, incertezas e gargalos mais importantes, do ponto de vista dos entrevistados, e também sobre temas relativos ao ambiente interno; e
c) O diagnóstico situacional da SEDEERI, elaborado a partir de uma Matriz *SWOT*, a qual, por sua vez, foi desenvolvida a partir dos itens a e b acima descritos.

Em seguida, são apresentados alguns itens diretamente relacionados aos conteúdos esperados do **Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI 2022-2026**, a saber:

a) O "Credo" da Secretaria, traduzido pelos seus componentes: Missão, Visão de Futuro, Valores e Proposta de Valor;
b) O conjunto de Objetivos Estratégicos, estratégias e respectivos indicadores e metas; e
c) A carteira de iniciativas estratégicas da SEDEERI.

Cada um dos temas inclui uma conceituação bastante resumida e a síntese das entrevistas realizadas em cada um deles. Ao final de cada um, é formulada uma questão para estimular a reflexão dos participantes a respeito do assunto tratado.

Recomenda-se que todos os participantes levem anotados os resultados de sua reflexão, para utilizar como ponto de partida e de consulta nas discussões em grupo, ao longo do *Workshop*. Como se trata de um evento de curta duração, se cada participante fizer sua preparação individual, com a devida antecedência, haverá ganhos significativos nos tempos de discussão em grupos.

Sugestão: faça a leitura prévia do Caderno, formulando suas respostas às questões colocadas para reflexão em cada um dos temas. Isso será de fundamental importância para propiciar ganhos de tempo e de qualidade nos trabalhos de grupos e plenárias.

Bom trabalho!

1 Workshop de Planejamento Estratégico da SEDEERI – Programa de Trabalho

Data: 9 de março de 2022

Local: Hotel Flórida (Rua Ferreira Viana, 81 – Flamengo)

Horário: 09:00 às 19:15 hs

Objetivo: Gerar os principais elementos do Plano de Ações Estratégicas da SEDEERI 2022-2026

Participantes: cerca de 35 pessoas (gestores, equipe técnica da SEDEERI, representantes da gestão das vinculadas)

Horário	Atividade
09:00 – 09:10	Abertura
09:10 – 09:30	Apresentação dos objetivos e programa de trabalho
09:30 – 10:00	Apresentação dos Resultados da Análise Situacional da SEDEERI
10:00 – 10:15	Conceituação expedita de missão, visão de futuro, valores institucionais e proposta de valor. Orientação para os trabalhos em grupo
10:15 – 10:30	*Coffee break*
10:30 – 12:00	Trabalho em grupos: o "Credo" da SEDEERI: Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e Proposta de Valor
12:00 – 13:00	Plenária de apresentação e discussão dos trabalhos dos grupos
13:00 – 14:00	Almoço
14:00 – 14:30	Conceituação expedita de objetivos estratégicos, estratégias, indicadores e metas e iniciativas estratégicas. Orientação para os trabalhos em grupo
14:30 – 16:00	Trabalho em grupos: Formulação de Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos Indicadores e Metas da SEDEERI no Horizonte 2026
16:00 – 16:15	*Coffee break*
16:15 – 18:00	Trabalho em grupos: definição da carteira inicial de iniciativas estratégicas finalísticas e estruturantes da SEDEERI
18:00 – 19:00	Plenária de apresentação e discussão dos trabalhos dos grupos
19:00 – 19:15	Encerramento

Obs.: Trabalho posterior ao *workshop*: detalhamento do portfólio de ações e projetos estratégicos.

2 Síntese dos Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040

2.1 Introdução: A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo

Em um mundo tão incerto e imprevisível, a abordagem de cenários é uma das mais efetivas técnicas para lidar com a incerteza. O propósito dos cenários não é o de predizer o futuro, e sim, o de organizar, sistematizar e delimitar as incertezas, explorando os pontos de mudança ou de manutenção dos rumos, de uma dada evolução de situações.

> **Cenários podem ser definidos como a descrição de situações futuras alternativas e dos eventos que explicam a evolução da situação de origem à situação futura.**

Os cenários ajudam planejadores e tomadores de decisão a pensar o impensável, a especular sobre o futuro, a avaliar todas as possibilidades e a projetar estratégias em condições ambientais distintas.

2.2 Análise situacional: Visão retrospectiva e panorama atual

O Rio de Janeiro é um dos menores estados do Brasil em termos geográficos. Com uma área de **43,8 mil km²**, o estado somente não é menor que Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal. A população, estimada em pouco mais de **17 milhões de habitantes**, o torna o 3º mais populoso do país, com alto índice de povoamento em relação às demais Unidades da Federação. A população fluminense é essencialmente urbana e o Rio de Janeiro fica atrás somente do Distrito Federal em termos de densidade demográfica. A Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ) é a segunda maior metrópole brasileira e uma das 15 maiores do mundo. Com um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a **R$ 780 bilhões**, a economia fluminense ocupa a 2ª posição no *ranking* nacional, sustentada pelas cadeias produtivas petrolífera, metalmecânica (incluindo as indústrias naval e automobilística) e de serviços. O principal destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico é o setor de óleo e gás: o estado é o maior responsável pela produção nacional e possui a maior reserva do país, posição que encontra paralelo apenas entre os maiores produtores mundiais da *commodity*.

Ao longo de sua história, o Rio de Janeiro esteve sob a influência direta dos principais ciclos de desenvolvimento da economia brasileira. Desde sua ascensão como polo mercantil, no século XVII, até a sua emergência como importante *player* global do setor petrolífero, no século XXI, o processo de **formação socioeconômica** do estado ocorreu ao longo de **seis fases**:

- Fase 1 (séculos XVI, XVII e XVIII) | **O desenvolvimento da potencialidade regional de eixo logístico nacional: ciclos da cana-de-açúcar, da mineração e do comércio**;
- Fase 2 (século XIX) | **A consolidação da centralidade e da vocação cosmopolita: ciclo do café**;
- Fase 3 (início do século XX) | **A perda da hegemonia para São Paulo: a industrialização nascente perde dinamismo frente ao estado paulista**;
- Fase 4 (século XX: anos 50, 60 e 70) | **O "milagre fluminense": industrialização estruturada em grandes eixos viários**;
- Fase 5 (século XX: anos 80 e 90) | **A falência do Estado empresário e o fim do "milagre fluminense": crise e estagnação econômica**; e
- Fase 6 (final da década de 90 e começo do século XXI) | **Um estado, duas dinâmicas distintas: a emergência da economia do petróleo e o marasmo metropolitano**.

Se, por um lado, a reconfiguração econômica vivenciada pelo Rio de Janeiro, ao longo dos séculos, representou o desenvolvimento do parque industrial do estado e a aceleração da urbanização, por outro, deixou algumas cicatrizes no tecido social. Fazer com que o Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo é o grande desafio das próximas décadas. Este novo ciclo de desenvolvimento integrado será possível somente com a superação dos principais gargalos e o devido aproveitamento das inúmeras potencialidades econômicas do estado.

Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico:

- Desigualdade social e pobreza;
- Desequilíbrio regional;
- Excessiva informalidade do mercado de trabalho;
- Limitada atratividade e competitividade do ambiente de negócios;
- Baixa articulação dos atores sociais, econômicos e políticos;
- Padrões insuficientes de governança; e
- Problemas ambientais.

Potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico:

- Posição geográfica estratégica;
- Reservas de óleo e gás;
- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
- Belezas e riquezas naturais e cultura vibrante;
- Extensão das áreas de preservação de ecossistemas; e
- Marca internacionalmente reconhecida.

2.3 Condicionantes do futuro: Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro

O futuro do Rio de Janeiro não é totalmente incerto, nem obra do acaso. Ele é influenciado por um conjunto de fenômenos externos e internos que têm impacto relevante sobre a trajetória futura do estado. Dentro desse conjunto de fenômenos que condicionarão o futuro do Rio de Janeiro, há um grupo de elementos já consolidados, cujos desdobramentos apresentam alto grau de certeza ou previsibilidade no horizonte 2040. E, em oposição, há os elementos incertos, cujas diferentes possibilidades de evolução irão definir a trajetória futura do estado.

Tendências consolidadas são aquelas perspectivas com direções já bastante visíveis e suficientemente consolidadas para se admitir a manutenção deste rumo, durante o período considerado. As tendências consolidadas relevantes para a economia fluminense foram segmentadas em três grupos: o macroambiente global, o Brasil e a região Sudeste, além do Rio de Janeiro.

- Tendências globais
  - ✓ **Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento**, com o ingresso de milhões de novos consumidores na economia de mercado, em especial na China e Índia;
  - ✓ **Integração da produção mundial e emergência de um novo paradigma de competitividade econômica industrial**: larga escala de produção, redes de valor distribuídas internacionalmente, baixo custo e inovação tecnológica;
  - ✓ **Consolidação do conhecimento como principal motor do desenvolvimento econômico** e intensificação da Economia de Serviços;
  - ✓ **Intensificação do processo de urbanização e metropolização**, com a consolidação de uma rede de cidades globais;
  - ✓ **Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental** e emergência da economia de baixo carbono;

- Tendências do Brasil e Sudeste
  - ✓ **Reconfiguração econômica e espacial**: interiorização do desenvolvimento, desconcentração urbano-industrial e constituição de novos polos de dinamismo econômico;
  - ✓ **Transição demográfica** provocando grandes alterações econômicas e no perfil da demanda de serviços públicos;
  - ✓ **Forte expansão da conectividade**, com massificação do acesso à internet;
  - ✓ Consolidação do **Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás**;
  - ✓ Consolidação da **questão ambiental como fator crítico para o planejamento e a tomada de decisão**;

- Tendências do Rio de Janeiro
  - ✓ **Dinâmica econômica fluminense baseada em óleo & gás, metal-mecânica, logística e serviços**;
  - ✓ **Transição demográfica**: redução da participação relativa da população jovem e grande aumento da população em idade produtiva e da população idosa;
  - ✓ **Manutenção da concentração sociodemográfica da RMRJ** sobre as demais regiões;
  - ✓ **Ingresso de investimentos e ampliação da demanda por capital humano**, com maior competição inter e intraestadual (entre setores econômicos) por trabalhadores qualificados; e
  - ✓ Aumento das **pressões para a conservação, preservação e recuperação sustentável dos recursos naturais**.

Este conjunto de tendências futuras para o horizonte 2040 é portador de inúmeras implicações estratégicas – **oportunidades e ameaças** – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas. As principais **implicações estratégicas das tendências consolidadas** para o desenvolvimento econômico estadual são:

- Aumento da **demanda mundial por *commodities*** industriais, minerais e energia;
- Manutenção da **economia do petróleo** como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense, possibilitando aumento das rendas petrolíferas (*royalties* e participações especiais) e maior capacidade de investimento público em infraestrutura e na área social;
- Forte ingresso de investimentos produtivos associados à **cadeia produtiva de óleo e gás**;
- Oportunidade de desenvolvimento de novos negócios e serviços associados ao **comércio exterior**;
- Necessidade de implantação ou ampliação de **infraestrutura** e de **sistemas logísticos de alta capacidade** para assegurar inserção competitiva do Rio de Janeiro, no movimento de interiorização do desenvolvimento econômico nacional;
- Risco de **especialização excessiva** da economia fluminense, com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*;
- Risco de perda de **competitividade das indústrias tradicionais** fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo;
- Ampliação dos **fluxos turísticos** de negócios e de lazer;
- Oportunidade de **adensamento das cadeias produtivas** fluminenses por meio da **promoção e atração de investimentos,** nos elos mais inovadores de suas redes de valor;
- Aumento da competição internacional pelos **fluxos de capitais** produtivos e financeiros circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais;

- Intensificação da **disputa por atração de investimentos** industriais entre os estados e municípios;
- Oportunidade para a atração de **sedes e representações de grandes empresas** brasileiras e multinacionais;
- Importância de aproveitar o **bônus demográfico**, atuando na **qualificação profissional**;
- Intensificação da **pressão do mercado por profissionais qualificados** e com maior escolaridade;
- Mudança do **perfil da demanda sobre os serviços**;
- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à **inovação**, ao desenvolvimento das **novas tecnologias** e sua incorporação aos sistemas produtivos;
- Mudanças significativas nos **processos de negócio**s, com aumento da importância das tecnologias da informação e comunicação (**TIC**) para a competitividade econômica;
- Crescente **importância das grandes metrópoles**, como a RMRJ, para a competitividade regional e do país;
- Crescimento das oportunidades no mercado de geração de conhecimento para o desenvolvimento de **negócios ligados ao meio ambiente**;
- Oportunidade de desenvolvimento da produção de **fontes renováveis de energia**: biomassa, pequenas centrais hidrelétricas e energia eólica;
- Pressões internacionais por parte do mercado, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da **produção sustentável de bens e serviços**; e
- **Qualidade ambiental** passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.

Além das tendências consolidadas, os cenários para a economia do Estado do Rio de Janeiro, no horizonte 2040, dependem também de fatores mundiais, nacionais, estaduais, regionais e locais altamente incertos e de elevado impacto, denominados incertezas críticas. **Incertezas críticas** são condicionantes do futuro com baixo grau de previsibilidade e elevado impacto.

As incertezas críticas foram divididas em **duas categorias**. A primeira reúne aquelas incertezas relacionadas ao contexto externo à economia fluminense, incluindo variáveis específicas ao macroambiente de interesse do estado. Essas incertezas são predominantemente econômicas e se relacionam às atividades produtivas motrizes da economia estadual.

Incerteza crítica síntese externa

❖ **Qual será o ritmo e o perfil do crescimento econômico brasileiro e do espaço geoeconômico com influência sobre a economia fluminense no horizonte 2040?**

- **Ambiente internacional** (evolução dos ciclos econômicos, grau de protecionismo e demanda mundial por bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense)
- Orientação da **política econômica** (fiscal, monetária, industrial e de comércio exterior) e agenda de **reformas** estruturais
- Enfrentamento dos **gargalos de infraestrutura** econômica (transporte e energia)
- **Segurança jurídica** e atratividade do país a **investimentos** privados
- **Crescimento econômico**, **inclusão social** e **mercado consumidor** em âmbito nacional



A incerteza crítica do ambiente externo pode assumir estados possíveis, em um eixo contínuo delimitado por dois extremos: "Tendencial" (manutenção da trajetória recente) e "Disruptivo" (salto de desempenho).

- **Tendencial:** economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital e desaceleração do crescimento da demanda externa por energia e *commodities* industriais; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

- **Disruptivo:** economia mundial retoma o caminho do crescimento equilibrado; melhora na confiança dos investidores estrangeiros e aumento do fluxo comercial; estabilidade e crescimento dos principais mercados globais; fortalecimento da competitividade da economia brasileiro e atração de investimentos produtivos; crescimento sustentado da economia brasileira, com inclusão social e elevado dinamismo do mercado interno.

Já a segunda categoria tem origem interna e engloba os elementos específicos do Rio de Janeiro, sobretudo nas dimensões econômica, institucional e socioambiental.

Incerteza crítica síntese interna

❖ **Como evoluirá a competitividade sistêmica da economia fluminense no horizonte 2040?**

- **Articulação entre os atores** econômicos, políticos e sociais
- **Eficiência do Estado**, governança, desburocratização e tributação
- **Ambiente de negócios** e cultura **empreendedora**
- Qualidade e capacidade da **infraestrutura** econômica
- Disponibilidade de **capital humano** e qualidade do sistema de **ciência, tecnologia e inovação** (CT&I)



A incerteza crítica interna à economia fluminense assume estados possíveis em um eixo contínuo delimitado por dois extremos:

- **Enfraquecimento:** deterioração da classe política e isolamento/desarticulação do estado com os demais entes federativos, contexto este em que o controle social é baixo; fragilidade das instituições públicas, com deterioração do desempenho na gestão; ambiente pouco propício ao desenvolvimento de negócios, marcado pela burocracia excessiva e pela elevada carga tributária, com impacto negativo sobre o empreendedorismo e a inovação; manutenção de importantes gargalos de infraestrutura e escassez de mão de obra qualificada.

- **Fortalecimento:** elevado grau de articulação entre as lideranças públicas e privadas, com fortalecimento do capital social; melhoria generalizada da gestão pública e das instituições, com redução da burocracia e simplificação/redução da carga tributária; consolidação de um ambiente propício ao desenvolvimento de negócios, incluindo incentivo à inovação e ao empreendedorismo; enfrentamento aos principais gargalos de infraestrutura e aumento da oferta de mão de obra qualificada.

A partir da interação entre as duas incertezas críticas síntese, a externa e a interna ao Estado do Rio de Janeiro, são obtidas as distintas hipóteses para a evolução futura das demais incertezas da economia fluminense. Os cinco elementos resultantes (**variáveis de resultado**) dos cenários são:

a) Ingresso de **investimentos produtivos** e **crescimento econômico** fluminense;
b) Perfil da **estrutura produtiva** (agregação de valor, conteúdo tecnológico, grau de diversificação);

c) **Sustentabilidade ambiental** e desenvolvimento de negócios associados à **economia de baixo carbono**;
d) **Emprego, informalidade e inclusão social**; e
e) **Dinamismo regional** e distribuição territorial da riqueza.

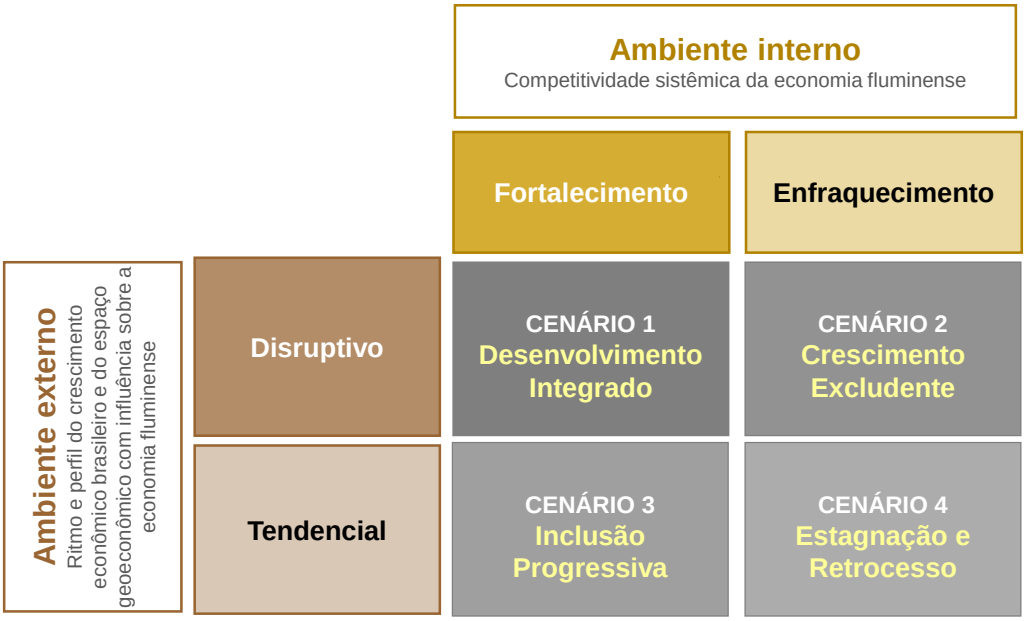
2.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro

O **propósito primário dos cenários não é o de predizer o futuro**, e sim, o de **organizar, sistematizar e delimitar as incertezas**, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Eles ajudam governantes, instituições, empresas e os atores sociais a **trabalhar com o futuro de um modo organizado e sistemático**, reduzindo incertezas e estimulando a formulação de políticas, estratégias e iniciativas antecipatórias e inovadoras.

Os cenários econômicos para o Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 são decorrentes das duas incertezas críticas síntese apresentadas na seção anterior. Elas formam **dois grandes eixos ortogonais cujas combinações das hipóteses extremas configuram os cenários futuros** possíveis da economia estadual:

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040



- **Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado:** desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período,

associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.

- **Cenário 2 – Crescimento Excludente:** o crescimento econômico puro difere do desenvolvimento pois se preocupa apenas com questões quantitativas (como, por exemplo, o PIB); um crescimento excludente é gerador de desigualdades sociais e regionais, não sendo também ambientalmente sustentável a longo prazo.

- **Cenário 3 – Inclusão Progressiva:** inclusão socioeconômica refere-se ao conjunto de meios e ações voltadas a superar as barreiras produtivas e sociais que famílias, empresas, comunidades e regiões enfrentam para gerar renda e combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade provocada pelas desigualdades sociais e territoriais.

- **Cenário 4 – Estagnação e Retrocesso:** estagnação econômica refere-se à situação em que a renda gerada não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial econômico de um dado território, durante um período prolongado, no qual o lento crescimento econômico é geralmente acompanhado de alto desemprego de fatores.

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 – Inclusão Progressiva	C4 – Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional				
Ambiente internacional	Crescimento econômico continuado, integração comercial, inovação tecnológica e aumento acelerado da demanda por produtos e serviços fluminenses		Crescimento econômico baixo e volátil, fragmentação econômica, sociedade de risco e desaceleração do aumento da demanda por produtos e serviços fluminenses	
Política econômica	Governança eficaz e eficiente, estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e avanços importantes na agenda de reformas estruturais		Governança ineficiente e pouco eficaz, descontrole inflacionário, desequilíbrio fiscal e avanços tímidos na agenda de reformas estruturais	
Infraestrutura de influência	Modernização, com superação dos principais gargalos		Deterioração, com manutenção dos principais gargalos	
Segurança jurídica e investimentos privados	Segurança jurídica, maior confiança dos agentes econômicos e elevado volume de investimentos privados		Insegurança jurídica, crescente desconfiança dos agentes econômicos e desaceleração de investimentos privados	
Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor	Crescimento acelerado e sustentado, com redução das desigualdades sociais e fortalecimento do mercado interno		Crescimento baixo e intermitente, com manutenção das desigualdades sociais e menor dinamismo do mercado interno	

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 – Inclusão Progressiva	C4 – Estagnação e Retrocesso
Ambiente interno | Economia fluminense				
Articulação entre os atores	Forte articulação	Baixa articulação	Forte articulação	Isolamento das lideranças
Gestão pública e instituições	Gestão eficaz, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, irresponsabilidade fiscal e instituições deterioradas	Gestão eficaz e inovadora, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, desequilíbrio fiscal e instituições deterioradas
Ambiente de negócios	Muito favorável	Desfavorável	Favorável	Muito desfavorável
Infraestrutura econômica	Modernização, com superação dos principais gargalos	Manutenção dos principais gargalos	Superação dos principais gargalos	Deterioração, com manutenção dos principais gargalos
Capital humano e sistema de CT&I	Aumento do capital humano e modernização do sistema de CT&I	Escassez de capital humano e prevalência de um sistema de CT&I "dual"	Aumento do capital humano e melhorias moderadas no sistema de CT&I	Escassez de capital humano e deterioração do sistema de CT&I
Ingresso de investimentos e crescimento econômico	Crescimento alto e sustentado, com forte ingresso de investimentos em diversos setores	Crescimento mediano e volátil, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos	Crescimento mediano e estável, com atração das escassas oportunidades de investimento	Crescimento baixo e errático, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos
Estrutura produtiva	Diversificada	Crescente especialização	Crescente diversificação	Especializada
Economia de baixo carbono	Recuperação do patrimônio natural, uso sustentável dos ativos ambientais e desenvolvimento de novos negócios associados	Degradação do patrimônio natural, uso predatório dos ativos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios	Conservação de remanescentes, preservação dos ativos ambientais e desenvolvimento de negócios associados	Degradação do patrimônio natural, manutenção dos principais passivos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios
Emprego, informalidade e inclusão social	Substancial redução do desemprego e da informalidade, com forte queda da desigualdade social e da pobreza	Desemprego e informalidade elevados, com aumento da desigualdade social e diminuição da pobreza	Redução moderada do desemprego, da informalidade, da desigualdade social e da pobreza	Aumento do desemprego e da informalidade, com acentuação da desigualdade social e manutenção da pobreza em patamar elevado
Dinamismo regional	Desenvolvimento distribuído territorialmente	Crescimento concentrado nos polos mais competitivos	Desenvolvimento moderadamente distribuído	Agravamento das disparidades regionais

Variáveis	Situação atual	Cena em 2040			
		C1 Desenvolvimento Integrado	C2 Crescimento Excludente	C3 Inclusão Progressiva	C4 Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional					
PIB mundial (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [1]	**2,8** (2000-2020)	**≈ 4,0** (2022-2040)		**< 2,0** (2022-2040)	
PIB brasileiro (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [2]	**2,1** (2000-2020)	**4,0 - 5,0** (2022-2040)		**< 2,5** (2022-2040)	
Ambiente interno | Economia fluminense					
PIB fluminense (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [3]	**8,0** (2000-2019)	**4,5 - 5,5** (2022-2040)	**2,5 - 3,5** (2022-2040)	**3,0 - 3,5** (2022-2040)	**1,0 - 2,0** (2022-2040)
PIB per capita fluminense (em R$ mil de 2010) [3,4]	**21,8** (2019)	**≈ 57,2** (+162%)	**≈ 38,1** (+75%)	**≈ 40,1** (+84%)	**≈ 28,0** (+28%)

Fontes: (1) FMI. World Economic Outlook. (2) IBGE. Sistema de Contas Nacionais. (3) IBGE. Contas Regionais do Brasil. (4) IBGE. Projeções da População. As quantificações acima apresentadas não são estimativas precisas, e sim, indicações exemplificativas para ajudar a avaliar as tendências mapeadas qualitativamente no cenário.

2.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente

Os cenários alternativos mostram tanto possibilidades de êxito quanto riscos de decadência e empobrecimento para o Estado do Rio de Janeiro. São futuros perfeitamente plausíveis, que podem levar o estado ao caos ou ao sonho de abrigar uma **sociedade economicamente próspera, socialmente justa, territorialmente integrada e ambientalmente revigorada**. O que decidirá, no presente, entre o sucesso e o fracasso, no futuro, pode ser sintetizado em uma palavra: ruptura.

Os cenários mostram que o ambiente internacional e o ritmo de crescimento da economia brasileira podem cumprir o importante papel de potencializar ou inibir esta ruptura. Contudo, **sozinhas, as variáveis do ambiente externo à economia fluminense não serão capazes de realizar a transformação necessária ou impedi-la de acontecer**. À luz dos cenários, a ruptura necessária para **a construção do melhor futuro dependerá, fundamentalmente, das ações presentes tomadas no âmbito interno**.

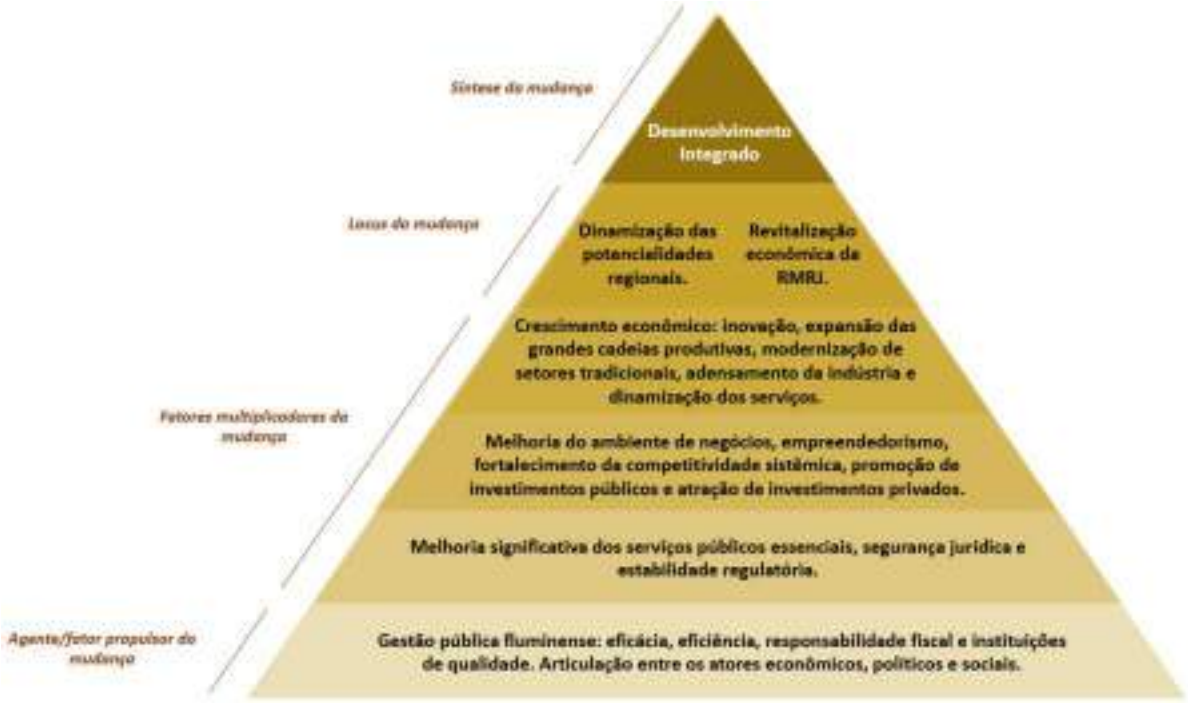
Para imprimir uma descontinuidade desse porte na trajetória do Rio de Janeiro, serão necessárias ações com diferentes horizontes temporais. **Somente no espaço de uma geração poderão ser viabilizadas transformações estruturais na base das instituições, da economia e, consequentemente, da sociedade**. Ao olhar vinte anos à frente, é preciso ter clareza de onde se quer chegar; é necessário construir uma visão compartilhada sobre o futuro que se

deseja e definir os meios que serão necessários para construí-lo; e, por fim, é essencial ter lideranças políticas, empresariais e da sociedade civil que empreendam a mudança.

No curto prazo, **o Governo do Rio de Janeiro tem a oportunidade de ser o agente propulsor da mudança** e, se o fizer, terá certamente o apoio e o engajamento de outros setores. Com credibilidade, o Governo adquire argumentos para **articular com atores econômicos, políticos e sociais as bases para a transformação da sociedade**, a qual certamente demandará esforços de sucessivos mandatos governamentais, de um controle social contínuo e próximo, e de um empresariado comprometido com o desenvolvimento sustentável do estado.

A agenda estratégica da mudança passa, portanto, pela iniciativa governamental, embora de maneira alguma se restrinja a ela. A ruptura na gestão pública fluminense pode servir como um fator propulsor da mudança e o Governo como um **agente condutor** no início dessa trajetória através da ação efetiva em variáveis capazes de irradiar influências positivas por todo o sistema – os chamados **fatores multiplicadores da mudança**.

Agenda estratégica da mudança em um horizonte de longo prazo



Em um nível acima, está representado o ***locus* da mudança**, o espaço territorial no qual a ação estratégica se dá em duas vertentes: um foco claro na área metropolitana, que concentra tanto potencialidades quanto significativos gargalos ao desenvolvimento econômico, e outro nas potencialidades das diversas regiões do estado. A agenda estratégica culmina com a **síntese da mudança, uma visão de futuro de longo prazo que deve ser amplamente debatida e construída conjuntamente pela sociedade** e que pode ser inspirada pela descrição do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado.

Para reflexão – Cenários econômicos

Quais são as 5 principais ideias-força apresentadas no resumo dos cenários econômicos do Estado do Rio de Janeiro, no horizonte 2040, do ponto de vista dos impactos desses cenários em relação à atuação da SEDEERI?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

3 Síntese da Pesquisa Qualitativa por Entrevistas – Ambiente Externo e Interno SEDEERI

A pesquisa qualitativa é um processo exploratório e sistemático, orientado para capturar opiniões e percepções de determinados atores sociais em relação a eventos, fatos ou modos de conduta. É largamente utilizada para diagnosticar organizações no intuito de compreender a situação atual e orientar a tomada de decisões e as ações corporativas.

A abordagem metodológica utilizada para a pesquisa qualitativa, no âmbito do projeto, é sintetizada pela figura a seguir:



Nesse sentido, foi realizado um conjunto de 34 entrevistas com dirigentes e técnicos da Secretaria, de instituições vinculadas e de parceiros estratégicos, além de representantes do Governo do Estado, tendo por objeto, dentre outros:

- **Mapear o ambiente interno – principais pontos fortes, potencialidades e fatores favoráveis da SEDEERI e suas instituições vinculadas;**
- **Mapear o ambiente externo – contexto e perspectivas do Governo do Estado e principais oportunidades e ameaças ao desenvolvimento econômico e social do Estado;**
- **Mapear as políticas, iniciativas, ações e projetos em andamento ou a serem empreendidos, no sentido de potencializar e acelerar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro.**

As entrevistas internas também abrangeram a identificação da cadeia de valor e macroprocessos organizacionais da Secretaria.

A relação dos entrevistados (apresentada no **Anexo I**), abrangeu as seguintes pessoas:

- **Os principais dirigentes e representantes do corpo técnico da Secretaria;**
- **Os dirigentes de Instituições vinculadas à SEDEERI; e**
- **Parceiros Estratégicos da instituição.**

As entrevistas foram realizadas com a aplicação de roteiro (**Anexo II**) previamente encaminhado aos entrevistados e em condição de confidencialidade.

Os resultados das entrevistas foram analisados e tabulados de acordo com as características dos grupos de entrevistados. Ao final de cada bloco temático é apresentada uma síntese das opiniões dos entrevistados, classificada segundo a categoria respectiva.

3.1 Tendências

Para efeito do nosso trabalho, conceitua-se **tendências ou tendências consolidadas** como aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis e suficientemente consolidadas, de modo a se admitir a manutenção deste rumo durante o período de análise considerado.

As tendências identificadas pelos entrevistados são apresentadas a seguir, classificadas de acordo com as categorias de entrevistados (Secretaria, instituições vinculadas e parceiros estratégicos).

Entrevistas Internas (Secretaria)

Uma das tendências bastante destacadas pelos entrevistados é a **estabilidade do Governo do Estado:**

- ***"O governo está indo bem, na direção certa, visto que ele tem comandado as suas secretarias com forte presença, respaldando seus secretários. Não vejo a mídia reclamando".***
- ***"Entre 2010 e 2014, e talvez um pouco mais para a frente, o estado estava em ebulição, devido ao acontecimento de grandes eventos esportivos. A trajetória descendente deu-se devido à insegurança jurídica gerada pelos escândalos que envolveram autoridades do executivo. O governador Cláudio Castro trouxe de volta servidores que haviam sido afastados e eram detentores do conhecimento funcional. Hoje há um clima de estabilidade, calma e segurança".***
- ***"O governador harmonizou o legislativo com o judiciário".***
- ***"O estado começou a cumprir a responsabilidade fiscal. Está pagando as contas".***
- ***"A paz promovida pelo governador Cláudio Castro trouxe estabilidade".***

Outra tendência identificada pelos entrevistados é a **retomada do desenvolvimento econômico do Estado**:

- ***"O governo está passando segurança para investimentos no Estado do Rio de Janeiro com a perspectiva de incentivos fiscais, eventos e reuniões com empresas (ex.: a chegada ao RJ do Magazine Luiza e P&G) ".***
- ***"Atualmente, depois do advento da pandemia, vejo o Estado do Rio de Janeiro como no início de uma nova era. As coisas estão despertando, renascendo, é como se tivesse zerado uma série histórica. Economicamente, qualquer indicador macroeconômico pode ser positivo pois os últimos tempos foram difíceis".***

- ***"No ano que vem (2022), deverão ser feitos os grandes investimentos no Estado. O regime de recuperação fiscal deve ser mantido com afinco. São esperados vários recursos de investimento entrando no estado".***
- ***"O Estado passou por muita instabilidade política nos últimos anos, fato este que acarretou insegurança jurídica e consequente fuga de investimentos. Felizmente, os ventos estão mudando com a chegada de novos investimentos e ações do governo, como por exemplo o Pacto-RJ".***
- ***"O governo foi agraciado com a venda da CEDAE que trará recursos consideráveis para investimentos no Estado do Rio de Janeiro. Está pagando salários em dia, proporcionou aumento para o funcionalismo. O programa Pacto-RJ retomou obras paralisadas (ex.: Museu da Imagem e do Som - MIS)".***

Associada a essas questões, também foi identificada uma tendência de **melhoria da imagem do Governo do Estado**:

- ***"Aos poucos pode-se ver uma melhora no estado, em termos de noticiário. Faço o acompanhamento do humor das notícias, e elas agora são boas, não há negatividade".***
- ***"O governador está gerindo com transparência e isso dá credibilidade perante a sociedade".***

<u>Instituições Vinculadas</u>

A tendência de **estabilidade do Governo do Estado** também foi identificada pelas vinculadas:

- ***"Temos um cenário favorável com o governador investindo em governança, com critério no gasto do dinheiro público".***
- ***"O Governador é uma pessoa acessível e de bom senso, que pegou o estado destruído e está recuperando..."***

Assim como nas entrevistas internas, as vinculadas compreendem como uma tendência a **retomada do desenvolvimento econômico do Estado** do Rio de Janeiro:

- ***"Está sendo criado o ambiente favorável para investimentos no ERJ. Houve uma mudança de imagem, com mais credibilidade, segurança jurídica. O leilão de saneamento foi o maior desse segmento no Brasil. A tendência é que aumente o interesse pelo ERJ".***
- ***"O Estado vem do período conturbado de COVID e também de um período conturbado na política, mas em meados de 2021 o "astral" começou a melhorar – expansão e abertura de novos negócios. Por mais que o cenário ainda seja incerto, as expectativas melhoraram".***
- ***"As pessoas partiram para seus próprios negócios, com um "otimismo cauteloso"....***

A **tendência de diversificação da economia fluminense** também foi lembrada pelas vinculadas:

- ***"Recentemente têm sido feitos muito investimentos relacionados a serviços, muita coisa fora de O&G".***

Parceiros Estratégicos

Nas entrevistas, foi objeto de análise a percepção de uma **conscientização da sociedade quanto à necessidade de convergência de esforços**:

- ***"Está acontecendo uma reação da sociedade diante da situação de "fundo do poço" a que o Estado do Rio de Janeiro chegou. Há uma consciência coletiva no sentido de que é preciso reagir, unindo esforços dos diversos segmentos da sociedade. Isso abrange a sociedade como um todo: iniciativas públicas e também privadas. Ex.: Grupo de WhatsApp Coalizão Rio".***

Outra tendência identificada foi a de **renovação política do Estado**:

- ***"Já é possível identificar um processo de depuração e renovação da política: ainda é incipiente, mas com tendência de consolidação. Parece que está em marcha uma renovação da representação política do Estado do Rio, na capital e no interior".***

Também foi destacada a maior **valorização pela sociedade do equilíbrio fiscal**:

- ***"Por conta do abismo fiscal que aconteceu, existe mais consciência do valor do equilíbrio fiscal, redução da dívida pública, capacidade de controle das receitas".***

Outra tendência identificada pelos entrevistados é a **diversificação da economia fluminense em relação ao petróleo**:

- ***"Hoje existe uma consciência mais clara que não podemos continuar dependendo do petróleo para sempre. Mudança de estado de espírito, a fase de euforia em relação aos royalties passou. Vamos nos preocupar em pensar em relação aos pós-petróleo".***
- ***"É clara a tendência de oscilação negativa da receita dos royalties no médio e longo prazos"....***

Foi citada nas entrevistas a **tendência de diminuição da importância da indústria e economia fluminense** no contexto nacional:

- ***"Vem ocorrendo um esvaziamento da importância industrial do Estado do Rio, em que pese os esforços das administrações, não se tendo obtido ganho ou ampliação do tecido industrial do estado".***
- ***Perda de influência política na Federação que resultou em cada vez menos atenção do Governo Federal para o estado. Exs.: Questão do Galeão, redistribuição dos royalties com outras UFs. Tendência inexorável e previsível, tem que tentar conviver com isso da melhor maneira possível.***

Uma tendência de **desestabilização da sociedade pela atuação das milícias e narcotráfico** seria também bastante visível:

- ***"Uma questão muito negativa é o crescimento do poder das milícias e do narcotráfico. A expansão das milícias inclusive aconteceu com uma certa condescendência do poder público, que achava que elas iam se opor ao narcotráfico, o que de fato não aconteceu".***

Segundo alguns entrevistados já se identifica um movimento da **administração pública** em relação a **se aproximar mais da iniciativa privada**:

- ***"Preocupação com desburocratização e facilitação, por exemplo, em relação à abertura de empresas".***
- ***"Estado deixou de cuidar da Iniciativa Privada por um longo período – momento de inflexão, voltando a interagir com esse público – Movimento na Junta Comercial através de juntar todos os órgãos que fazem o licenciamento. Trata-se um movimento louvável".***

3.2 Oportunidades

Identifica-se **oportunidades como** situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da sua missão ou objetivos permanentes e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo por parte dela. As oportunidades podem ou não ser aproveitadas, dependendo das condições internas da instituição. Tratam-se, portanto, de *possibilidades* e não de conquistas líquidas e certas.

As oportunidades citadas nas entrevistas são:

Entrevistas Internas (Secretaria)

Uma oportunidade apontada por diversos entrevistados é a **tendência de retomada do investimento empresarial no Estado**:

- ***"O Estado-RJ está passando por grandes transformações, estamos vivendo um momento ímpar. Grandes investimentos se avizinham brevemente. Nissan, Land Rover e outras grandes empresas estão querendo vir para cá. O setor de bebidas quer expandir as plantas no estado. Serão investidos 500 milhões no DATACENTER. Pacto-RJ, recursos obtidos com a venda da CEDAE da ordem de 17 bilhões, tudo direcionado para investimento".***
- ***"Os Encontros promovidos pela SEDEERI têm contado com a participação expressiva de empresas nas rodadas de negócios".***
- ***"O encontro em Macaé gerou 26 milhões em negócios".***

A **disponibilidade de recursos por parte do Governo do Estado** é também considerada como uma boa oportunidade:

- ***"A venda da CEDAE trará um salto de melhoria na qualidade de vida da população. Trouxe caixa para o governo e os investimentos serão todos para melhorias do Estado".***
- ***"O governo está no "azul" devido à boa gestão empreendida".***

O **setor de Energia** foi destacado nas entrevistas como **portador de grandes oportunidades** para o desenvolvimento econômico do Estado:

- ***"O fato do Estado-RJ ser gerador de cerca de 70% de energia – petróleo e gás, é outro fator que ajuda a alavancar investimentos".***
- ***"Há 2 tipos de campos de petróleo: campo de petróleo com gás associado e campo só com gás. Se reinjetar o gás aumenta o fator de recuperação do campo, extrai mais petróleo. Há 3 rotas de escoamento de petróleo. A Equinor está no limite da decisão entre escoar ou não o petróleo para a "região on shore". Termoelétrica é o principal fator de demanda, quando licita já há a garantia do interessa na transmissão – 6 termoelétricas pequenas virão para o Rio".***
- ***"Eólico offshore – tem muito potencial, mas o marco regulatório ainda não saiu, talvez saia este ano".***
- ***"Hidrogênio verde: fazer eletrólise da água através das energias verdes".***
- ***"Hub do petróleo, do gás na energia nuclear, queremos ser o hub da energia verde e da renovável. Reindustrialização através da energia verde – 40% do PIB passam por esta secretaria".***
- ***"Induzir o uso do biogás via biomassa. 10% da Naturgy tem que ser de biomassa. Petróleo: foi lançado o programa de revitalização e estímulo aos campos maduros (20-30 anos e/ou se já geraram 20% do seu volume). Eles são antieconômicos para a Petrobrás, que tem que fechá-los e descomissioná-los (deixá-los como foram encontrados). Empresas menores (PetroRio, Karun, etc.) estão comprando estes campos".***
- ***"Solar – também tem ambiente de negócio – um marketplace para juntar demanda e oferta".***

Um destaque é feito para o **potencial de contribuição da vocação universitária para a potencialização dos recursos energéticos** do Estado:

- ***"Juntando-se a vocação universitária com a potencialidade de recursos energéticos, tornam o Estado-RJ muito viável para o desenvolvimento econômico como um todo".***

<u>Instituições Vinculadas</u>

Uma oportunidade importante é a **possibilidade de investimentos por parte do governo do Estado**:

- ***"Governador lançou o Pacto RJ com 17 bi para 3 anos".***
- ***"As perspectivas são ótimas, embora os cenários não sejam claros. Nenhuma dúvida quanto à gestão do estado".***
- ***"A venda da CEDAE está ajudando muito do ponto de vista de assegurar investimento público em infraestrutura".***

Uma das **oportunidades do setor de Energia** indicada foi a renovação da concessão do gás:

- ***"Teremos nos próximos 4 anos a renovação da concessão de gás. Isso é uma grande oportunidade para novos negócios".***

Parceiros Estratégicos

Uma oportunidade lembrada nas entrevistas é a recente situação de **disponibilidade de recursos para investimento público** pelo Governo do Estado:

- ***"O resultado da venda da CEDAE foi alocado para investimentos, o que cria possibilidades de ajudar o Estado do Rio de Janeiro a se recuperar da crise (que é mundial)".***

Outra oportunidade que mereceu destaque é o **conhecimento acumulado das universidades e centros de pesquisa do Estado**:

- ***"O conhecimento científico e tecnológico das universidades e centros de pesquisa do Estado é historicamente subaproveitado. A "hélice tríplice" – Governo (políticas públicas), Universidades (conhecimento) e Empresas (capacidade de investir) – no Estado do Rio de Janeiro tem dificuldade de "parar em pé".***

A oportunidade de **desenvolvimento de fontes limpas de energia** também foi lembrada:

- ***"Ser protagonista de fontes de energia não poluentes: fotovoltaica, hidrogênio, bagaço da cana de açúcar, energia do mar…) e implementá-las à medida em que os perfis de preços em relação à energias convencional forem se invertendo".***
- ***"92, Rio+10, Rio +20.... 2022 pode ser o ano da discussão das cidades de carbono zero".***

Outra oportunidade mencionada é a possibilidade de **captação de investidores com perfil virtual:**

- ***Captação de empreendedores "nômades tecnológicos" que podem ter interesse em se instalar no RJ (Já é um projeto da Prefeitura do Rio)".***

3.3 Ameaças, Incertezas e Gargalos

Ameaças (ou incertezas ou gargalos) são situações, tendências ou fenômenos externos à instituição, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos permanentes e/ou o alcance de um bom

desempenho. As ameaças podem concretizar-se ou não, e seus impactos podem ou não afetar a organização, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização. Tratam-se, portanto, de *riscos* e não de perdas líquidas e certas**.**

Entrevistas Internas (Secretaria)

Em contrapartida às avaliações de tendências favoráveis, o receio de alguns dos entrevistados é a **descontinuidade da gestão e políticas públicas**:

- ***"Como morador do Estado do Rio, meu desejo é de que não seja apenas uma onda positiva, mas possa ser a base para uma continuidade de estabilidade e crescimento".***
- ***"Em 2021 houve 5 secretários da SEDEERI".***
- ***"O principal gargalo é fundamentalmente de essência política, como por exemplo, o fatiamento do pré-sal devido à divisão dos "royalties" para cada estado da federação. Essa batalha política gerou uma espiral negativa e acabou desencadeando a operação "Lava Jato". Temos poucos políticos qualificados tecnicamente e raros são aqueles comprometidos em dar continuidade aos projetos de seus antecessores.***
- ***"O chato é a rotatividade. A falta de continuidade".***

Uma situação concreta apontada nas entrevistas é a resistência ao **descomissionamento de estaleiros e portos**:

- ***"Estaleiros e portos – o descomissionamento é uma realidade, mas há resistência na ALERJ".***

As **carências da Região Metropolitana** do Rio de Janeiro são apontadas como um grande gargalo:

- ***"A região metropolitana do RJ possui muitas carências. Muitos gargalos têm acentuado o empobrecimento nos últimos anos".***

Outra preocupação dos entrevistados diz respeito à **falta de previsibilidade do Governo**:

- ***"Quando trabalhei no mercado financeiro, durante uma entrevista a um investidor perguntei o que o motivava a investir. A resposta foi curta e direta: Previsibilidade!"***
- ***"O que afastou o investimento do Estado do Rio de Janeiro foi a falta de previsibilidade, e consequentemente a insegurança jurídica".***

Uma ameaça específica da SEDEERI diria respeito ao **relacionamento com as demais Secretarias e as vinculadas**:

- ***"As Secretarias são aparelhadas (tudo tem padrinho – deputado/senador/etc.)".***
- ***"Existem problemas com indiretas (CODIN / AGERIO), com a JUCERJA também, porém em menor escala".***

Instituições Vinculadas

A ameaça relativa ao **relacionamento com as demais Secretarias e com as vinculadas** foi comentada pelos entrevistados:

- ***"O que temos é que cada secretaria acaba tendo um governo próprio. A SEDEERI tem que assumir a coordenação das outras secretarias no desenvolvimento do ERJ. Muitas vezes será necessário articular com a Segurança, a Infraestrutura, a Fazenda, o Planejamento, para que todos trabalhem integrados".***

Uma ameaça bastante impactante seria a **dificuldade do Estado em se posicionar no Regime de Recuperação Fiscal** da União:

- ***"Faltou habilidade na negociação do Regime de Recuperação Fiscal – RRF".***
- ***"Isso é péssimo para a atração de negócios. É preocupante".***
- ***"O Regime de Recuperação Fiscal causa apreensão".***

Ainda persistem **deficiências estruturais em muitas prefeituras**:

- ***"Mas ainda há resistência em algumas prefeituras. As vezes a resistência está na fiscalização".***
- ***"Com raríssimas exceções as nossas prefeituras não têm estrutura nenhuma".***
- ***"Há prefeituras que não possuem ordenamento para ver o que pode e o que não pode, e onde pode".***
- ***"Em muita prefeitura falta até Plano Diretor".***

A **precariedade da situação do Arco Metropolitano** é apontada como uma fraqueza muito significativa:

- ***"O Arco Metropolitano, por exemplo, é uma lástima, embora seja extremamente importante para o desenvolvimento do ERJ. Falta manutenção, falta segurança".***

Outra ameaça apontada foi a **incerteza do mercado internacional, em especial do petróleo:**

- ***"As incertezas internacionais nos afetam diretamente. Dólar e petróleo são questões delicadas".***

A **guerra fiscal com outros Estados** foi avaliada como ameaça real ao Estado do Rio:

- ***"Ameaça: guerra fiscal, que o RJ está perdendo, por exemplo, para Minas Gerais e Espírito Santo".***
- ***"A redução do ICMS para 4% para bares e restaurantes aumentou a arrecadação do Estado".***
- ***"Campos tem algumas "áreas fantasma" em razão da guerra fiscal com municípios do Espirito Santo".***

- ***No Estado do Rio existe um Conselho (que foi reestruturado, eram 8 membros, hoje são 3) que aprova os incentivos. E o histórico pregresso (outras administrações) é muito ruim em termos de corrupção.***
- ***Hoje todo mundo tem medo de dar incentivos.***
- ***Um exemplo negativo: êxodo do polo de fármacos para Goiás.***
- ***"A demanda por incentivos no período de um ano foi praticamente zero. O Governo passou um ano sem conceder incentivos".***
- ***"É importante a SEDEERI apoiar a revisão da questão fiscal no Estado. Por exemplo, o mármore e granito do Estado é levado (escondido) para o Espírito Santo, é "nacionalizado" lá e retorna para ser comercializado no Estado do Rio".***

A falta de credibilidade do Estado **foi considerada como ameaça significativa:**

- ***"O Estado hoje tem falta de credibilidade, falta de segurança jurídica para poder trabalhar e o desenvolvimento industrial é muito pequeno".***
- ***"A insegurança é histórica no Estado, e a nossa estratégia institucional tem sido de falar abertamente a verdade, para evitar falsas expectativas e/ou frustrações de possíveis investidores".***

<u>Parceiros Estratégicos</u>

A **instabilidade política** mereceu destaque como uma ameaça:

- ***"Ruptura político institucional muito grave com o impeachment do Governador".***

Outra ameaça lembrada nas entrevistas foi a **Incerteza do mercado de petróleo no longo prazo**:

- ***"Possível queda brusca do petróleo no cenário mundial em razão da descoberta de alguma alternativa tecnológica".***

A **incapacidade de controle do território frente ao poder das milícias e tráfico** foi considerada uma ameaça extremamente significativa:

- ***"Dificuldade do poder público para controlar o território do Estado em algumas regiões de alto risco frente à atuação organizada de milícias e traficantes".***

A **falta de mão de obra especializada** é também considerada uma ameaça ao desenvolvimento econômico do Estado:

- ***Existe uma acentuada falta de qualificação da mão de obra, sobretudo para atender às novas demandas – TI, IA, nanotecnologia, robótica...***

Outra ameaça ou gargalo identificado foi o **sub aproveitamento do potencial científico e tecnológico do Estado**:

- ***"Falta de entrosamento entre o conhecimento científico-tecnológico e as necessidades de desenvolvimento".***

O **desenvolvimento da Região Noroeste** é considerado como um ponto de estrangulamento importante:

- ***"A Região Noroeste é um grande desafio em termos de desenvolvimento econômico. Ideias como celulose, fruticultura, cafeicultura... mas nada engrenou"!***

A **falta de articulação e integração entre as diversas esferas de governo atuantes na Região Metropolitana** recebeu destaque como um ponto de estrangulamento ou gargalo importante do Estado:

- ***"Quanto à administração/gestão da RM: não se consegue fazer a integração de saneamento, mobilidade, saúde, educação, despoluição da Baía da Guanabara. Não se consegue a integração dos municípios em consórcios e outros arranjos para resolução de problemas comuns".***

Outro gargalo apontado foi a **carência de Infraestrutura rodoviária e ferroviária** do Estado:

- ***"Existem problemas muito sérios de infraestrutura rodoviária e ferroviária (BR-101, pontos de estrangulamento da saída da capital, falta de trilhos em alguns eixos...)"***

Foram também identificados retrocessos em diversos aspectos da Economia:

- ***"Temos retrocedido em muitos aspectos. Nossa economia é muito frágil. O porto do Rio de Janeiro já teve sete entradas, hoje tem apenas uma. O Porto Maravilha trancou a porta do Porto que já foi o maior do Brasil".***

Análise de Contexto – Síntese

TENDÊNCIAS	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Estabilidade do Governo do Estado	X	X	
2. Retomada do desenvolvimento econômico do Estado	X	X	
3. Melhoria da imagem do Governo do Estado	X		
4. Conscientização da sociedade quanto à necessidade de convergência de esforços			X
5. Renovação política do Estado			X
6. Valorização pela sociedade do equilíbrio fiscal			X
7. Diversificação da economia fluminense em relação ao petróleo		X	X
8. Tendência de diminuição da importância da indústria e economia fluminense			X
9. Desestabilização da sociedade pela atuação das milícias e narcotráfico			X
10. Aproximação entre a administração pública e a iniciativa privada			X
OPORTUNIDADES	**INTERNAS**	**VINCULADAS**	**PARCEIROS**
1. Tendência de retomada do investimento empresarial no Estado	X	X	
2. Disponibilidade de recursos por parte do Governo do Estado	X	X	X
3. Setor de Energia portador de grandes oportunidades para o desenvolvimento econômico	X	X	
4. Potencial de contribuição da vocação universitária para a potencialização dos recursos energéticos	X		
5. Conhecimento acumulado das universidades e centros de pesquisa			X
6. Desenvolvimento de fontes limpas de energia			X
7. Captação de investidores com perfil virtual			X
AMEAÇAS, INCERTEZAS E GARGALOS	**INTERNAS**	**VINCULADAS**	**PARCEIROS**
1. Descontinuidade da gestão e políticas públicas e instabilidade politica	X		X
2. Resistência ao descomissionamento de estaleiros e portos	X		
3. Carências da Região Metropolitana	X		
4. Falta de previsibilidade do Governo	X		
5. Relacionamento com as demais Secretarias e vinculadas	X	X	
6. Dificuldade do Estado em se posicionar no Regime de Recuperação Fiscal		X	
7. Deficiências estruturais em muitas prefeituras		X	

8. Precariedade da situação do Arco Metropolitano		X	
9. Incerteza do mercado internacional, em especial do petróleo		X	X
10. Incapacidade de controle do território frente ao poder das milícias e tráfico			X
11. Subaproveitamento do potencial científico e tecnológico do Estado			X
12. Desenvolvimento do Noroeste Fluminense			X
13. Falta de articulação e integração entre as diversas esferas de governo atuantes da RM			X
14. Carência de Infraestrutura rodoviária e ferroviária			X
15. Retrocessos em diversos aspectos da Economia			X
16. Guerra fiscal com outros estados		X	
17. Falta de credibilidade do Estado do Rio de Janeiro		X	

Para reflexão – Tendências, oportunidades e ameaças

De acordo com o seu entendimento, quais são as 3 principais tendências com impacto significativo em relação à atuação da SEDEERI?

1. _____

2. _____

3. _____

E as 3 oportunidades mais relevantes e acessíveis?

1. _____

2. _____

3. _____

E as 3 ameaças, incertezas ou gargalos mais ameaçadores em relação ao desempenho da Secretaria?

1. _____

2. _____

3. _____

3.4 Forças

Conceitua-se **força** como um fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de **auxiliar** substancialmente e por longo tempo o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e objetivos.

As principais forças da SEDEERI identificadas pelos entrevistados são:

Entrevistas Internas (Secretaria)

A **Comunicação interna e externa** foi indicada nas entrevistas como um dos pontos fortes:

- ***"A comunicação entre os colaboradores é boa".***
- ***"Nossa comunicação está muito boa. Divulga bastante o trabalho da secretaria relacionado com o governador (estão bem afinados entre si). Todos os servidores recebem informação das atividades, todo servidor sabe o que está sendo feito. Isso melhora a transparência. Fazemos parte do todo e isso nos insere nas ações".***

O **comprometimento dos servidores** foi também mencionado:

- ***"Existe engajamento e comprometimento dos colaboradores".***
- ***"A assiduidade e pontualidade estão boas, com serviços concluídos e entregues".***

Também mereceu destaque entre os entrevistados a **cooperação com outras instituições de Governo:**

- ***"Tivemos que ajudar a montagem da Secretaria das Cidades. Uma forma de ajudar colegas com quem já tivemos contato. O trabalho em home office não prejudicou o andamento do trabalho".***
- ***"O principal ponto forte é a capacidade de atuar como facilitadora dentro do estado. Se houver quadros que se inter-relacionem com as outras secretarias, órgãos externos e esferas municipais e federais, conseguirá trazer e gerar consideráveis recursos em investimentos".***

O **Programa de Capacitação da SEDEERI** também foi bem avaliado:

- ***"Os servidores identificam que estão no caminho certo e que há aumento do incentivo, da autoestima e da percepção de valorização com o programa de capacitação em andamento sobre diversos temas: informática básica via CEPERJ (Word, Excel – muitos servidores não sabem fazer uma tabela básica); Ambiente-C, obrigatório para que nomeados sejam empossados. Sugerem cursos também sobre montagem dos processos".***

A **qualificação do corpo técnico** da SEDEERI foi indicada como uma de suas forças:

- ***"O principal ponto forte da SEDEERI é a robustez do seu corpo técnico, proporcionada pelo incentivo de Vinícius Farah. As demandas de Vinícius puxaram pelos colaboradores, visto que anteriormente se achavam subutilizados".***
- ***"Promoveu-se algumas trocas de membros na SEDEERI para melhor adequação à Secretaria".***

A **experiência pregressa** dos técnicos da SEDDERI também foi destacada como ponto forte:

- ***"A Secretaria mantém um conjunto de cerca de 10 HDs externos de 500 giga cada, com os arquivos mortos da SEDEERI, onde há uma grande quantidade de projetos que foram descontinuados, mas que podem ser de interesse futuro".***

Também mereceu destaque a **integração interna** da equipe da Secretaria:

- ***"A SEDEERI era problemática, mas Vinícius por ter se aproximado de seus colaboradores, estimulando-os, deu nova cara à Secretaria. Vinícius dá em troca aos seus colaboradores o que recebe deles".***
- ***"Possui uma visão de time (estado) e não de governo".***

Outro ponto forte lembrado foi a **transparência da gestão** institucional:

- ***"A SEDEERI está caminhando bem, pois atualmente existe transparência do secretário com seus comandados".***

A **informatização dos processos** na Secretaria foi bem avaliada por um dos entrevistados:

- ***"Ainda há processos físicos, mas hoje estamos trabalhando apenas em processos eletrônicos encaminhando-os para as áreas correspondentes".***

A **estrutura atual da SEDEERI,** embora merecedora de reparos por alguns entrevistados, também foi avaliada como ponto forte:

- ***"Estamos melhor estruturados do que em qualquer outro momento. Isto, por si só, já é um grande ganho. Deveria haver mais recursos para poder publicitar o que se está fazendo na SEDEERI. Maior troca de informações e capacitação para mais colaboradores. Maior troca de informações entre as subsecretarias seria fundamental para toda SEDEERI".***

O **posicionamento** estratégico **do Secretário no Governo** do Estado foi citado como um ponto forte:

- ***O governador, por não ter "vice", encontrou na figura de Vinícius Farah um "substituto" no que concerne à desenvoltura oratória de seu secretário.***

Instituições Vinculadas

Uma força importante é a **eficiência na abertura de novas empresas pela JUCERJA**:

- ***"80% das empresas abertas tem baixo ou baixíssimo risco, não justificando a demora na obtenção dos documentos. Apenas 20% das empresas, indústria de transformação, tem alto risco, e para elas é necessário o procedimento padrão".***
- ***"Hoje leva 40 min para abrir uma empresa. Automaticamente já sai com licenças, CNPJ e inscrição estadual. Em 69 prefeituras conveniadas já sai o alvará. A velocidade ajuda a economia formal".***
- ***"Hoje se pode abrir uma empresa de qualquer lugar do mundo pelo aplicativo da JUCERJA.***
- ***"Temos biovalidação facial para abrir uma empresa; criamos a carteira do empreendedor com os cadastros da JUCERJA, ela dá valor ao empreendedor que pode usá-la em bancos".***
- ***"Em dezembro abrimos 8.000 empresas com tempo médio de 36 min".***

É apontada como uma força a **existência de um Comitê Gestor de Integração do Registro Empresarial**:

- ***"O COGIRE – Comitê Gestor de Integração do Registro Empresarial existe para desburocratizar e simplificar, com membros: CBMRJ, INEA, Conselho Regional de Contabilidade, Sindicato das Empresas de Contabilidade, Alerj, Fazenda, Receita, SEBRAE".***

A **atual atração de investimentos** merece destaque com ponto forte do Estado:

- ***"Temos uma atração de 74 bi para vir".***

A **existência e relacionamento com as vinculadas** foi considerada um ponto forte:

- ***"Um ponto forte é a SEDEERI ter sob o seu guarda-chuva os órgãos (vinculadas e parceiros) necessários à sua missão".***
- ***"O relacionamento com a SEDEERI tem sido de cooperação e respeito. É uma relação muito boa".***

A **capilaridade da AgeRio** mereceu um destaque específico:

- ***"A AgeRio cresceu em capilaridade. Toas as cidades do Estado atualmente contam com representantes bancários da Agência credenciados e treinados, e ela vem trabalhando através de convênios com as Prefeituras, treinando os funcionários municipais para apoiar localmente as operações junto aos empresários".***

3.5 Fraquezas

Entende-se **fraqueza** como um fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de **dificultar** substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e objetivos.

Entrevistas Internas (Secretaria)

A **estrutura e recursos de TI** foram avaliadas por alguns entrevistados internos como um dos pontos fracos da instituição:

- ***"Deficiência em TI – tanto humana como ferramental".***
- ***"Um exemplo é dado pelos sistemas SIAF e SIGRH; o primeiro não atende às necessidades básicas para um gestor, não faz filtro de eventos, não totaliza. O segundo é muito restrito no que concerne a relatórios, a maioria é feita manualmente, através da exportação de dados e confeccionado em Excel".***
- ***"O sistema de compra de licenças e de armazenamento dos dados da SEDEERI estão muito defasados. São várias licenças perpétuas de 2008, sem possibilidade de atualização".***
- ***"Foi montada uma Comissão de Dados para avaliação de forma como são tratados os dados da Secretaria, mas a comissão foi desfeita".***
- ***"É fundamental que se tenha um Código de Conduta e Ética dos Dados, para evitar as perdas que normalmente acontecem com a saída de indivíduos que não entendem a importância de manutenção das informações e o fato de que os dados são públicos, de propriedade da Secretaria".***
- ***"A RIOINVEST tinha um site onde os investidores podiam buscar informações, mas está completamente defasado".***
- ***"O SIOPERJ não tem a eficiência que a SEDEERI necessita e por ser uma base de dados da Fazenda, mantém os dados em outra Secretaria".***
- ***"Não uso o SIOPERJ por achar burocrático e consumidor de um tempo que não dispomos para ser atualizado".***

A **falta de preservação da memória** técnica da Secretaria é também considerada uma fraqueza da Secretaria:

- ***"Alto risco na perda de conhecimento da informação com o desligamento de colaboradores".***
- ***"Temos extraquadros com 21 anos de atividade na SEDEERI. Os processos que eles comandam são praticamente impossíveis de serem repassados. Há grande fragilidade na relação dos extraquadros que atuam em áreas sensíveis há muito tempo. Uma secretaria com muitos extraquadros fica vulnerável".***

- ***"Na última mudança de gestão estadual houve muitos desligamentos sem critério, perdem-se relacionamentos, memória, e foi interrompido o andamento do trabalho. O secretario atual foi bem criterioso ao evitar desligamentos prejudiciais. Os extraquadros ficam vulneráveis. Há escassez de gente, os efetivos sofreram redução por causa de aposentadoria, cujos processos são o maior desafio da área atualmente – gostaria que o estado promovesse cursos sobre aposentadoria".***

Um entrevistado apontou a **falta de gestão de processos** como uma das fraquezas da SEDEERI:

- ***"Carência de processos e procedimentos explícitos e publicitados".***

Entre os entrevistados internos existe a percepção, em diferentes níveis, de **carência de pessoal**:

- ***"A DGAF possui 1 ouvidor, 1 pregoeiro, 1 financeiro, 1 controller, e não possui Corregedoria".***
- ***"O efetivo da SEDEERI é de aproximadamente 100 funcionários, sendo cerca de 30 cedidos de outros órgãos".***
- ***"A SEDEERI tem 169 servidores: 25 efetivos (12 lotados na própria Secretaria e 13 cedidos) e 144 extraquadros".***
- ***"Na Secretaria, 99% do efetivo é de comissionados".***
- ***"De modo geral, na DGAF, sente-se "refém" para o desenvolvimento e aprimoramento da área por falta de contingente".***

Uma avaliação específica aponta a **falta de benefícios**:

- ***"Funcionários / servidores questionam a ausência de benefícios (sem vale-transporte, vale-refeição). Administração direta tem alguma coisa, a indireta não".***

Outro ponto fraco da Secretaria seria ligado à **logística de arquivamento de documentos**:

- ***"Temos um galpão da SEDEERI que fica em Niterói, e é lá que ficam os arquivos físicos, o que demanda deslocamentos de 2 servidores para buscar os processos, fichas e documentos. A distância é muita grande, configurando um gargalo no trabalho do RH. Seria preciso uma área mais próxima para a guarda dos processos. Terceirizar a administração do arquivo para uma empresa daria mais profissionalismo e agilidade".***

Outra fraqueza identificada da Secretaria é a **incerteza quanto à continuidade de gestão**:

- ***"O principal ponto fraco é a incerteza na condução da SEDEERI depois da saída de Vinícius. A falta de previsibilidade gera insegurança profissional".***
- ***"A descontinuidade das ações, devido a questões políticas, é um ponto fraco".***

Também foi mencionada nas entrevistas a **vulnerabilidade das instalações do RH**:

- ***"O RH deveria estar fisicamente em um ambiente fechado para evitar constrangimentos e acessos indesejados a informações sensíveis e confidenciais".***

Instituições Vinculadas

A **falta de preservação da memória**, além das entrevistas internas, foi também mencionada pelas vinculadas:

- ***"Acho que a fuga de informações é um problema do todo o poder público. Aqui, nem os convênios assinados estavam disponíveis".***
- ***"Não tem histórico na Companhia. As pessoas iam embora e levavam tudo. Hoje existe preocupação em documentar as coisas, pois não documentar implica em riscos. Mas ainda tem pouca sistematização do trabalho".***

Foi considerada uma fraqueza a **atuação passiva da SEDEERI e vinculadas em relação à captação de investimentos:**

- ***"A AgeRio faz o acompanhamento do cliente durante todo o empreendimento. Mas falta definir e fazer a captação direcionada de empreendimentos".***
- ***"Em relação a novos negócios (negócios inovadores, de maior porte – energias, por exemplo): quem vier bater à porta da CODIN é bem recebido, mas atua passivamente. Falta um trabalho de marketing, de atração de investimentos para o Estado".***
- ***"O Estado não tem características de captação de investimentos, trabalha de modo passivo".***
- ***"Não se muda "por decreto", esse perfil de captação teria que ser da SEDEERI, é preciso mudar as pessoas".***

Uma colocação bastante frequente foi a **carência de quadros nas vinculadas**:

- ***"A CODIN nunca teve um concurso público".***
- ***"Em 50 anos de existência a CODIN conseguiu muito pouca autonomia de trabalho.***
- ***"A CODIN precisa reorganizar sua equipe e aumentar o corpo técnico".***
- ***"A Diretoria que cuida dos 9 Distritos Industriais do Estado conta com 5 pessoas no total. E a que responde pelos incentivos fiscais, com 11".***
- ***"A CODIN tem um TAC com o Ministério Público para realizar concurso público e renovar o quadro".***
- ***"O DRM tem problema sério de pessoal, se não conseguir comissionar para melhorar um pouco os salários não consegue segurar os geólogos".***

Parceiros Estratégicos

Uma fraqueza identificada nas entrevistas seria uma possível **falta de foco** do Estado **em relação aos empresários**:

- ***"O estado não tem uma agência que seja o ponto de apoio ao empresariado".***
- ***"O estado é um pouco fora de foco. Não tem objetivo".***
- ***"Estado deveria investir, mas não estão claros os objetivos de política pública".***
- ***"O estado há muito discute o Desenvolvimento Econômico com o olhar fiscal de Fazenda".***
- ***"Falta norte e objetivo".***

Outra possível fraqueza seria o **equívoco na política de isenções**:

- ***"Grande parte das distorções estão nas isenções".***
- ***"Proibir o fomento pela via da isenção. O subsídio direto é mais eficaz no controle social. Poderia resultar numa maior racionalidade na distribuição".***

Forças e Fraquezas – Síntese

FORÇAS DA SEDEERI	INTERNAS	VINCULADAS	PARCEIROS
1. Comunicação	X		
2. Comprometimento	X		
3. Cooperação com outras instituições de Governo	X		
4. Programa de Capacitação da SEDEERI	X		
5. Qualificação do corpo técnico	X		
6. Experiência pregressa	X		
7. Integração interna	X		
8. Transparência da gestão	X		
9. Informatização dos processos	X		
10. Estrutura atual	X		
11. Posicionamento estratégico do Secretário no Governo	X		
12. Eficiência na abertura de novas empresas pela JUCERJA		X	
13. Existência de um Comitê Gestor de Integração do Registro Empresarial		X	
14. Atração de investimentos		X	
15. Existência e relacionamento com as vinculadas		X	
16. Capilaridade da AgeRio		X	
FRAQUEZAS DA SEDEERI	**INTERNAS**	**VINCULADAS**	**PARCEIROS**
1. Estrutura e recursos de TI	X		
2. Falta de preservação da memória	X	X	
3. Falta de gestão de processos	X		
4. Carência de pessoal	X		
5. Falta de benefícios	X		
6. Logística de arquivamento de documentos	X		
7. Incerteza quanto à continuidade de gestão	X		
8. Vulnerabilidade das instalações do RH	X		
9. Atuação passiva da SEDEERI e vinculadas em relação à captação de investimentos:		X	
10. Carência de quadros nas vinculadas		X	
11. Falta de foco do Estado em relação aos empresários			X
12. Equívoco na política de isenções			X

Para reflexão – Forças e fraquezas

Na sua opinião, quais são as 3 principais forças da SEDEERI?

1. _____

2. _____

3. _____

E as 3 principais fraquezas?

1. _____

2. _____

3. _____

4 A Matriz SWOT da SEDEERI

A **análise estratégica**, utilizando-se a **Matriz SWOT**, é elemento-chave no processo de planejamento estratégico. Trata-se de uma ferramenta simples, mas poderosa para o planejamento estratégico de qualquer organização. Ela permite analisar a situação atual da organização, no seu contexto de atuação, e tirar conclusões que irão ajudá-la no futuro.

A análise *SWOT* permite ao tomador de decisão a percepção do negócio como um todo, reconhecendo os fatores internos e externos que afetam o cumprimento dos objetivos pretendidos pela organização. O termo *SWOT* é uma abreviação das palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)[1].

Na perspectiva interna, a análise verifica as forças e fraquezas da organização – elementos positivos e negativos que constituem o seu negócio e os recursos para atingir seus objetivos. Já na perspectiva externa, a análise considera quais os elementos do ambiente que a organização pode (e deve) levar em conta para a materialização de seus objetivos. Estes elementos podem ser sociais, econômicos, políticos, ambientais ou tecnológicos.

Ao utilizar de maneira organizada e estruturada dados e informações, abrangendo os ambientes interno e externo da organização, a avaliação estratégica, a partir do método *SWOT*, ajuda a definir ações futuras orientadas à solução de possíveis problemas. Adicionalmente, oferece ao gestor um olhar adequado para as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Dessa forma, o diagnóstico estratégico via análise *SWOT*, ao contribuir com a eliminação da subjetividade no processo decisório, torna-se uma ferramenta de grande valia para a proposição de possíveis novas estratégias.

A seguir é apresentada a análise estratégica por meio da Matriz *SWOT* para a **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEERI) do Governo do Rio de Janeiro**. A análise tem por objetivo fornecer subsídios para o **Plano de Ações Estratégicas** do órgão, que reunirá **ações finalísticas** (iniciativas voltadas ao desenvolvimento econômico do estado) e **ações estruturantes** (iniciativas de apoio voltadas ao fortalecimento institucional da Secretaria). Dessa maneira, o **objeto de análise** da Matriz *SWOT* para a SEDEERI, apresentada neste relatório, é o **ambiente econômico do Estado do Rio de Janeiro**.

Os fatores internos e externos analisados foram obtidos a partir do resultado de duas importantes etapas: a Pesquisa Qualitativa – conjunto de entrevistas com atores internos e externos relevantes – e os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040 – estudo prospectivo

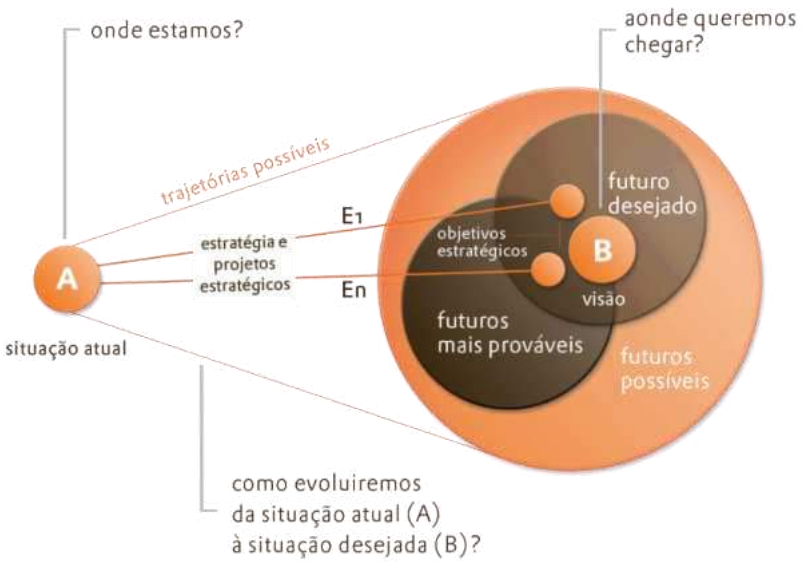
[1] O termo Matriz *SWOT* é uma criação da década de 60, atribuída a um professor norte-americano da Universidade de Standford, chamado Albert Humphrey. A consolidação da ferramenta, contudo, só se deu em 1979, com Michael Porter, por meio da publicação do artigo "*As cinco forças competitivas que moldam a estratégia*", na *Harvard Business Review*, e pelos materiais produzidos pelo grupo BCG – *Boston Consulting Group*.

que reúne tendências consolidadas e futuros possíveis para a economia fluminense em um horizonte de longo prazo.

4.1 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico

Estratégia é um conjunto de **grandes escolhas** que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro, em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. A estratégia é uma resposta consistente a três grandes questões: (1) **onde estamos?** (2) **aonde queremos chegar?** (3) **como evoluiremos da situação atual (A) à situação desejada (B)?**

O que é estratégia

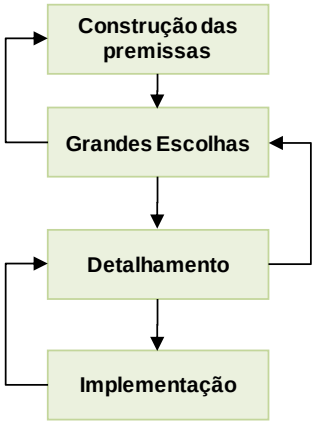


Fonte: Macroplan

Nesse sentido, conceitualmente, o significado de **Plano Estratégico** é muito simples. Ele representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde o ponto A até o ponto B. Todavia, em uma perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional, que abrange todas as atividades críticas de uma organização, dotando-a de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende quatro grandes etapas: construção das premissas; grandes escolhas; detalhamento; e implementação.

Grandes etapas do planejamento estratégico



O **planejamento estratégico** se inicia com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um leque coerente de hipóteses e avaliações, as quais orientarão a formulação do plano. As hipóteses referem-se às evoluções prováveis do ambiente externo, descritas pelos cenários. As avaliações dizem respeito, sobretudo, a aspectos internos da organização, principalmente as percepções quanto a suas forças e fraquezas.

A **construção das premissas** culmina com o mapeamento e a interpretação das interações entre oportunidades/ameaças *versus* forças/fraquezas da organização. Trata-se de uma **análise sistêmica, na qual** se visualiza os efeitos resultantes do conjunto de fatores estratégicos internos e externos à organização. Um dos instrumentos mais difundidos no âmbito da Administração Estratégica para este propósito é a **Matriz SWOT**, através da qual se faz a ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Com base na Matriz *SWOT*, é possível caracterizar:

- as potencialidades de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades associadas ao ambiente externo;
- sua capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- as debilidades de atuação ofensiva, vale dizer, o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades; e
- as vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos de as ameaças impactarem a organização.

Matriz SWOT

Ambiente Interno		Ambiente Externo					
		Oportunidades			Ameaças		
		O1	O2	ON	A1	A2	AN
Forças	Força 1	Potencialidades de Atuação Ofensiva			Capacidade Defensiva		
	Força 2						
	Força "N"						
Fraquezas	Fraqueza 1	Debilidade de Ação Ofensiva			Vulnerabilidades		
	Fraqueza 2						
	Fraqueza 3						
	Fraqueza "N"						

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. A análise da Matriz *SWOT*, portanto, fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

4.2 Fatores externos – Oportunidades e ameaças

Os fenômenos e possibilidades relacionados ao **ambiente externo** – descritos pelas **tendências consolidadas e cenários** futuros para o horizonte 2040 – são portadores de inúmeras **implicações estratégicas** – **oportunidades e ameaças** – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas.

As 5 principais oportunidades e ameaças para o desenvolvimento econômico fluminense trazidas pelo ambiente externo à SEDEERI são as seguintes:

Oportunidades

1. **Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense**
    - Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores na economia de mercado (em especial na China e na Índia). Trajetória ascendente da demanda global por

commodities industriais, minerais e energia, impactando o crescimento da economia fluminense (tendo em vista seu perfil setorial e logístico).

- Consolidação do Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás. Manutenção do Rio de Janeiro como principal responsável pela produção nacional de petróleo e gás natural.

2. **Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior**
    - Oportunidade de desenvolvimento de negócios e serviços associados ao comércio internacional (exportação e importação), inclusive serviços especializados associados ao *trading* e sistemas logísticos em rede.
    - Oportunidade para ampliar a movimentação do complexo portuário do Estado do Rio de Janeiro.

3. **Ampliação dos fluxos turísticos**
    - Ampliação dos fluxos turísticos de negócios e de lazer.

4. **Bônus demográfico e mudança do perfil da demanda sobre os serviços**
    - Transição demográfica: a projeção da pirâmide etária mostra redução da população na faixa de 0 a 14 anos e incremento da parcela da população em idade potencialmente ativa (15 a 64 anos) – o chamado bônus demográfico. O bônus demográfico cria condições favoráveis ao crescimento econômico pela maior oferta de força de trabalho e maior capacidade de poupança.
    - Mudança do perfil da demanda sobre os serviços públicos e privados, consequência da modificação dos requerimentos individuais de serviços em função da idade.

5. **Negócios associados à inovação e ao desenvolvimento de tecnologias**
    - Os setores intensivos em tecnologia e conhecimento liderarão a economia do século XXI: transição de um modo de produção e criação de valor intensivo em energia e materiais, para a geração de valor com produtos intensivos em conhecimento e inovação.
    - Ampliação de oportunidades de negócios associadas à inovação, ao desenvolvimento das novas tecnologias e sua incorporação aos sistemas produtivos.

Ameaças

1. **Contexto macroeconômico global e nacional de crescimento baixo e volátil**
    - Risco de contexto macroeconômico externo desfavorável ao crescimento da economia estadual: economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

2. **Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais**
    - Risco de especialização excessiva da economia fluminense (concentração acentuada da capacidade de geração de riqueza do sistema produtivo em poucos setores), com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*.
    - Risco de perda de competitividade das indústrias tradicionais fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos.

3. **Competição pelos fluxos de capitais e pela localização de novas plantas industriais**
    - Aumento da competição internacional pelos fluxos de capitais produtivos e financeiro circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais.
    - Intensificação da disputa por atração de investimentos industriais entre os estados e municípios. Ameaça de acentuação de perda de investimentos destinados à indústria, em face da maior concorrência interestadual.
    - Ameaça de aumento da concorrência dos municípios situados no entorno das plataformas petrolíferas da Bacia de Santos, na atração de empresas e investimentos associados à cadeia produtiva do óleo e gás.

4. **Pressão do mercado por profissionais qualificados**
    - Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade, objetivando ganhos de qualidade e produtividade.
    - Aumento da demanda por qualificação profissional, oriunda da incorporação de novas tecnologias no mundo do trabalho.

5. **Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção de bens e serviços, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais**
    - Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono. Qualidade ambiental passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.
    - Pressões internacionais por parte do mercado, de ONGs, de governos nacionais e de instituições multilaterais, que condicionam investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da produção sustentável de bens e serviços.

4.3 Fatores internos – Forças e fraquezas

Os fatores estratégicos relacionados ao **ambiente interno** originam-se de duas fontes de informação que sustentam a análise situacional da SEDEERI. Primeiramente, são identificados no diagnóstico socioeconômico da economia fluminense, a partir do qual as tendências consolidadas e os cenários futuros são traçados. Ademais, são levantados na pesquisa qualitativa que consolida opiniões e percepções de atores sociais em relação à organização.

Os **cenários** apontam o que fazer para que o Estado do Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo. Isso será possível somente com a superação dos principais **gargalos** e o devido aproveitamento das inúmeras **potencialidades** econômicas do estado. Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico. Já as potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico.

A **pesquisa qualitativa**, por sua vez, é empregada para diagnosticar a organização, no intuito de compreender a situação atual, identificar suas **forças e fraquezas**, e orientar o processo decisório. Entende-se por força o conjunto de fenômenos ou condições internas à organização capaz de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho. Já a fraqueza, se refere aos fenômenos ou condições internas à organização capazes de minar, substancialmente, por longo tempo, seu potencial de desempenho.

Embora potencialidades e gargalos não sejam considerados elementos estritamente internos à SEDEERI, o fato de se configurarem como **variáveis endógenas do sistema econômico fluminense,** os torna de grande valia para a formulação de ações estratégicas finalísticas da organização. As **ações finalísticas** da SEDEERI abrangem os projetos ou ações voltados para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro. As ações estratégicas da Secretaria são complementadas pelas chamadas ações estruturantes, isto é, projetos ou ações para aprimorar o modelo de gestão das unidades organizacionais e melhorar o cumprimento de suas funções institucionais.

Dessa maneira, as **5 principais forças e fraquezas** do ambiente interno à SEDEERI (incluindo potencialidades e gargalos ao desenvolvimento econômico estadual) são as seguintes:

Forças

1. Geografia: posição estratégica e extensão litorânea;
2. Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais;
3. Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
4. Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida; e
5. Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI.

Fraquezas

1. Ambiente de negócios e política de atração de investimentos;
2. Informalidade do mercado de trabalho;
3. Desigualdades sociais e regionais;
4. Problemas ambientais; e
5. Governança e articulação externa da SEDEERI.

4.4 Análise estratégica – Matriz SWOT

A **Matriz SWOT** é uma ferramenta amplamente utilizada para a gestão e o planejamento estratégico em organizações públicas e privadas. A análise consiste no mapeamento dos ambientes interno (**forças e fraquezas**) e externo da organização (**oportunidades e ameaças**), a partir do qual é elaborada uma matriz quadrada (número de linhas é igual ao número de colunas) em que os **fatores estratégicos** internos são cruzados com os fatores externos e ponderados de acordo com sua **intensidade de interação**.

Preenchida a matriz, torna-se possível a realização de cálculos e análises que indicam o **posicionamento estratégico** da organização no contexto do seu ambiente de atuação. Ao sinalizar a posição estratégica da organização no ambiente em que se encontra, a análise *SWOT* se torna uma ferramenta de grande relevância para o processo decisório, contribuindo para a formulação de **estratégias e novos projetos**.

A matriz *SWOT* que subsidia a avaliação e proposição de ações estratégicas para a SEDEERI, voltadas à aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro, foi desenvolvida em 4 etapas:

1. **Mapeamento dos fatores estratégicos internos e internos**
   - Identificação das forças e fraquezas mais relevantes, no sentido de contribuírem ou inibirem o desenvolvimento econômico.
   - Identificação das oportunidades e ameaças mais relevantes, do ponto de vista do seu impacto potencial sobre o desenvolvimento econômico.
   - A matriz quadrada desenvolvida é da categoria 10 x 10, ou seja, foram levantados 5 tópicos de cada fator estratégico (força, fraqueza, oportunidade e ameaça).

2. **Cruzamento dos fatores e ponderação das intensidades**
   - Realização dos cruzamentos através da interseção de cada força ou franqueza, com cada uma das oportunidades e ameaças, fazendo a devida ponderação, de acordo com a intensidade da interação.

3. **Análise numérica dos resultados**
   - Após o preenchimento da matriz, consolidação e cálculo dos resultados para indicação do posicionamento estratégico.
   - Cada cor na matriz corresponde a um quadrante (Q1, Q2, Q3 e Q4).
     - A **Capacidade Ofensiva** corresponde a Q1 – Q3, isto é, o somatório "forças x oportunidades" menos o somatório "fraquezas x oportunidades". Sinaliza o quanto a organização é capaz de "atacar" no seu contexto de atuação.
     - A **Capacidade Defensiva** é obtida por Q2 – Q4, isto é, o somatório "forças x ameaças" menos o somatório "fraquezas x ameaças". Indica o quanto a organização é capaz de se "defender" no ambiente que integra.
     - Por fim, o **Posicionamento Estratégico** é definido por Q1 + Q2 – Q3 – Q4, isto é, o somatório de todas as forças menos todas as fraquezas. Sugere o quanto a organização "reage" diante do cenário no qual está inserida.
     - Complementarmente, a **Efetividade** corresponde a quanto cada quadrante representa com relação ao somatório máximo do mesmo (se tudo fosse preenchido com 2). Esta medida fornece o resultado, em termos percentuais, da interação do ambiente interno com o externo.

4. **Análise gráfica dos resultados**
   - A representação gráfica mais utilizada na análise consiste no gráfico de rede. Por meio dele, torna-se possível visualizar de forma clara qual fator estratégico mais "puxa" a organização, no contexto do seu ambiente de atuação. O ambiente interno é representado pelo eixo vertical e o externo pelo eixo horizontal.

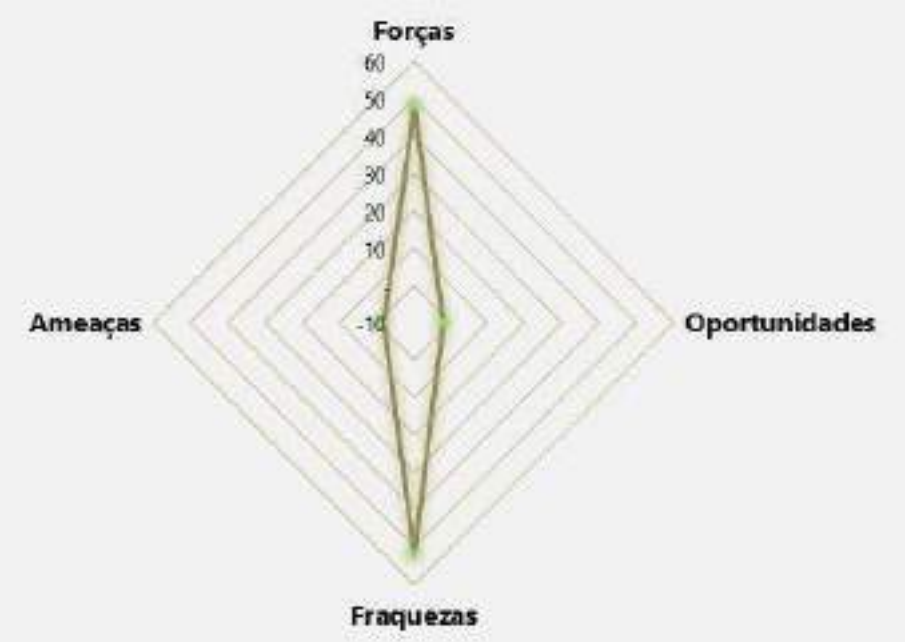
Matriz SWOT | SEDEERI

Guia para Preenchimento da Matriz SWOT			Ambiente Externo										
Respostas	Ptos.	Perguntas	Oportunidades					Ameaças					Total
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda Muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y?	Aumento dem. mundial commodities e manutenção O&G como força motriz	Novos negócios e serviços assoc. comércio exterior	Ampliação dos fluxos turísticos	Bônus demográfico e mudança do perfil da dem. s/ serviços	Negócios assoc. à inovação e ao desenv. de tecnologias	Contexto macroecon. global/nacional de crescimento baixo/volátil	Especialização econ., vulnerab. externa e perda competitividade set. tradic.	Competição pelos fluxos de capitais e localização de novas plantas indust.	Pressão do mercado por profissionais qualificados	Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção	
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda Muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y?											
Sem efeito Dificulta pouco Dificulta muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?											
Sem efeito Acentua pouco Acentua muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y?											
Ambiente Interno	Forças	Geografia: posição estratégica e extensão litorânea	2	2	2	0	0	1	1	2	0	0	10
		Riquezas naturais: reservas O&G, áreas de preservação e belezas naturais	2	2	2	0	0	2	1	2	0	2	13
		Capital intelectual e sistema de CT&I	1	1	0	2	2	0	2	2	2	0	12
		Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0	8
		Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	5
	Fraquezas	Ambiente de negócios e política de atração de investimentos	1	2	1	2	2	2	2	2	0	0	14
		Informalidade do mercado de trabalho	0	1	0	2	1	0	2	1	2	0	9
		Desigualdades sociais e regionais	0	0	2	2	0	1	2	1	2	0	10
		Problemas ambientais	1	0	2	0	0	0	1	1	0	2	7
		Governança e articulação externa da SEDEERI	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12
Total			2	3	-	-5	-2	-	-3	3	-2	-	

Posicionamento estratégico | SEDEERI

Capacidade Ofensiva (Q1-Q3)	**22**	**24**	=	**-2**	**44%**	**48%**	**Q1**	**Q2**
Capacidade Defensiva (Q2-Q4)	**26**	**28**	=	**-2**	**52%**	**56%**	**Q3**	**Q4**
Posicionamento Estratégico (Q1+Q2-Q3-Q4)			=	**-4**	**Efetividade (%)**		**Quadrantes**	

Gráfico de rede SWOT | SEDEERI



4.5 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias

O conjunto de interações mapeadas por meio da Matriz *SWOT* possibilita a identificação dos fatores estratégicos de maior relevância para a organização. Nesse sentido, no âmbito da SEDEERI, as **oportunidades mais acessíveis**, as **ameaças com maior potencial de impacto**, as **forças mais atuantes** e as **fraquezas mais prejudiciais** são as seguintes:

Avaliação Estratégica da SEDEERI

Critério de avaliação	Resultados obtidos
Forças mais atuantes	• Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais. • Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).
Fraquezas mais prejudiciais	• Ambiente de negócios e política de atração de investimentos. • Governança e articulação externa da SEDEERI.
Oportunidades mais acessíveis	• Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior. • Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense.
Ameaças mais impactantes	• Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais. • Pressão do mercado por profissionais qualificados.

A análise numérica dos resultados sugere capacidade ofensiva e defensiva da SEDEERI iguais, ambas, a -2. Consequentemente, o **posicionamento estratégico** da organização é negativo (igual a -4). Entende-se por posicionamento estratégico negativo a situação na qual a organização se encontra "sufocada", sem condições de ataque, necessitando de estratégias que resultem no aprimoramento de seus pontos fortes e na mitigação das suas fraquezas.

Complementarmente, a interpretação de um posicionamento estratégico negativo por parte da SEDEERI vem também da **análise da efetividade** das interações estratégicas da organização no seu ambiente de atuação. O resultado da efetividade indica que as interações entre os fatores estratégicos internos e externos da organização são mais intensas no Q4 (56%), onde se concentram as vulnerabilidades. Em seguida, aparece o Q3 (52%), quadrante caracterizado pela debilidade de ação ofensiva. Na sequência, vem o Q2 (capacidade defensiva), com 48%, e o Q1 (potencialidades de atuação ofensiva), com 44% da intensidade das interações máximas no quadrante.

Essas evidências são corroboradas pela análise gráfica dos resultados da avaliação estratégica. O **gráfico de rede** sinaliza para um relativo equilíbrio entre oportunidades e ameaças à SEDEERI trazidas pelo ambiente externo. No tocante aos fatores internos, observa-se uma sutil predominância das fraquezas comparativamente às forças, puxando, levemente, o posicionamento estratégico da organização para o campo negativo.

A análise da Matriz *SWOT* fornece subsídios relevantes para **formulação de estratégias** com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes. Cabe às estratégias direcionar, de forma assertiva, os esforços da organização no sentido de minimizar riscos e/ou potencializar as oportunidades, a partir do enfrentamento às suas vulnerabilidades e ao fortalecimento de suas vantagens competitivas.

Nessa direção, a partir da análise da matriz, podem ser traçadas estratégias de quatro categorias:

i. **Estratégia ofensiva** (forças x oportunidades)
Ocorre quando se utiliza uma força que influencia direta e positivamente uma oportunidade para aumentar a probabilidade de sua materialização, potencializando-a. Consiste, assim, em uma estratégia que visa o crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

ii. **Estratégia de confronto** (forças x ameaças)
Nela, o ponto forte é empregado com o propósito de diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada, de fato, se materializar e trazer perdas para a organização.

iii. **Estratégia de reforço** (fraquezas x oportunidades)
Atua sobre os pontos fracos da organização que, potencialmente, podem impedir ou inibir o pleno aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.

iv. **Estratégia de defesa** (fraquezas x ameaças)
Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar sobre a organização. Atua para diminuir as chances de uma fraqueza potencializar ou contribuir para a materialização de uma ameaça.

Tendo como objetivo a materialização da visão de futuro, descrita pelo cenário desejado de desenvolvimento integrado, a análise da matriz propicia a indicação de um conjunto de **iniciativas estratégicas** finalísticas e estruturantes para a SEDEERI:

Indicação de iniciativas estratégicas para a SEDEERI, por categoria

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia ofensiva	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) • Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos
Estratégia de confronto	• Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos • Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais • Apoio a setores com grande potencial estratégico • Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia de reforço	• Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas • Equidade de tratamento fiscal • Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada
Estratégia de defesa	• Regulação e combate à informalidade • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental • Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI

Uma forma alternativa de organizar as iniciativas estratégicas, derivadas a partir da análise da Matriz *SWOT*, consiste em agrupá-las em **eixos sinérgicos**. O agrupamento das iniciativas em **opções estratégicas** indica as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte de planejamento. Conceitualmente, as opções estratégicas são globais, altamente seletivas e consistem no primeiro nível de desdobramento e operacionalização da visão de futuro da organização.

Nesse sentido, são 6 as opções estratégicas indicadas a partir da análise da matriz:

1 – Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica

- Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações);
- Qualificação da mão de obra para os empreendimentos;
- Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e
- Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.

2 – Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

- Equidade de tratamento fiscal;
- Regulação e combate à informalidade; e
- Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.

3 – Atrair grandes investimentos

- Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e
- Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.

4 – Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

- Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais;
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e
- Apoio a setores com grande potencial estratégico.

5 – Promover a sustentabilidade ambiental

- Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e
- Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.

6 – Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

- Profissionalizar a gestão e aprimorar a governança corporativa na SEDEERI;
- Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual;
- Intensificar a articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada;
- Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e
- Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

Para reflexão – Opções Estratégicas

A análise apresentada lhe pareceu aderente ao contexto e às características da SEDEERI?

Independentemente da abordagem metodológica utilizada, e levando em conta o seu conhecimento sobre a Secretaria e seu ambiente de atuação, você considera que as 6 opções estratégicas sugeridas (com respectivo detalhamento de estratégias) são adequadas? O que está faltando? E o que está sobrando (por ser pouco relevante ou por não ser adequado)?

Sugerimos que você faça essa reflexão "rascunhando" o texto proposto para as Opções Estratégicas

5 O "Credo" DA SEDEERI

O "credo" da SEDEERI, assim apelidado por conta de reunir os elementos estruturais e permanentes da Estratégia da Secretaria, compreende (a) a definição da missão institucional da Secretaria; (b) sua Visão de Futuro; (c) Os Valores dos quais comungam seus integrantes; e (d) a Proposta de Valor da SEDEERI para seus diversos públicos.

5.1 Missão

A Missão é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras do mesmo tipo. Identifica, ao mesmo tempo, o escopo de sua atuação, em termos de linhas de produtos (ou serviços) e clientes.

A Missão deve ser sintética, conter poucas diretivas, ter grandes referências e ser de fácil compreensão. É, essencialmente, uma definição de atitudes e valores; uma orientação global que pretende ser permanente. Não é, porém, eterna, podendo variar ao longo do tempo, em função de novas necessidades externas ou de mudanças profundas na orientação maior da instituição. Mas não tem data certa para ser revista e nem convém modificá-la, desnecessariamente, a cada ciclo do planejamento estratégico.

A definição da missão destina-se a proporcionar aos dirigentes, bem como aos grupos e pessoas que integram a estrutura da SEDEERI uma unidade de direção, a qual transcenda os interesses particulares ou as necessidades conjunturais. Ela consolida valores ao longo do tempo, definindo referências essenciais para a construção ou manutenção da identidade da instituição. Nesse sentido, deve possuir três características: (1) concisão; (2) consistência; e (3) credibilidade.

No seu formato mais completo, uma Missão articula quatro componentes:

a. a **razão de ser** ou propósito fundamental da organização: explicita **para que** ela existe, quais benefícios ou externalidades deve proporcionar;
b. seus **clientes** ou mercado alvo: indica **para quem** se destina a instituição;
c. seu **"negócio"** ou grandes linhas de atuação: estabelece **o que**, em grandes linhas, a organização deve fazer; e
d. algumas **condições de desempenho** consideradas essenciais: princípios básicos ou valores que devem ser compartilhados na condução da organização.

Os entrevistados formularam as seguintes ideias em relação à Missão da SEDEERI:

Entrevistas Internas (Secretaria)

Alguns entrevistados consideram que a missão precípua da SEDEERI está ligada à **atração de investimentos** para o Estado do Rio de Janeiro:

- ***"Nossa missão é trazer empresas e gerar empregos, melhorar as condições do estado e da população. Restaurar a economia. Buscar novas tecnologias. Secretário está engajado na busca de parcerias e novas tecnologias".***
- ***"O papel da SEDEERI é atrair investimentos / empreendimentos para o desenvolvimento do estado. O regime de recuperação fiscal é um gargalo pelo qual o estado passa. Um caminho seria olhar para os estados próximos da Região Sudeste, ver o que há de melhor em cada um e trazer para o estado".***

O **apoio à qualificação de mão de obra** também é entendido como uma parte da missão da SEDEERI:

- ***"Existe um descompasso entre a geração de vagas de emprego e preenchê-las. É necessário mão-de-obra qualificada. A população do estado possui o maior índice de tempo em sala de aula, porém o motivo desse índice é por reprovação e não por especialização / crescimento. O estado deve perseguir com afinco a melhora na educação e consequentemente a qualificação de mão-de-obra. Incentivos e qualificação de mão-de-obra devem ser priorizados".***

Outro componente importante da missão da SEDEERI, segundo alguns entrevistados, é o **apoio** direto **ao desenvolvimento dos municípios**:

- ***"Incentivar e dar meios aos municípios para se prepararem para receber a atividade econômica. Criar a infraestrutura adequada. Orientar e colaborar para que municípios se tornem regulares, cumpram a execução orçamentária para que possam receber créditos".***

Instituições Vinculadas

Parte mais relevante da Missão da SEDEERI seria a de **impulsionar o desenvolvimento econômico do Estado:**

- ***"A SEDEERI tem que ser o alavancador do desenvolvimento. Quem oferece soluções às prefeituras".***

Parceiros Estratégicos

Uma importante mudança de ótica em relação ao desenvolvimento do interior diz respeito a não focar apenas a atração de grandes âncoras, mas **concentrar esforços nas lideranças, potencialidades e vocações regionais**:

- ***"O processo tem que acontecer de baixo para cima. Um bom exemplo é a maneira como foi feita a criação da Agência de Desenvolvimento Regional do Médio Paraíba".***

A **valorização do empreendedorismo** foi apontada como parte da missão da SEDEERI:

- ***"A valorização do empreendedorismo, resultando na criação de empresas e geração de emprego e renda, é muito importante, em especial como fator de resiliência para as micro e pequenas empresas".***

Outro componente da missão seria a **desburocratização dos negócios e empreendimentos**:

- ***"A desburocratização e facilitação dos empreendimentos é um impulsionador importante do processo de desenvolvimento.***

A seguir estão transcritos alguns **exemplos da Missão de algumas instituições**, apenas para ilustração.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SED
Promover ambiente atrativo para novos negócios e fortalecimento dos setores econômicos existentes, possibilitando a diversificação e o desenvolvimento da economia, inclusive por meio da ciência, tecnologia e inovação, contribuindo para a geração de emprego e renda.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco – SDEC
Promover o desenvolvimento do Estado, tornando-o mais competitivo, através da atração de investimentos, desenvolvimento das cadeias produtivas, geração de empregos, interiorização do desenvolvimento e promoção de políticas sustentáveis.

Plano Estratégico Petrobras 2022-2026
Nosso Propósito (representa a razão da nossa existência): Prover energia que assegure prosperidade de forma ética, segura e competitiva

Para reflexão – Missão da SEDEERI

Formule a declaração de missão da SEDEERI, usando seus componentes ou formulando diretamente a declaração completa.

COMPONENTES DA MISSÃO DA SEDEERI
Razão de ser ou propósito fundamental (para que existe, que benefícios ou externalidades deve proporcionar):
Clientes ou mercado alvo (para quem se destina):
"Negócio" ou grandes linhas de atuação:
Algumas condições de desempenho:
FORMULAÇÃO INTEGRAL
A missão da SEDEERI é:

5.2 Visão de Futuro

A Visão de Futuro é a descrição (ou imagem) da situação desejada para a SEDEERI (ou seu objeto ou área de atuação) em um determinado ano horizonte. Exprime uma conquista estratégica de grande valor.

A Visão deve ser desafiante e mobilizadora, canalizando os "corações e mentes" de todos os que participam da organização para esta conquista. Deve ser descrita, preferencialmente, em uma única frase.

A Visão é um "sonho" bom, difícil, porém alcançável no futuro. Também pode ser entendida como uma imagem instigante do futuro desejado para a Secretaria ou seus objetos num dado horizonte de tempo, geralmente de longo prazo. Ou ainda, como um conjunto compartilhado de intenções estratégicas, desafiantes, porém plausíveis, relativas a este futuro. Portanto, o desafio na construção da visão é torná-la grande e desafiadora o suficiente para mobilizar as pessoas e, ao mesmo tempo, estar embasada na realidade, de modo tal que todos possam acreditar em sua concretização, e, assim, se disponham a engajar-se na construção deste "sonho".

Parte dos entrevistados associa a Visão de Futuro da SEDEERI a se constituir em uma **instituição que** efetivamente **faz a diferença para as pessoas:**

- ***"Em termos de estado não temos um projeto consolidado para mudar a vida das pessoas. A SEDEERI pode ser o facilitador para mudar esse cenário. Ex.: Pequenos apontamentos de Vinícius, nos últimos meses, desataram alguns pontos que estavam parados. Vinícius empenhou-se e cobrou para que seus pleitos andassem, resultando na geração de 33 bilhões para o Estado".***

A Visão de Futuro da SEDEERI também é expressa por alguns entrevistados como uma **instituição com cultura de projetos e processos**:

- ***"O maior legado seria deixar uma cultura em projetos e processos na SEDEERI, para que nada se perca com o passar do tempo. No passado próximo, perdeu-se muita memória e conhecimento. Inserir na cultura da SEDEERI processos e projetos bem mapeados e definidos".***

Destaques na Visão de Futuro da SEDEERI (Entrevistas Internas):

1. Instituição que faz a diferença para as pessoas
2. Instituição com cultura de projetos e processos

A seguir são listadas, a título de exemplo, as formulações de Visões de Futuro de algumas organizações com objetos de trabalho próximos aos da SEDEERI.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SED
Ser reconhecida pela sociedade como referência na formulação e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco – SDEC
Fomentar a política de desenvolvimento econômico nos setores industrial, comercial, de serviços e de agronegócios, desenvolvendo ações estruturadoras focadas na identificação, atração e apoio aos investimentos voltados à expansão das atividades econômicas produtivas.

Plano Estratégico Petrobras 2022-2026
Ser a melhor empresa de energia na geração de valor, com foco em óleo e gás, sustentabilidade, segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Para reflexão – Visão de Futuro

Em que pese o horizonte do nosso planejamento ser 2026, mas apenas no sentido de "alargar" um pouco o foco prospectivo, e levando em conta os cenários econômicos apresentados no item 1, proponha uma redação para a Visão de Futuro da SEDEERI no final da década (horizonte 2030):

VISÃO DE FUTURO DA SEDEERI – 2030
Em 2030 a SEDEERI será ...

5.3 Valores

Os valores[2] representam convicções básicas de que "um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto". Eles contêm um elemento de julgamento baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável.

Os valores institucionais representam os princípios básicos compartilhados pelos membros da organização, os quais eles praticam (ou devem vir a praticar) no seu trabalho, como por exemplo: qualidade, integridade, economia, etc.

Alguns valores atuais da SEDEERI identificados pelos entrevistados (internos) são:

Pertencimento	▪ ***"Fazemos parte do todo e isso nos insere nas ações. "***
Cordialidade	▪ ***"A gente procura manter sempre o sorriso na prestação do nosso serviço".***
Comprometimento	▪ ***"A equipe é solícita e comprometida, pois o diálogo flui abertamente entre a direção e seus comandados".***

Alguns exemplos de valores institucionais:

Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SED
Comprometimento: assumir responsabilidades, ter compromisso com o trabalho e com os colegas. **Cooperação**: trabalhar em equipe, de forma integrada, e colaborar para atingir os objetivos comuns. **Criatividade**: inovar, inventar, empreender e gerar alternativas para novas soluções. **Ética**: atuar com seriedade, honestidade, integridade e conduta exemplar, obedecendo aos princípios da Administração Pública. **Excelência**: desempenhar o trabalho, atingir os resultados e cumprir as metas com qualidade. **Respeito**: tratar as pessoas com consideração, cordialidade e observar as normas. **Verdade**: agir com transparência, exatidão, franqueza e sinceridade, em conformidade com a realidade.

[2] ROBBINS, Stephen H. – Comportamento Organizacional, Pearson/Prentice Hall, 2003

Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco – SDEC
Gestão Profissionalizada; Ética; Gestão por Resultados; Gestão baseada em dados; Assertividade; Integração com a Sociedade e Foco na Interiorização do; Desenvolvimento.

Plano Estratégico Petrobras 2022-2026
Nossos valores: Reafirmamos nossos valores, que representam nosso compromisso com as pessoas, a sociedade, parceiros e acionistas. Eles direcionam todas as decisões da companhia. ▪ Resultados e orientação ao mercado ▪ Ética e transparência ▪ Superação e confiança

Para reflexão – Valores

Proponha um conjunto de 5 valores que você entende devem ser "a cara" da SEDEERI:

VALORES DA SEDEERI
1._____
2._____
3._____
4._____
5._____

5.4 Proposta de Valor

A proposta de valor[3] de uma instituição para seus clientes ou segmentos de clientes consiste em:

- Pacote de produtos e serviços que criam valor para um **segmento de clientes específicos;**
- É o motivo pelo qual os clientes-alvo **escolhem** uma organização ou outra;
- É uma **agregação de serviços ou produtos** que uma organização oferece aos seus clientes-alvo; e
- Os valores oferecidos podem ser **tangíveis ou intangíveis.**

A proposta de valor de uma instituição:

- Complementa a Missão;
- Visa oferecer a clientes segmentados uma proposição de valor exclusiva em relação à dos seus concorrentes ou semelhantes;
- Define que benefícios, valores, resultados são gerados e entregues para cada cliente;

[3] Adaptado de: "Inovação em Modelos de Negócios" – Alexander Osterwalder & Yves Pingner

- Especifica porque determinado cliente opta (se ele tiver opção) pelo produto/serviço da organização, por investir nela, apoiá-la ou por se associar a ela de alguma maneira; e
- Apoia a definição / formatação das linhas de negócios / serviços da instituição.

A proposta de valor ***não é***:

- Uma listagem de produtos e serviços ofertados;
- Uma relação de atributos da instituição (ex.: melhor empresa para se trabalhar, escolhida entre as 10 mais inovadoras, conectada internacionalmente, etc.); ou
- Uma simples relação de clientes atendidos.

Em sequência são apresentados exemplos de propostas de valor de algumas instituições.

Eletrobrás

EXEMPLO: BENEFÍCIOS ENTREGUES PARA OS CLIENTES

Eletrobras

ACIONISTAS	CLIENTES	GOVERNO	SOCIEDADE
RENTABILIDADE ATRATIVA AÇÕES COM ALTA LIQUIDEZ, BAIXA VOLATILIDADE E VALOR DE MERCADO COMPATÍVEL COM O VALOR PATRIMONIAL	ENERGIA ELÉTRICA LIMPA EM QUANTIDADE, QUALIDADE E PREÇOS COMPETITIVOS EM TODA A CADEIA DE FORNECIMENTO	PROJETOS ESTRUTURANTES, BUSCANDO MODICIDADE TARIFÁRIA DIFERENCIAÇÃO DO BRASIL COMO REFERÊNCIA MUNDIAL NA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA LIMPA	INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO COMPROMISSO COM ENERGIA LIMPA

Fundo de Desenvolvimento da Economia Azul de Moçambique – ProAzul:

Partes interessadas	Proposta de valor
1. MIMAIP, suas Direcções e Instituições	• Assessoria económica e financeira • Viabilização de projetos e programas sectoriais por meio de captação e disponibilização de recursos e apoio à coordenação e gestão administrativo-financeira • Indução e apoio a entidades do sector na formulação de políticas, programas e projetos • Geração de recursos financeiros por meio de aplicações no mercado, da rentabilização dos ativos patrimoniais e de participação no capital em sociedades
2. Outras entidades do Governo	• Coordenação e articulação de ações
3. Pescadores artesanais (associações, sindicatos, cooperativas e outros)	• Doações não-reembolsáveis (grants) e doações com contribuições correspondentes (matching grants) • Empréstimos subvencionados (loans) em parceria com outras instituições financeiras (bancos, cooperativas, entidades de microcrédito) • Assessoria técnica e facilitação de mercados
4. Pescadores semi-industriais	• Empréstimos subvencionados e comerciais (loans) • Redução do custo de capital através de garantias bancárias • Assessoria técnica e facilitação de mercados
5. Pescadores industriais	• Financiamento para empresas mediante contrapartidas em prol das comunidades locais (PPP e outros instrumentos) • Assessoria técnica e facilitação de mercados
6. Demais intervenientes nas cadeias produtivas da Economia Azul	• Financiamento dos demais empreendedores ligados às actividades da Economia Azul • Empréstimos subsidiados, incentivos fiscais, assessoria técnica e facilitação de mercado

7. Comunidade de Investigação Científica e Tecnológica	• Financiamento de linhas de investigação científica e tecnológica prioritárias para o mar e alinhadas com as políticas públicas de Moçambique • Incentivo e apoio a startups e projetos de inovação tecnológica e gerencial na pesca e aquacultura
8. Entidades civis de interesse público e sem fins lucrativos	• Integração técnica e projectos em parceria
9. Sociedade	• Conservação e uso sustentável dos recursos da Economia Azul • Contribuição à segurança alimentar • Contribuição à geração de emprego e renda

Para reflexão – Proposta de Valor

Considerando os conteúdos anteriores que você anotou e, em especial, a sua vivência da SEDEERI, liste os grandes segmentos de clientes da instituição, e a proposta de valor – benefícios ou valores – que a Secretaria deve entregar a cada um deles.

Cliente (Segmento)	Proposta de Valor

6 Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas

As Opções Estratégicas representam as grandes escolhas feitas pela instituição para sua atuação, no horizonte de planejamento, segundo as suas linhas de negócio ou de trabalho principais.

Os Objetivos Estratégicos são resultados prioritários – formulados em termos qualitativos, e normalmente através de verbos no Infinitivo – que devem ser alcançados ou mantidos, no horizonte do Plano Estratégico da SEDEERI.

Estabelecer Objetivos Estratégicos exequíveis e consistentes com a Missão, Visão de Futuro e com as Opções Estratégicas da SEDEERI, e se concentrar neles, é regra fundamental para uma gestão estratégica eficaz.

Os Objetivos Estratégicos devem ser poucos, seletivos e pertinentes a focos de alta relevância para a organização, incluindo o aproveitamento de oportunidades e a neutralização de ameaças.

A sugestão da equipe da FSFA para as grandes opções estratégicas da SEDEERI, resultantes da análise da matriz *SWOT*, como anteriormente apresentada, pode ser sintetizada na tabela a seguir.

Opções Estratégicas Sugeridas	Estratégias Sugeridas
1. Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações); • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos; • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.
2. Desenvolver e estimular o ambiente de negócios	• Equidade de tratamento fiscal; • Regulação e combate à informalidade; e • Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.
3. Atrair grandes investimentos	• Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e • Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.
4. Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas	• Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais; • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e • Apoio a setores com grande potencial estratégico.

Opções Estratégicas Sugeridas	Estratégias Sugeridas
5. Promover a sustentabilidade ambiental	• Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.
6. Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico	• Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI; • Aprofundamento da integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual; • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada; • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

Para reflexão – Opções e Objetivos Estratégicos

Com base nos elementos anteriores, em especial da análise que você fez das Opções Estratégicas e Estratégias, procure associar a cada Opção Estratégia um conjunto de, no máximo, 3 Objetivos Estratégicos, a serem atingidos no período 2022-2026.

Uma sugestão: consulte as estratégias associadas a cada Opção Estratégica como "referência" para a formulação dos Objetivos Estratégicos.

Durante o Workshop os Grupos de Trabalho deverão associar aos objetivos estratégicos conjuntos de indicadores e metas, que permitirão aferir com que intensidade eles serão (ou não) conquistados. Mas nesse momento trata-se apenas de exercitar a sua percepção em relação às grandes escolhas da Secretaria para esse horizonte de tempo e ao conjunto de grandes resultados que a SEDEERI deve se propor a atingir nesse prazo.

Opção Estratégica 1: Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica
Objetivos Estratégicos   1. _____   2. _____   3. _____
Opção Estratégica 2: Desenvolver e estimular o ambiente de negócios
Objetivos Estratégicos   1. _____   2. _____   3. _____
Opção Estratégica 3: Atrair grandes investimentos
Objetivos Estratégicos   1. _____   2. _____   3. _____

Opção Estratégica 4: Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

Objetivos Estratégicos

1. _____

2. _____

3. _____

Opção Estratégica 5: Promover a sustentabilidade ambiental

Objetivos Estratégicos

1. _____

2. _____

3. _____

Opção Estratégica 6: Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

Objetivos Estratégicos

1. _____

2. _____

3. _____

7 Iniciativas Estratégicas

As Iniciativas Estratégicas têm um conceito amplo e são, em essência, um meio para o alcance das estratégias de uma organização. Essas iniciativas assumem diferentes formas, tais como: projetos, conjunto de ações e/ou atividades etc.

Na forma de ***projetos***, as iniciativas estratégicas são concebidas como empreendimentos finitos no tempo e com foco estratégico bem definido, os quais articulam ações no sentido deste foco, explicitam a orientação para os beneficiários e estabelecem claramente os resultados desejados.

Portanto, um projeto pode ser definido como um **empreendimento único, singular, com início e fim determinados e que utiliza recursos e competências, sendo conduzido por pessoas, a fim de alcançar objetivos predefinidos**. Para ser ***estratégico***, um projeto deve:

- ser portador de futuro e possuir caráter inovador;
- possuir efeito estruturante: impactos duradouros e significativos;
- implicar mudanças de escala ou grandes saltos de qualidade;
- exigir gerenciamento diferenciado e intensivo;
- envolver maior grau de incerteza; e
- requerer governança compartilhada.

Tratam-se, portanto, de iniciativas de grande envergadura e poder de impacto, as quais requerem gerenciamento diferenciado e prioridade na alocação de recursos.

A concepção e amadurecimento desse tipo de iniciativa estratégica é, acima de tudo, um processo de **aprendizagem e melhorias contínuas**. Assim, deve-se admitir claramente que, nos ciclos iniciais da busca de resultados, será inevitável trabalhar com margens de erro, a serem corrigidas e diminuídas, ao longo do tempo, em decorrência do monitoramento e das avaliações de resultados, das revisões sucessivas dos projetos e do aprendizado acumulado.

Já as ***ações*** são inciativas de menor complexidade, mais pontuais, as quais não requerem gerenciamento sistematizado, mas que podem, dependo do caso, contribuir de forma muito significativa para o alcance de um Objetivo Estratégico.

E as ***atividades*** têm caráter permanente, sem a definição de princípio, meio e fim, ou seja, são conduzidas rotineiramente pela organização, como parte de sua Missão e, naturalmente, contribuem para que ela alcance os Objetivos Estratégicos.

As iniciativas estratégicas, sejam projetos, ações ou atividades podem ser definidos para:

- alavancar ou desenvolver Forças;
- combater Fraquezas;
- captar Oportunidades;
- minimizar Ameaças.

As iniciativas estratégicas podem ser classificadas em duas grandes categorias:

- Iniciativas finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado;
- Iniciativas estruturantes, voltadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da Secretaria.

Das 35 iniciativas listadas na SEDEERI (projetos ou ações) que se encontram em alguma fase de execução, os consultores identificam, apenas a título de exemplo, algumas que poderiam ser percebidas como estratégicas para a Secretaria, a saber:

- Encontros de Desenvolvimento Regional;
- Rodada de Negócios;
- Linhas Especiais de Fomento;
- Agências Regionais de Desenvolvimento - implantação das 13 agências;
- Parque Tecnológico do Sul Fluminense – o hub automobilístico é estratégico para o ERJ;
- Baía Sustentável + Navios Abandonados – iniciativas complementares que poderiam seguir unificadas, servindo de embrião para uma “Autoridade Estadual da Baía de Guanabara”;
- Inovalab + Nossas Startups + Fertilizantes – os 3 projetos devem estar juntos no prédio vazio da petroleira Schlumberger no Fundão. A UFRJ é parceira fundamental;
- Desenvolvimento do Hidrogênio – enorme sinergia com universidades e centros de pesquisa privados;
- Regulação da Eólica Offshore – energia é estratégico para o ERJ;
- Rio GD Solar / GD nos Municípios – gerador de sinergia com os municípios;
- Revitalização Sucroenergética Campos;
- Rio GNR (Precificação do Gás Natural Renovável).

Para reflexão – Iniciativas Estratégicas da SEDEERI

Considerando:

- o seu conhecimento sobre as atuais iniciativas (projetos e ações) da SEDEERI;
- as orientações da análise estratégica da Secretaria; e
- principalmente, o conjunto de objetivos estratégicos que você sugeriu,

identifique quais os projetos ou ações estratégicas **não podem deixar de ser executadas** para que a SEDEERI atinja esses objetivos.

Você pode tomar como referência os "eixos" ou opções estratégicas sugeridas na análise estratégica e propor 2 ou 3 iniciativas para cada um. Ou, ainda, criar os seus próprios eixos ou agrupamentos de temas, se lhe parecer mais conveniente. As iniciativas, em princípio, devem ser concluídas no período de referência (2022-2026).

Eixo	Iniciativa (projeto ou ação)
1. Fortalecimento dos fatores estruturais de competitividade sistêmica	
2. Desenvolvimento e estímulo do ambiente de negócios	
3. Atração de grandes investimentos	
4. Estímulo à diversificação e adensamento de cadeias produtivas	
5. Promoção da sustentabilidade ambiental	
6. Fortalecimento da gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico	

Anexo I – Relação dos Entrevistados

Entrevistas Internas

(1) Alcina Mergulhão (Assessora de TI): SUBEXE/DGAF – Subsecretaria Executiva / Diretoria Geral de Administração e Finanças

(2) Cassiano Viana (Assessor): CHEGAB/ASCOM – Chefia de Gabinete / Assessoria de Comunicação

(3) Daniel Dornelles: SUBIAN – Subsecretaria de Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(4) Daniel Lamassa (Subsecretário): SUBOGE – Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia

(5) Edson Valadão (Assessor): SUBRI – Subsecretaria de Relações Internacionais (Institucionais) e Administração de Indiretas

(6) Eduardo Ribeiro (Superintendente de Gestão de Pessoas): SUBEXE/SUPRH – Subsecretaria Executiva / Superintendência de Recursos Humanos

(7) Joannes Guglielmi (Subsecretário): SUBRI – Subsecretaria de Relações Internacionais (Institucionais) e Administração de Indiretas

(8) Laura Brito (Assessora): SUBIAN – Subsecretaria da Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(9) Leonardo Jacob (Chefe de Gabinete): CHEGAB – Chefia de Gabinete

(10) Marina Esteves (Subsecretária): SUBIAN – Subsecretaria da Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(11) Maurício Costa (Coordenador de Contratos e Apoio Estratégico): SUBEXE/DGAF - Subsecretaria Executiva / Diretoria Geral de Administração e Finanças

(12) Roberta Maia (Superintendente): CHEGAB – Chefia de Gabinete

(13) Robson José Storani (Diretor Geral de Administração e Finanças): SUBEXE/DGAF - Subsecretaria Executiva / Diretoria Geral de Administração e Finanças

(14) Rogério Martins (Assessor): SUBIAN – Subsecretaria da Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

(15) Valéria Gonçalves (Coordenadora): SUBEXE/SUPRH – Subsecretaria Executiva / Superintendência de Recursos Humanos

Instituições Vinculadas

(1) Sergio Tavares Romay – Presidente da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA

(2) Paulo Cesar Silva Lacerda – Assessor da Presidência da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA

(3) André Luiz Vila Verde – Presidente da AgeRio

(4) Tatiana Oliver – Diretora de Negócios da AgeRio

(5) Rafael Lyrio – Diretor de Incentivos Fiscais – CODIN

(6) Fernanda Caetano Coelho – Diretora de Desenvolvimento Industrial – CODIN

(7) Rafael Menezes – Presidente da AGENERSA

(8) Luiz Claudio Almeida Magalhães – Presidente do DRM-RJ

(9) Joana Ramalho – Diretora de Geologia do DRM-RJ

Parceiros Estratégicos

(1) Tito Ryff – Gerente de Políticas Públicas do SEBRAE-RJ

(2) Samir Nehme – Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro – CRC-RJ

(3) Ruy Barreto Filho – Presidente da ACRJ

(4) Orlando Tomé – Coordenador das Oficinas dos Encontros Regionais – SEBRAE-RJ

(5) Chicão Bulhões Secretário de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação da Prefeitura do Rio de Janeiro – SMDEIS

(6) Thiago Dias – Subsecretário Executivo da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação da Prefeitura do Rio de Janeiro – SMDEIS

(7) Leonan Lopes Melhorance – Prefeito do Município de Cordeiro

(8) Bruno Alves Boaretto – Prefeito do Município de Macuco

(9) Eliane Ribeiro – Secretária de Fazenda de Macuco

(10) António Francisco Neto – Prefeito de Volta Redonda

Anexo II – Roteiro de Entrevistas

INTRODUÇÃO

- Apresentação, explicação rápida sobre o trabalho e objetivos da entrevista
- Explicação sobre o caráter de confidencialidade: não identificação dos entrevistados em relação a suas respostas
- Retrospectiva **rápida do entrevistado na SEDEERI (apenas para familiarização)**

CENÁRIOS, MAPA DE DESENVOLVIMENTO E AGENDA ESTRATÉGICA

1. Qual a sua expectativa em relação ao futuro do Rio de Janeiro em um horizonte de médio/longo prazos? Em sua reflexão, procure considerar:

    a. Tendências (o que é certo ou quase certo);

    b. Grandes incertezas (pontos de ruptura);

    c. Oportunidades e ameaças com maior impacto sobre a economia estadual.

2. Quais os principais gargalos para o desenvolvimento econômico do estado? Se possível, procure elencar as fragilidades e demandas considerando as dimensões regional e setorial.

3. Tendo em vista a superação destes gargalos e a construção do futuro desejado, que ações estratégicas devem ser empreendidas? Em sua proposição, procure considerar:

    a. Ações sob responsabilidade do Poder Público e da iniciativa privada;

    b. Ações de médio (5 anos) e longo prazos (20 anos);

    c. Setores econômicos a serem priorizados.

ESTRATÉGIA DA SEDEERI

4. Qual o seu entendimento das atribuições, missão, visão de futuro e valores atuais da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais?

5. Quais os principais pontos fortes da Secretaria, em sua estrutura atual? E quais as principais fraquezas?

6. Qual deve ser a estratégia geral da Secretaria? Você tem sugestões de estratégias específicas?

7. Qual a visão da SEDEERI quanto ao desenvolvimento econômico sustentável e aos ODS da Agenda 2030 da ONU?

8. Quais as principais iniciativas – projetos e ações – em andamento ou previstas na SEDEERI e quais as maiores dificuldades ou restrições associadas a cada uma delas? Tem alguma iniciativa faltando? Tem alguma coisa "sobrando"?

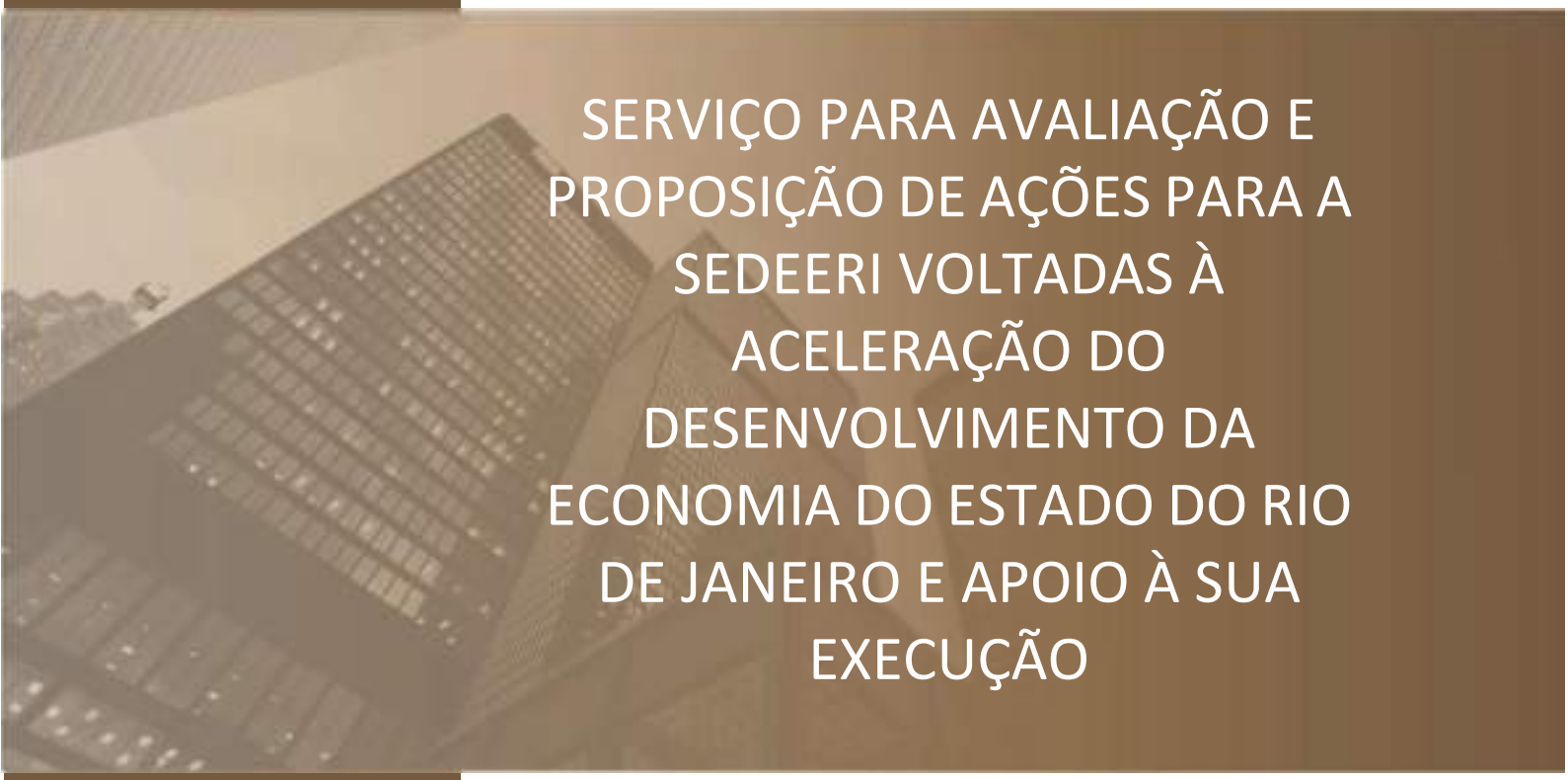
ESCRITÓRIOS

9. Quais as suas sugestões em relação a um Escritório de Projetos da SEDEERI?

10. Quais as suas sugestões em relação a um Escritório de Processos da SEDEERI?

REFERÊNCIAS – estudos, planos, projetos, etc.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Plataforma de Engajamento de Culturas Comunitárias

Índice

1 Instalação e Operacionalização da Plataforma de Engajamento Social para a Criação de Culturas Comunitárias 3

1.1 Manual de Usuário 3

1.1.1 Sobre o Documento 3

1.1.2 Acesso e Permissões 3

1.1.3 Configurando a Plataforma 5

1.1.4 Automatizando o Cadastro de Usuários 9

1.1.5 Conhecendo Cada Área 9

1.2 Projeto Piloto 14

1 Instalação e Operacionalização da Plataforma de Engajamento Social para a Criação de Culturas Comunitárias

A Plataforma de Engajamento Social para a Criação de Culturas Comunitárias encontra-se instalada e operacional, tendo sido realizada reunião de apresentação em 24 de fevereiro de 2022 os representantes da SEDEERI envolvidos com esta frente de trabalho.

1.1 MANUAL DE USUÁRIO

1.1.1 Sobre o Documento

Esse documento é um manual de uso da Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária. Todas as informações para entendimento e uso da ferramenta estarão descritas abaixo. Dúvidas adicionais devem ser esclarecidas junto á Fundação São Francisco de Assis. .

1.1.2 Acesso e Permissões

Para acessar Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária você recebeu a url e as credenciais de acesso. Caso não tenha recebido essas informações, solicite-as junto à Fundação São Francisco de Assis.

1.1.2.1 **Login**

Com os dados em mãos, basta acessar o link enviado e informar suas credenciais. No caso de perda desses dados, o novo acesso deve ser solicitado ao administrador. É possível também clicar no link.



Inscreva-se, informar os dados e realizar o auto cadastro.

Informe o e-mail, a senha e clique em Entrar. Os dados serão validados e a tela inicial exibida.

1.1.2.2 **Esqueci Minha Senha**

Esqueceu sua senha? É possível pedir a geração de uma nova senha através do link Esqueci Minha Senha presente na tela de login.

Ao clicar no link, a tela para geração de uma nova senha será exibida:

Basta informar o e-mail cadastrado e clicar em Enviar E-mail de Alteração. Sua nova senha será enviada para o e-mail cadastrado.

Caso não se lembre do e-mail cadastrado, entre em contato com a equipe de gestão da plataforma.

1.1.2.3 **Permissões**

Ao se logar na Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária, cada usuário poderá acessar as áreas conforme seu perfil de acesso.

Cada perfil possui uma gama de acessos a áreas específicas e é dividido pelas ações: visualizar, cadastrar, editar, excluir e gerenciar.

Esse manual mostra todas as áreas, mas algumas podem não estar disponíveis dependendo do perfil do usuário.

1.1.3 Configurando a Plataforma

Ao receber a plataforma, será necessário inserir conteúdos e cadastrar usuários que terão acesso à ferramenta. O acesso à plataforma pode ser aberto (qualquer usuário pode se cadastrar) ou controlado, na qual somente o administrador pode cadastrar usuários.

1.1.3.1 **Grupos**

Essa área definida com o nome de grupos por padrão pode ser renomeada para o termo que faz sentido para a SEDEERI, podendo ser chamada, por exemplo, de comunidades, temas ou segmentos.

Na Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária os grupos serão cadastrados de acordo com a necessidade da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro. Para cadastrar um grupo o administrador precisa acessar a área Grupos e clicar no botão Novo Grupo:





Ao clicar no botão um formulário simples de criação do grupo irá aparecer:

O usuário irá informar o nome do grupo e irá selecionar o tipo, como opções temos Privado ou Público. O usuário poderá participar de vários grupos, se o grupo for privado o usuário deverá pedir permissão e para acessar o conteúdo precisará ser aprovado pelo administrador.



Ao acessar a área de configuração do grupo, teremos algumas opções de configuração:

1 – O nome do grupo pode ser alterado a qualquer momento

2 – O campo Tipo de grupo define se o grupo é privado ou público.

3 – Campo para definir se os conteúdos que forem publicados precisarão de aprovação

4 – Campo para definir se qualquer usuário poderá participar do grupo ou se o administrador do grupo precisará aprovar os membros

5 – Campo para definir se um usuário que não faz parte do grupo pode postar conteúdo no grupo

6 – Se no grupo será possível postar comentários ou o grupo servirá apenas para os usuários consumirem conteúdo sem interação

7 – Tipos de conteúdo que o grupo poderá ter

1.1.3.2 **Unidades**

Na Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária temos a área Unidades que servirá inicialmente para categorizar os usuários. Para cadastrar uma nova unidade, acesse o menu Configurações > Unidades clique Nova Unidade.



Preencha o formulário informando o nome da unidade, a sigla e o usuário responsável pela unidade:

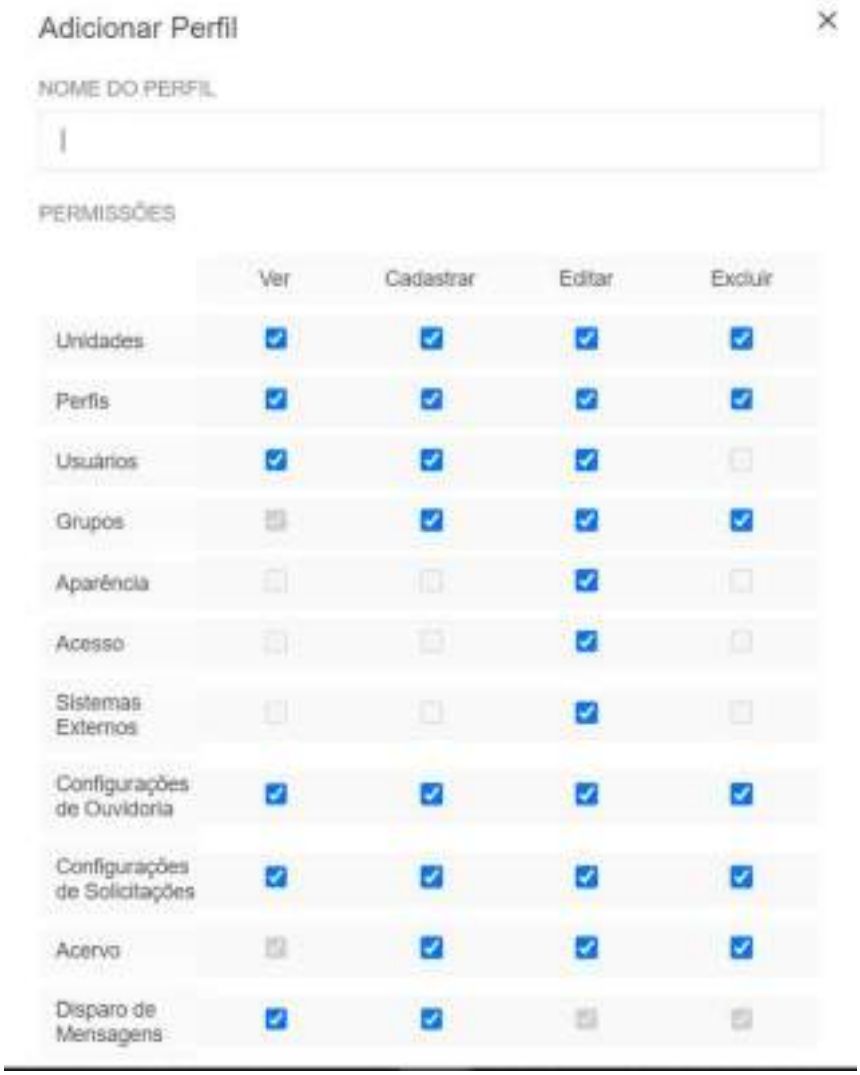


1.1.3.3 **Perfis**

Para auxiliar a personalização das áreas dos usuários perfis de usuários poderão ser criados. No perfil serão definidas as áreas que o usuário terá acesso. Acesse a área de Configurações > Perfis para cadastrar os perfis:



Ao clicar em Novo Perfil o formulário com as permissões vai aparecer, informe o nome do perfil e selecione as ações e áreas que esse perfil terá acesso:



1.1.3.4 **Usuários**

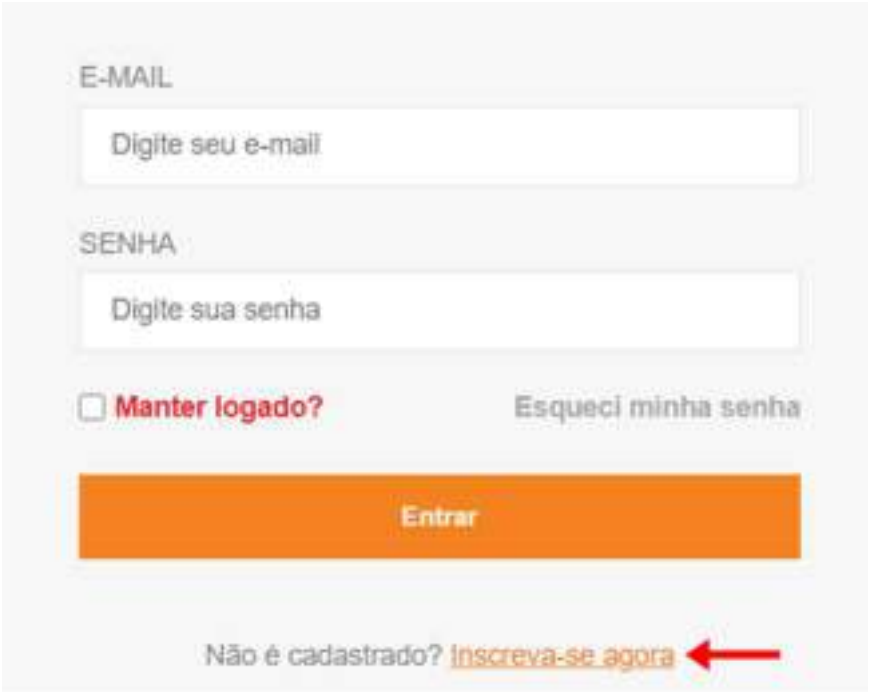
Para acessar a Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária é necessário que o usuário tenha login e senha. Para cadastrar usuários, acesse o menu Configurações > Usuários:



A listagem de usuários exibe as principais informações dos usuários que tem acesso à ferramenta, como perfil, unidade.

1.1.4 Automatizando o Cadastro de Usuários

Para facilitar o cadastro de usuários é possível permitir que os usuários realizem o auto cadastro, se o administrador optar por liberar essa funcionalidade ficará disponível na tela de login um link onde o usuário poderá informar os dados, confirmar o e-mail de inscrição e acessar a plataforma.



1.1.5 Conhecendo Cada Área

Abaixo estão os detalhes de cada área da Plataforma de Engajamento para Criação de Cultura Comunitária. As áreas estarão visíveis de acordo com as credenciais do usuário logado.

1.1.5.1 **Início (home)**

Na lateral esquerda temos o menu para navegação entre as áreas, ao lado do menu, no topo temos a área das postagens em destaque e abaixo temos o feed com as últimas postagens feitas pelos grupos que o usuário faz parte, uma postagem pode ser fixada e sempre estará em primeiro no feed.

Ao lado do feed temos os eventos, arquivos, links e aniversariantes do mês.

1.1.5.2 **Sobre**

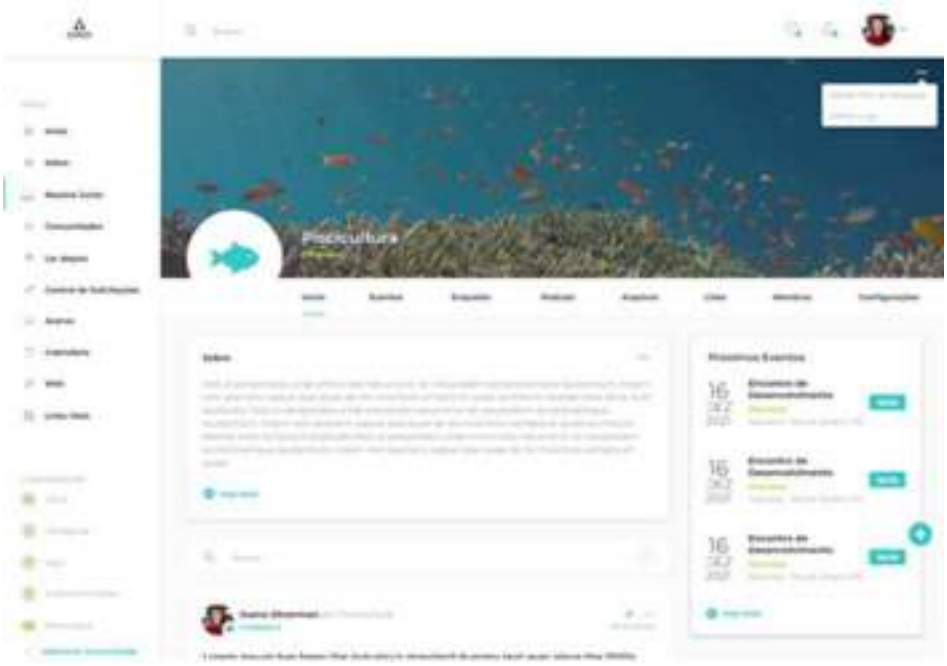
Nessa página teremos informações sobre o objetivo da ferramenta aos usuários que acessam a plataforma.

1.1.5.3 **Grupos**

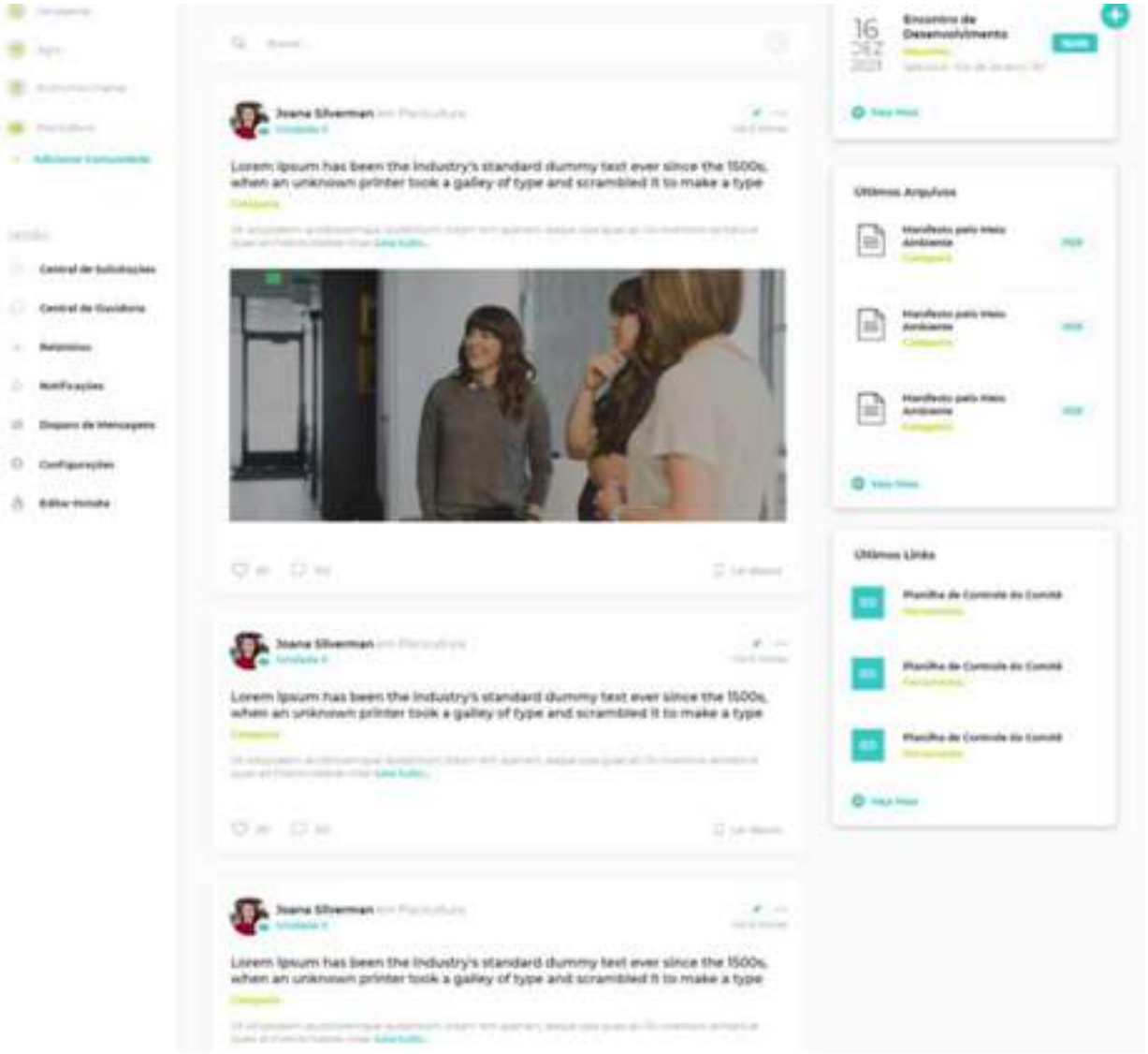
Na área Grupos podemos visualizar todos os grupos que foram criados:



Ao clicar em um item conseguimos visualizar informações sobre o grupo, todas as postagens feitas e alterar as configurações:



Ao clicar em uma postagem, conseguimos visualizar todo o conteúdo, curtir, compartilhar com outros usuários e comentar.



1.1.5.4 **Ler Depois**

As postagens dos grupos podem ser marcadas para serem lidas posteriormente, todas as postagens que foram marcadas ficarão disponíveis nessa área da plataforma.

O item que tiver essa opção desmarcada não irá mais ficar disponível na área de Ler Depois

1.1.5.5 **Solicitações**

Solicitações podem ser criadas pelos usuários para os usuários responsáveis da plataforma:

O criar uma nova solicitação o usuário irá clicar em Novo Ticket, preencher o formulário e enviar as informações.

O usuário responsável vai avaliar a solicitação e irá responder o usuário solicitante.

1.1.5.6 **Acervo**

Na área de acervo é possível disponibilizar galerias de imagens para os usuários visualizarem:

O administrador irá clicar em Nova Galeria, adicionar informações referentes ao álbum e adicionar as



imagens que vão compor o álbum.

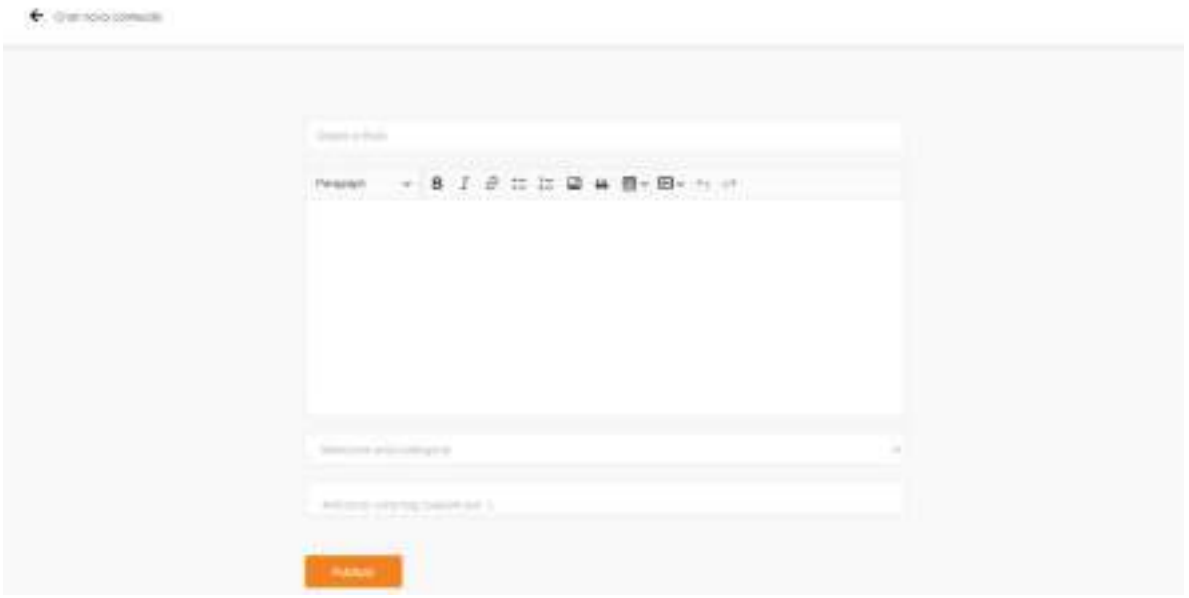
1.1.5.7 **Calendário**

Todos os eventos dos grupos que o usuário pertence ficarão disponíveis na área do calendário:

1.1.5.8 **Wiki**

Na área Wiki podemos criar tópicos que ficarão disponíveis para todos os usuários da plataforma para consulta:

Ao clicar no botão Novo tópico o formulário abaixo será aberto, ao preencher os campos e salvar, o



tópico já estará disponível:

1.2 PROJETO PILOTO

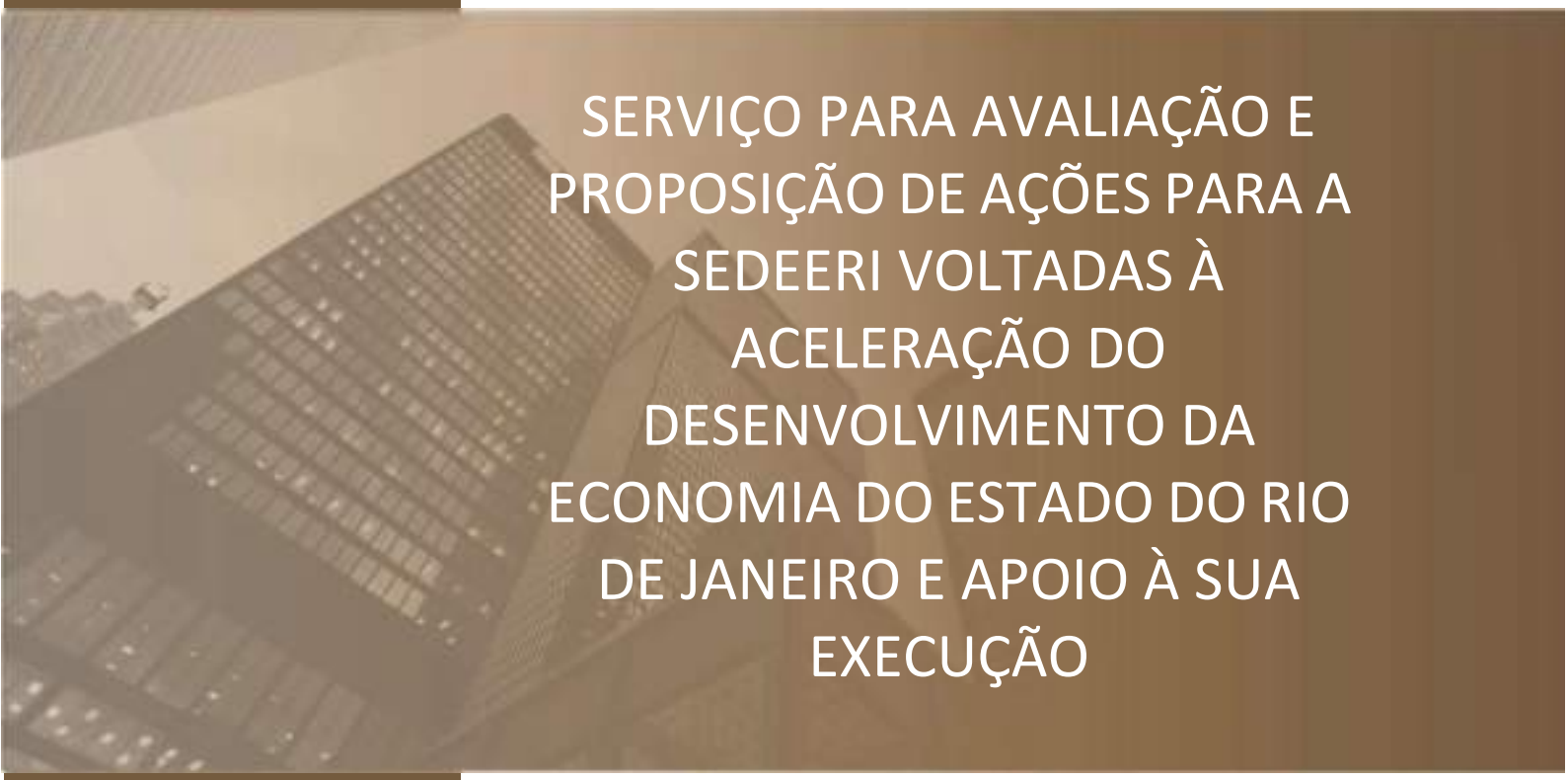
Foi estabelecido um Projeto Piloto dentro de parâmetros acordados, para que todos os usuários possam acessar as funcionalidades da plataforma de forma simples e intuitiva.

O Piloto foi desenvolvido com temas ligados à SEDEERI para exemplificar como os conteúdos podem ser trabalhados de forma dinâmica, organizada, com acesso rápido.

O link para o piloto está apresentado abaixo:

HTTPS://REALIZAMAISRIO.DESENVOLVERIO.COM.BR/HOME/INDEX

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Apoio Técnico e Operacional à Fóruns Regionais – Buzios/RJ

– 31 de Janeiro de 2022–

1 Índice

1 Índice 2
2 Sobre Este Documento 3
3 Escopo e Limitações das InformaçõesApresentadas 4
4 Relatório 5
4.1 Encontro para desenvolvimento regional 5

2 Sobre Este Documento

Este documento apresenta o resultado do apoio técnico e operacional relativo ao Encontro de Desenvolvimento Regional (fóruns regionais) realizada na cidade de Armação de Búzios no dia 16 de dezembro de 2021.

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

O apoio técnico e operacional consistiu de uma série de ações voltadas à estruturação das atividades executadas nos encontros e na especificação de objetivos, considerando as características regionais e vocações abrangidas pelo evento.

Foram realizadas atividades prévias, acompanhamento e os números e negócios gerados a partir desse evento, serão utilizados para a construção de um relacionamento sólido entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro, representado pela SEEDERI e os principais municípios da região.

Além das ações de apoio técnico, o trabalho realizado consistiu na disponibilização de toda a infraestrutura requerida para a realização do evento, conforme o resumo apresentado a seguir:

- Palco de apresentação do evento e discussões de temas de interesse.
- Sistema de som.
- Mobiliário.
- Estrutura de recepção (hall de acesso).
- Mobiliário de credenciamento dos participantes.
- Sala de atendimento.
- Lounge de convivência.
- Ambiente de auditório para as oficinas de negócio.
- Ambiente para a realização das rodadas de negócio.
- Equipamentos de áudio e vídeo.
- Equipamentos de credenciamento (notebooks, impressoras, rede de comunicação de dados.
- Ambiente para as plenárias.

Esse encontro foi realizado com o objetivo de estreitar o relacionamento entre as instituições locais para a realização de negócios e desenvolvimento da economia. Ao final desses encontros, as informações serão consolidadas para o lançamento do Mapa Estadual do Desenvolvimento Fluminense e da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional do RJ.

Não é o objetivo deste relatório, apresentar os detalhes de todas as atividades realizadas no evento, apenas uma síntese com os principais pontos de destaque.

4 Relatório

4.1 Encontro para desenvolvimento regional



Figura 4-1: Capa do Encontro para o Desenvolvimento Regional.

Este Relatório trata especificamente do encontro realizado em Búzios, no dia 16 de dezembro de 2021, realizado no Hotel Atlântico Búzios.

4.2.1 ENCONTRO EM BÚZIOS (16/12/2021)

O encontro foi sediado no Hotel Atlântico Búzios, teve aproximadamente 250 participantes entre representantes de prefeituras, instituições privadas, empresários. Além do município sede do evento, Armação dos Búzios, o encontro contemplou os municípios de Araruama, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Casimiro de Abreu, Iguaba Grande, Rio das Ostras, São Pedro D'Aldeia e Saquarema.

]O Hotel Atlântico Búzios Convention está localizado na cidade de Armação dos Búzios, a 166 km de Rio de Janeiro. Situado na Praia da Armação. As Figura 4-2 e 4-3 demonstram a área de eventos, exposição e lounge do Hotel.



Figura 4-2: Mesa de formação inicial do encontro.



Figura 4-3: Área de Exposição e Lounge do evento.

A abertura do evento foi feita com a apresentação de um vídeo institucional de onde podemos ressaltar os seguintes pontos:

- O Estado-RJ é a 2ª maior economia do Brasil;
- É o 3º menor estado da federação, porém é o maior produtor de energia;
- O Estado-RJ representa 16% de toda riqueza do Brasil;

Após o vídeo institucional e apresentação dos representantes que compuseram a mesa de abertura do evento, o prefeito de Búzios, Sr. Alexandre Martins, tomou a palavra e feitos os agradecimentos de praxe, destacam-se as seguintes colocações;

- O ato de governar exercido pelo poder executivo deve estar fortemente alinhado com o poder legislativo, pois sem esse alinhamento não se consegue avançar em nada;
- A vocação de Búzios é o turismo. Precisamos explorar mais o ecoturismo. O sucesso de qualquer município é o sucesso de seus empresários. Programas de capacitação de mão-de-obra bem fundamentados, estruturados e implantados são a motivação para que o turista retorne à nossa região;
- O desenvolvimento das regiões limítrofes à Búzios é de grande importância para o desenvolvimento de nosso município;
- Será feito um autódromo em Búzios, já tendo sido desapropriado um terreno para sua construção.

Em seguida, outros membros da mesa fizeram suas contribuições, dentre as quais podem-se frisar:

- Júlio César Rezende de Freitas, do SEBRAE, iniciou dizendo que Vinícius Farah, quando prefeito de Três Rios, entendeu bem as ferramentas que o SEBRAE tinha para oferecer e, desta forma, foram postas em prática, o que possibilitou alavancar o crescimento do município de Três Rios.
- Estes encontros são de suma importância, pois trazem visibilidade para toda a região;
- Ricardo, vice-presidente da FIRJAN – região leste fluminense, pontuou que a duplicação da rodovia RJ-140, na altura de Silva Jardim, melhorará muito as condições de logística para a região; junte-se a isto o porto do Forno, em Arraial do Cabo e o aeroporto internacional de Cabo Frio. É fundamental o turismo, porém a logística é peça chave nessa equação de desenvolvimento regional.
- Seria importante fomentar os consórcios regionais que atuariam como órgãos aglutinadores para o crescimento em conjunto da região.

- O representante do SENAC, Pedro Teixeira, informou que o SENAC está expandindo suas operações na região. Já foi obtido um terreno para a instalação da nova unidade.

Na sequência foi assinada a Carta de Intenções por seus representantes:

- Vinícius Farah (secretário da SEDEERI), Alexandre Martins (prefeito de Búzios), Marco António Barreto (secretário de Turismo de Arraial do Cabo), Danielle Brás (secretária de Desenvolvimento de Cultura e Turismo de Araruama), Danielle Sales (secretária de Fazenda de Cabo Frio), Mauro Cunha (secretário de Planejamento de Casimiro de Abreu), Marcelo Costa (consultor de Desenvolvimento Econômico de Iguaba Grande), Igor Peçanha (secretário de Desenvolvimento Econômico de Rio das Ostras), Carlos Fábio da Silva (prefeito de São Pedro da Aldeia), Rafael Costa Castro (secretário de Esportes, Lazer e Turismo de Saquarema), Júlio César Rezende de Freitas (diretor do SEBRAE e vice-presidente da Fecomércio), Pedro Teixeira (SENAC) e Ricardo (vice-presidente da FIRJAN-região leste).

Para concluir a abertura do evento, o Sr. Vinícius Medeiros Farah, secretário da SEDEERI, fez a seguinte exposição;

- Quando se convive com muitos problemas, tudo vai mal. Essa era a situação do Estado-RJ há 15 meses. Isso passou. Agora temos um novo RJ.

- Naquela época, durante sua gestão na prefeitura de Três Rios, sempre conviveu com atrasos nos repasses dos recursos federais e estaduais. Durante sua gestão, a prefeitura de Três Rios possuía a 3ª maior UPA – Unidade de Pronto Atendimento - do Estado-RJ.

- Em 3 anos parou de receber ajuda oficial. A situação era “ou se vira” para manter a UPA, ou fecha. Teve que “se virar” e bancar R$ 14 milhões para mantê-la em funcionamento.

- Em 15 meses de governo, Cláudio Castro fez muito sem alarido. Apaziguou os poderes e desatou nós. O resultado é um Estado-RJ que se organiza e recupera a olhos vistos. O Estado-RJ vai fechar as contas com R$ 14 bilhões no azul. Está fazendo o repasse extra de R$ 1 bilhão para as prefeituras. Está recuperando a estrutura aeroportuária do RJ, exemplo: Aeroporto de Macaé.

- Atualmente temos 74 bilhões de negócios em investimentos no estado em todos os setores da economia. Nunca o Estado-RJ pagou o salário do mês em dia e antecipado para seus servidores. Hoje faz isto.

- A minha fala não é só otimista. É realista. Basta ver o que está sendo proposto, feito e realizado no Estado-RJ.

- O presidente da GAZPRON, gigante russa do ramo de energia - com mais de 200 anos de fundação - afirmou que nos 208 anos de sua fundação, a GAZPRON nunca pensou em investir no Brasil. Hoje, pensa buscar negócios no Estado-RJ.

- Queremos priorizar aqueles que ficaram no RJ e nunca desistiram. Queremos, também, que venham novos, mas os resistentes têm prioridades.

- Nos meus 32 anos de vida pública, nunca vi um cenário tão favorável como o atual para o Estado-RJ. Alinhado com o governo Federal, o poder legislativo e com a classe empresarial.

- A venda da CEDAE é prova da credibilidade no Estado-RJ. Os recursos obtidos com a venda, 100% dos 17 bilhões, vão para o PACTO-RJ, sem partidarismo. Serão recuperadas 94% das estradas de rodagem do estado. O PACTO-RJ diferencia-se dos outros programas de desenvolvimento, como por exemplo o PADEM e o SOMANDO FORÇA, pois estes eram convênios com pagamento de parcelas. Quando acabava o "tutu" acabava o programa.

- Antigamente o orçamento do Estado-RJ era aberto lá para março, para poder juntar um pouquinho de dinheiro e fazer um orçamento para esse pouquinho. Agora, o orçamento abrirá em 02 de janeiro para ter tempo de "gastar os recursos".

- A maioria dos prefeitos são mal orientados e mal assessorados. Seus sonhos vão por água abaixo se não houver entrada de recursos através de desenvolvimento econômico.

- Quando assumi a prefeitura de Três Rios, o orçamento era de 67 milhões e pulou para 460 milhões. Por quê? Investimento gerou dinheiro e esses recursos fizeram acontecer. Houve crescimento de mais de 100% de um ano para outro.

- A receita para crescer deve ser escrita com a ajuda dos parceiros com competências para tal.

- Fui à Nova Zelândia aprender como se agiliza a abertura / fechamento de empresas. Lá isso acontece em cerca de 50 minutos. Copiei as melhores práticas que encontrei nas minhas viagens. Criei a casa do empreendedor para agilizar a abertura de empresas sem burocracia. A máquina pública tem que buscar agilidade

- O melhor deste encontro é o que vem depois. Juntar as pontas com os parceiros / rodada de negócios para poder pôr em prática tudo que foi acordado.

- No final de março/22, o governo vai entregar o "Kit desenvolvimento: Compras públicas e Condomínio industrial" para as prefeituras do Estado-RJ. Serão criadas linhas de crédito para cada segmento.

- Até março/22 serão abertas 5 Agências de Desenvolvimento e até o final do ano mais 8, totalizando 13.

No período da tarde, tivemos a Oficina – Panorama do desenvolvimento regional, que foi coordenada pelo Sr. Orlando Cordeiro e sua equipe do SEBRAE. A metodologia adotada foi inspirada no formato "World Café".

Os temas em discussão foram:

- Vantagens e oportunidades para o desenvolvimento;
- Gargalos e desafios;
- Caminhos para alavancar o desenvolvimento.

4.2.1.1 Registro Fotográfico

Figura 4-3: Dimensionamento do espaço do evento e demonstração geral dos palestrantes e público presente.



Figura 4-4:.Sr. Vinícius Medeiros Farah Secretário da SEDEERI



Figura 4-5:.Vista dos "Stands" das prefeituras da região



Figura 4-6:.Salão de negócios – Rodada de negócios do Compra-RJ

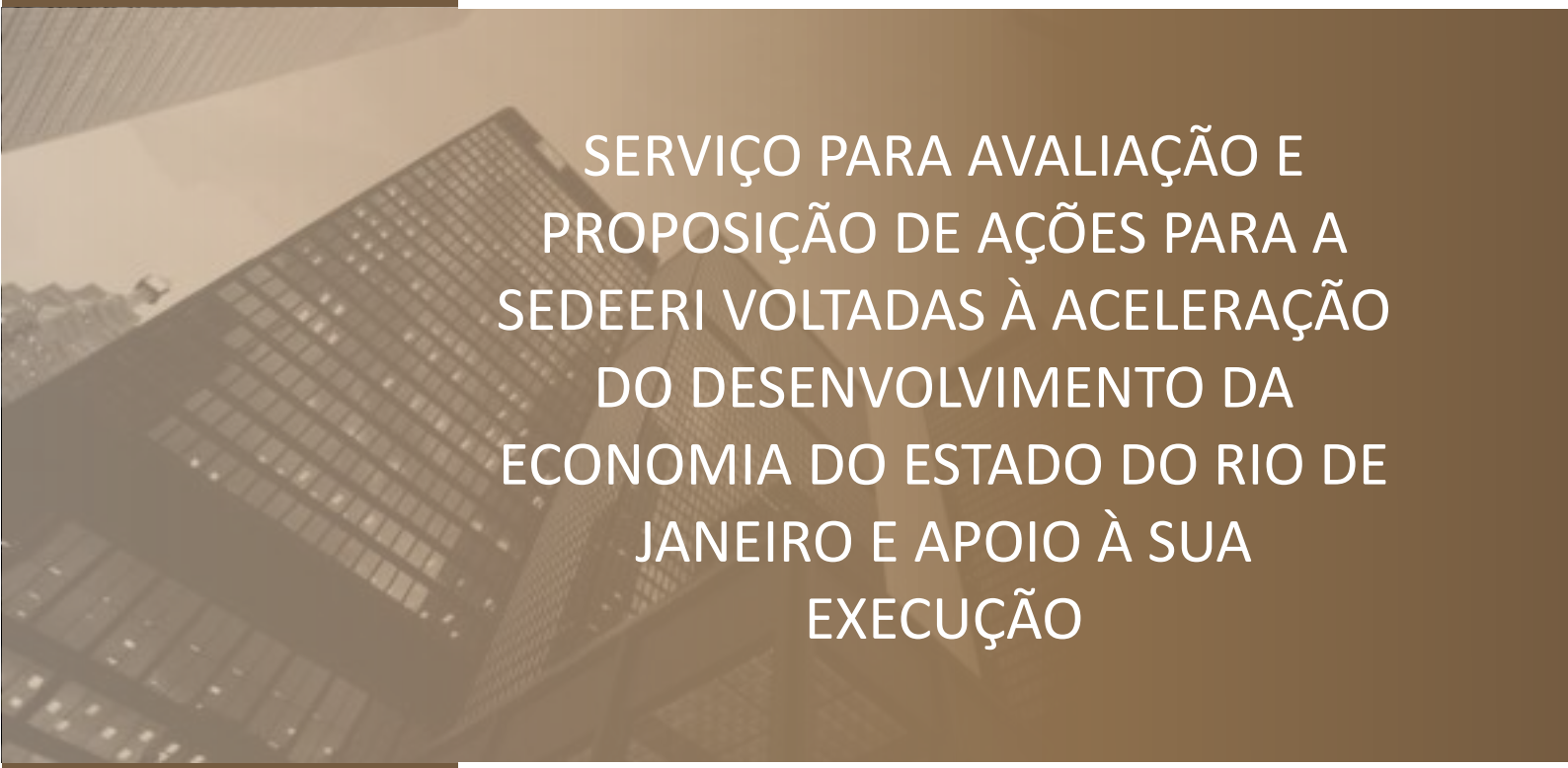


Figura 4-7:.Painel de Acompanhamento da Rodada de Negócios



Figura 4-8: Mesas de negociação e o Sr. Vinícius Medeiros Farah- Secretário da SEDEERI concretizando a rodada de negociações.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Relatório de Recomendações

– 31 de março de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento consiste no Relatório de Recomendações, conjuntamente com a Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações e o Sistema de Informações em Definição e Desenvolvimento.

Este Relatório também versa sobre a proposição de ações finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado e organizacionais, voltadas ao desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da SEDEERI foi incluída no Caderno de Trabalho do Workshop realizado em 09 de março, o qual fora encaminhado em anexo ao Relatório 4.

O Relatório compreende, portanto:

(1) A parte do Caderno de Trabalho relativa ao Documento apresentando das recomendações e proposições de ações finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado e organizacionais, voltadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da SEDEERI.

(2) Uma versão atualizada do Modelo do Observatório, já apresentado no Relatório 4;

(3) Um conjunto de informações sobre os sistemas em processo de definição e/ou desenvolvimento relativos ao Observatório, à Sala de Situação e ao Sistema de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP

Para efeito de situar as atividades no contexto do Plano de Trabalho geral, elas estão assinaladas no diagrama adiante. O relatório reporta-se ao **encerramento da primeira etapa** do trabalho do Núcleo de Consultoria e Serviços – principalmente dedicada ao planejamento e instrumentalização da implantação dos produtos; e ao **início da segunda etapa**, de implantação propriamente dita. Assim, em sequência ao diagrama é apresentada uma tabela que procura mostrar, de modo sintético, o conteúdo de cada uma dessas etapas.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



Execução nos Primeiros 4 Meses

- ✓ **Mais de 40 entrevistas**
  - ➢ SEDEERI, Vinculadas, Parceiros Estratégicos e Prefeitos.
- ✓ Análise de dados e fatos da SEDEERI ao longo dos últimos 10 anos
  - ➢ Documentos, relatórios, revistas, cadernos técnicos, livros, etc.
- ✓ **Diagnóstico** da SEDEERI
  - ➢ Relatório completo das evidências
- ✓ Estudo de **Cenários Econômicos**
- ✓ **Workshop do Plano Estratégico**
- ✓ **Elaboração** e impressão do **Plano Estratégico**
- ✓ Especificação dos **Escritórios de Portfólios, Programas, Projetos e Processos (EP4)**
- ✓ Protótipos do **Sistema de Acompanhamento de Projetos** e **Sala de Situação**
- ✓ Modelagem do **Observatório de Informações**
- ✓ **Benchmarking** (10 estados) para subsidiar a proposta de **Estrutura Organizacional**
- ✓ Produção de **Cadernos Técnicos**
- ✓ 2 mil páginas de relatórios técnicos
- ✓ **Central de Atendimento Multicanais /** Fase inicial de operação
- ✓ Plataforma de **Engajamento Social /** Fase inicial de operação

Execução Próximos 8 Meses

- ✓ Implantação e operacionalização dos **Escritórios de Portfólios, Programas, Projetos e Processos (EP4)**
  - ➢ Mais 6 consultores residentes, totalizando 10 consultores “on site”
- ✓ Proposição da **Estrutura Organizacional**
- ✓ Implantação e operacionalização do **Observatório de Informações**
- ✓ Implantação e operacionalização da **Sala de Situação**
  - ➢ Conclusão do desenvolvimento de softwares
- ✓ Implantação do **Sistema de Acompanhamento de Projetos (SIGaP)**
- ✓ Apoio à operacionalização do **Mapa e da Agenda Estratégica** de Desenvolvimento Econômico Regional
- ✓ Apoio à utilização de **Indicadores Estratégicos**

Sumário

Sobre este Documento 2

1. Relatório de Recomendações de Ações Finalísticas 6

1.1. Agenda Estratégica de Longo Prazo decorrente do Estudo de Cenários 6

1.2. Indicações Decorrentes da Análise da Matriz SWOT 8

1.3. Iniciativas Estratégicas em Execução na SEDEERI 10

1.4. Relação Completa de Iniciativas Estratégicas 11

2. Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações 18

2.1. Introdução 18

2.2. O novo conceito de desenvolvimento 19

2.3. Os desafios para o planejamento e gestão do desenvolvimento 23

2.4. O OBSERVATÓRIO DE INFORMAÇÕES 33

2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 41

3. Sistemas de Informação em Definição e Desenvolvimento 42

3.1. Sistema de Apoio ao Observatório de Informações 42

3.2. Sala de Situação SEDEERI 44

3.2.1. Módulo COMUNICAÇÃO 45

3.2.2. Módulo ORÇAMENTO 46

3.2.3. Módulo PAINEL LEGISLATIVO 47

3.2.4. Módulo PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS 48

3.2.5. Módulo de Administração 48

3.3. Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP 49

3.3.1. Projetos e Ações 49

3.3.2. Demandas 49

3.3.3. Protótipo – SIGaP 50

3.3.4. Projetos 51

3.3.5. Projetos – Painel com Blocos 52

3.3.6. Ficha do Projeto 52

3.3.7. Cadastro de Novos Projetos 54

3.3.8. Demandas 55

3.3.9. Ficha da Demanda 55

3.3.10. Cadastro de Novas Demandas 56

3.4. Software Básico 58

3.4.1. Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) 58

3.4.2. Business Intelligence (BI) 59

3.4.3. Acesso Móvel 59

3.5. Infraestrutura e Hardware 60

4. Referências Bibliográficas 375

1. Relatório de Recomendações de Ações Finalísticas

A proposição de ações finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado e organizacionais, voltadas ao desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da SEDEERI foi incluída no Caderno de Trabalho do Workshop realizado em 09 de março, e aparece em destaque a seguir.

Em função da data ajustada para a realização do Workshop, houve a necessidade de antecipar a finalização do Caderno de Trabalho, vez que foi a principal ferramenta de apoio aos participantes. Embora já tenha sido anexado ao Relatório 04, por guardar pertinência com os tópicos do presente relatório, optamos por reapresentá-lo nesta oportunidade no **Anexo II**.

1.1. Agenda Estratégica de Longo Prazo decorrente do Estudo de Cenários

Os cenários alternativos mostram tanto possibilidades de êxito quanto riscos de decadência e empobrecimento para o Estado do Rio de Janeiro. São futuros perfeitamente plausíveis, que podem levar o estado ao caos ou ao sonho de abrigar uma **sociedade economicamente próspera, socialmente justa, territorialmente integrada e ambientalmente revigorada**. O que decidirá, no presente, entre o sucesso e o fracasso, no futuro, pode ser sintetizado em uma palavra: ruptura.

Os cenários mostram que o ambiente internacional e o ritmo de crescimento da economia brasileira podem cumprir o importante papel de potencializar ou inibir esta ruptura. Contudo, **sozinhas, as variáveis do ambiente externo à economia fluminense não serão capazes de realizar a transformação necessária ou impedi-la de acontecer**. À luz dos cenários, a ruptura necessária para **a construção do melhor futuro dependerá, fundamentalmente, das ações presentes tomadas no âmbito interno**.

Para imprimir uma descontinuidade desse porte na trajetória do Rio de Janeiro, serão necessárias ações com diferentes horizontes temporais. **Somente no espaço de uma geração poderão ser viabilizadas transformações estruturais na base das instituições, da economia e, consequentemente, da sociedade**. Ao olhar vinte anos à frente, é preciso ter clareza de onde se quer chegar; é necessário construir uma visão compartilhada sobre o futuro que se deseja e definir os meios que serão necessários para construí-lo; e, por fim, é essencial ter lideranças políticas, empresariais e da sociedade civil que empreendam a mudança.

No curto prazo, **o Governo do Rio de Janeiro tem a oportunidade de ser o agente propulsor da mudança** e, se o fizer, terá certamente o apoio e o engajamento de outros setores. Com credibilidade, o Governo adquire argumentos para **articular com atores econômicos, políticos e sociais as bases para a transformação da sociedade**, a qual certamente demandará esforços

de sucessivos mandatos governamentais, de um controle social contínuo e próximo, e de um empresariado comprometido com o desenvolvimento sustentável do estado.

A agenda estratégica da mudança passa, portanto, pela iniciativa governamental, embora de maneira alguma se restrinja a ela. A ruptura na gestão pública fluminense pode servir como um fator propulsor da mudança e o Governo como um **agente condutor** no início dessa trajetória através da ação efetiva em variáveis capazes de irradiar influências positivas por todo o sistema – os chamados **fatores multiplicadores da mudança**.

Agenda estratégica da mudança em um horizonte de longo prazo



Em um nível acima, está representado o ***locus* da mudança**, o espaço territorial no qual a ação estratégica se dá em duas vertentes: um foco claro na área metropolitana, que concentra tanto potencialidades quanto significativos gargalos ao desenvolvimento econômico, e outro nas potencialidades das diversas regiões do estado. A agenda estratégica culmina com a **síntese da mudança, uma visão de futuro de longo prazo que deve ser amplamente debatida e construída conjuntamente pela sociedade** e que pode ser inspirada pela descrição do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado.

1.2. Indicações Decorrentes da Análise da Matriz SWOT

Indicação de iniciativas estratégicas para a SEDEERI, por categoria

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia ofensiva	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) • Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos
Estratégia de confronto	• Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos • Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais • Apoio a setores com grande potencial estratégico • Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais
Estratégia de reforço	• Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas • Equidade de tratamento fiscal • Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia de defesa	• Regulação e combate à informalidade • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental • Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI

Nesse sentido, as 6 opções estratégicas indicadas pela FSFA a partir da análise da matriz foram:

1 – Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica

- Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações);
- Qualificação da mão de obra para os empreendimentos;
- Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e
- Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.

2 – Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

- Equidade de tratamento fiscal;
- Regulação e combate à informalidade; e
- Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.

3 – Atrair grandes investimentos

- Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e
- Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.

4 – Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

- Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais;
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e
- Apoio a setores com grande potencial estratégico.

5 – Promover a sustentabilidade ambiental

- Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e
- Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.

6 – Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

- Profissionalizar a gestão e aprimorar a governança corporativa na SEDEERI;
- Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual;
- Intensificar a articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada;
- Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e
- Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

1.3. Iniciativas Estratégicas em Execução na SEDEERI

As iniciativas estratégicas podem ser classificadas em duas grandes categorias:

- Iniciativas finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado;
- Iniciativas organizacionais, voltadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da Secretaria.

Das 35 iniciativas listadas na SEDEERI (projetos ou ações) que se encontram em alguma fase de execução, os consultores identificam algumas que poderiam ser percebidas como estratégicas para a Secretaria, a saber:

- Encontros de Desenvolvimento Regional;
- Rodada de Negócios;
- Linhas Especiais de Fomento;
- Agências Regionais de Desenvolvimento - implantação das 13 agências;
- Parque Tecnológico do Sul Fluminense – o hub automobilístico é estratégico para o ERJ;
- Baía Sustentável + Navios Abandonados – iniciativas complementares que poderiam seguir unificadas, servindo de embrião para uma "Autoridade Estadual da Baía de Guanabara";
- Inovalab + Nossas Startups + Fertilizantes – os 3 projetos devem estar juntos no prédio vazio da petroleira Schlumberger no Fundão. A UFRJ é parceira fundamental;

- Desenvolvimento do Hidrogênio – enorme sinergia com universidades e centros de pesquisa privados;
- Regulação da Eólica Offshore – energia é estratégico para o ERJ;
- Rio GD Solar / GD nos Municípios – gerador de sinergia com os municípios;
- Revitalização Sucroenergética Campos;
- Rio GNR (Precificação do Gás Natural Renovável).

1.4. Relação Completa de Iniciativas Estratégicas

No workshop, através de 6 grupos de trabalho formados por integrantes da equipe da SEDEERI e vinculadas coordenados, cada um deles, por pelo menos um consultor da FSFA, foram gerados conjuntos de Iniciativas Estratégicas Finalísticas e Organizacionais correspondentes às seis grandes Opções Estratégicas e aos Objetivos Estratégicos da Secretaria, a saber:

Opção Estratégica 1	**Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica**
Objetivos Estratégicos	1. Assegurar, em articulação com demais instituições Governo, a expansão e melhoria da logística e infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) e da segurança no Estado do Rio de Janeiro. 2. Promover a qualificação e capacitação da mão de obra para os empreendimentos e atividades de desenvolvimento econômico do Estado 3. Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico 4. Estruturar Política de Energia e Saneamento com os entes governamentais relacionados 5. Estruturar Política de Concessão de Transportes Públicos com os entes governamentais relacionados 6. Estruturar Política de Gestão dos Recursos Minerai 7. Promover sistematicamente a ampliação e o reforço das instalações elétricas de rede básicas (GETs)

Opção Estratégica 1	Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica
Iniciativas Estratégicas Finalísticas	1. Projeto Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional 2. Programa Estadual de Qualificação e Capacitação Regional de indivíduos e organizações 3. Projeto Linhas de Financiamento específicas para atendimento aos diversos segmentos empresariais 4. Projeto Rodadas de Negócio e Encontros de Desenvolvimento Regional 5. Projeto *Funding* da Implantação do Plano Estratégico de Logística e Cargas do Rio de Janeiro 6. Projeto *Funding* da Revitalização do Arco Metropolitano 7. Projeto Políticas de Gestão

Opção Estratégica 2	Desenvolver e estimular o ambiente de negócios
Objetivos Estratégicos	1. Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ. 2. Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local 3. Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados 4. Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ 5. Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados 6. Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G

Opção Estratégica 2	Desenvolver e estimular o ambiente de negócios
Iniciativas Estratégicas Finalísticas	1. Projeto Portal de Consulta Legislativa 2. Projeto Modernização das normas de fomento da legislação e procedimentos para concessão de incentivos fiscais 3. Projeto Articulação para simplificação tributária 4. Projeto Divulgação nacional e internacional das vantagens competitivas e oportunidades de investimento no RJ. 5. Projeto Campanhas de apoio à formalização de atividades econômicas 6. Projeto Manual do Empreendedor

Opção Estratégica 3	Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos
Objetivos Estratégicos	1. Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ. 2. Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local 3. Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados 4. Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ 5. Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados 6. Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G
Iniciativas Estratégicas Finalísticas	1. Programa de fomento e recuperação de Distritos Industriais 2. Projeto Linhas especiais de fomento para grandes empreendimentos 3. Projeto Plataforma de Inteligência de Oportunidades com núcleo de atração, atendimento, diagnóstico e georrefenciamento de oportunidades 4. Projeto de modelagem para a nova concessão dos serviços de gás canalizado em 2027

Opção Estratégica 4	Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás
Objetivos Estratégicos	1. Fortalecer Arranjos Produtivos Locais, polos industriais e vocações regionais. 2. Promover o empreendedorismo com foco na inclusão produtiva e no apoio diferenciado às MEIs e às micro e pequenas empresas. 3. Apoiar o aprimoramento contínuo da infraestrutura industrial do estado do RJ. 4. Atrair fornecedores de empreendimentos com grande potencial estratégico 5. Fomentar novas zonas de empreendimentos 6. Promover a priorização de empresas locais em compras governamentais 7. Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas 8. Estimular a sustentabilidade na cadeia de óleo e gás e a revitalização de campos maduros, em articulação com os entes governamentais relacionados. 9. Atuar sistematicamente no mapeamento de demandas, na remoção de gargalos e no destravamento de investimentos da indústria de gás, em articulação com entes governamentais relacionados (IndustrializaRJ)

Opção Estratégica 4	Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás
Iniciativas Estratégicas Finalísticas	1. Projeto Agências de estímulo às vocações regionais. 2. Projeto Comitê de APLs 3. Projeto Articulação com Poder Municipal para implantação de áreas industriais, de escritórios de projetos e de centros de pesquisa. 4. Projeto Convênios e Parcerias para qualificação de trabalhadores locais 5. Projeto Rodadas de negócios locais 6. Projeto Road Shows pelo Brasil em articulação com "empresas âncora". 7. Projeto Recuperação de navios abandonados no estado do RJ 8. Projeto Aproveitamento do gás natural no pré-sal 9. Projeto Monetização da oferta de gás natural a ser exportado para a costa do estado do RJ (Fertilizantes) 10. Projeto de apoio ao aprimoramento contínuo da Nova Lei do Gás, incluindo marcos regulatórios estaduais, precificação e revisão tarifária, em articulação com os entes governamentais relacionados. 11. Projeto Declaração de Utilidade Pública (Terminal de GNL da GNA, Terminal de Macaé, Oleoduto da Açu, Gasinf GNA)

Opção Estratégica 5	Promover o desenvolvimento econômico sustentável
Objetivos Estratégicos	1. Apoiar o desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono 2. Estimular as atividades ligadas à economia do mar 3. Aprimorar sistematicamente os processos e marcos regulatórios de licenciamento e fiscalização ambiental em articulação com a SEAS/INEA 4. Promover a diversificação e a ampliação da Matriz Produtiva Energética 5. Promover a Indústria Criativa (cultural e social) em articulação com os entes governamentais relacionados 6. Promover a consolidação do estado do RJ como hub energético, em articulação com entes governamentais relacionados (Plano Nacional do Hidrogênio)
Iniciativas Estratégicas Finalísticas	1. Projeto Linhas de financiamento e incentivos fiscais específicos para indústrias de baixo carbono 2. Projeto Metodologia estadual para medição e compensação do dano ambiental 3. Projeto Desenvolvimento do Hidrogênio 4. Projeto Rio GD solar / GD nos municípios 5. Projeto Lei de tratamento diferenciado para empresas do setor de energia 6. Projeto Mapeamento de oportunidades de fomento cultural 7. Projeto Regulação da Eólica Offshore 8. Projeto Eficiência Energética em Prédios Públicos

Opção Estratégica 6	Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico
Objetivos Estratégicos	1. Aprimorar sistematicamente a governança, a operação, a estrutura organizacional, a gestão de recursos e a divulgação de resultados da Secretaria & Vinculadas 2. Aprimorar sistematicamente a integração técnica e operacional com as demais áreas do Governo Estadual 3. Aprimorar sistematicamente mecanismos técnicos e operacionais de articulação e atuação em parceria com a iniciativa privada, entes federados, parceiros estratégicos e instituições de desenvolvimento econômico internacionais e locais (estaduais e municipais)
Iniciativas Estratégicas Organizacionais	1. Projeto de Reestruturação Organizacional da SEDEERI 2. Projeto Plano de cargos, carreiras, progressão e adequação de equipe 3. Programa Qualificação profissional continuada 4. Projeto Conselhos, Câmaras Técnicas e Comitê executivo com Vinculadas 5. Projeto Escritórios de Projetos e Processos 6. Projeto Sala de Situação 7. Projeto Observatório de Informações 8. Projeto Portal da Transparência 9. Programa Qualificação continuada de Recursos de TIC 10. Projeto Central de Atendimento 11. Projeto Plataforma de Engajamento Social 12. Projeto Benchmarking com as demais secretarias estaduais de desenvolvimento econômico

2. Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações

2.1. Introdução

O presente documento as atividades para Estruturação e Desenvolvimento do Observatório de Informações, Atividade 9 do Plano de Trabalho Detalhado do Núcleo de Consultoria e Serviços – NCS, aprovado para o Projeto Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução.

O documento está divido em cinco partes principais, além desta Introdução.

1. Na primeira, faz-se uma síntese histórica das mudanças no conceito de desenvolvimento, desde sua concepção economicista, surgida após a Segunda Guerra Mundial, até a concepção sistêmico-holística, atualmente hegemônica.

2. Na segunda, procura-se analisar os desafios impostos aos Governos e aos responsáveis pelo planejamento e gestão de processos de desenvolvimento, em razão das exigências do novo conceito. Tratou-se, portanto, de construir um marco de referência conceitual, a fim de contextualizar o macroambiente de criação do Observatório, a fim de modelar sua concepção e funcionamento.

3. A terceira parte é dedicada a detalhar a proposta de criação, implantação e operacionalização do Observatório. Contém a justificativa de sua relevância para o Governo do Estado e para a SEDEERI, considerando o marco de referência adotado e as especificidades do contexto estadual e organizacional.

4. Em seguida, são delineadas as sugestões no tocante à Missão, Visão de Futuro, Objetivos, Metodologia, Estrutura, Linhas de Pesquisa e Serviços.

5. A exposição é concluída com algumas Considerações Finais.

O documento está fundamentado nas seguintes fontes: a) literatura especializada sobre o desenvolvimento, particularmente os produzidos por agências da ONU – PNUD e CEPAL; b) levantamento realizado junto a sites de Observatórios de desenvolvimento, em nível multiescalar - supranacional, nacional, estadual e municipal; c) documentos produzidos pela consultoria: Estudo de Cenários Macroeconômicos e Síntese da Pesquisa Qualitativa (Relatório 03).

2.2. O novo conceito de desenvolvimento

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, a questão do desenvolvimento passou a ocupar lugar de destaque na agenda dos organismos multilaterais criados no imediato pós-guerra – ONU, Banco Mundial, FMI e CEPAL– bem como na de diversos estados nacionais, sejam aqueles recém-independentes, fruto da descolonização de países africanos e asiáticos, sejam aqueles que haviam iniciado seus processos de industrialização, como resposta a onda protecionista durante a Grande Depressão de 1929, especialmente na América Latina.

Dentre as razões elencadas para essa importância, podem ser destacadas:

- o crescente descontentamento das populações dos estados nacionais voltados para o fornecimento de produtos primários com a deterioração dos termos de troca, ampliando a diferença de seus padrões de vida em comparação àquelas dos países capitalistas altamente industrializados;
- o antagonismo entre as duas superpotências – EUA e URSS – cada uma defendendo modelos diferentes de organização da economia e da sociedade, convencidas de que o seu poder, em escala mundial ou regional, dependiam da quantidade de países que aderissem ao seu modo de produzir;
- o receio dos governos dos países capitalistas mais ricos, liderados pelos EUA, de que a imensa desigualdade na repartição da riqueza mundial produzisse desequilíbrios capazes de elevar as tensões internacionais, provocando novas guerras, revoluções e até mesmo nova guerra mundial, dessa vez opondo países pobres contra países ricos.

Segundo o paradigma então adotado nas organizações multilaterais, o qual se tornou hegemônico a partir dos anos 1950, o desenvolvimento consistia apenas no crescimento continuado do produto e da renda nacionais, decorrente de um processo de industrialização centrado na produção massiva de bens de consumo duráveis e na progressiva diversificação da pauta de exportações em favor dos bens manufaturados. Para isso, seria necessário efetuar drásticas mudanças econômicas, políticas e culturais nos países “atrasados”, a fim de que pudessem replicar, com êxito, as instituições, crenças e práticas dos países “adiantados”.

Considerando a fragilidade das burguesias industriais dos “atrasados” ou mesmo a resistência de suas classes agroexportadoras, caberia aos estados nacionais conduzirem, de cima para baixo, o processo de desenvolvimento, mobilizando e concentrando recursos, criando infraestrutura, protegendo mercados em formação, reduzindo tensões políticas, formulando diretrizes e políticas públicas, coordenando esforços e até mesmo intervindo na produção direta de bens intermediários, a fim de reduzir os custos de produção.

A aplicação do paradigma, combinando forte participação estatal, administração taylorista-fordista da produção, políticas econômicas de corte keynesiano, nacionalismo e protecionismo, possibilitou que muitos países experimentassem elevadas taxas de crescimento econômico, pilar central do paradigma. O Brasil, por exemplo, deixou de ser país

agroexportador para se tornar uma das 10 nações mais industrializadas do planeta, com taxa média de crescimento anual de 6,6% (1940-1960) e 7,4% (1960-1980).

O "milagre econômico" não produziu, no entanto, os efeitos desejados no tocante à elevação do padrão de vida da grande maioria das populações dos países ditos "atrasados". Ao contrário, aprofundaram-se antigas desigualdades sociais e regionais e foram colocados novos problemas, similares aos dos países industrializados mais "adiantados", dentre eles a destruição de recursos naturais; a degradação ambiental; o aumento de conflitos por repartição de renda e direitos de cidadania entre populações rurais e urbanas; a urbanização acelerada, com ausência de adequada infraestrutura urbana, tudo isso amplificando tensões sociais e políticas.

Para agravar o quadro, uma onda de mudanças nos países capitalistas centrais colocou em crise todos os pressupostos que alicerçavam o paradigma nacional-desenvolvimentista. Dado o aprofundamento da interdependência entre os países do bloco capitalista, não apenas econômica, mas de crenças e valores, o impacto dessa crise repercutiu globalmente.

As mudanças que abalaram a credibilidade do paradigma resultaram de uma combinação de fatores convergentes - econômicos, políticos, sociais e culturais, os quais implicaram na destruição sistemática de todos os mecanismos de suporte do modelo de regulação fordista e, consequentemente, do paradigma de desenvolvimento a ele associado (Lustosa da Costa e Cunha, 2002; 2009; Brémond e Géléman, 1988):

- Substituição do fordismo pelo toyotismo no processo de produção, ampliando a participação do capital físico e capital humano;
- Desmantelamento de políticas e instrumentos protecionistas e regulatórios, os quais dificultavam a livre movimentação de bens e serviços, de capital, especialmente o financeiro, e de mão–de- obra;
- Descentralização espacial de cadeias produtivas. O capital produtivo flui em direção aos locais em que os custos dos fatores de produção são mais baixos e em que haja maior disponibilidade de capital humano e melhores padrões de vida e consumo. As regiões e cidades assumem protagonismo crescente em decorrência disso;
- Desencanto com a burocratização das organizações, em particular organizações estatais. A burocratização passa a ser percebida como disfuncional e ineficaz no atendimento de demandas individuais e coletivas cada vez mais complexas e diferenciadas;
- Modificação de crenças e valores, em função de uma ruptura axiológica derivada, em parte, do conflito geracional. Os jovens, em países afluentes ou não, questionam a conformidade a padrões de pensar e agir da geração precedente, por eles considerados inadequados e resilientes à mudança. Liberdade de corpos e mentes, experimentalismo anárquico, individualismo radical, personalização de formas de viver e consumir, anseio de participação direta nas decisões políticas locais e nacionais tornam-se bandeiras de luta das novas gerações;

- Alteração de percepção, nos países capitalistas centrais, quanto a relação economia-ecossistemas, dando maior realce aos efeitos negativos da segunda revolução industrial e de seus setores mais dinâmicos – siderurgia, eletricidade, petróleo, carvão, química, automóveis - sobre os recursos naturais e o meio-ambiente. Crítica do antropocentrismo economicista (Montibeller FIlho, 1993: 131-32);
- Substituição de abordagens mecanicistas por outras de viés organicista e holístico nas ciências sociais e, portanto, na interpretação da realidade social por parte dos think tanks de administração do desenvolvimento. O câmbio de perspectivas envolve maior fluidez e intercambio entre ciências naturais e sociais, bem como entre os campos desta última, rompendo fronteiras ciosamente construídas.

Pode-se, assim, afirmar que "todos os pilares do paradigma desenvolvimentista foram abalados (Lustosa da Costa e Cunha, 2015: 33-34):

- As tecnologias, questionadas por seus efeitos sobre o meio-ambiente;
- O consumismo, por sua padronização excessiva e danos aos recursos naturais;
- Os métodos de produção, pelo desgaste causado à satisfação das aspirações individuais;
- A ação estatal, por sua aderência aos padrões de impessoalidade e pouca agilidade na resposta às novas necessidades sociais.

Paulatinamente, teorias e modelos de ação propostos para reduzir o fosso de padrões de bem-estar entre países afluentes e não-afluentes sofreram uma mutação conceitual, alimentada por estudiosos, pesquisadores e consultores de organizações empresariais e supranacionais. Em termos muito sumários, alguns marcos dessa linha de pensamento, a qual está conduzindo a um novo paradigma de desenvolvimento, são apresentados a seguir:

- A Primeira Conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, realizada em Estocolmo, Suécia, em 1972, durante a qual foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Nela, Ignacy Sachs, economista polonês, professor da EHESS, da Universidade de Paris, apresenta e defende o conceito de ecodesenvolvimento, afirmando a possibilidade e a necessidade de promover o desenvolvimento com base na integração de crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental (Miles, 2011; Romeiro, 2011);
- O Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, da ONU, em 1984, no qual se introduz o conceito de desenvolvimento sustentável, cujos princípios normativos são iguais aos defendidos pelos ecodesenvolvimentistas. Define-se desenvolvimento sustentável como aquele no qual o atendimento das necessidades da geração atual não coloca em risco o atendimento das necessidades das futuras gerações. O desenvolvimento é identificado com melhorias crescentes e sustentáveis da qualidade de vida de cada população, integrando dimensões econômicas, sociais, políticas e ecológicas (CMED, 1991);
- A Conferência Mundial sobre a Conservação e o Desenvolvimento da International Union for Conservation of Nature – IUCN, em Ottawa/Canadá, 1986, na qual se

defende um novo paradigma – o desenvolvimento sustentável e equitativo, baseado nos princípios de compatibilizar conservação do meio ambiente e crescimento econômico, equidade e justiça social, diversidade cultural e integridade ecológica (Montibeller Filho, 1993: 135);

- A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, em 1992, no Rio de Janeiro, na qual foi elaborada a Agenda 21, documento no qual se propõem práticas e técnicas de desenvolvimento sustentável para nações, estados e cidades;
- A publicação, em 1995, do documento "An agenda for development", com a chancela de Boutros Boutros-Ghali, então secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), no qual são definidas cinco dimensões interdependentes para o verdadeiro desenvolvimento: a paz, o crescimento econômico, o ambiente, a justiça social e a democracia (Boutros-Ghali, 1995);
- As contribuições de Amartya Sen e de Mahbub ul Haq, realçando o primado da realização das pessoas como base do desenvolvimento. Em particular para Sen (2000, 2010), o desenvolvimento de um país está essencialmente ligado às oportunidades que ele oferece à população de fazer escolhas e exercer sua cidadania. Isso inclui não apenas a garantia dos direitos sociais básicos, como saúde e educação, como também segurança, liberdade, habitação e cultura. O pensamento desses autores se materializaria na criação pela ONU, via PNUD, do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), como forma mais adequada de mensurar o desenvolvimento dos países;
- A promulgação da Declaração do Milênio, pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2000, estabelecendo os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, oito objetivos concretos e mensuráveis, com metas e indicadores, a serem alcançados pelos países membros, através de estratégias próprias, para promover o desenvolvimento sustentável;
- A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, em 2002, no Rio de Janeiro, a Rio+20, na qual são aprovados os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), em substituição aos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio. Os ODS seriam incorporados na Agenda 2030, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2015.

Em síntese, pode-se depreender que o conceito de desenvolvimento "adquiriu um conteúdo complexo, profundamente axiológico, multidimensional, construtivista, qualitativo em sua essência intangível" (Boisier, 2001: 5). Antes sob domínio exclusivo dos economistas, converteu-se "em tema multidisciplinar, exigindo o concurso de diferentes ramos das ciências sociais e naturais e até mesmo do esforço de síntese proporcionado pela filosofia". (Lustosa da Costa e Cunha, 2015: 34).

Como decorrência do novo conceito de desenvolvimento, há necessidade de rever os princípios, diretrizes e metodologias anteriormente utilizados no planejamento e gestão:

> "Trata-se, principalmente, de superar o estágio centralizador de tomada de decisões e formas de intervenção que não levem em

> conta as diferenças, inibam iniciativas e ignorem as preferências dos grupos sociais envolvidos, implantando mecanismos democráticos e cooperativos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, programas e projetos. Sem essa preocupação não se conseguirá alcançar o consenso e a mobilização social indispensáveis à eficiência, eficácia e efetividade de qualquer projeto de desenvolvimento local endógeno". (Lustosa da Costa e Cunha, 2002: 4).

No próximo item, será abordada aplicação do novo conceito no planejamento e gestão do desenvolvimento, bem como os desafios que se apresentam para sua aplicação, em especial no caso brasileiro.

2.3. Os desafios para o planejamento e gestão do desenvolvimento

O esforço dos governos para moldar suas ações de acordo com a Agenda 2030 requer que se resgate o planejamento como mecanismo articulador de desejos e vontades individuais e coletivas e como estrutura de referência para a tomada de decisões.

O planejamento é uma forma disciplinada de se decidir no presente, a partir da análise de contexto, o que fazer no futuro. É um processo de aprendizado institucional, no qual o Poder Público e os diversos segmentos da Sociedade compartilham suas percepções sobre a identificação e escolha dos caminhos a seguir e como fazê-lo.

Para sua melhor eficácia e efetividade o processo de planejamento deve ser abrangente e descentralizado, sendo envolvidas, desde a elaboração, todas as partes interessadas na sua implementação. Trata-se de superar o modelo do planejamento top-down, baseado na racionalidade instrumental e no autoritarismo, que não se coaduna com a governança democrática exigida para aplicar o novo conceito de desenvolvimento.

O planejamento precisa ser mais prospectivo, mais democrático, mais modesto, mais operativo, mais comprometido com a efetividade e menos fiel à lógica sequencial planejamento/execução/avaliação. Precisa ser entendido como atividade contínua, sistemática e permanente dos Governos e deve apresentar, ao menos, as seguintes características, em conformidade aos princípios de governança democrática:

- Ser participativo e ascendente: em função da complexidade do plano de desenvolvimento, é vital para o sucesso de suas ações a participação de todos os segmentos da comunidade no processo de planejamento, de modo a facilitar a integração da variedade de iniciativas existentes e melhor atingir os objetivos institucionais.
- Ser territorializado: os municípios são, em geral, extensas áreas rurais ou urbanas, formando um espaço bastante diversificado, com diferentes sub-regiões, dotadas de

características geográficas, econômicas, demográficas e sociais muito específicas, o que exige ações diferenciadas para cada sub-região. O planejamento, portanto, deve levar em conta estas peculiaridades e o conhecimento aprofundado das demandas territoriais.

- Ser descentralizado: o planejamento descentralizado é a forma mais adequada para sintonizar os planos de ações da Poder Público com as demandas da Sociedade e, ao mesmo tempo, aproximar as decisões das ações e do controle social dos interessados.
- Ser integrado: o planejamento ou será integrado ou não será planejamento para o desenvolvimento. Os problemas econômicos, sociais e ambientais são, por natureza, integrados e não podem ser examinados e tratados de uma perspectiva meramente setorial. O planejamento deve integrar políticas setoriais, demandas, interesses, recursos, ações de diferentes setores da comunidade e níveis de governo.

O conteúdo dos planos de desenvolvimento deve contemplar:

- Levantamento das potencialidades e vocações regionais e locais, identificando suas vantagens comparativas e suas complementaridades com as economias vizinhas e possibilidades de integração regional;
- Conhecimento dos pontos fortes e fracos em termos de dotação de recursos naturais, infraestrutura, serviços sociais básicos, capital humano e capital social;
- Oportunidades e ameaças propostas pelas mudanças tecnológicas, a conjuntura econômica, a ambiência sociopolítica, o contexto cultural;
- Definição de objetivos, estratégias e projetos estruturantes do desenvolvimento sustentável;
- Estudo das formas de financiamento do desenvolvimento e a política de atração de investimentos
- Mecanismos de acompanhamento e avaliação participativa do plano.
- Essa concepção de planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável permite:
- Promover o resgate da cidadania e o envolvimento da sociedade na definição das políticas públicas;
- Promover o envolvimento de todos os setores da comunidade e órgãos de governo na estrutura do processo de planejamento;
- Sintonizar os planos de ação do governo com as demandas da sociedade nos fóruns de planejamento participativo;
- Aproximar as decisões das ações e do controle social dos interessados.
- Formular planos específicos que levem em conta as peculiaridades econômicas, sociais e ambientais das diferentes regiões do estado;
- Integrar demandas, interesses, recursos, ações de diferentes áreas e níveis organizacionais;
- Promover adequada articulação entre os órgãos centrais e os órgãos executores das políticas públicas.

Perante isso, os gestores públicos têm enormes desafios pela frente para viabilizar o desenvolvimento, em especial no que respeita à governança democrática, à gestão intragovernamental e intergovernamental e a modelagem de sistemas de informação, acompanhamento e avaliação.

O desafio da Governança

A adoção da Agenda 2030 apresenta um elevado grau de complexidade para sua tradução em termos do desenho, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, planos, programas e projetos. Trata-se de promover a integração equilibrada e sustentável, em âmbito multiescalar - local, regional, nacional e supranacional, de ao menos seis dimensões interdependentes: social, cultural, ecológica-ambiental, territorial, econômica e política. (Sachs, 2009; Lustosa da Costa, 2010).

- Dimensão social: alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida decente, igualdade no acesso aos recursos coletivos;
- Dimensão cultural: respeito ao equilíbrio entre tradição e inovação, pluralismo, respeito e valorização da cultura local;
- Dimensão ecológica-ambiental: manejo adequado dos recursos naturais e preservação do equilíbrio ecológico;
- Dimensão territorial: configurações urbanas e rurais balanceadas, melhoria do ambiente urbano, eliminação de disparidades intrarregionais e inter-regionais;
- Dimensão econômica: crescimento de produto e renda com equilíbrio intersetorial, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, autonomia de pesquisa cientifica e tecnológica, inserção soberana na economia internacional;
- Dimensão política: governança e governabilidade democráticas.

A fim de operacionalizar políticas públicas capazes de atender a multidimensionalidade e multiescalaridade demandadas, faz-se imperativo, antes de tudo, estabelecer o consenso entre todos os atores envolvidos sobre o futuro desejado e objetivos e metas a serem alcançados para a consecução desse futuro. A visão prospectiva, pactuada democraticamente, constitui o passo primeiro e fundamental, guiando todo o processo de planejamento e gestão do desenvolvimento. A Agenda 2030 busca prover essa visão de futuro e estabelecer objetivos estratégicos de longo prazo, com mudanças gradualistas, sempre orientadas pela construção de espaços decisórios de alta participação social:

> "La Agenda 2030 proporciona una visión de desarrollo a largo plazo, supone la oportunidad de propiciar cambios estructurales progresivos y representa una posibilidad real de eliminar la pobreza extrema y erradicar el hambre, así como un camino viable para reducir las desigualdades en todas sus dimensiones. También expresa la decisión de dejar atrás visiones cortoplacistas para transitar hacia políticas de Estado y facilita que los actores sociales hagan sentir su voz, en espacios

decisorios de diálogo abierto que antes no existían. Entraña, en fin, la viabilidad de construir el futuro deseado." (CEPAL, 2016: Prólogo)

Agenda 2030 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Nº	ODS	Síntese
01	ERRADICAÇÃO DA POBREZA	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
02	FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
03	SAÚDE E BEM-ESTAR	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
04	EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
05	IGUALDADE DE GÊNERO	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
06	ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos
07	ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos
08	TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos
09	INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação
10	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
11	CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
12	CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
13	AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos
14	VIDA NA ÁGUA	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
15	VIDA TERRESTRE	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade
16	PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis
17	PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

A formulação e implementação das estratégias para viabilizar a Agenda 2030 requerem a consideração, dentre outros, dos seguintes princípios: interdisciplinaridade, intersetorialidade, descentralização, participação da Sociedade Civil, formação de redes e planejamento participativo. Em seguida faz-se breve descrição de cada princípio:

- Interdisciplinaridade: a compreensão de cada sistema e de suas interações requer o concurso de diferentes campos de conhecimento científico, em um espectro que cobre disciplinas de ciências naturais e sociais;
- Intersetorialidade: A maioria dos problemas que são objeto do desenvolvimento sustentável não podem ser resolvidos a partir de uma ótica setorial. Sua solução exige a mobilização de informações, conhecimentos, competências e recursos que estão dispersos em diversos ambientes profissionais, setoriais e institucionais;
- Descentralização: aproximar a provisão de bens e serviços coletivos das populações, o que significa conceder prioridade à alocação de recursos em nível de territórios locais, mediante adequada integração com níveis regionais e nacionais;
- Participação da Sociedade Civil: influência dos cidadãos no processo decisório de alocação, uso e repartição de recursos coletivos;
- Formação de Redes: estimular arranjos interorganizacionais para favorecer a cooperação na solução de problemas de interesse comum. Baseiam-se na autonomia, na interdependência, na troca de informações, na confiança e reciprocidade, na negociação e na mutualidade;
- Planejamento estratégico participativo: planejar o desenvolvimento deve ser entendido como atividade contínua, sistemática e permanente, modelada de forma a tornar a concepção e gestão dos planos estratégicos atos participativos e ascendentes, regionalizados, descentralizados e integrados.

A partir desses princípios pode-se afirmar que a “gestão pública demandada pelo novo modelo [de desenvolvimento] requer pluralidade de centros decisórios autônomos, diferenciação de estruturas, métodos e processos flexíveis, desconcentração e descentralização, abertura externa, velocidade, maleabilidade e porosidade, atributos que permitem responder à aceleração das mudanças nas condições socioeconômicas, sociopolíticas e culturais” (Lustosa da Costa e Cunha, 2002:10).

A governança, compreendida como a combinação de capacidades econômico-fiscais e político-institucionais (Monteiro Neto et al, 2017), será testada até o limite. No caso específico do Brasil, os principais desafios colocados dizem respeito ao arranjo federativo e à gestão integrada de políticas e programas em níveis horizontal (dentro de cada esfera de Governo) e vertical (entre as diferentes esferas político-administrativas).

O Estado precisa fortalecer sua capacidade regulatória e seu papel na coordenação de decisões de interesse coletivo, voltando a se constituir em um dos atores chaves no processo de desenvolvimento. Para isso, deve tornar a Administração Pública mais ágil, flexível e permeável às demandas sociais.

Responder a esse desafio implica, ainda, em adquirir “nova capacidade de antecipação, descrição e prospecção das dinâmicas territoriais, discernindo a diversidade de sujeitos, razões e perspectivas observáveis nesse nível, para que sínteses consistentes sejam produzidas” (Costa, 2014: 616).

Torna-se, assim, indispensável para o Estado dispor de conhecimentos “teóricos, metodológicos e empíricos para decodificar, acompanhar e prospectar as interações entre as especificidades naturais, a diversidade estrutural e a diversidade territorial” bem como “desenhar políticas de desenvolvimento que considerem a diversidade e “de estabelecer capacidade técnica para que se avalie sistematicamente a dinâmica do desenvolvimento em sua diversidade territorializada” (Ibidem:616).

Trata-se da busca de valorização do local e do regional na implementação de estratégias de desenvolvimento, respeitando a autonomia e diversidade dos atores locais.

Os planos, programas e projetos aplicados para o desenvolvimento sustentável precisam levar em conta, conforme salientado anteriormente, a integração de várias dimensões dentro de um determinado território. Os ODS devem ser referidos a estas dimensões.

O território é compreendido aqui não apenas no sentido de delimitação física, mas como “um cadinho de dimensões socioeconômicas, edafoclimáticas, simbólico-culturais e políticas, configurando um espaço de construção de uma identidade coletiva, no qual as pessoas ali radicadas sejam capazes de identificar e estabelecer consensos sobre os fins e os meios de seu próprio projeto estratégico de desenvolvimento” (Lustosa da Costa e Cunha, 2015:46).

Seguir essa linha de pensamento tem relevância para a arquitetura dos sistemas de monitoramento e avaliação, na medida em que a divisão territorial a ser considerada não será, necessariamente, aquela imposta pela sobreposição de lógicas de fragmentação de poder ou de apropriação de recursos dominantes nas últimas décadas no Brasil.

As fronteiras territoriais, em termos de desenvolvimento sustentável, são aquelas construídas pelos atores locais, a partir de uma complexa rede de relacionamentos interpessoais, econômicos, sociais e culturais, as quais não se limitam as fronteiras jurisdicionais estabelecidas (Lustosa da Costa e Cunha, 2002:8-9). Um exemplo é a Bacia Cultural do Araripe, no Nordeste brasileiro, a qual é integrada por 85 municípios de 04 estados diferentes, mas que “constituem uma região geográfica bem definida, com características geográficas comuns, identidade cultural própria, sentido de pertença e vocações econômicas complementares” (Lustosa da Costa, 2010:152).

O desafio da gestão integrada

O arranjo federativo estabelecido pela Constituição de 1988, além de conferir aos municípios posição equivalente aos estados como entes federativos, define ainda uma repartição de competências bastante complexa. Contempla a existência de competências privativas, compartilhadas, suplementares e residuais entre as três esferas de poder, em âmbito

administrativo, legislativo e tributário, segundo o princípio do interesse predominante, conforme evidenciado no quadro a seguir:

DISTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ENTRE OS TRÊS NÍVEIS DE GOVERNO-SEGUNDO A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1998

União	União, Estados e Municípios	Estados (art.25)	Municípios (art. 30)
Competências para (art. 21):	**Competências para (art. 23):**		
Planejar e promover defesa contra calamidades públicas Definir diretrizes para desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos. *Competências privativas para legislar (art. 22):* Diretrizes política nacional de transportes; Seguridade social; Diretrizes e bases da educação nacional.	Saúde, assistência pública e proteção à portadores de deficiência; Cultura, educação e ciência; Meio ambiente; Fomento agropecuária e organização do abastecimento alimentar; Habitação e saneamento; Obs: Lei complementar fixará normas para cooperação entre os diferentes níveis de governo, com vistas ao equilíbrio do desenvolvimento nacional. **Competências para legislar concorrentemente sobre (art. 24):** Meio ambiente; Educação e cultura; Previdência e saúde; Proteção à infância, juventude e portadores de deficiência.	Competência residual. Estados podem instituir (lei complementar) regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregião, tendo em vista funções públicas de interesse comum.	Educação pré-escolar e ensino fundamental; Saúde; Serviços públicos de interesse local com caráter essencial, inclusive transporte coletivo; Planejamento da ocupação do solo urbano: plano diretor como instrumento básico da política de desenvolvimento urbano.

Fonte: Azeredo e Lobo (2005:8)

Notas:
1 Saúde: previsão de sistema único, regionalizado, hierarquizado, descentralizado, com direção única em cada esfera de governo (art. 198);
2 Assistência Social: descentralização política-administrativa; esfera federal; coordenação e normas gerais; estados, municípios e ent. beneficentes coordenação e execução (art. 204);
3 Educação: União responsável pela organização e financiamento do sistema federal de ensino e o dos Territórios e prestação de assistência técnica e financeira a Estados, DF e municípios; municípios com atuação prioritária no ensino fundamental e pré-escolar (art. 211).

Para Celina Sousa (2005:112), o grande número de competências compartilhadas não é suficiente para garantir um federalismo cooperativo, considerando “diferentes capacidades dos governos subnacionais de implementarem políticas públicas, dadas as enormes desigualdades financeiras, técnicas e de gestão existentes” e. “ausência de mecanismos constitucionais ou institucionais que estimulem a cooperação, tornando o sistema altamente competitivo”.

No campo de políticas sociais, no qual estão compreendidos boa parte dos ODS, a descentralização promovida a partir de 1988, não foi capaz de superar antigas tendências

centralizadoras, possibilitando ao Governo central exercer forte papel indutor das decisões dos governos subnacionais, notadamente na área de Saúde. Embora isso possa significar um inibidor da autonomia desses governos no atendimento de suas necessidades específicas, contribui para dar maior eficiência aos gastos e reduzir a superposição de ações (Arretche, 2004; Machado, 2014).

O poder indutor do Estado, no entanto, encontra dois obstáculos sérios. De um lado, a competição por recursos entre os governos subnacionais. De outro, a interveniência de "centenas de instituições multipartites na forma de colegiados estaduais e regionais que [….], em grande parte, tornaram-se poderosas estruturas de veto de políticas coordenadas" (Ribeiro e Moreira, 2016:15).

A adequada gestão de políticas e programas afetos ao cumprimento dos ODS também enfrenta os desafios inerentes a implantação de práticas de gestão compartilhada entre organizações estatais, em cada nível de Governo, modeladas segundo as concepções de especialização funcional. Com isso, encontra-se forte resistência para integrar ações, dar agilidade ao processo decisório, compartilhar informações, evitar superposições ou mesmo coordenar eficazmente a execução, monitoramento e avaliação.

Cabe destacar que o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado mediante esforço concentrado de integração e articulação das diferentes políticas públicas, hoje setorizadas. Faz-se imprescindível a criação de instancias de coordenação e controle que ultrapassem fronteiras organizacionais e institucionais em grande parte naturalizadas, conforme explicitado pela CEPAL (2019: 87):

> "Las estrategias y acciones encaminadas a fomentar el desarrollo territorial... no solo están presentes en las políticas públicas que sean explícitamente de desarrollo territorial. También se encuentran en un amplio y vasto conjunto o familia de políticas públicas que, con diversas denominaciones, son relevantes y se vinculan, su contenido y objetivos, al desarrollo territorial. Por tanto, la relevancia de lo territorial no se agota en las políticas públicas de desarrollo territorial, sino que se proyecta en un amplio espectro de políticas públicas en la región."

O desafio da avaliação

A maior parte das ações de natureza coletiva cumprem um determinado ciclo, o qual começa com o surgimento e a identificação de um problema e termina com a avaliação das ações orientadas para a solução desse problema. Isso é o que se verifica no ciclo de políticas públicas e de ação governamental. Secchi (2012) apresenta as seguintes fases do ciclo de políticas públicas: identificação do problema/formação da agenda/formulação de alternativas/tomada de decisão/implementação/avaliação:



O modelo cíclico indica que as funções de monitoramento e avaliação se tornam transversais, retroalimentando os processos de planejamento, orçamentação e execução-produção, mas o principal proposito dessas funções é fornecer insumos (informação) para prestação de contas aos cidadãos, aos dirigentes políticos e aos atores da Sociedade Civil. Permite assim verificar se houve, de fato, criação de valor público (Arenas Caruti, 2021: 14).

A função de **monitoramento** consiste no acompanhamento permanente das atividades, oferecendo informações que possam ensejar a ação tempestiva dos gestores, no sentido de corrigir eventuais desvios na implementação. “Pode-se definir o monitoramento como um processo contínuo, pelo qual as partes interessadas obtêm, regularmente, uma retroalimentação sobre os avanços feitos para alcançar objetivos e metas” (PNUD, 2009:8)

Já a **avaliação** consiste na aferição de dos resultados alcançados com a implementação de uma política, programa ou ação, traduzindo os resultados em termos de produtos ou impactos. Os produtos são os bens e/ou serviços efetivamente entregues. Os impactos são os efeitos exercidos na vida das pessoas que constituem a população-alvo. Também é possível, e muitas vezes necessário, realizar avaliação de processo, ou seja, a identificação das causas de não consecução dos resultados, em decorrência de falhas na implementação.

A avaliação tem como uma de suas principais funções, portanto, determinar se os programas e projetos de desenvolvimento estão entregando, concretamente, valor público.

Valor Público é a relação custo/benefício atribuída aos bens e serviços oferecidos pelo Estado. Reflete um julgamento, por parte dos cidadãos, quanto a satisfação por eles sentida no atendimento de suas necessidades individuais ou coletivas. O grau de

objetividade/subjetividade de tal percepção e, portanto, do valor atribuído poderá variar, mas a constante é que sempre se fará tal valoração (Moore, 1995; in Arenas Caruti, 2021: 16).

A valoração negativa, no caso de políticas de desenvolvimento, significaria que, no entendimento da população, não se materializou a esperança de uma vida mais digna e plena de bem-estar, tal como prometido na visão de futuro a elas inerente.

As políticas de desenvolvimento criam grandes expectativas. A visão de futuro remete à promessa, por parte dos Governos, de que os gastos realizados e sacrifícios exigidos serão mais do que amplamente recompensados. Quando isso não se materializa, de forma perceptível, na vida da maioria dos cidadãos, a frustração e a raiva podem desmobilizar a população, conduzindo à apatia e ao descrédito em relação ao Estado, ao Governo e à Administração Pública. No caso dos Estados democráticos, a estabilidade social e política podem, inclusive, ser ameaçadas, em graus variados de gravidade.

Assegurar crescentes melhorias nas condições de existência dos cidadãos é a razão de ser dos Estados. O planejamento e gestão adequados dos planos e projetos de desenvolvimento tornam-se, desse modo, compromissos indelegáveis pelos Estados e sujeitos à responsabilização, em caso de fracasso, de todos os agentes públicos envolvidos.

As expectativas geradas pela Agenda 2030 são intensas e de atingimento bastante complexo, por suas múltiplas dimensões. Requerem um Estado engajado na entrega continuada e crescente de valores públicos, ou seja, uma gestão pública voltada para resultados. Condição sine qua non para o êxito dessa gestão é a avaliação permanente, sistemática e eficaz dos resultados efetivos dos programas e projetos de desenvolvimento. Uma das principais funções da avaliação é determinar se, de fato, ocorreu ou está ocorrendo, ao longo do processo de desenvolvimento, a entrega do que foi prometido.

A objetividade e o rigor devem orientar as avaliações, bem como a clareza e transparência de seus métodos e eventuais limitações. Somente assim será possível conquistar a confiança e credibilidade junto a todos os envolvidos. Daí, a recomendação de que sejam realizadas “de forma independente, por um agente externo ao executor da política ou programa, de modo que não haja conflito de interesses.” (Arenas Caruti, 2021:23). O agente externo, no caso, podem ser as agências internacionais de financiamento e/ou instituições públicas ou privadas de estudos e pesquisas, desde que detentoras da expertise necessária a esse tipo de avaliação.

A atividade de monitoramento tem caráter instrumental e é inerente à gestão, ou seja, deve ser exercida diretamente pelos gerentes. A atividade de avaliação concomitante é, em geral, externa e procura oferecer ponto de vista alternativo ao da gerência, consistindo em uma apreciação mais distanciada e isenta. Ambas as atividades podem ser apoiadas no mesmo conjunto de indicadores.

> “A distinção chave entre (monitoramento e avaliação] é que as avaliações são feitas de forma independente para proporcionar aos gerentes uma valoração objetiva sobre se estão ou não bem

> encaminhados. Além disso, são mais rigorosas em seus procedimentos, desenho e metodologia e implicam, geralmente, uma análise mais ampla." (PNUD, 2009:8)

Embora **planejamento, monitoramento e avaliação** sejam atividades distintas, possuem laços de dependência mútua, compondo partes indissociáveis do ciclo de gestão de políticas, programas e projetos. Um planejamento eficaz (objetivos, metas e indicadores claros) permite fazer bem o monitoramento e a avaliação. O monitoramento cuidadoso ajuda a prover os insumos necessários, porém ainda não suficientes, para fazer bem a avaliação. Por fim, o monitoramento e avaliação podem induzir mudanças nos planos e programas, levando assim a modificações na coleta de dados para o monitoramento (PNUD, 2009:7).

Importa também distinguir o monitoramento e a avaliação de outras atividades de acompanhamento e controle, tais como inspeções, auditorias, exames e investigações, os quais têm finalidades e funções distintas, embora possam fornecer subsídios relevantes para o monitoramento e avaliação (PNUD, 2009:9).

Considerando os ODS e suas metas cabe, não obstante as dificuldades, definir mecanismos de monitoramento e avaliação que possibilitem suprir de informações fidedignas e objetivas os responsáveis pelo planejamento e execução das políticas e programas de desenvolvimento.

Cabe salientar, ainda, que em programas e projetos de desenvolvimento, as funções de monitoramento e avaliação cumprem, para além de sua finalidade instrumental de apoio e fortalecimento da gestão, um papel-chave na conscientização e mobilização das populações envolvidas na concretização da visão de futuro prometida pelo desenvolvimento. Dessa forma, precisam combinar a racionalidade instrumental própria de ferramentais de gestão, com a racionalidade substantiva, reclamada pelos princípios inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável (Fernandes, 2016).

2.4. O OBSERVATÓRIO DE INFORMAÇÕES

Os capítulos anteriores tiveram por objetivo definir o marco referencial no qual se inscreve a proposta de criar um Observatório de Informações da SEDEERI, com a finalidade de subsidiar a Secretaria na implementação/avaliação da política de desenvolvimento do estado. A seguir, busca-se traduzir esse referencial sob a forma de justificativa para a criação, missão, objetivos, metodologia de funcionamento, linhas de pesquisa, estrutura organizacional, financiamento, produtos e serviços.

Contexto e relevância

O planejamento e gestão da política de desenvolvimento sustentável apresenta um conjunto de desafios conceituais, metodológicos e operacionais para os quais o Governo estadual e a SEDEERI, enquanto órgão gestor dessa política, precisam oferecer respostas satisfatórias à

população fluminense. A fim de oferecer tais respostas, no entanto, há que superar obstáculos conjunturais e estruturais significativos.

O Estado do Rio viveu uma convergência de crises, nos últimos anos, a qual reduziu fortemente a capacidade de ação do Governo, enfraquecendo também o tecido de relações do Governo com o Mercado e a Sociedade Civil.

Em primeiro lugar, uma crise econômica, precipitada pela retração dos investimentos de empresas privadas e estatais, notadamente na área do extrativismo mineral (petróleo e gás), por força de um quadro recessivo iniciado em 2013, em nível nacional, agravado pela crise sanitária decorrente da epidemia de Covid-19.

Em segundo, uma crise fiscal, decorrente, por um lado, da abrupta queda de arrecadação ocasionada pela recessão econômica e, de outro, por uma política de incentivos tributários conduzida sem adequada estratégia.

Por fim, crise política, resultado de escândalos de corrupção, os quais levaram influentes lideranças, do Executivo e do Legislativo, à prisão ou à execração pública.

A redução nos níveis de produção, renda e emprego, alimentada por políticas econômicas e fiscais ortodoxas, traduzidas em um Regime de Recuperação Fiscal que sacrificou políticas sociais e a capacidade de investimento estatal, combinou-se com a descrença nos governantes, servindo de combustível para o aprofundamento de desigualdades socioeconômicas estruturais.

O atual Governo tem conseguido equacionar, embora ainda que parcialmente, esse quadro de alta complexidade. Assim, vem realizando conquistas expressivas, não somente no que diz respeito à implementação de políticas públicas anticíclicas e de redução das desigualdades, mas, principalmente, no que envolve a restauração da credibilidade e confiança junto aos diferentes atores sociais.

A adesão mais vigorosa a uma política de desenvolvimento sustentável, com a definição de um plano consistente com a Agenda 2030 e comprometimento claro com a Sociedade e o Mercado em sua formulação, execução e avaliação, poderia afiançar ainda mais a credibilidade no Poder Público. Para tanto, há que se estabelecer uma nova governança pública, fundada em uma visão de futuro, pactuada com os diversos segmentos da população, e não ter receio de trilhar novos caminhos, rejeitando alianças e práticas que não mais atendam aos anseios da população ou que sejam comprovadamente ineficazes.

Compete hoje a SEDEERI garantir a viabilização dessa política, mas para isso precisará enfrentar seus próprios desafios organizacionais, dentre eles os evidenciados pela pesquisa qualitativa realizada pela equipe técnica SEDEERI/FSFA, dentre eles:

- A descontinuidade da gestão de planos, programas e projetos;
- A falta de adequada articulação e integração intraorganizacional e, principalmente, com outras Secretarias responsáveis por vários objetivos de desenvolvimento sustentável;
- A inadequação dos instrumentos de gestão da informação e do conhecimento;
- A precariedade ou ausência de redes institucionalizadas, notadamente com universidades e centros de estudos e pesquisas.

A criação e funcionamento de um Observatório de Informações, focado no desenvolvimento sustentável do estado, segundo modelos já testados e experimentados por outras unidades da federação e organizações da Sociedade Civil, possibilitaria fornecer meios para reduzir alguns desses obstáculos.

Atualmente, a informação constitui um insumo estratégico no planejamento e gestão do desenvolvimento, tanto no que respeita a qualidade dos processos de desenho, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas, quanto para prover meios de integração e sinergia entre essas políticas:

> "La calidad de los procesos de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas depende, en una buena medida, de la información disponible para la toma de decisiones en los diferentes momentos. Esta información debe ser pertinente, oportuna e integrable, no solo para que proporcione los insumos adecuados para cada momento de los procesos de la política pública, sino también para que propicie el diálogo, la interacción y la sinergia entre ellos",,,La sociedad, su economía y sus organizaciones públicas actuales, en sus diversas dimensiones, incluida la dimensión territorial, se sustentan cada vez más en la disponibilidad, oportunidad, calidad y uso de información, que se ha transformado, según diversos planteamientos, en un insumo estratégico de los procesos de desarrollo." (CEPAL, 2019: 117)

A informação, se for compreendida apenas enquanto produção ou coleta de dados, estatísticas e indicadores, não se traduz, no entanto, em suporte efetivo à tomada de decisões. É necessário que ela seja processada, de forma multidisciplinar, através do conhecimento técnico e científico fornecido pelas ciências naturais e sociais. A própria construção de indicadores é dependente das definições teóricas e metodológicas derivadas do conhecimento científico multidisciplinar.

Sem um marco de referência teórico-metodológico, não é possível que a informação, por si só, tenha valor para o processo decisório. Esse marco de referência, consistente com os objetivos e propósitos da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, é que irá orientar os esforços de produção, compilação, sistematização e análise das informações, transformando-as em recurso estratégico para as pessoas e organizações:

> "La cantidad, velocidad y variedade de la información debe enfrentarse con una mirada estratégica que propicie su mejor aprovechamiento. La literatura especializada lo señala cuando afirma que la información no posee un valor en sí misma, sino em función del contexto en que se utiliza, es decir, respecto de los propósitos u objetivos que persiguen las personas y las organizaciones. Por tanto, la reflexión sobre cuánta información y qué tipo de información se requiere debe sustentarse en un marco de referencia que oriente los esfuerzos de producción, recopilación, sistematización y análisis (Stiglitz, Sen y Fitoussi, 2009; Wong, 2006)." (CEPAL, 2019: 117)

O Observatório deverá elaborar um marco de referência para o tratamento das informações relevantes para os propósitos e objetivos estratégicos da SEDEERI, operando como orientador e coordenador dos esforços de produção desse recurso estratégico essencial para os clientes e stakeholders da Secretaria.

O Observatório, visto sob essa perspectiva, mostra-se um instrumento de apoio indispensável para orientar a formulação, execução, acompanhamento e avaliação da política de desenvolvimento estadual, bem como proporcionar insumos à Secretaria no aperfeiçoamento de seus sistemas de planejamento e gestão do desenvolvimento, sem olvidar da prestação de serviços de apoio ao planejamento estratégico e tomada de decisões de outros níveis de governo, organizações públicas, organizações empresariais e potenciais investidores privados.

O Observatório poderá se tornar, gradualmente, um think tank especializado em políticas de desenvolvimento territorial, o qual fornecerá estudos, análises e pesquisas de caráter técnico-científico, com aplicação prática para a tomada de decisões estratégicas, por parte de atores públicos e privados interessados no desenvolvimento sustentável do estado.

A criação de um Observatório se justifica, portanto, como forma de realçar, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, o papel coordenador e indutor do Governo estadual no processo de desenvolvimento, através da valorização do conhecimento técnico-científico e de sua aplicação prática. Sinalizará, também, junto a diferentes públicos, o empenho de fortalecer e aprimorar, cada vez mais, a governança democrática, substrato essencial do novo modelo de desenvolvimento, na medida em que privilegia a gestão integrada e participativa; a multisetorialidade territorial; a eficiência, a eficácia, a efetividade das ações de Governo; a transparência; o controle social e o accountability, na gestão do processo de desenvolvimento.

Missão

Orientar e coordenar a produção, compilação, sistematização e análise das informações relevantes para os propósitos e objetivos estratégicos do Governo estadual, na formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas de públicas de desenvolvimento sustentável.

Visão de Futuro

Tornar-se um think thank especializado em políticas de desenvolvimento territorial sustentável, constituindo-se em referência nacional e internacional nessa área de conhecimento.

Objetivos

Geral

Produzir e divulgar informações, análises e pesquisas de conteúdo prático, relevantes para promover o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro.

Específicos

- Consolidar a rede de informações e análises com entidades consideradas parceiras estratégicas da SEDEERI;
- Estruturar e coordenar uma rede de estudos, pesquisas e análise dos temas de interesse do desenvolvimento sustentável do estado, em âmbito mundial, nacional, regional e local;
- Estimular a integração de políticas públicas ligadas ao desenvolvimento sustentável em nível horizontal (organizações do Poder Público estadual) e vertical (outros níveis de Governo);
- Apoiar o fortalecimento da capacidade governativa das prefeituras, na área de planejamento estratégico do desenvolvimento;
- Promover a imagem do Governo do Estado, nacional e internacionalmente. como referência a ser seguida em Administração para o Desenvolvimento;
- Influenciar decisões de alocação de investimentos privados, em setores estratégicos, através de estudos e pesquisas de reconhecida seriedade científica;
- Divulgar, para toda a Sociedade, conhecimentos sobre a sobre a economia, a sociedade e o meio-ambiente estadual, bem como sobre setores estratégicos para o desenvolvimento sustentável fluminense.

Estrutura

Instalações Físicas

- 01 posição para acomodar pessoal fixo;
- 01 posição para reuniões (sala compartilhada);
- 01 posição para guardar publicações e documentos
- Equipamentos de escritório e computadores.

Pessoal Temporário

- Grupos de trabalho ad hoc, constituídos de acordo com as necessidades de trabalho específicas, relacionadas às linhas de pesquisa. Os grupos serão compostos por especialistas da Secretaria e de organizações que participem da Rede de Informações e Pesquisas;
- Especialistas autônomos, contratados por tarefa;
- Estagiários, para atender desenvolvimento de pesquisas específicas, de médio/longo prazo.

As pessoas dos grupos ad hoc não serão remuneradas. Deve-se prever uma dotação anual para contratação eventual de especialistas e estagiários.

Rede

A Rede de Informações e Pesquisas seria constituída, inicialmente, pelas seguintes organizações:

- Instituições vinculadas à Secretaria: participação compulsória;
- Parceiros estratégicos: mediante convite;
- Outras Secretarias de Estado relacionadas aos ODS: mediante convite;
- Instituições de ensino e pesquisa, públicas e privadas, como FAPERJ, UERJ, UENF, UFRJ, UFF, UFRRJ, PUC, FGV, FSFA, IBAP-RJ e outras: mediante convite.

Todas as organizações participantes da rede firmariam um Termo Técnico de Cooperação com a Secretaria. Os termos não produziriam qualquer contrapartida financeira, cuidando apenas de formalizar parcerias para compartilhamento de dados e/ou produção de pesquisas e análises a serem disponibilizadas ao Observatório.

Pessoal Permanente

- 01 coordenador geral
- 01 assessor técnico
- 01 auxiliar administrativo
- 01 aprendiz

Comitê gestor

Sugere-se instituir um grupo gestor para estreitar os laços entre a Secretaria e organizações parceiras estratégicas, dentre elas instituições de ensino e pesquisa. O grupo gestor aprovaria, em caráter deliberativo, documentos mais importantes, como o Marco de Referência para informações, projetos de pesquisa, estudos e análises elaboradas pelo Observatório, bem como apoiaria, em caráter consultivo, o funcionamento e a prestação de serviços. O número de participantes e a designação deles ficaria a critério exclusivo do Secretário.

Financiamento

Deve-se verificar formas de viabilizar o aporte de recursos financeiros e tecnológicos por parceiros estratégicos e organizações empresariais. A forma jurídica decidida para institucionalizar o Observatório é importante. O Governo do Paraná, por exemplo, criou várias entidades de apoio sob a forma de Serviços Sociais Autônomos, dentre elas o Sistema de Tecnologia e Monitoramento Ambiental (SIMEPAR), o PARANACIDADE e outros. Isso permitiria aportar recursos do orçamento estadual e os provenientes de organizações privadas.

Metodologia

A Prospectiva Estratégica será a abordagem metodológica adotada pelo Observatório para identificar possibilidades futuras, rupturas potenciais, caminhos a serem percorridos e as respectivas consequências. A investigação trará informações estratégicas à tomada de decisões, diferenciando-se de outras metodologias de gestão ao obter e analisar as opiniões de diversos atores de forma estruturada, interativa, participativa, coordenada e sinérgica.

Para fornecer dados mais concretos, deverá dispor de múltiplos métodos e técnicas, quantitativos e qualitativos, cuja escolha dependerá de cada situação, como especificidades da área de conhecimento, contexto regional, nacional ou global, naturezas públicas ou privadas, horizonte temporal e custos.

Entre os métodos e técnicas propostos para serem utilizados pelo Observatório, figuram:

- Linhas de Pesquisa Permanentes;
- Avaliações de Impacto de Planos, Programas e Projetos;
- Estudos Temáticos e Setoriais;
- Estudos de Tendências;
- Entrevistas com Especialistas;
- Cruzamento de Variáveis;
- Dashboard
- Painel de Especialistas
- Constituição e Articulação de Comitês
- Seminários
- Workshops
- Construção e Monitoramento de Cenários

Além disso, também recorrerá aos seguintes instrumentos:

- Sala de Situação: espaço físico e virtual de acompanhamento e análise sistemáticos dos indicadores estratégicos de desenvolvimento econômico sustentável do Estado. O Observatório e a Sala de Situação, mesmo atuando como unidades organizacionais distintas, devem operar em estreita cooperação técnica;

- Revista Eletrônica, com periodicidade semestral, contendo análises sobre a economia fluminense e oportunidades de negócios, de acordo com as linhas de pesquisa estabelecidas;
- Boletins trimestrais de análise da conjuntura socioeconômica estadual.

As publicações serão produzidas de modo colaborativo pelos parceiros da rede do Observatório. Resultarão do empenho coordenado entre os técnicos das diversas áreas de atuação da Secretaria, responsáveis pela disponibilização de parte significativa dos dados, e os especialistas acadêmicos representantes das instituições parceiras, incumbidos de elaborar as análises técnicas desses resultados. Além disso, o Observatório permitirá a publicação de estudos e pesquisas originários dessas organizações parceiras, quando tiverem afinidade com temas de interesse para o desenvolvimento econômico sustentável.

Linhas de Pesquisa

As linhas de pesquisa poderão ser divididas em eixos temáticos, integrando às dimensões contempladas no conceito de desenvolvimento sustentável (ver p. 7), nos ODS e nos Objetivos do Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026, por exemplo:

- Desenvolvimento Social: alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida decente, igualdade no acesso aos recursos coletivos;
- Cultura e Desenvolvimento: respeito ao equilíbrio entre tradição e inovação, pluralismo, respeito e valorização da cultura local;
- Ecologia e Meio-Ambiente: manejo adequado dos recursos naturais e preservação do equilíbrio ecológico;
- Desenvolvimento Territorial: configurações urbanas e rurais balanceadas, melhoria do ambiente urbano, eliminação de disparidades intrarregionais e inter-regionais;
- Desenvolvimento Econômico: crescimento de produto e renda com equilíbrio intersetorial, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, autonomia de pesquisa cientifica e tecnológica, inserção soberana na economia internacional;
- Democracia, Instituições e Desenvolvimento: governança e governabilidade democráticas.

Serviços

Dentre os principais serviços a serem oferecidos pelo Observatório aos clientes e stakeholders da SEDEERI, podem ser mencionados:

- Apoio ao Planejamento Estratégico. O Observatório ofertará informações para o planejamento estratégico de empresas, holdings, cadeias produtivas, associações, setores econômicos e produtivos, municípios, contribuindo diretamente para a redução das incertezas e para a antecipação das tomadas de decisões que envolvem o futuro de cada organização;

- Realizar pesquisas Qualitativas e Quantitativas capazes de retratar a situação de segmentos específicos;
- Prospecção e monitoramento de tendências socioeconômicas;
- Condução, articulação e elaboração de Roadmaps Temáticos, Setoriais, Territoriais e Organizacionais como um método de construção de perspectivas de futuro;
- Desenvolvimento e aplicação de tecnologia de Big Data, em conjunto com as ferramentas de Business Intelligence e Inteligência Artificial, buscando cruzar múltiplas fontes de dados (dados abertos do governo, pesquisas realizadas e internos de organizações) para desenvolvimento de modelos analíticos (descritivos, preditivos e prescritivos);
- Sistematização e análise de indicadores, fornecendo informações organizadas sobre fenômenos diversos com vistas a subsidiar a reflexão e a tomada de decisão.

2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria, embora focalizada no desenvolvimento econômico, não pode olvidar que seus objetivos e ações setoriais dependem, de forma crescente, da estreita integração e articulação com outras organizações públicas, instituições de ensino e pesquisa e entidades do terceiro setor e da sociedade civil, cujas áreas de atuação transcendem a esfera meramente econômica.

A implantação de um Observatório, a partir dos limites iniciais de Informações apenas econômicas, ajudaria a abrir caminho, no âmbito do Governo estadual, para adesão, mais consistente, aos modernos preceitos de Administração Pública, dentre eles: gestão integrada e intersetorial; administração em redes; foco em resultados; abertura à participação da Sociedade Civil. Além disso, sintonizaria a Secretaria com o que existe de mais atual, em termos de gestão do desenvolvimento.

Isso porque, o Observatório, mesmo começando de forma limitada, devido a restrições impostas pelos limites da divisão burocrática clássica, de separação de funções e responsabilidades, abriria caminho para a internalização e operacionalização do conceito de Desenvolvimento Sustentável, em âmbito estadual.

A concretização desse conceito, em âmbito da gestão pública estadual, representaria um ganho imensurável para o Governo, em termos de sinalizar sua adesão aos conceitos, objetivos e práticas tão considerados em países desenvolvidos, a partir de resoluções da ONU e da OCDE, atraindo assim a simpatia e interesse de grupos de investidores estrangeiros, especialmente europeus, para o Estado do Rio de janeiro.

3. Sistemas de Informação em Definição e Desenvolvimento

3.1. Sistema de Apoio ao Observatório de Informações

O Observatório reúne uma coleção de documentos e registros de links para mídias de todos os formatos. Os documentos são registrados utilizando um formulário para ser preenchido de forma sistemática e classificada.

O acesso direto ao Observatório será feito a partir do Portal da SEDEERI.



Portal da SEDEERI com Ícones de Acesso ao Observatório

Os ícones inseridos na imagem do Portal da SEDEERI, são ilustrativos, representam apenas a forma como os usuários terão acesso ao Observatório, à Sala de Situação e ao SIGaP. Será feita a solicitação ao PRODERJ para inserir os links e criar endereços dentro do domínio de "DNS" do Governo do Estado do RJ. Estes links estarão adequados aos padrões do Portal.

Acesso ao Observatório

O acesso ao Observatório será completamente livre, não necessitando nenhuma forma de cadastro e/ou liberação de acesso.

A figura abaixo reflete uma divisão básica do conjunto de informações. Ao clicar em um dos ícones a ferramenta desviará para um detalhamento.



Painel Inicial do Observatório

A figura seguinte apresenta o detalhamento para um grupo, com ícones dos documentos disponíveis.



Acesso a Classes de Documento no Observatório

Um carrossel de ícones por classe de documento publicado. Os ícones podem desviara para documentos, livros publicados, vídeos, áudios e outros

Manutenção do Observatório

Este formulário define um conjunto de atributos que deverão identifica e qualificar os documentos publicados no Observatório.



Formulário de Administração de Documentos do Observatório

- O formulário da figura acima é uma proposta para cadastrar documentos no observatório;
- No Observatório um documento pode representar um arquivo digitalizado contendo textos e imagens, pode ser um link direcionando para um portal, assunto relevante, pode ser um link para um vídeo ou mesmo para áudios;
- Está em análise e definição a melhor forma de classificar os documentos;
- A Manutenção do Observatório será desenvolvida dentro da estrutura de administração da Sala de Situação, sendo seu acesso restrito

3.2. Sala de Situação SEDEERI

A **Sala de Situação SEDEERI** é um Portal Web que reúne dados de diversas fontes; e processa e gera informação de qualidade para apoiar a tomada de decisão dos gestores da SEDEERI.

As informações são disponibilizadas através de painéis, tabelas e gráficos, construídos em tempo real, exibidos em grandes painéis (vídeo wall) ou computadores e dispositivos móveis.

Sua utilização será intuitiva e simples, construída com tecnologia atual, baseada na Experiência de Navegação do Usuário também conhecida como “UX – User Experience”, onde é o trabalho de design que promove a interação entre usuários humanos e produtos e serviços do dia a dia, como portais e aplicativos.



Sala de Situação – Módulos (Figura Ilustrativa)

Sua organização atual sugere que inicialmente tenha os seguintes Módulos de Informação:

1. APL
2. COMUNICAÇÃO
3. LOGÍSTICA E CARGA
4. MAPA PARA O DESENVOLVIMENTO
5. ORÇAMENTO
6. PAINEL LEGISLATIVO
7. PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS
8. SETORES E REGIÕES

Os módulos estão sendo detalhados, tendo se avançado na especificação de alguns deles, apresentados a seguir.

3.2.1. Módulo COMUNICAÇÃO

Em reunião com a Equipe da Assessoria de Comunicação foram analisadas as possibilidades de disponibilizar o Clipping em uma forma mais visual e integrar sua seleção de notícias às funcionalidades da Sala de Situação. Avançou-se na especificação e foram desenhados dois Grupos que são o Clipping e o Histórico.



Módulo Comunicação - Painel Inicial

Clipping Diário: O Clipping já é realizado na SEDEERI, utilizando um grupo em Whatapp, onde é publicado.

O módulo vai utilizar a lista publicada, importar, criar uma visão semelhante à da figura; o acesso aos tags das publicações vai permitir recuperar o título, resumo e imagem associada.



Módulo Comunicação - Acervo

Acervo: Será alimentado com as publicações diárias, com filtros será possível recuperar uma notícia com facilidade e contará com facilidades para filtro e seleção.

3.2.2. Módulo ORÇAMENTO

Ainda está sendo aprofundada a especificação do Módulo, que deve abranger informações que hoje são coletadas e tratadas pela SEDEERI. A proposta é que sejam desenvolvidas

funcionalidades para facilitar o registro e ter opções de geração de painéis e gráficos contemplando informações:

- Orçamento
    - Painel de Orçamento
    - Informações do Orçamento Anual e Execução – SEDEERI
- Controle Financeiro
    - Painel de Controle Financeiro
- Pessoal – RH
    - Painel de Controle com dados da folha de salários, encargos, despesas viágens
- PPA
    - Planejamento Plurianual – PPA
- LDO / LOA
    - Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO
    - Lei Orçamentária Anual – LOA

3.2.3. Módulo PAINEL LEGISLATIVO

Este painel reflete a situação de todas as ações que a SEDEERI acompanha e tem interesse. Cada ação ao ser clicada possui um conjunto de atributos que a descrevem e classificam.



Módulo Painel Legislativo - Painel Inicial

- O módulo permite que seja registrado um histórico das ações, iterações realizadas pela SEDEERI, registradas nas assembleias e divulgadas em mídia;
- Junto ao histórico podem ser registrados links de informação a arquivos anexados.

3.2.4. Módulo PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS

Este módulo recupera dados do SIGaP, processa e gera painéis e gráficos com informação como o que se apresenta a seguir.



Painel Projetos Ações e Demandas do

- O SIGaP possui painéis de controle que serão disponibilizados nesse módulo;
- Os gráficos e painéis são exibidos em tempo real.

3.2.5. Módulo de Administração

A **Sala de Situação SEDEERI** terá funcionalidades de integração com sistemas e plataformas corporativas do Poder Executivo e Entidades / Órgãos. Este módulo reúne um conjunto de funcionalidades programadas para administrar e monitorar a sua operação e prover recursos para atualizar dados que exigem processos assistidos e / ou manuais. Seu acesso é restrito ao perfil Administrador.

O Módulo de Administração terá recursos para:

- Manutenção das informações dos responsáveis pelo conteúdo contemplando o nome, órgão, e-mail e outros contatos;
- Acesso ao Painel de Monitoramento;
- Manutenção de Usuários;
- Manutenção do Observatório;

- Carga de arquivos para Módulos não automatizados.

Requisitos

- Criar e manter um painel de controle de atualização, indicando quais módulos precisam ser atualizados e quem deve proceder com essa atualização;
- Criar e manter arquivo de "LOG" com credenciais de quem atualizou e quais informações foram modificadas.

3.3. Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP

O **SIGaP**[1], em desenvolvimento, está totalmente alinhado a definição de uma metodologia de modelagem, estruturação, execução e monitoramento da Carteira de Projetos e Ações. Relaciona aspectos gerenciais consolidados que foram evidenciados em manifestações dos seus Colaboradores na Secretaria durante reuniões e atividades de concepção e análise.

3.3.1. Projetos e Ações

O Módulo Projetos e Ações reúne informações relevantes sobre a carteira de Projetos e de Ações. Os Consultores identificaram em análises de documentos e em reuniões com usuários, aplicando dinâmicas customizadas de "Design Sprint" e "Design Thinking", as sugestões dos futuros usuários, resultantes destas atividades. Foram registradas e consolidadas nas informações mais relevantes e classificadas como atributos dos Projetos.

3.3.2. Demandas

O Módulo Demandas vai permitir à SEDEERI organizar e controlar um significativo volume de solicitações a ela encaminhadas e que precisam ser analisadas e respondidas a tempo. A metodologia de análise definida é aplicada e a demanda pode tornar-se um Projeto.

A tabela abaixo define as informações inicias que serão preenchidas por usuários cadastrados no SIGaP assim como integrações com a Plataforma Social e Central de Atendimento em implantação.

Em relação a Central de Atendimento, esta poderá acessar o Módulo com a alimentação de formulário simplificado diretamente pelo atendente. Estes registros são controlados pelo Painel de Demandas.

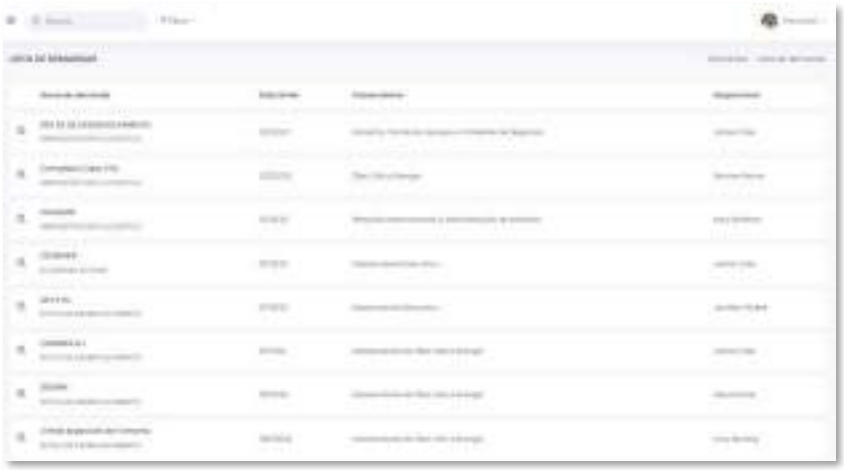
[1] Denominação provisória. O nome definitivo será escolhido pela equipe da SEDEERI.

As Demandas são analisadas e classificadas podendo assumir situações distintas, a ficha a seguir permite que se registre e justifique a classificação e se anexe documentos para complementar a informação.



Ficha de Classificação de Demandas

O Painel de Demandas oferece uma ferramenta poderosa para administrar o processo de análise das demandas encaminhadas para a SEDEERI.



Painel de Controle de Demandas

3.3.3. Protótipo – SIGaP

Ainda durante as dinâmicas acima citadas, a Equipe de TIC elaborou uma primeira versão do Protótipo do SIGaP, validada com o grupo no dia 4-fev. Este protótipo foi aprimorado e na versão atual contempla também o Módulo de Demandas. As suas principais telas estão apresentadas a seguir.

O SIGaP terá funcionalidade para criar e administrar uma carteira de Projetos além de recursos, usuários, tabelas complementares.

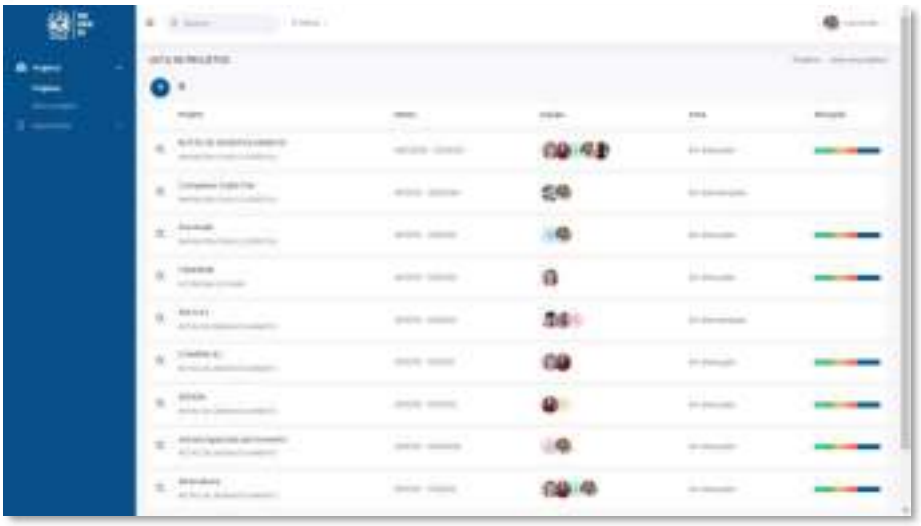
Para acessar o SIGaP, o usuário deve solicitar seu cadastro que será realizado pelo Administrador, que registra preenchendo um formulário e atribui um nome de usuário, um perfil de acesso e uma senha inicial, que deverá ser trocada pelo usuário em seu primeiro acesso.



Tela de Login

3.3.4. Projetos

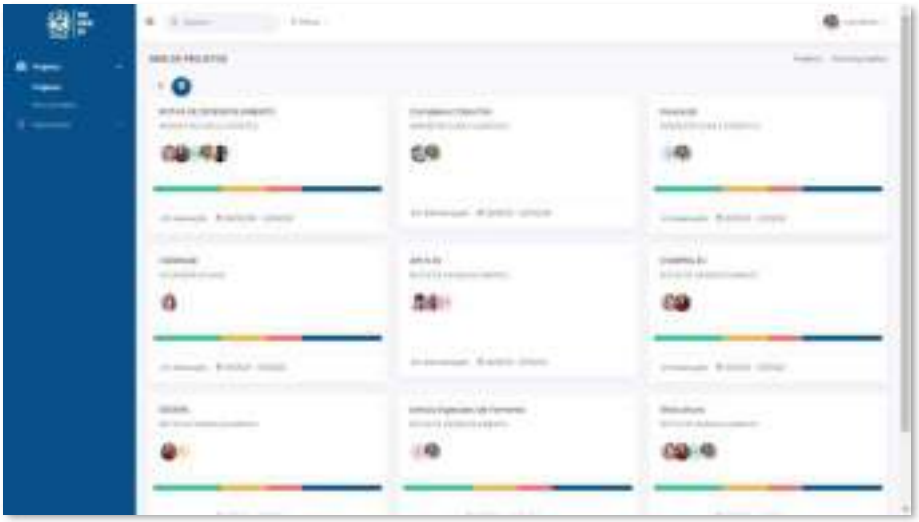
O Painel de Projetos apresenta a Carteira de Projetos e traz informações sobre a fase em que se encontra, a equipe e sua situação além do link para a Ficha do Projeto escolhido. O Painel permite que sejam feitos filtros por atributos recuperando um conjunto de Projetos selecionados.



Painel de Projetos – Visão em Lista

3.3.5. Projetos – Painel com Blocos

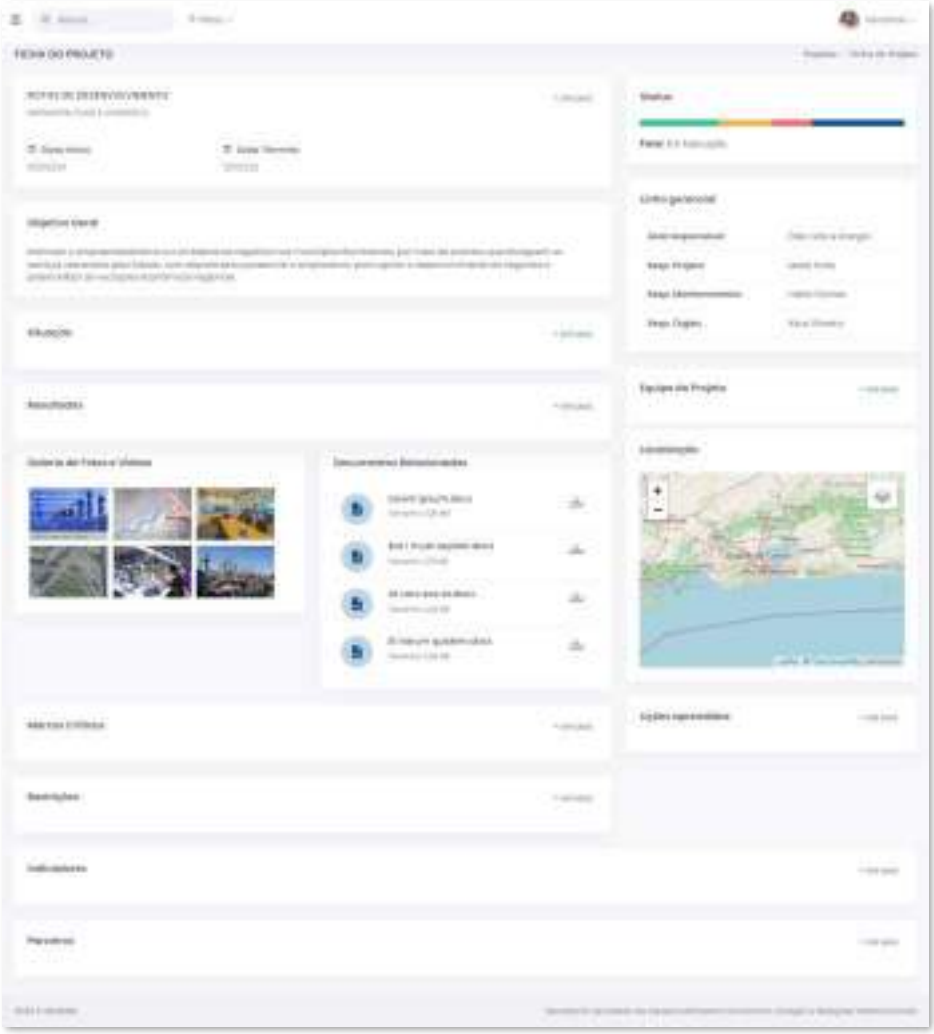
O Painel de Projetos seguinte apresenta as mesmas informações do Painel anterior, mas oferece uma visão em blocos para cada Projeto, tem um formato mais adequado para os dispositivos móveis. Pode ter filtros aplicados e tem o link para a ficha detalhada do Projeto.



Painel de Projetos – Visão em Blocos

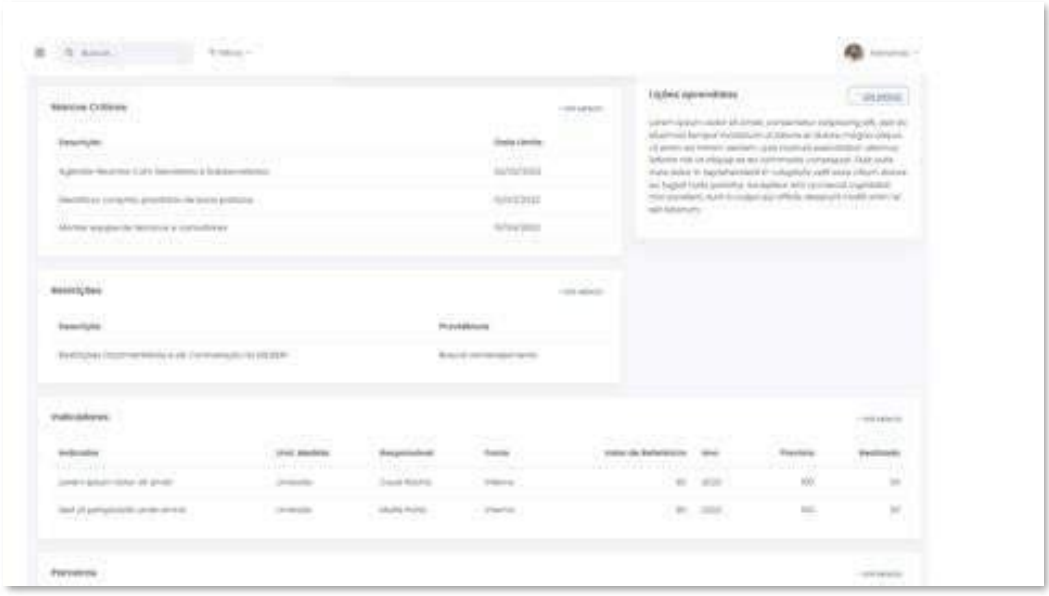
3.3.6. Ficha do Projeto

A figura abaixo apresenta a Ficha do Projeto, esta é sua visão inicial. Os campos na parte inferior ficam recolhidos e são exibidos ou ocultados clicando nos links respectivamente “+ ver mais” e “- ver menos”.



Ficha do Projeto – Visão Inicial

A figura abaixo apresenta os campos na parte inferior depois de acionados pelo link “+ ver mais”.



Após selecionar um vídeo na galeria de “Fotos e Vídeos” o SIGaP inicia a sua exibição em uma janela sobreposta como exibido abaixo.



Galeria de Fotos e Vídeos – Vídeo em Exibição

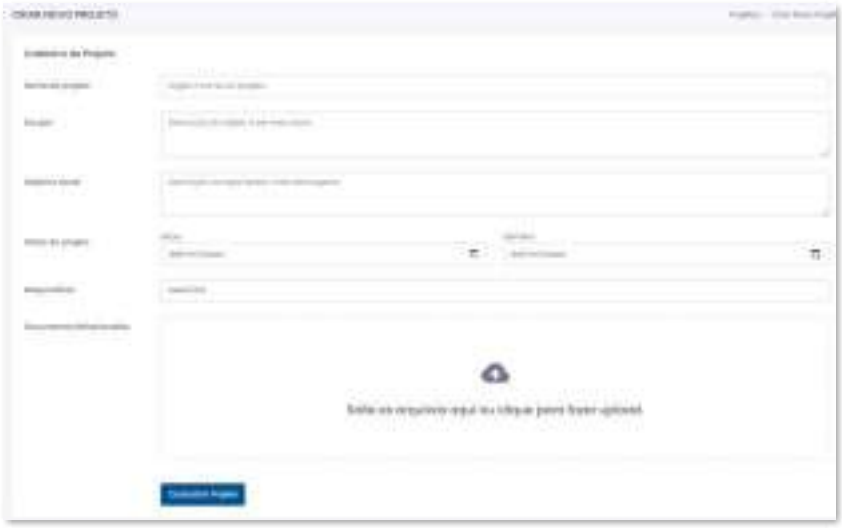
As fotos são exibidas em janela sobreposta em tamanho redimensionado ampliando ou reduzindo seu tamanho original; o carrilhão de fotos faz a troca automaticamente ou pode ser acionado pelas setas nas laterais para avançar e retroceder.



Galeria de Fotos e Vídeos – Carrossel de Fotos

3.3.7. Cadastro de Novos Projetos

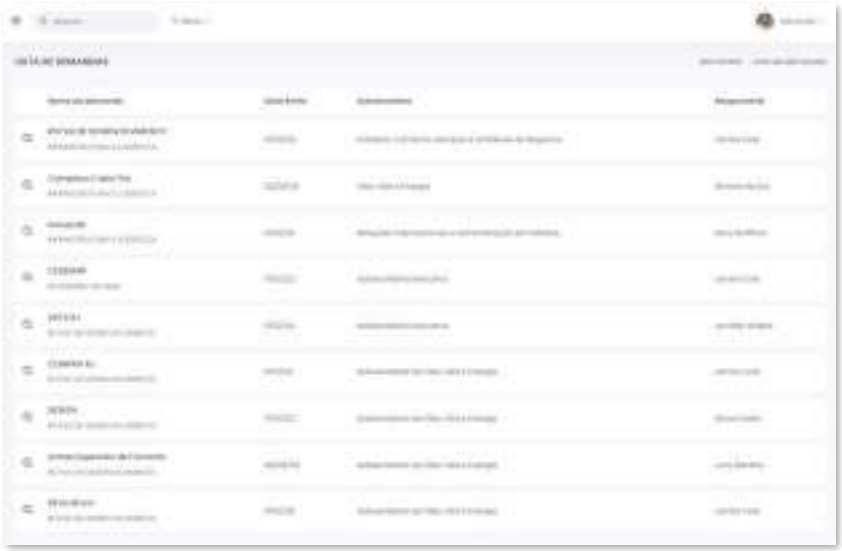
O formulário a seguir apresenta um conjunto de campos que são preenchidos pelo Administrador do SIGaP para cadastrar um novo Projeto. Dentre estes campos a indicação do “Responsável” é fundamental, pois será ele quem vai poder completar as demais informações durante o processo de estruturação do seu Projeto.



Formulário de Cadastro de Projetos

3.3.8. Demandas

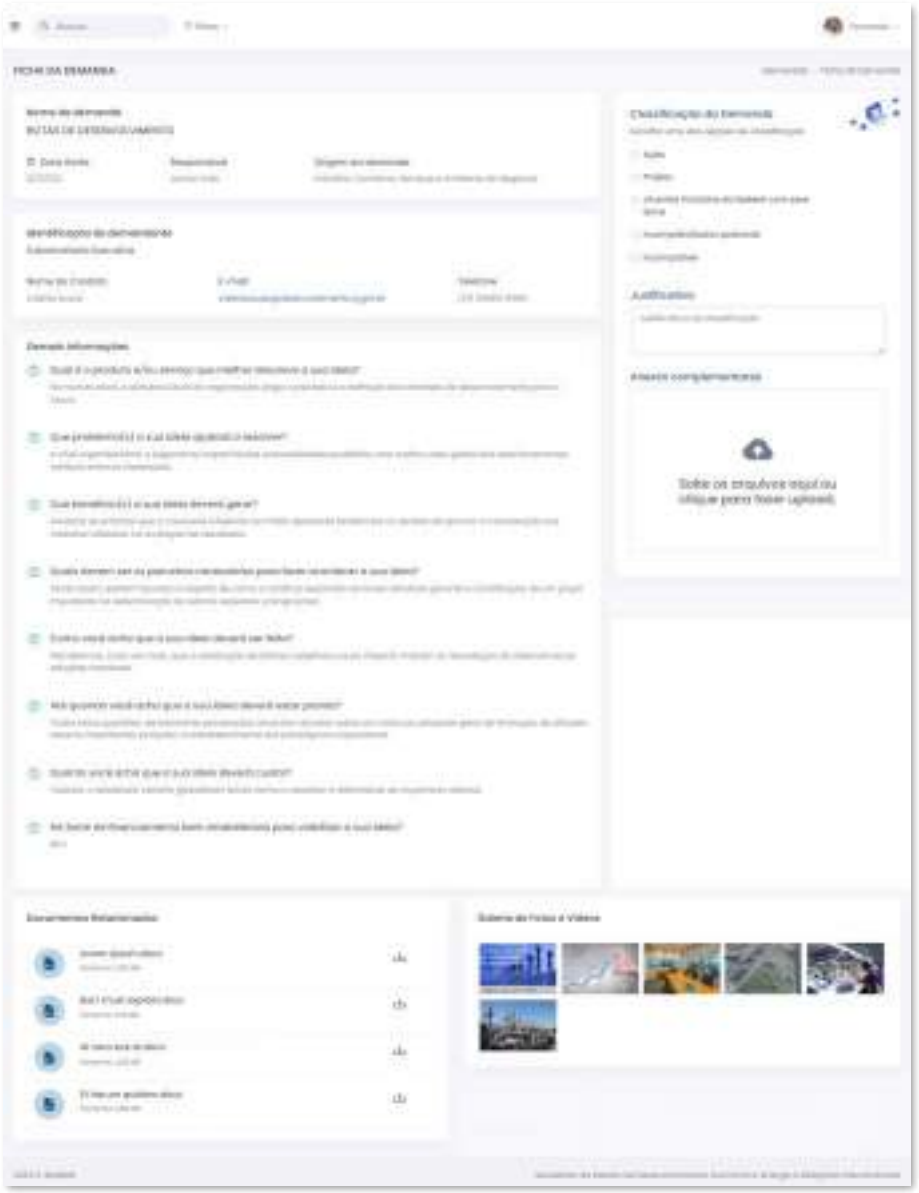
O Painel apresentado a seguir permite que as Demandas sejam monitoradas. Serão desenvolvidas funcionalidades para registrar o processo de análise e a situação.



Painel de Demandas

3.3.9. Ficha da Demanda

A figura a seguir apresenta os detalhes de uma Demanda, além das informações preenchidas. O responsável por seu cadastro poderá anexar documentos, fotos e vídeos para fornecer material para o processo de análise que ocorrerá.

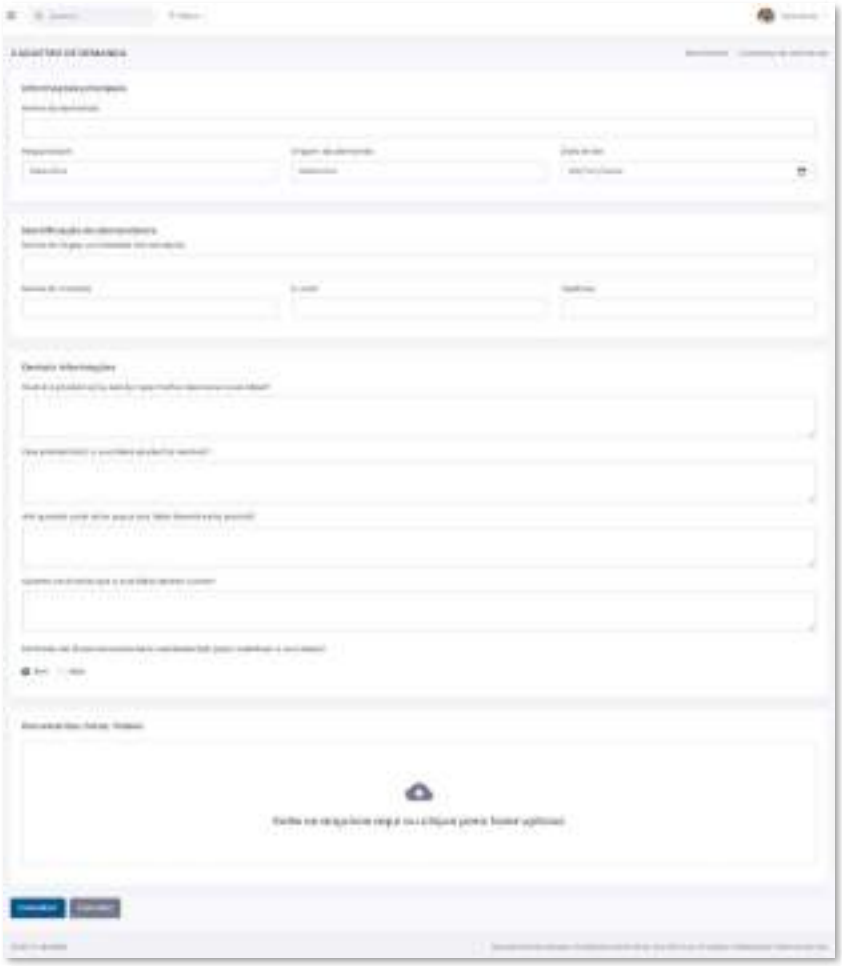


Ficha da Demanda

3.3.10. Cadastro de Novas Demandas

Este formulário poderá ser preenchido por um Usuário do SIGaP para cadastrar uma nova Demanda. Uma nova Demanda ao ser registrada assume a situação “Em Análise” e o SIGaP atribui uma data limite para que seja analisada e respondida ao demandante.

As Demandas poderão ser analisadas pelo Escritório de Projetos seguindo os critérios definidos na metodologia de análise.



Formulário de Cadastro das Demandas

Todo o processo de análise será registrado pelo SIGaP, os documentos podem ser anexados para reforçar as decisões dos analistas. Ao final deste processo a Demanda sai da fase de análise a é definida conforme as opções exibidas na figura seguinte.



Painel de Classificação das Demandas

3.4. Software Básico

Os Sistemas de Informação serão suportados por softwares básicos que estão sendo analisados, de acordo com a evolução da especificação funcional e dos protótipos. Estão relacionados os seguintes:

- Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD);
- Ferramenta de Business Intelligence (BI);
- Gerador de Gráficos;
- Acesso Móvel.

3.4.1. Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD)

Uma base de dados estruturada especialmente para armazenar dados coletados pelos processos de atualização periódica e para suportar as funcionalidades que serão desenvolvidas e aprimoradas.

O modelo de dados elaborado por DBA (Administrador de Banco de Dados) para otimizar os relacionamentos com objetivo de organizar as informações sem redundância e com a criação de índices para melhoria no desempenho de resposta do banco de dados, para as informações que mais serão consultadas pelo portal.

3.4.1.1. Detalhamento

A base de dados deve oferecer recursos para suportar as seguintes funcionalidades:

- Integração dos processos de atualização;
- Mapas georreferenciados;
- Ferramenta de BI;
- Dashboard de painéis e gráficos;
- Ferramenta de busca;
- Painéis de controle de atualização do portal e
- Outros.

3.4.1.2. Requisitos

- Criar um modelo de dados capaz de atender as demandas do projeto;
- Carregar a nova base de dados com o acervo de dados históricos;
- Ter rotinas de controle e atualização periódica da Base de Dados;
- Estabelecer padrões de conformidade para a carga das atualizações periódicas.

3.4.2. Business Intelligence (BI)

Aplicar técnicas e ferramentas para a organização e análise de dados gerando apresentação de informações na forma de gráficos, painéis e indicadores.

A modelagem do BI será realizada para atender aos indicadores definidos para exibição nos painéis de forma que tenham em suas definições as regras para mineração dos dados e seja capaz de oferecer os recursos para suportar geração dos painéis.

3.4.2.1. Requisitos

- Criar um modelo de dados que possa gerar painéis;
- Utilizar todo o potencial oferecido pela Base de Dados para gerar informação de qualidade;
- Oferecer recursos para gerar controles de conformidade para apoiar o monitoramento da qualidade dos dados publicados;
- Ter rotinas de controle e atualização periódica da Nova Base de Dados;

3.4.3. Acesso Móvel

Para oferecer flexibilidade para acessar de qualquer lugar e em qualquer hora, o desenvolvimento contemplará funcionalidades para adaptar o leiaute das suas páginas de acordo com a resolução em que está sendo visualizada, podendo redimensionar as imagens automaticamente para que caibam na tela e para que não sobrecarreguem a transferência de dados em um celular, por exemplo.

A escolha de novas soluções para exibição de gráficos ou tabelas dinâmicas deve levar em conta sua adequação ao leiaute “responsive” para que não tenham sua usabilidade comprometida.

3.5. Infraestrutura e Hardware

Além do software, a Sala de Situação SEDEERI contará com uma sala física, com um grande painel, suportado por equipamentos específicos e grandes monitores que poderão ser configurados como painel único ou conjunto de painéis menores.

Este tópico trata destes aspectos e serve como subsídio para o processo de aquisição e instalação que se seguirá.

- Definição do Local;
- Dimensões do Painel;
- Especificação dos Monitores;
- Especificação da Controladora;
- Especificação Equipamentos para Videoconferência
- Som Ambiente

Foi recuperado o material de um projeto de sala de videoconferência com vídeo wall, elaborado pelos técnicos da SEDEERI. O projeto destina-se à atual sala de reunião da SEDEERI. As definições do projeto estão sendo analisadas e uma proposta será formalizada pela Equipe da FSFA.

As imagens a seguir foram extraídas do Projeto de Vídeo Wall da SEDEERI.





⁂ ⁂ ⁂

4. Referências Bibliográficas

ARRETCHE, Marta. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. São Paulo, Perspectiva, v. 18, n. 2, 2004.

AZEREDO, Beatriz, LOBO, Thereza. O sistema municipal e o combate à pobreza no Brasil. Santigado do Chile, Nações Unidas, CEPAL, 2005.

BELLEN, Hans Michael Van. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. Ambiente & Sociedade, Campinas. v. 7, n. 1, 2004.

BOISIER, Sérgio. Desarollo (Local): De que estamos hablando? In: Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

BOISIER, Sérgio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional. Brasília, Ipea, Revista Planejamento e Políticas Públicas, n.13, 1996.

BOISIER, Sérgio. Post-Scriptum sobre desenvolvimento regional. Brasília, Ipea, Revista de Planejamento e Políticas Públicas, n.19, 1999.

BOUTROS-GHALI, Boutros. An agenda for development. ONU: New York, 1995

BRÉMOND, Janine, GÉLÉDAN, Alain. Dicionário das teorias e mecanismos econômicos. Lisboa, Livros Horizonte, 1988.

CEPAL Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe (LC/CRP.17/3), Santiago, 2019.

_____. Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe. Santiago, 2016.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO-AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1991.

COSTA, Francisco de Assis. O momento, os desafios e as possibilidades da análise econômica territorial. Nova Economia_Belo Horizonte_24 (3)_613-644_setembro-dezembro de 2014.

D. ARENAS CARUTI. “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

FERNANDES DE SOUSA, Marconi. Conceitos básicos em monitoramento e avaliação. Brasília, ENAP, Curso de Ambientação para Servidores do INEA, 2013.

FERNANDES, Tassila Kirsten. Monitoramento e avaliação de programas de desenvolvimento sustentável: análise de experiências de organizações não governamentais. Brasília, Dissertação de Mestrado. Centro de Desenvolvimento Sustentável, 2016.

IBGE. Estatísticas do século XX. Rio de Janeiro, 2006.

JATOBÁ, Sérgio Ulisses Silva, CIDADE, Lúcia Cony Faria, & VARGAS, Glória Maria. Ecologismo, ambientalismo e ecologia política: diferentes visões da sustentabilidade e do território. Sociedade e Estado, v. 24, n.1, 2009.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico, CUNHA, Augusto Paulo G Guimarães. Crise, prospectiva e políticas públicas. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 2009.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico, CUNHA, Augusto Paulo Guimarães. Bases teóricas e metodológicas para identificação, mapeamento e planejamento de territórios criativos. In Lages de Castro, Flávia, Pragmácio Telles, Mário F. (coordenadores). Dimensões Econômicas da Cultura. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico, CUNHA, Augusto Paulo Guimarães. Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. CASTANHAR, J. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Rio de Janeiro, FGV, Revista de Administração Pública, v. 37, n. 22, 2005.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Cultura e Desenvolvimento: Reflexões em torno do conceito de bacia cultural. Economia Global e Gestão, v. 16, p. 105-128, 2011.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Instituições, cultura e desenvolvimento sustentável na bacia cultural de Araripe. Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 08, n. 01, 2010.

MACHADO, José Angelo. Federalismo, Poder de Veto e Coordenação de Políticas Sociais no Brasil pós 1988. Salvador, Revista Organização&Sociedade, v. 69, 2014.

MEADOWS, D. L., MEADOWS, D. H., RANDERS, J. & BEHRENS, W.W. Limites do crescimento - um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1972.

MILES, Duílio Castro. SACHS, Ignacy. Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. Resenha In: RASM, Alvorada, n. 1, 2011 disponível em: http://www.saomarcos.com.br/ojs.

MONTEIRO NETO, Aristides et al. Federalismo e relações intergovernamentais no Brasil. Brasília, IPEA, Texto para Discussão, n. 2306, 2017.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. Florianópolis, Textos de Economia, v. 4, n. 1, 1993.

PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York, 2009.

RABELO, Laudemira Silva, LIMA, Patrícia Veronica P. Sales. Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade de mensuração do desenvolvimento sustentável. Fortaleza, Revista Eletrônica do Prodema, v.1, n.1, 2007.

RIBEIRO, José Mendes; MOREIRA, Marcelo Rasga. A crise do federalismo cooperativo nas políticas de saúde no Brasil. Rio de Janeiro, Saúde Debate, v. 40, n. especial, 2016.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 195, out. 2011.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro, Garamond, 2009.

SACHS, Ignacy. Sociedade, cultura e meio ambiente. Mundo & Vida, v.2, n.1, 2000.

SECHI, LEONARDO. Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEN, Amartya. Oxford, Oxford University Press. Freedom, Rationality, and Social Choice: The Arrow Lectures and Other Essays, 2000.

SOUZA, Celina. Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil pós-1988. Revista de Sociologia e Política, n. 24, 2005.

Sites da Internet

https://www.eesc.europa.eu/pt/sections-other-bodies/observatories/sustainable-development-observatory

https://sustentabilidade.ufsc.br/

http://www.feam.br/banco-de-noticias/1966-feam-apresenta-proposta-de-observatorio-de-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel

https://www.redeodsbrasil.org/

https://observasampa.prefeitura.sp.gov.br/

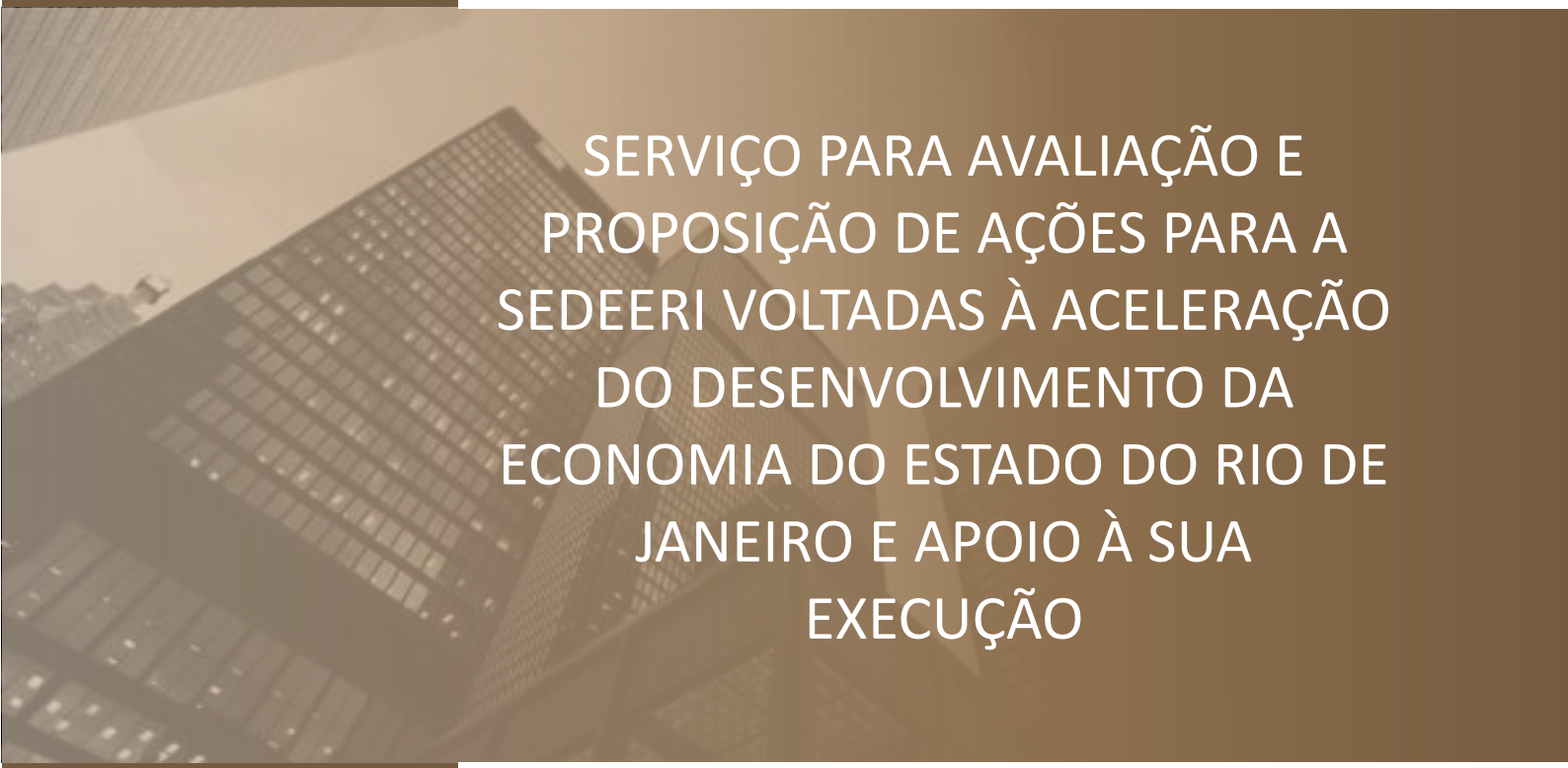
https://prefeitura.pbh.gov.br/planejamento/planejamento-e-orcamento/observatorio-milenio

https://observatoriodefortaleza.fortaleza.ce.gov.br/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel

https://www.fiepr.org.br/observatorios/

https://observatorio.ind.br/

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Plano de Ações Estratégicas

– 31 de março de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento consiste no Relatório do Plano de Ações Estratégicas, contendo as informações relativas ao Workshop de Planejamento Estratégico, assim como as os processos de divulgação e as ações relacionadas a este evento. Também traz o acompanhamento de ações estratégicas locais abordando o evento “Desenvolve RJ" de Três Rios, que é o município que pertence à Região Geográfica Intermediária de Petrópolis e à Região Geográfica, localiza-se cerca de 125 km ao norte da capital do estado.

A proposição de ações finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado e organizacionais, voltadas ao desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da SEDEERI foi incluída no Caderno de Trabalho do Workshop realizado em 09 de março, o qual fora encaminhado em anexo ao Relatório 4.

O Relatório compreende, portanto:

(1) O resultado da Atividade 7 – Plano de Ações Estratégicas, que traz o texto atual do Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026, produzido através de um trabalho que incluiu a elaboração de um Caderno de Trabalho e sua distribuição aos participantes – para preparação prévia – e de um workshop realizado no dia 09 de março, no Hotel Flórida, RJ, com a participação de 51 dirigentes e técnicos da SEDEERI, coordenado e apoiado por 12 consultores da FSFA. A relação dos presentes e fotos do evento são apresentadas no Anexo I, II e III.

Para efeito de situar as atividades no contexto do Plano de Trabalho geral, elas estão assinaladas no diagrama adiante.

O relatório reporta-se ao encerramento da primeira etapa do trabalho do Núcleo de Consultoria e Serviços – principalmente dedicada ao planejamento e instrumentalização da implantação dos produtos; e ao início da segunda etapa, de implantação propriamente dita. Assim, em sequência ao diagrama é apresentada uma tabela que procura mostrar, de modo sintético, o conteúdo de cada uma dessas etapas.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



Execução nos Primeiros 4 Meses

- ✓ **Mais de 40 entrevistas**
  - ➢ SEDEERI, Vinculadas, Parceiros Estratégicos e Prefeitos.
- ✓ Análise de dados e fatos da SEDEERI ao longo dos últimos 10 anos
  - ➢ Documentos, relatórios, revistas, cadernos técnicos, livros, etc.
- ✓ **Diagnóstico** da SEDEERI
  - ➢ Relatório completo das evidências
- ✓ Estudo de **Cenários Econômicos**
- ✓ **Workshop do Plano Estratégico**
- ✓ **Elaboração** e impressão do **Plano Estratégico**
- ✓ Especificação dos **Escritórios de Portfólios, Programas, Projetos e Processos (EP4)**
- ✓ Protótipos do **Sistema de Acompanhamento de Projetos** e **Sala de Situação**
- ✓ Modelagem do **Observatório de Informações**
- ✓ **Benchmarking** (10 estados) para subsidiar a proposta de **Estrutura Organizacional**
- ✓ Produção de **Cadernos Técnicos**
- ✓ 2 mil páginas de relatórios técnicos
- ✓ **Central de Atendimento Multicanais /** Fase inicial de operação
- ✓ Plataforma de **Engajamento Social /** Fase inicial de operação

Execução Próximos 8 Meses

- ✓ Implantação e operacionalização dos **Escritórios de Portfólios, Programas, Projetos e Processos (EP4)**
  - ➢ Mais 6 consultores residentes, totalizando 10 consultores “on site”
- ✓ Proposição da **Estrutura Organizacional**
- ✓ Implantação e operacionalização do **Observatório de Informações**
- ✓ Implantação e operacionalização da **Sala de Situação**
  - ➢ Conclusão do desenvolvimento de softwares
- ✓ Implantação do **Sistema de Acompanhamento de Projetos (SIGaP)**
- ✓ Apoio à operacionalização do **Mapa e da Agenda Estratégica** de Desenvolvimento Econômico Regional
- ✓ Apoio à utilização de **Indicadores Estratégicos**

Sumário

Sobre este Documento 2

1. Plano de Ações Estratégicas SEDEERI 2022-2026 6

1.1. Workshop de Planejamento Estratégico 6

1.2. Programa de Trabalho do Workshop 7

1.3. Metodologia e Atividades 7

1.3.1. Exposição das Atividades e Distribuição dos Grupos de Trabalho 8

1.3.2. Registro dos Trabalhos em Grupo 9

1.4. Documento de Divulgação 9

2. Acompanhamento de Ações Estratégicas Locais 10

2.1. Evento Desenvolve RJ - Três Rios (18 e 19/03/2022) 10

Anexo I – Lista de Participantes do Workshop de Planejamento Estratégico 13

Anexo II – Caderno de Trabalho do Workshop de Planejamento Estratégico 375

Anexo III - Documento de Divulgação do Plano Estratégico ..... Erro! Indicador não definido.

1. Plano de Ações Estratégicas SEDEERI 2022-2026

1.1. Workshop de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico da SEDEERI para o período 2022-2026 foi conduzido a partir de um processo participativo, que contou com apraticipação direta de 51 dirigentes e técnicos da Secretaria e das Vinculadas em um Workshop, realizado no dia 9 de março, no Hotel Flórida.



Secretário Vinícius Farah realizando a abertura do Workshop

O Workshop se constituiu na conclusão de um processo de preparação que envolveu a realização de um conjunto de entrevistas realizadas pela FSFA internamente à equipe da Secretaria, junto a técnicos e dirigentes; entrevistas com direigentes e assessores das instituições vinculadas à SEDEERI; e entrevistas com dirgentes de instituições externas, consideradas parceiras estratégicas. O tratamento das entrevistas gerou um conjunto de contribuições de grande utilidade para o planejamento, em especial relativas à análise do ambiente interno da Secretaria. Em paralelo, a equipe de consultoria elaborou cenários econômicos prospectivos alternativos do Estado do Rio de Janeiro, com o horizonte 2.040, que propiciaram, em especial, a análise do ambiente externo em que se insere a atuação da SEDEERI. Os resumos desses dois trabalhos foram apresentados no Relatório 3.

Na sequência foi feita uma análise ou avaliação estratégica da instituição, através de uma análise SWOT, que propiciou o cruzamento e qualificação das interações entre o ambiente interno – forças e fraquezas institucionais – com o ambiente externo à SEDEERI, traduzido pelas oportunidades e ameaças à instituição em cada um dos quatro cenários alternativos desenvolvidos. Os resultados dessa avaliação, bem como a interpretação dos seus resultados, traduzida em indicações para a formulação da estratégia institucional constam do Relatório 4.

E, para instrumentalização da preparação individual dos participantes do Workshop, foi elaborado um Caderno de Trabalho (também apresentado no Relatório 4), integrado:

- Pela síntese desses trabalhos preparatórios (entrevistas, cenários prospectivos, análise SWOT);
- Pela síntese dos conceitos dos elementos a serem discutidos e formulados no Workshop pelo grupo de participantes: o “Credo” (Missão, Visao de Futuro, Valores Institucionais, Proposta de Valor); Grandes Opções Estratégicas para o peíodo; e Objetivos e Iniciativas Estratégicas associados a cada Opção Estratégica;
- Questões sobre as propostas de cada participante em relação a esses itens, para serem previamente respondidas, no sentido de agilizar os trabalhos em grupos do Workshop.

Essa abordagem de preparação prévia, aliada a uma dedicação dos participantes no evento que a FSFA avalia como extremamente produtiva, permitiu que em um único dia (longo e de alta densidade de trabalho – ver programação no item a seguir), a equipe da SEDEERI e das vinculadas (técnicos e dirigentes) gerassem os principais elementos do Plano Estratégico 2022-2026.

A lista dos participantes ao evento se encontra no **Anexo I** a este relatório.

1.2. Programa de Trabalho do Workshop

Horário	Atividade
09:00 – 09:10	Abertura
09:10 – 09:30	Apresentação dos objetivos e programa de trabalho
09:30 – 10:00	Apresentação dos Resultados da Análise Situacional da SEDEERI
10:00 – 10:15	Conceituação expedita de missão, visão de futuro, valores institucionais e proposta de valor. Orientação para os trabalhos em grupo
10:15 – 10:30	Coffee break
10:30 – 12:00	Trabalho em grupos: o "Credo" da SEDEERI: Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e Proposta de Valor
12:00 – 13:00	Plenária de apresentação e discussão dos trabalhos dos grupos
13:00 – 14:00	Almoço
14:00 – 14:30	Conceituação expedita de objetivos estratégicos, estratégias, indicadores e metas e iniciativas estratégicas. Orientação para os trabalhos em grupo
14:30 – 16:00	Trabalho em grupos: Formulação de Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos Indicadores e Metas da SEDEERI no Horizonte 2026
16:00 – 16:15	Coffee break
16:15 – 18:00	Trabalho em grupos: Definição da carteira inicial de iniciativas estratégicas finalísticas e estruturantes da SEDEERI
18:00 – 19:00	Plenária de apresentação e discussão dos trabalhos dos grupos

1.3. Metodologia e Atividades

A metodologia de execução do Workshop foi baseada em uma abordagem participativa, em que se privilegiou os trabalhos em grupo.

A participação do Secretário na abertura do evento foi bastante importante no sentido de passar em detalhes suas expectativas e prioridades para o trabalho da secretaria e das vinculadas no período 2022-2026.

Em sequência, ao longo do dia, foram desenvolvidos três blocos de trabalho, tendo por objeto a proposição de:

- Missão, Visão de Futuro, Valores e Proposta de Valor;
- Opções e Objetivos Estratégicos;
- Iniciativas Estratégicas (Portfólios, Programas, Projetos e Acões) a serem desenvolvidas no horizonte de planejamento.

A sequência de execução dessas três "rodadas" de trabalho compreendeu, em cada uma:

- Apresentação sintética dos conceitos e orientação sobre a tarefa;
- Trabalho em grupos;
- Plenária de apresentação das proposições de cada grupo de trabalho.

1.3.1. Exposição das Atividades e Distribuição dos Grupos de Trabalho

Cada um dos seis grupos de trabalho do Workshop contou com a participação de pelo menos um dos doze consultores da FSFA que estiveram no evento, com a função de registrar os resultados propostos pelos participantes dos grupos e reuní-los para as apresentações em plenária. Essa dinâmica propiciou a produtividade necessária ao cumprimento do programa de trabalho.



Exposição aos Participantes

Os grupos de trabalho – formados com o critério de "mistura máxima" – permitindo a integração entre as diversas pessoas das diversas áreas – tiveram a seguinte composição:

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
▪ Leonardo Jacob (GAB) ▪ Daniel Santa Cruz (SUBIAN) ▪ Bela Rodrigues (SUBEXE) ▪ João Leal (SUBOGE) ▪ Isabela Leal (SUBIAN) ▪ Julio Cesar Andrade (CODIN) ▪ Tatiane Dutra Rosa Peres (AGERIO) ▪ Assessor (DRM) ▪ Consultor: Paulo Senra	▪ Isabella Bogossian (ASCOM) ▪ Edson Valadão (SUBRI) ▪ Hugo Aguiar (SUBOGE) ▪ Fernanda Curdi (EGP) ▪ Márcio Vasconcellos (SUBIAN) ▪ Bernardo Accioly Molin (CODIN) ▪ Tatiana Oliver G. de Souza (AGERIO) ▪ Luiz Claudio Magalhães (DRM) ▪ Consultor: Fernando Moutinho	▪ Sebastião Medici (SUBEXE) ▪ Roberta Maia (GAB) ▪ Sérgio Augusto Coelho (SUBOGE) ▪ Henrique Amarante (SUBIAN) ▪ Andréia Crocamo (EGP) ▪ Fernanda Caetano Coelho (CODIN) ▪ Gustavo Madureira Fonseca (AGERIO) ▪ Sérgio Romay (JUCERJA) ▪ Consultor: Liberato Pimentel

Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
▪ Daniel Lamassa (SUBOGE) ▪ Cassiano Viana (ASCOM) ▪ Eduardo Ribeiro (SUBEXE) ▪ Laura Brito (SUBIAN) ▪ Alcina Mergulhão (SUBEXE) ▪ Rafael Lyrio (CODIN) ▪ André Luiz Vila Verde (AGERIO) ▪ Assessor (JUCERJA) ▪ Consultor: Fernando Pinho	▪ Marina Esteves (SUBIAN) ▪ Robson Storani (SUBEXE) ▪ Bruno Carvalho (ASCOM) ▪ Gabriel Loio (SUBOGE) ▪ Fabiana Kopke (SUBEXE) ▪ Adriano Klafke (CODIN) ▪ Rafael Menezes (AGENERSA) ▪ Assessor (AGETRANSP) ▪ Consultor: Mário Sampaio	▪ Joannes Bosco (SUBRI) ▪ Bárbara Caldas (ASCOM) ▪ Marcos Gomes (EGP) ▪ Mauro Guerra (SUBEXE) ▪ Mariana Balaciano (SUBIAN) ▪ Rafael Menezes (CODIN) ▪ Murilo Leal (AGETRANSP) ▪ Assessor (AGENERSA) ▪ Consultor: Rodrigo Pinho

1.3.2. Registro dos Trabalhos em Grupo

Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e Proposta de Valor







Formulação de Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos Indicadores e Metas da SEDEERI no Horizonte 2026







Definição da carteira inicial de iniciativas estratégicas finalísticas e estruturantes da SEDEERI

Plenárias de Apresentação





1.4. Documento de Divulgação

A versão final do documento elaborado para sua divulgação, já editorada para impressão, está apresentada no **Anexo III** a este relatório.

2. Acompanhamento de Ações Estratégicas Locais

A SEDEERI contratou com o PRODERJ o desenvolvimento de um portal com o Mapa de Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro e a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional, além de um conjunto de indicadores estratégicos que deverão ser utilizados no Mapa.

Tanto o Mapa quanto a Agenda Estratégica deverão utilizar informações geradas nas Oficinas dos Encontros Regionais, cuja memória vem sendo elaborada pelo SEBRAE-RJ.

A equipe de consultores da FSFA deverá apoiar a SEDEERI na redação dos conteúdos a serem utilizados no Mapa e na Agenda e a Coordenação da SEDEERI deverá encaminhar à FSFA a memória das Oficinas dos Encontros Regionais para apoiar esse trabalho.

Na sequência são apresentados relatórios sintéticos dos encontros realizados.

2.1. Evento Desenvolve RJ - Três Rios (18 e 19/03/2022)

Local: Campo do Entrerriense Futebol Clube

O encontro foi uma grande feira realizada pelo Senac, em parceria com a Fecomércio RJ, Sebrae e SEDEERI.

O espaço era composto por vários estandes de empresas e prefeituras da região, com área de gastronomia, auditório e espaço para a Rodada de Negócios, montado em grandes barracas refrigeradas no campo de futebol do Entrerriense.

Antes da abertura oficial, houve, às 18:30, uma reunião com o Grupo Líder. Na mesa estavam membros do grupo e o secretário Vinícius Farah, que discursou elogiando o esforço do grupo em busca de melhoria do ambiente de negócios local.

Vinícius falou da felicidade que sentiu com as inaugurações em que acompanhou o governador Cláudio Castro, no GásLube e no porto do Açú, que juntos representam investimentos de 22 bilhões de reais. Se disse decepcionado com a falta de notícias na grande mídia sobre o assunto, dando destaque a temas menos relevantes como um assalto. Que a grande mídia não fala desse novo Rio de Janeiro com dinheiro em caixa, respeito ao interior e oportunidades para todos. Que tem os melhores índices de segurança. Encerrando com uma provocação: “Aproveitem essa onda.”

Gladstone, do Grupo Líder, agradeceu ao secretário e disse:

“É visível a dedicação do governo Cláudio Castro ao desenvolvimento do estado e ao interior. Essa melhoria não é sorte, é trabalho. É importantíssimo dar atenção a todas as cadeias produtivas do estado.”

Falou que o Grupo Líder está recomeçando os trabalhos com este novo cenário, pós pandemia, e que é importante para a região ter um Resolve RJ.

“Nós não temos fronteiras municipais. Atuamos em 3 eixos, que são a Indústria, o agronegócio e o turismo. Muita coisa depende da gente e vamos dar as mãos ao governo do estado e ajudar a construir aqui um estado melhor e mais forte”.

Vinícius retomou a palavra para contar que o estado arrematou o Estaleiro Caneco, e que vai investir na retomada da indústria naval que o Rio perdeu para Santa Catarina, com investimentos na indústria pesqueira e na de offshore. Disse se sentir envergonhado por saber que até Minas Gerais está 15% do mercado de offshore, em Capitólio. Sendo que Santa Catarina detém hoje 85% desse mercado.

“Mas nós vamos retomar a liderança desse segmento e dar todo apoio à indústria pesqueira. Também vamos fazer um grande investimento nas cooperativas de catadores. Será o maior que já houve.”

Às 20:30 iniciou-se o movimento de abertura oficial com o auditório aberto ao público. Houve a apresentação dos vídeos institucionais do Senac e da Fecomércio. A mesa foi montada por:

- Vinícius Farah, secretário
- André Ceciliano, presidente da Alerj
- Joa (Joacir Barbaglio Pereira), prefeito de Três Rios
- Sérgio Artur Ribeiro, Fecomércio
- Júlio Cezar Rezende, Sebrae
- Carlos Michel (Carlos Polibio Michel Presbot), cônsul da República Dominicana
- Dayse Onofre (Dayse Deborah Alexandre Neves), prefeita de Paraíba do Sul
- Welberth Rezende, prefeito de Macaé
- Gutinho (José Augusto Bernardes Lima), prefeito de Areal
- Adriana Baltazar, deputada estadual

As intervenções mais relevantes foram as seguintes:

Júlio Cezar – Fala dessa primeira edição do Desenvolve RJ. Lembra dos encontros realizados no período de Vinícius como prefeito. Fala da importância da união em torno do desenvolvimento.

Sérgio Ribeiro – Não existe estado forte com o interior enfraquecido. Elogia as mulheres e fala da guerra, “bestial e sem razão”. Desafia o secretário a garantir um espaço melhor para a regional de Três Rios.

Vinícius Farah – Soube fazer amigos e não trabalha sozinho. Que veio para alavancar o desenvolvimento do RJ. Estamos vendo acontecer a melhora das pequenas cidades. Temos mais de 230 milhões de investimentos na cidade e mais 30 milhões de emendas orçamentárias. Fala do período da pandemia e do esforço para salvar vidas, das vacinas. Critica a ganância que leva à guerra, que tira vidas. Precisamos fazer mais e melhor.

Elogia André e sua capacidade de entregar uma transformação na marca da Alerj, e da parceria que o Legislativo tem feito com o Executivo para solucionar os problemas que porventura surgem e reduzem a capacidade de resposta do governo na direção do desenvolvimento. Político não foi feito para brigar. Tem que ter capacidade de unir, pacificar e construir pontes.

O poder público tem que ser ponte e não muro. A pior cidade do Fantástico se transformou na cidade que ganhou prêmios pelo modelo de crescimento e empreendedorismo. Está na hora da sociedade fazer a sua parte e escolher quem entrega, que interage e muda a vida das pessoas. O cidadão não quer político que faz média. Cidadão quer ver melhorias.

O primeiro estado a recuperar 100% dos empregos perdidos na pandemia foi o Rio de Janeiro. Tenham orgulho de viver neste estado. Não é milagre, é trabalho, é competência. Tivemos um governador que não fechou o comércio. Ouviu a Fecomércio, as entidades. Parceria. Nada seria feito sem a Alerj.

Vamos entregar 13 Agências Regionais. Seis agora e 7 depois. Um local onde o empresário pode resolver tudo. Serão 200 milhões para colocar de pé os condomínios industriais.

No dia 31/03 será entregue o Guia de Boas Práticas.

Registro fotográfico



Portal de Entrada



Área dos stands



Rodadas de Compras

Anexo I – Lista de Participantes do Workshop de Planejamento Estratégico

Participantes

1. Adriano Klafke – Diretor Administrativo-Financeiro – CODIN
2. Affonso d'Anzicourt – JUCERJA
3. Alcina Mergulhão – SEDEERI / SUBEXE
4. André Luiz Vila Verde – Presidente – AGERIO
5. Andréia Crocamo – SEDEERI / SUBIAN / EGP
6. Bárbara Caldas – SEDEERI / ASCOM
7. Bela Rodrigues – SEDEERI / SUBEXE
8. Carlos Abreu – AGENERSA
9. Cassiano Viana – SEDEERI / ASCOM
10. 10. Daniel Lamassa – Subsecretário SEDEERI / SUBOGE
11. Daniel Santa Cruz – SEDEERI / SUBIAN
12. Diego Schinzel – SEDEERI / CHEGAB
13. Edson Valadão – SEDEERI / SUBRI
14. Eduardo Ribeiro – SEDEERI / SUBEXE
15. Fabiana Kopke – SEDEERI / SUBEXE
16. Fabio Scharth Mesquita – CODIN
17. Fernanda Caetano Coelho – Diretora – CODIN
18. Fernanda Curdi – SEDEERI / GABSEC / EGP
19. Gabriel Loio – SEDEERI / SUBOGE
20. Gustavo Madureira Fonseca – Diretor – AGERIO
21. Henrique Amarante – SEDEERI / SUBIAN
22. Hugo Aguiar – SEDEERI / SUBOGE
23. Isabela Leal – SEDEERI / SUBIAN
24. Joannes Bosco – Subsecretário – SEDEERI / SUBRI
25. João Leal – SEDEERI / SUBOGE
26. Julio Cesar Andrade – Presidente – CODIN
27. Laura Brito – SEDEERI / SUBIAN
28. Leonardo Jacob – Chefe de Gabinete – SEDEERI / CHEGAB
29. Luiz Cláudio Magalhães – Presidente – DRM
30. Marcio Vasconcellos – SEDEERI / SUBIAN
31. Marcos Gomes – SEDEERI / SUBIAN / EGP
32. Mariana Balaciano – SEDEERI / SUBIAN
33. Mariana Santiago – DRM
34. Marina Esteves – Subsecretária – SEDEERI / SUBIAN
35. Mauro Guerra – SEDEERI / SUBEXE
36. Monica Hesketh – SEDEERI / SUBIAN
37. Murilo Leal – Presidente – AGETRANSP
38. Paulo Cesar S. Lacerda – JUCERJA
39. Rafael Lyrio – CODIN / diretor
40. Rafael Menezes – CODIN / diretor
41. Rafael Moura – SEDEERI / CHEGAB
42. Roberta Maia – SEDEERI / CHEGAB
43. Robson Storani – SEDEERI / SUBEXE
44. Sebastião Medici – Subsecretário – SEDEERI / SUBEXE
45. Sergio Augusto Coelho – SEDEERI / SUBOGE
46. Sergio Romay – Presidente – JUCERJA
47. Tatiana Dutra Rosa – Diretora – AGERIO
48. Tatiana Oliver G. de Souza – Diretora – AGERIO
49. Valéria Gomes Gonçalves – SEDEERI / SUBEXE
50. Vinícius Medeiros Farah – Secretário – SEDEERI
51. Wallace Paes – JUCERJA

Equipe de Consultoria

1. Angelo Caminha
2. Fernando Moutinho
3. Fernando Pinho
4. Isabel S. Mesquita
5. Liberato Pimentel
6. Marcelo Magalhães
7. Mário Sampaio
8. Mauro Lorenço
9. Pamella Assis
10. Paulo Senra
11. Rizio Barbosa
12. Rodrigo Pinho

Anexo II –Planejamento Estratégico d SEDEERI 2022-2026

PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026



Secretaria de
Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER

EXPEDIENTE

Governador do Estado do Rio de Janeiro
Cláudio Castro

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais
Secretário: Vinicius Farah

Chefe de Gabinete
Leonardo Jacob

Subsecretaria Executiva
Subsecretário: Sebastião Médici

Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia
Subsecretário: Daniel Lamassa

Subsecretaria de Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios
Subsecretária: Marina Esteves

Subsecretaria de Relações Internacionais e Administração de Indiretas
Subsecretário: Joannes Bosco

Superintendência de Projetos
Fernanda Curdi, Andréia Crócamo, Marcos Pinho,
Priscilla Pecene, Aline Aguiar

Assessoria de Comunicação
Isabella Bogossian, Bárbara Caldas, Bruno Carvalho,
Cassiano Viana, Carmine Miceli, Gabriel Menezes, Lucas Tavares, Felipe Moraes

Contato:
ascom@desenvolvimento.rj.gov.br

(21) 2334-3259

www.rj.gov.br/secretaria/desenvolvimentoeconomico

Imprensa
ascom@desenvolvimento.rj.gov.br

Secretaria de
Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEMTEMPOAPERDER

Rio2030
É HORA DE AGIR

Mensagem do Secretário

Este documento contém o Plano Estratégico da SEDEERI 2022-2026. Trata-se de uma primeira versão, a ser constantemente aprimorada por dirigentes e servidores, instituições vinculadas e parceiros institucionais, ao longo de sua implementação.

Esta iniciativa constitui um marco na história da SEDEERI e, em especial, o cumprimento de um dos principais objetivos de nossa gestão: promover mudanças organizacionais capazes de garantir o lugar da Secretaria como agente indutor e incentivador do desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro.

A concepção do Plano Estratégico indica o compromisso de inúmeros atores, tendo como razão de ser a união de esforços em prol do desenvolvimento do Estado. Com a participação direta de mais de 60 profissionais – entre a administração superior e o corpo técnico da Secretaria e suas entidades vinculadas – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA; Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado Rio de Janeiro – AGETRANSP; Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO; Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN; Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA e Departamento de Recursos Minerais – DRM, além de ter contado com a contribuição de diversos parceiros estratégicos da instituição, integrantes do Governo do Estado, de Prefeituras, da classe empresarial e da sociedade em geral.

A visão de futuro contida no Plano ultrapassa o escopo de um só período de Governo, formalizando um compromisso coletivo em torno de um ideal de longo prazo: “em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro”.

O Plano Estratégico 2022-2026 faz parte de um processo de mudanças, iniciado em 2021, e por isso requer constante atenção, seja no tocante aos resultados alcançados, seja no que respeita à correção dos procedimentos adotados. A ele cabe zelar, continuamente, pela eficiência, eficácia e efetividade das ações finalísticas e organizacionais nele definidas, pautando a conduta de todos os envolvidos em valores como a ética, a transparência, a inovação e a valorização dos servidores. As mudanças em curso na SEDEERI têm sido estimuladas, acima de tudo, pelo modelo de governança adotado pelo governo do estado. Modelo que se distingue pela adesão aos postulados do desenvolvimento sustentável e que apontam para um Estado do Rio de Janeiro no qual o crescimento econômico pujante e regionalmente equilibrado, seja integrado com a preservação do meio-ambiente e a inclusão social.

O Plano Estratégico 2022-2026 espelha a visão de futuro, os valores e os padrões de governança do desenvolvimento idealizados pelo atual Governo. Nele são identificados os objetivos e os meios através dos quais a Secretaria, enquanto organização responsável pela formulação e execução das políticas, planos, programas e projetos de desenvolvimento para o Estado, pretende concretizar o futuro desejado por todos os cidadãos fluminenses.

Espera-se de cada um dos gestores e servidores da SEDEERI e de suas vinculadas, todo o empenho na consecução deste Plano, cientes de que o julgamento da população sobre o nosso trabalho será baseado no que aqui propomos realizar em seu benefício.

Mobilizar competências e talentos, mediante um trabalho em equipe bem orientado e focalizado em resultados, eis o que se impõe. Esta mobilização deverá marcar o quadro de gestores e servidores da Secretaria e de suas vinculadas, como um grupo efetivamente engajado no cumprimento das diretrizes do atual Governo do Estado do Rio de Janeiro, particularmente no que diz respeito à qualidade dos serviços públicos, à ética e à transparência, sempre voltados ao desenvolvimento econômico e social da população.

Março de 2022

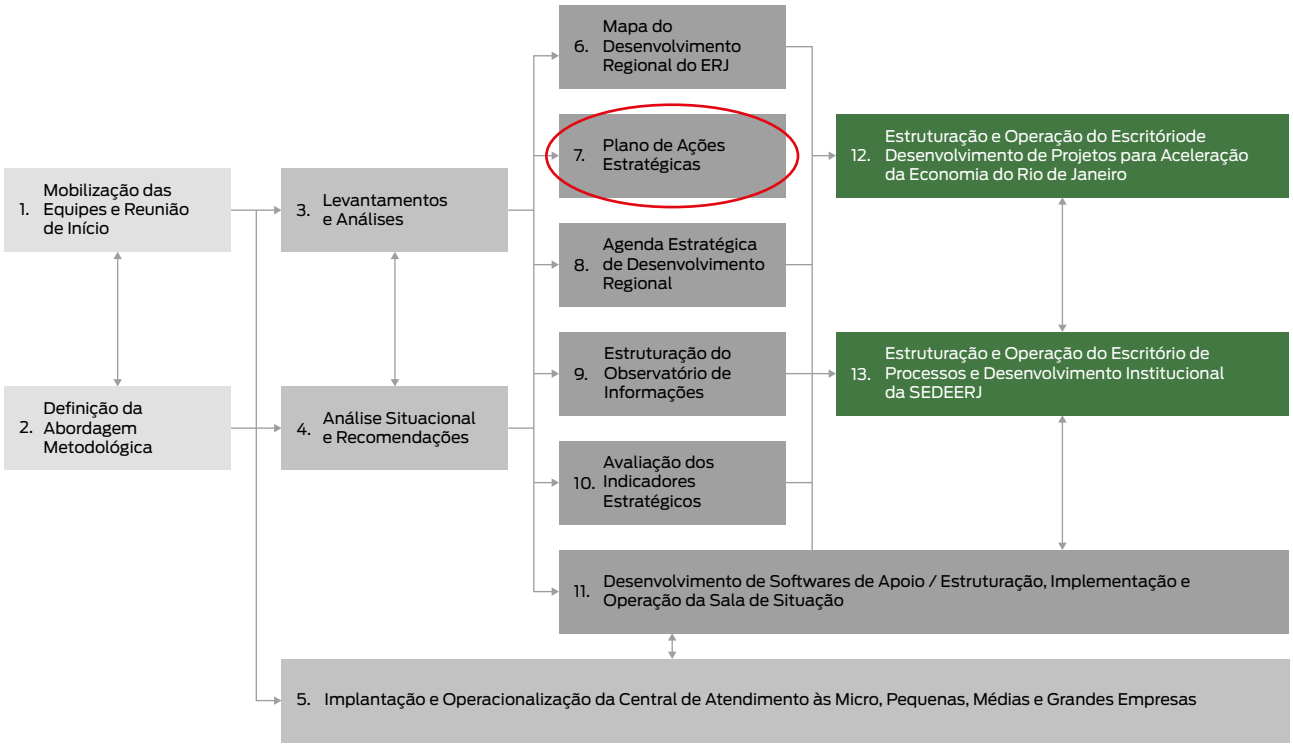
Vinícius Farah

Introdução

A elaboração do Plano Estratégico da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais do Governo do Estado do Rio de Janeiro – SEDEERI 2022-2026 envolveu a participação direta de cerca de 60 profissionais – entre a administração superior e o corpo técnico da Secretaria e suas entidades vinculadas – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA, Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado Rio de Janeiro – AGETRANSP, Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO, Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN, Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA e Departamento de Recursos Minerais – DRM, além de ter contado com a contribuição de diversos parceiros estratégicos da instituição, integrantes do Governo do Estado, de Prefeituras, da classe empresarial e da sociedade em geral.

Ela se insere em um esforço institucional estruturado que se iniciou em dezembro de 2021 e deve prosseguir até dezembro do corrente exercício, e que envolveu a realização de análise situacional da SEDEERI, o desenvolvimento de um estudo de cenários econômicos do Rio de Janeiro com horizonte 2040 e a realização de um conjunto de cerca de 40 entrevistas com pessoas selecionadas dos grupos citados no primeiro parágrafo, para apoio à análise do ambiente interno da Secretaria e vinculadas.

Nesse empreendimento inserem-se ainda a estruturação e operacionalização de escritórios de processos e de projetos; a concepção e instalação de uma sala de situação; o desenvolvimento e implantação de uma plataforma social, de uma central de atendimento e de um observatório de informações, além da elaboração e implantação do mapa e agenda estratégica do desenvolvimento econômico regional do Rio de Janeiro. O diagrama a seguir ilustra, em termos esquemáticos, uma parte desse esforço.



O presente documento constitui a versão inicial do Plano Estratégico e traz, em essência:

- O “Credo” da SEDEERI, expresso através da sua Missão, Visão de Futuro, Valores e Propostas de Valor; e

- As seis grandes Opções Estratégicas para o período 2022-2026, além dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas associados a cada uma delas.

Duas das tarefas iniciais dos escritórios de processos e projetos que estão em fase de implantação serão:

- A quantificação dos Objetivos Estratégicos, através do estabelecimento de metas intermediárias e finais que permitirão o seu monitoramento; e

- O detalhamento e estruturação das Iniciativas Estratégicas previstas.

O Plano Estratégico constitui-se, portanto, em um instrumento dinâmico, e este documento contém a sua primeira versão, a qual será permanentemente atualizada e aperfeiçoada.

Sumário

Mensagem do Secretário **5**

Introdução **7**

PARTE I – PREMISSAS E INSUMOS **10**

1 Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040 ..... **10**
1.1 A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo 10
1.2 Análise situacional | Visão retrospectiva e panorama atual 10
1.3 Condicionantes do futuro | Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro 12
1.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro 17
1.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente 21

2 Análise Estratégica da SEDEERI **22**
2.1 Os principais insumos da análise 22
2.2 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico 23
2.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças 25
2.4 Fatores internos – Forças e fraquezas 27
2.5 Análise estratégica 29
2.6 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias 32

Parte II – PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026 ..... **38**

3 O "credo" da SEDEERI **38**
3.1 Missão 38
3.2 Visão de Futuro 2030 38
3.3 Valores 39
3.4 Proposta de Valor 39

4 Opções, Objetivos e Iniciativas Estratégicas **40**

Participantes **54**

Equipe de Consultoria **55**

Visão de Conjunto do Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026 ..... **56**

PARTE I - PREMISSAS E INSUMOS

1 Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040[1]

1.1 A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo

Em um mundo tão incerto e imprevisível, a abordagem de cenários é uma das mais efetivas técnicas para lidar com a incerteza. O propósito dos cenários não é o de predizer o futuro, e sim, organizar, sistematizar e delimitar as incertezas, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Cenários podem ser definidos como a descrição de situações futuras alternativas e dos eventos que explicam a evolução da situação de origem à situação futura.

Os cenários ajudam planejadores e tomadores de decisão a pensar o impensável, a especular sobre o futuro, a avaliar todas as possibilidades e a projetar estratégias em condições ambientais distintas.

1.2 Análise situacional | Visão retrospectiva e panorama atual

O Rio de Janeiro é um dos menores estados do Brasil em termos geográficos. Com uma área de **43,8 mil Km²**, o estado somente não é menor que Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal. A população, estimada em pouco mais de **17 milhões de habitantes**, o torna o 3º mais populoso do país, com alto índice de povoamento em relação às demais Unidades da Federação. A população fluminense é essencialmente urbana e o Rio de Janeiro fica atrás somente do Distrito Federal em termos de densidade demográfica. A Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ) é a segunda maior metrópole brasileira e uma das 15 maiores do mundo. Com um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a **R$ 780 bilhões**, a economia fluminense ocupa a 2ª posição no ranking nacional, sustentada pelas cadeias produtivas petrolífera, metalomecânica (incluindo as indústrias naval e automobilística) e de serviços. O principal destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico é o setor de óleo e gás: o estado é o maior responsável pela produção nacional e possui a maior reserva do país, posição que encontra paralelo apenas entre os maiores produtores mundiais da *commodity*.

Ao longo de sua história, o Rio de Janeiro esteve sob a influência direta dos principais ciclos de desenvolvimento da economia brasileira. Desde sua ascensão como polo mercantil, no século XVII, até a sua emergência como importante *player* global do setor petrolífero, no século XXI, o processo de **formação socioeconômica** do estado ocorreu ao longo de **seis fases**:

- Fase 1 (séculos XVI, XVII e XVIII) | **O desenvolvimento da potencialidade regional de eixo logístico nacional: ciclos da cana-de-açúcar, da mineração e do comércio;**

1 O texto consiste em uma síntese; o estudo em sua íntegra encontra-se disponível na SEDEERI.

- Fase 2 (século XIX) | **A consolidação da centralidade e da vocação cosmopolita: ciclo do café;**

- Fase 3 (início do século XX) | **A perda da hegemonia para São Paulo: a industrialização nascente perde dinamismo frente ao estado paulista;**

- Fase 4 (século XX: anos 50, 60 e 70) | **O "milagre fluminense": industrialização estruturada em grandes eixos viários;**

- Fase 5 (século XX: anos 80 e 90) | **A falência do Estado empresário e o fim do "milagre fluminense": crise e estagnação econômica;** e

- Fase 6 (final da década de 90 e começo do século XXI) | **Um estado, duas dinâmicas distintas: a emergência da economia do petróleo e o marasmo metropolitano.**

Se, por um lado, a reconfiguração econômica vivenciada pelo Rio de Janeiro, ao longo dos séculos representou o desenvolvimento do parque industrial do estado e a aceleração da urbanização, por outro, deixou algumas cicatrizes no tecido social. Fazer com que o Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo é o grande desafio das próximas décadas. Este novo ciclo de desenvolvimento integrado será possível somente com a superação dos principais gargalos e o devido aproveitamento das inúmeras potencialidades econômicas do estado.

Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico:

- Desigualdade social e pobreza;
- Desequilíbrio regional;
- Excessiva informalidade do mercado de trabalho;
- Limitada atratividade e competitividade do ambiente de negócios;
- Baixa articulação dos atores sociais, econômicos e políticos;
- Padrões insuficientes de governança; e
- Problemas ambientais.

Potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico:

- Posição geográfica estratégica;
- Reservas de óleo e gás;
- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
- Belezas e riquezas naturais e cultura vibrante;
- Extensão das áreas de preservação de ecossistemas; e
- Marca internacionalmente reconhecida.

1.3 Condicionantes do futuro | Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro

O futuro do Rio de Janeiro não é totalmente incerto, nem obra do acaso. Ele é influenciado por um conjunto de fenômenos externos e internos que têm impacto relevante sobre a trajetória futura do estado. Dentro desse conjunto de fenômenos que condicionarão o futuro do Rio de Janeiro, há um grupo de elementos já consolidados cujos desdobramentos apresentam alto grau de certeza ou previsibilidade no horizonte 2040. E, em oposição, há os elementos incertos cujas diferentes possibilidades de evolução irão definir a trajetória futura do estado.

Tendências consolidadas são aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis e suficientemente consolidadas para se admitir a manutenção deste rumo durante o período considerado. A explicitação de hipóteses quanto às tendências é um recurso metodológico particularmente relevante para a geração de cenários na medida em que delimita o espaço de restrições e possibilidades dentro dos quais os cenários podem ser construídos. As tendências consolidadas relevantes para a economia fluminense foram segmentadas em três grupos: o macroambiente global, o Brasil e a região Sudeste, além do Rio de Janeiro.

Tendências globais

- **Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento**, com o ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado, em especial na China e Índia;
- **Integração da produção mundial e emergência de um novo paradigma de competitividade econômica industrial:** larga escala de produção, redes de valor distribuídas internacionalmente, baixo custo e inovação tecnológica;
- Consolidação do conhecimento como principal motor do desenvolvimento econômico e intensificação da Economia de Serviços;
- Intensificação do processo de urbanização e metropolização, com a consolidação de uma rede de cidades globais;
- Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono;

Tendências do Brasil e Sudeste

- **Reconfiguração econômica e espacial**: interiorização do desenvolvimento, desconcentração urbano-industrial e constituição de novos polos de dinamismo econômico;
- **Transição demográfica** provocando grandes alterações econômicas e no perfil da demanda de serviços públicos;
- **Forte expansão da conectividade,** com massificação do acesso à internet;

- Consolidação do **Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás;**

- Consolidação da **questão ambiental como fator crítico para o planejamento e a tomada de decisão;**

Tendências do Rio de Janeiro

- **Dinâmica econômica fluminense baseada em óleo & gás, metalomecânica, logística e serviços;**

- **Transição demográfica**: redução da participação relativa da população jovem e grande aumento da população em idade produtiva e da população idosa;

- Manutenção da concentração sociodemográfica da RMRJ sobre as demais regiões;

- **Ingresso de investimentos e ampliação da demanda por capital humano**, com maior competição inter e intraestadual (entre setores econômicos) por trabalhadores qualificados; e

- Aumento das **pressões para a conservação, preservação e recuperação sustentável dos recursos naturais**.

Este conjunto de tendências futuras para o horizonte 2040 é portador de inúmeras implicações estratégicas – **oportunidades e ameaças** – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas. As principais **implicações estratégicas das tendências consolidadas** para o desenvolvimento econômico estadual são:

- Aumento da **demanda mundial por *commodities*** industriais, minerais e energia;

- Manutenção da **economia do petróleo** como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense, possibilitando aumento das rendas petrolíferas (royalties e participações especiais) e maior capacidade de investimento público em infraestrutura e na área social;

- Forte ingresso de investimentos produtivos associados à **cadeia produtiva de óleo e gás**;

- Oportunidade de desenvolvimento de novos negócios e serviços associados ao **comércio exterior**;

- Necessidade de implantação ou ampliação de **infraestrutura** e de **sistemas logísticos de alta capacidade** para assegurar inserção competitiva do Rio de Janeiro no movimento de interiorização do desenvolvimento econômico nacional;

- Risco de **especialização excessiva** da economia fluminense, com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de commodities;

- Risco de perda de **competitividade das indústrias tradicionais** fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo;

- Ampliação dos **fluxos turísticos** de negócios e de lazer;

- Oportunidade de **adensamento das cadeias produtivas** fluminenses por meio da **promoção e atração de investimentos** nos elos mais inovadores de suas redes de valor;

- Aumento da competição internacional pelos **fluxos de capitais** produtivos e financeiros circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais;

- Intensificação da **disputa por atração de investimentos** industriais entre os estados e municípios;

- Oportunidade para a atração de **sedes e representações de grandes empresas** brasileiras e multinacionais;

- Importância de aproveitar o **bônus demográfico**, atuando na **qualificação profissional**;

- Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade;

- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços;

- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à **inovação**, ao desenvolvimento das **novas tecnologias** e sua incorporação aos sistemas produtivos;

- Mudanças significativas nos **processos de negócios**, com aumento da importância das tecnologias da informação e comunicação (**TIC**) para a competitividade econômica;

- Crescente **importância das grandes metrópoles**, como a RMRJ, para a competitividade regional e do país;

- Crescimento das oportunidades no mercado de geração de conhecimento para o desenvolvimento de **negócios ligados ao meio ambiente**;

- Oportunidade de desenvolvimento da produção de **fontes renováveis de energia**: biomassa, pequenas centrais hidrelétricas e energia eólica;

- Pressões internacionais por parte do mercado, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da **produção sustentável de bens e serviços**; e

- **Qualidade ambiental** passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.

Além das tendências consolidadas, os cenários para a economia do Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 dependem também de fatores mundiais, nacionais, estaduais, regionais e locais altamente incertos e de elevado impacto, denominados incertezas críticas. **Incertezas críticas** são condicionantes do futuro com baixo grau de previsibilidade e elevado impacto.

As incertezas críticas foram divididas em **duas categorias**. A primeira reúne aquelas incertezas relacionadas ao contexto externo à economia fluminense, incluindo variáveis específicas ao macroambiente de interesse do estado. Essas incertezas são predominantemente econômicas e se relacionam às atividades produtivas motrizes da economia estadual.

Incerteza crítica síntese externa

Qual será o ritmo e o perfil do crescimento econômico brasileiro e do espaço geoeconômico com influência sobre a economia fluminense no horizonte 2040?

- **Ambiente internacional** (evolução dos ciclos econômicos, grau de protecionismo e demanda mundial por bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense)

- Orientação da **política econômica** (fiscal, monetária, industrial e de comércio exterior) e agenda de **reformas** estruturais

- Enfrentamento dos **gargalos de infraestrutura** econômica (transporte e energia)

- **Segurança jurídica** e atratividade do país a **investimentos** privados

- **Crescimento econômico**, **inclusão social** e **mercado consumidor** em âmbito nacional



A incerteza crítica do ambiente externo pode assumir estados possíveis, em um eixo contínuo delimitado por dois extremos: "**Tendencial**" (manutenção da trajetória recente) e "**Disruptivo**" (salto de desempenho).

- **Tendencial**: economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital e desaceleração do crescimento da demanda externa por energia e commodities industriais; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

- **Disruptivo**: economia mundial retoma o caminho do crescimento equilibrado; melhora na confiança dos investidores estrangeiros e aumento do fluxo comercial; estabilidade e crescimento dos principais mercados globais; fortalecimento da competitividade da economia brasileira e atração de investimentos produtivos; crescimento sustentado da economia brasileira, com inclusão social e elevado dinamismo do mercado interno.

Já a segunda categoria tem origem interna e engloba os elementos específicos do Rio de Janeiro, sobretudo nas dimensões econômica, institucional e socioambiental.

Incerteza crítica síntese externa

Como será a competitividade sistêmica da economia fluminense no horizonte 2040?

- **Articulação entre os atores** econômicos, políticos e sociais
- **Eficiência do Estado**, governança, desburocratização e tributação
- **Ambiente de negócios** e cultura **empreendedora**
- Qualidade e capacidade da **infraestrutura** econômica
- Disponibilidade de **capital humano** e qualidade do sistema de **ciência, tecnologia e inovação** (CT&I)



A incerteza crítica interna à economia fluminense assume estados possíveis em um eixo contínuo delimitado por dois extremos:

- **Enfraquecimento:** deterioração da classe política e isolamento/desarticulação do estado com os demais entes federativos, contexto este em que o controle social é baixo; fragilidade das instituições públicas, com deterioração do desempenho na gestão; ambiente pouco propício ao desenvolvimento de negócios, marcado pela burocracia excessiva e pela elevada carga tributária, com impacto negativo sobre o empreendedorismo e a inovação; manutenção de importantes gargalos de infraestrutura e escassez de mão de obra qualificada.
- **Fortalecimento:** elevado grau de articulação entre as lideranças públicas e privadas, com fortalecimento do capital social; melhoria generalizada da gestão pública e das instituições, com redução da burocracia e simplificação/redução da carga tributária; consolidação de um ambiente propício ao desenvolvimento de negócios, incluindo incentivo à inovação e ao empreendedorismo; enfrentamento aos principais gargalos de infraestrutura e aumento da oferta de mão de obra qualificada.

A partir da interação entre as duas incertezas críticas síntese, a externa e a interna ao Estado do Rio de Janeiro, são obtidas as distintas hipóteses para a evolução futura das demais incertezas da economia fluminense. Os cinco elementos resultantes (**variáveis de resultado**) dos cenários são:

a) Ingresso de investimentos produtivos e crescimento econômico fluminense;

b) Perfil da **estrutura produtiva** (agregação de valor, conteúdo tecnológico, grau de diversificação);

c) Sustentabilidade ambiental e desenvolvimento de negócios associados à economia de baixo carbono;

d) Emprego, informalidade e inclusão social; e

e) **Dinamismo regional** e distribuição territorial da riqueza.

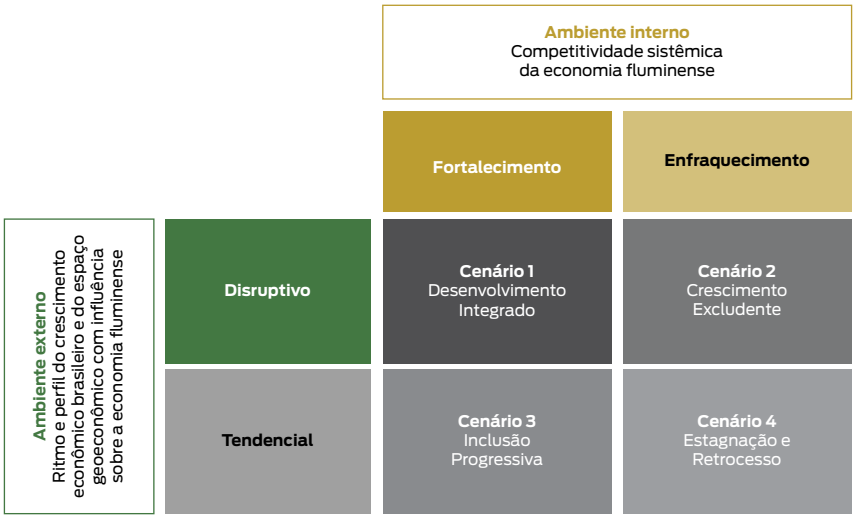
1.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro

O **propósito primário dos cenários não é o de predizer o futuro**, e sim, o de **organizar, sistematizar e delimitar as incertezas**, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Eles ajudam governantes, instituições, empresas e os atores sociais a **trabalhar com o futuro de um modo organizado e sistemático**, reduzindo incertezas e estimulando a formulação de políticas, estratégias e iniciativas antecipatórias e inovadoras.

Os cenários econômicos para o Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 são decorrentes das duas incertezas críticas síntese apresentadas na seção anterior. Elas formam **dois grandes eixos ortogonais cujas combinações das hipóteses extremas configuram os cenários futuros** possíveis da economia estadual:

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040



- **Cenário 1 - Desenvolvimento Integrado:** desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.

- **Cenário 2 - Crescimento Excludente:** o crescimento econômico puro difere do desenvolvimento, pois se preocupa apenas com questões quantitativas (como, por exemplo, o PIB); um crescimento excludente é gerador de desigualdades sociais e regionais, não sendo também ambientalmente sustentável a longo prazo.

- **Cenário 3 - Inclusão Progressiva:** inclusão socioeconômica refere-se ao conjunto de meios e ações voltadas a superar as barreiras produtivas e sociais que famílias, empresas, comunidades e regiões enfrentam para gerar renda e combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade provocada pelas desigualdades sociais e territoriais.

- **Cenário 4 - Estagnação e Retrocesso:** estagnação econômica refere-se à situação em que a renda gerada não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial econômico de um dado território, durante um período prolongado, no qual o lento crescimento econômico é geralmente acompanhado de alto desemprego de fatores.

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 - Inclusão Progressiva	C4 - Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional				
Ambiente internacional	Crescimento econômico continuado, integração comercial, inovação tecnológica e aumento acelerado da demanda por produtos e serviços fluminenses		Crescimento econômico baixo e volátil, fragmentação econômica, sociedade de risco e desaceleração do aumento da demanda por produtos e serviços fluminenses	
Política econômica	Governança eficaz e eficiente, estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e avanços importantes na agenda de reformas estruturais		Governança ineficiente e pouco eficaz, descontrole inflacionário, desequilíbrio fiscal e avanços tímidos na agenda de reformas estruturais	
Infraestrutura de influência	Modernização, com superação dos principais gargalos		Deterioração, com manutenção dos principais gargalos	
Segurança jurídica e investimentos privados	Segurança jurídica, maior confiança dos agentes econômicos e elevado volume de investimentos privados		Insegurança jurídica, crescente desconfiança dos agentes econômicos e desaceleração de investimentos privados	
Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor	Crescimento acelerado e sustentado, com redução das desigualdades sociais e fortalecimento do mercado interno		Crescimento baixo e intermitente, com manutenção das desigualdades sociais e menor dinamismo do mercado interno	

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 - Inclusão Progressiva	C4 - Estagnação e Retrocesso
Ambiente interno | Economia fluminense				
Articulação entre os atores	Forte articulação	Baixa articulação	Forte articulação	Isolamento das lideranças
Gestão pública e instituições	Gestão eficaz, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, irresponsabilidade fiscal e instituições deterioradas	Gestão eficaz e inovadora, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, desequilíbrio fiscal e instituições deterioradas
Ambiente de negócios	Muito favorável	Desfavorável	Favorável	Muito desfavorável
Infraestrutura econômica	Modernização, com superação dos principais gargalos	Manutenção dos principais gargalos	Superação dos principais gargalos	Deterioração, com manutenção dos principais gargalos
Capital humano e sistema de CT&I	Aumento do capital humano e modernização do sistema de CT&I	Escassez de capital humano e prevalência de um sistema de CT&I "dual"	Aumento do capital humano e melhorias moderadas no sistema de CT&I	Escassez de capital humano e deterioração do sistema de CT&I
Ingresso de investimentos e crescimento econômico	Crescimento alto e sustentado, com forte ingresso de investimentos em diversos setores	Crescimento mediano e volátil, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos	Crescimento mediano e estável, com atração das escassas oportunidades de investimento	Crescimento baixo e errático, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos
Estrutura produtiva	Diversificada	Crescente especialização	Crescente diversificação	Especializada
Economia de baixo carbono	Recuperação do patrimônio natural, uso sustentável dos ativos ambientais e desenvolvimento de novos negócios associados	Degradação do patrimônio natural, uso predatório dos ativos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios	Conservação de remanescentes, preservação dos ativos ambientais e desenvolvimento de negócios associados	Degradação do patrimônio natural, manutenção dos principais passivos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios
Emprego, informalidade e inclusão social	Substancial redução do desemprego e da informalidade, com forte queda da desigualdade social e da pobreza	Desemprego e informalidade elevados, com aumento da desigualdade social e diminuição da pobreza	Redução moderada do desemprego, da informalidade, da desigualdade social e da pobreza	Aumento do desemprego e da informalidade, com acentuação da desigualdade social e manutenção da pobreza em patamar elevado
Dinamismo regional	Desenvolvimento distribuído territorialmente	Crescimento concentrado nos polos mais competitivos	Desenvolvimento moderadamente distribuído	Agravamento das disparidades regionais

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	Situação atual	Cena em 2040			
		C1 Desenvolvimento Integrado	C2 Crescimento Excludente	C3 Inclusão Progressiva	C4 Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional					
PIB mundial (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [1]	**2,8** (2000-2020)	**≈ 4,0** (2022-2040)		**< 2,0** (2022-2040)	
PIB brasileiro (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [2]	**2,1** (2000-2020)	**4,0 - 5,0** (2022-2040)		**< 2,5** (2022-2040)	
Ambiente interno | Economia fluminense					
PIB fluminense (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [3]	**8,0** (2000-2019)	**4,5 - 5,5** (2022-2040)	**2,5 - 3,5** (2022-2040)	**3,0 - 3,5** (2022-2040)	**1,0 - 2,0** (2022-2040)
PIB per capita fluminense (em R$ mil de 2010) [4]	**21,8** (2019)	**≈ 57,2** (+162%)	**≈ 38,1** (+75%)	**≈ 40,1** (+84%)	**≈ 28,0** (+28%)

Fontes: (1) FMI. World Economic Outlook. (2) IBGE. Sistema de Contas Nacionais. (3) IBGE. Contas Regionais do Brasil. (4) IBGE. Projeções da População. As quantificações acima apresentadas não são estimativas precisas, e sim, indicações exemplificativas para ajudar a avaliar as tendências mapeadas qualitativamente no cenário.

1.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente

Os cenários alternativos mostram tanto possibilidades de êxito quanto riscos de decadência e empobrecimento para o Estado do Rio de Janeiro. São futuros perfeitamente plausíveis, que podem levar o estado ao caos ou ao sonho de abrigar uma **sociedade economicamente próspera, socialmente justa, territorialmente integrada e ambientalmente revigorada.** O que decidirá, no presente, entre o sucesso e o fracasso, no futuro, pode ser sintetizado em uma palavra: ruptura.

Os cenários mostram que o ambiente internacional e o ritmo de crescimento da economia brasileira podem cumprir o importante papel de potencializar ou inibir esta ruptura. Contudo, **sozinhas, as variáveis do ambiente externo à economia fluminense não serão capazes de realizar a transformação necessária ou impedi-la de acontecer.** À luz dos cenários, a ruptura necessária para **a construção do melhor futuro dependerá, fundamentalmente, das ações presentes tomadas no âmbito interno.**

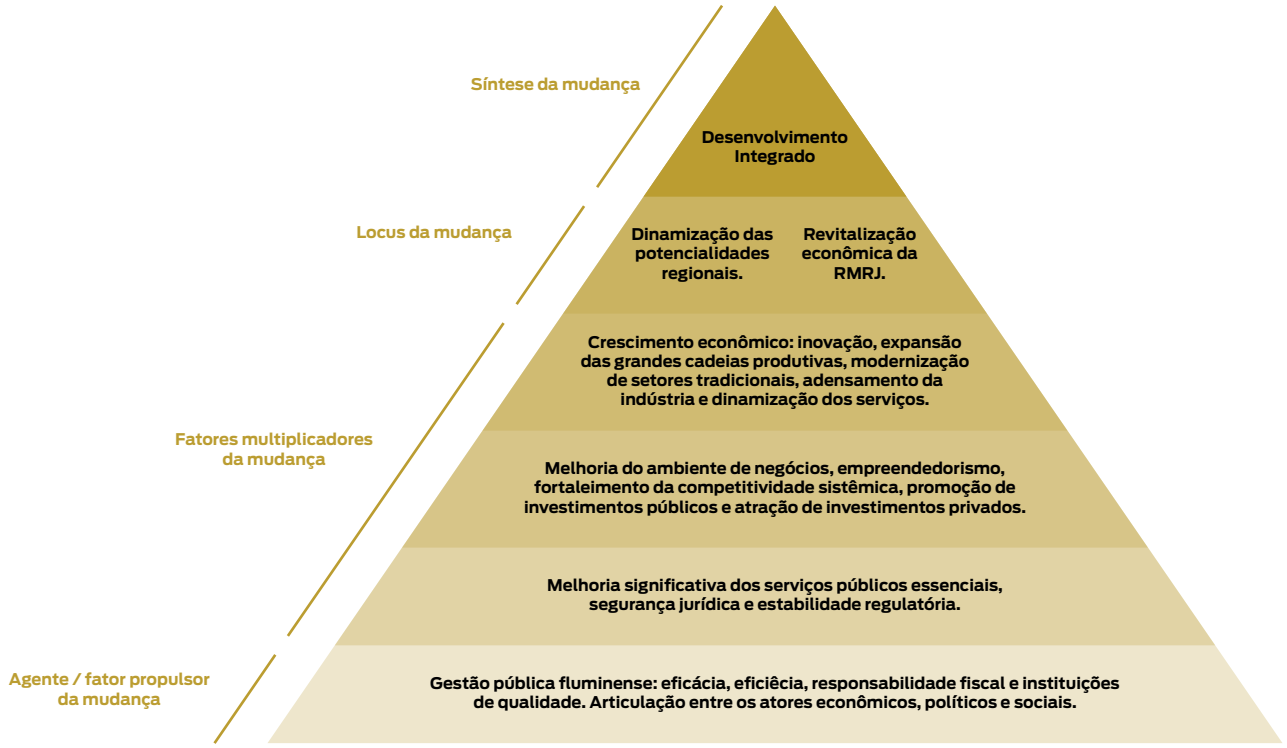
Para imprimir uma descontinuidade desse porte na trajetória do Rio de Janeiro, serão necessárias ações com diferentes horizontes temporais. **Somente no espaço de uma geração poderão ser viabilizadas transformações estruturais na base das instituições, da economia e,**

consequentemente, da sociedade. Ao olhar vinte anos à frente, é preciso ter clareza de onde se quer chegar; é necessário construir uma visão compartilhada sobre o futuro que se deseja e definir os meios que serão necessários para construí-lo; e, por fim, é essencial ter lideranças políticas, empresariais e da sociedade civil que empreendam a mudança.

No curto prazo, **o Governo do Rio de Janeiro tem a oportunidade de ser o agente propulsor da mudança** e, se o fizer, terá certamente o apoio e o engajamento de outros setores. Com credibilidade, o Governo adquire argumentos para **articular com atores econômicos, políticos e sociais as bases para a transformação da sociedade**, a qual certamente demandará esforços de sucessivos mandatos governamentais, de um controle social contínuo e próximo, e de um empresariado comprometido com o desenvolvimento sustentável do estado.

A agenda estratégica da mudança passa, portanto, pela iniciativa governamental, embora de maneira alguma se restrinja a ela. A ruptura na gestão pública fluminense pode servir como um fator propulsor da mudança e o Governo como um agente condutor no início dessa trajetória através da ação efetiva em variáveis capazes de irradiar influências positivas por todo o sistema – os chamados fatores multiplicadores da mudança.

Agenda estratégica da mudança em um horizonte de longo prazo



Em um nível acima, está representado o locus da mudança, o espaço territorial no qual a ação estratégica se dá em duas vertentes: um foco claro na área metropolitana, que concentra tanto potencialidades quanto significativos gargalos ao desenvolvimento econômico, e outro nas

potencialidades das diversas regiões do estado. A agenda estratégica culmina com a síntese da mudança, uma visão de futuro de longo prazo que deve ser amplamente debatida e construída conjuntamente pela sociedade e que pode ser inspirada pela descrição do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado.

2 Análise Estratégica da SEDEERI

2.1 Os principais insumos da análise

A **análise estratégica** utilizando-se a **Matriz SWOT** foi um elemento-chave no processo de planejamento estratégico da SEDEERI. Trata-se de uma ferramenta simples, mas poderosa, para o planejamento estratégico de qualquer organização. Ela permite analisar a situação atual da organização no seu contexto de atuação e tirar conclusões que irão ajudá-la no futuro.

A análise SWOT permite ao tomador de decisão a percepção do negócio como um todo, reconhecendo os fatores internos e externos que afetam o cumprimento dos objetivos pretendidos pela organização. O termo SWOT é uma abreviação das palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) . Na perspectiva interna, a análise verifica as forças e fraquezas da organização – elementos positivos e negativos que constituem o seu negócio e os recursos para atingir seus objetivos. Já na perspectiva externa, a análise considera quais os elementos do ambiente que a organização pode (e deve) levar em conta para a materialização de seus objetivos. Estes elementos podem ser sociais, econômicos, políticos, ambientais ou tecnológicos.

Ao utilizar de maneira organizada e estruturada dados e informações abrangendo os ambientes interno e externo da organização, a avaliação estratégica a partir do método SWOT ajuda a definir ações futuras orientadas à solução de possíveis problemas. Adicionalmente, oferece ao gestor um olhar adequado para as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Dessa forma, o diagnóstico estratégico fornecido pela análise SWOT, ao contribuir com a eliminação da subjetividade no processo decisório, torna-se uma ferramenta de grande valia para a proposição de possíveis novas estratégias.

A seguir é apresentada a análise estratégica desenvolvida por meio da Matriz SWOT para a **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais do Governo do Rio de Janeiro – SEDEERI.**

Os fatores internos e externos analisados foram obtidos a partir do resultado de duas importantes etapas que balizaram o processo de planejamento estratégico da Secretaria: a Pesquisa Qualitativa – conjunto de entrevistas com atores internos e externos relevantes – e os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040, sintetizados no item 1.

2 O termo Matriz SWOT é uma criação da década de 60 atribuída a um professor norte-americano da Universidade de Standford chamado Albert Humphrey. A consolidação da ferramenta, contudo, só se deu em 1979, com Michael Porter, por meio da publicação do artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", na Harvard Business Review, e pelos materiais produzidos pelo grupo BCG – Boston Consulting Group.

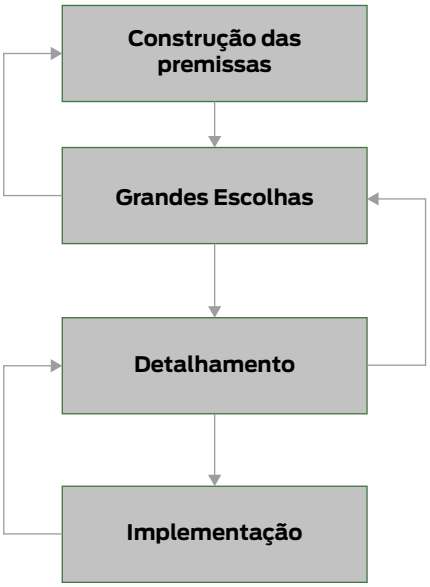
2.2 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico

Estratégia é um conjunto de **grandes escolhas** que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. A estratégia é uma resposta consistente a três grandes questões: (1) **onde estamos?** (2) **onde queremos chegar?** (3) **como evoluiremos da situação atual à situação desejada?**

Nesse sentido, conceitualmente, o significado de **Plano Estratégico** é muito simples. Ele representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde a situação atual até à situação desejada. Todavia, em uma perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma organização, dotando-a de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende quatro grandes etapas: construção das premissas; grandes escolhas; detalhamento; e implementação.

Grandes etapas do planejamento estratégico



O **planejamento estratégico** se inicia com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um leque coerente de hipóteses e avaliações, para orientar a formulação do plano. As hipóteses referem-se às evoluções prováveis do ambiente externo, descritas pelos cenários. As avaliações dizem respeito, sobretudo, a aspectos internos da organização, principalmente as percepções quanto a suas forças e fraquezas.

A **construção das premissas** culmina com o mapeamento e a interpretação das interações entre oportunidades/ameaças *versus* forças/fraquezas da organização. Trata-se de uma **análise sistêmica, na qual** se visualiza os efeitos resultantes do conjunto de fatores estratégicos internos e externos à organização. Um dos instrumentos mais difundidos no âmbito da Administração

Estratégica para este propósito é **a Matriz SWOT**, através da qual se faz a ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Com base na Matriz SWOT, é possível caracterizar:

- As potencialidades de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades associadas ao ambiente externo;
- Sua capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva, vale dizer, o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades; e
- As vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos de as ameaças impactarem a organização.

Matriz SWOT

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="3">Ambiente Interno</th><th colspan="6">Ambiente Externo</th></tr>
<tr><th colspan="3">Oportunidades</th><th colspan="3">Ameaças</th></tr>
<tr><th>O1</th><th>O2</th><th>ON</th><th>A1</th><th>A2</th><th>AN</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Forças</td><td>Força 1</td><td colspan="3" rowspan="3">Potencialidades de Atuação Ofensiva</td><td colspan="3" rowspan="3">Capacidade Defensiva</td></tr>
<tr><td>Força 2</td></tr>
<tr><td>Força "N"</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Fraquezas</td><td>Fraqueza 1</td><td colspan="3" rowspan="4">Debilidade de Ação Ofensiva</td><td colspan="3" rowspan="4">Vulnerabilidades</td></tr>
<tr><td>Fraqueza 2</td></tr>
<tr><td>Fraqueza 3</td></tr>
<tr><td>Fraqueza "N"</td></tr>
</table>

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. A análise da Matriz *SWOT*, portanto, fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

2.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças

Os fenômenos e possibilidades relacionados ao ambiente externo – descritos pelas tendências consolidadas e cenários futuros para o horizonte 2040 – são portadores de inúmeras implicações estratégicas – oportunidades e ameaças – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas.

As 5 principais oportunidades e ameaças para o desenvolvimento econômico fluminense trazidas pelo ambiente externo à SEDEERI são as seguintes:

Oportunidades

1. **Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense**

   - Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores na economia de mercado (em especial na China e na Índia). Trajetória ascendente da demanda global por *commodities* industriais, minerais e energia, impactando o crescimento da economia fluminense (tendo em vista seu perfil setorial e logístico).

   - Consolidação do Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás. Manutenção do Rio de Janeiro como principal responsável pela produção nacional de petróleo e gás natural.

2. **Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior**

   - Oportunidade de desenvolvimento de negócios e serviços associados ao comércio internacional (exportação e importação), inclusive serviços especializados associados ao *trading* e sistemas logísticos em rede.

   - Oportunidade para ampliar a movimentação do complexo portuário do Estado do Rio de Janeiro.

3. **Ampliação dos fluxos turísticos**

   - Ampliação dos fluxos turísticos de negócios e de lazer.

4. **Bônus demográfico e mudança do perfil da demanda sobre os serviços**

   - Transição demográfica: a projeção da pirâmide etária mostra redução da população na faixa de 0 a 14 anos e incremento da parcela da população em idade potencialmente ativa (15 a 64 anos) – o chamado bônus demográfico. O bônus demográfico cria

condições favoráveis ao crescimento econômico pela maior oferta de força de trabalho e maior capacidade de poupança.

- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços públicos e privados, consequência da modificação dos requerimentos individuais de serviços em função da idade.

5. Negócios associados à inovação e ao desenvolvimento de tecnologias

- Os setores intensivos em tecnologia e conhecimento liderarão a economia do século XXI: transição de um modo de produção e criação de valor intensivo em energia e materiais, para a geração de valor com produtos intensivos em conhecimento e inovação.

- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à inovação, ao desenvolvimento das novas tecnologias e sua incorporação aos sistemas produtivos.

Ameaças

1. Contexto macroeconômico global e nacional de crescimento baixo e volátil

- Risco de contexto macroeconômico externo desfavorável ao crescimento da economia estadual: economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

2. Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais

- Risco de especialização excessiva da economia fluminense (concentração acentuada da capacidade de geração de riqueza do sistema produtivo em poucos setores), com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*.

- Risco de perda de competitividade das indústrias tradicionais fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos.

3. Competição pelos fluxos de capitais e pela localização de novas plantas industriais

- Aumento da competição internacional pelos fluxos de capitais produtivos e financeiro circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais.

- Intensificação da disputa por atração de investimentos industriais entre os estados e municípios. Ameaça de acentuação de perda de investimentos destinados à indústria,

em face da maior concorrência interestadual.

- Ameaça de aumento da concorrência dos municípios situados no entorno das plataformas petrolíferas da Bacia de Santos na atração de empresas e investimentos associados à cadeia produtiva do óleo e gás.

4. **Pressão do mercado por profissionais qualificados**

- Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade, objetivando ganhos de qualidade e produtividade.

- Aumento da demanda por qualificação profissional, oriunda da incorporação de novas tecnologias no mundo do trabalho.

5. **Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção de bens e serviços, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais**

- Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono. Qualidade ambiental passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.

- Pressões internacionais por parte do mercado, de ONGs, de governos nacionais e de instituições multilaterais, que condicionam investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da produção sustentável de bens e serviços.

2.4 Fatores internos – Forças e fraquezas

Os fatores estratégicos relacionados ao **ambiente interno** originam-se de duas fontes de informação, as quais sustentam a análise situacional da SEDEERI. Primeiramente, são identificados no diagnóstico socioeconômico da economia fluminense, a partir do qual as tendências consolidadas e os cenários futuros são traçados. Ademais, são levantados na pesquisa qualitativa, em que se consolidam as opiniões e percepções de atores sociais, em relação à organização.

Os **cenários** apontam que para o Rio de Janeiro registrar crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo serão necessários a superação dos principais **gargalos** e o devido aproveitamento das inúmeras **potencialidades** econômicas do estado. Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico. Já as potencialidades, são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico.

A **pesquisa qualitativa**, por sua vez, é empregada para diagnosticar a organização, no intuito de compreender a situação atual, identificar suas **forças e fraquezas** e orientar o processo decisório.

Entende-se por força o conjunto de fenômenos ou condições internas à organização capazes de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho. Já a fraqueza se refere aos fenômenos ou condições internas à organização capazes de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho.

Embora potencialidades e gargalos não sejam considerados elementos estritamente internos à SEDEERI, o fato de se configurarem como **variáveis endógenas do sistema econômico fluminense** os torna de grande valia para a formulação de ações estratégicas finalísticas da organização. As **ações finalísticas** da SEDEERI abrangem os projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro. As ações estratégicas da Secretaria são complementadas pelas chamadas ações estruturantes, isto é, projetos ou ações para aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Dessa maneira, as 5 principais forças e fraquezas do ambiente interno à SEDEERI (incluindo potencialidades e gargalos ao desenvolvimento econômico estadual) são as seguintes:

Forças

1. Geografia: posição estratégica e extensão litorânea;
2. Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais;
3. Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
4. Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida; e
5. Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI.

Fraquezas

1. Ambiente de negócios e política de atração de investimentos;
2. Informalidade do mercado de trabalho;
3. Desigualdades sociais e regionais;
4. Problemas ambientais; e
5. Governança e articulação externa da SEDEERI.

2.5 Análise estratégica

A matriz SWOT que subsidiou a avaliação e proposição de ações estratégicas para a SEDEERI, voltadas à aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro foi desenvolvida em 4 etapas:

1. **Mapeamento dos fatores estratégicos internos e internos**

- Identificação das forças e fraquezas mais relevantes, no sentido de contribuírem ou inibirem o desenvolvimento econômico.

- Identificação das oportunidades e ameaças mais relevantes, do ponto de vista do seu impacto potencial sobre o desenvolvimento econômico.

- A matriz quadrada desenvolvida é da categoria 10 x 10, ou seja, foram levantados 5 tópicos de cada fator estratégico (força, fraqueza, oportunidade e ameaça).

2. **Cruzamento dos fatores e ponderação das intensidades**

- Realização dos cruzamentos, através da interseção de cada força ou fraqueza com cada uma das oportunidades e ameaças e devida ponderação, de acordo com a intensidade da interação.

3. **Análise numérica dos resultados**

- Após o preenchimento da matriz, consolidação e cálculo dos resultados para indicação do posicionamento estratégico.

- Cada cor na matriz corresponde a um quadrante (Q1, Q2, Q3 e Q4).

  - A **Capacidade Ofensiva** corresponde a Q1 – Q3, isto é, o somatório "forças x oportunidades" menos o somatório "fraquezas x oportunidades". Sinaliza o quanto a organização é capaz de "atacar" no seu contexto de atuação.

  - A **Capacidade Defensiva** é obtida por Q2 – Q4, isto é, o somatório "forças x ameaças" menos o somatório "fraquezas x ameaças". Indica o quanto a organização é capaz de se "defender" no ambiente que integra.

  - Por fim, o **Posicionamento Estratégico** é definido por Q1 + Q2 – Q3 – Q4, isto é, o somatório de todas as forças menos todas as fraquezas. Sugere o quanto a organização "reage" diante do cenário no qual está inserida.

  - Complementarmente, a **Efetividade** corresponde a quanto cada quadrante representa com relação ao somatório máximo do mesmo (se tudo fosse preenchido com 2). Esta medida fornece o resultado, em termos percentuais, da interação do ambiente interno com o externo.

4. Análise gráfica dos resultados

- A representação gráfica mais utilizada na análise consiste no gráfico de rede. Por meio dele, torna-se possível visualizar de forma clara qual fator estratégico mais “puxa” a organização, no contexto do seu ambiente de atuação. O ambiente interno é representado pelo eixo vertical e o externo pelo eixo horizontal.

Matriz SWOT | SEDEERI

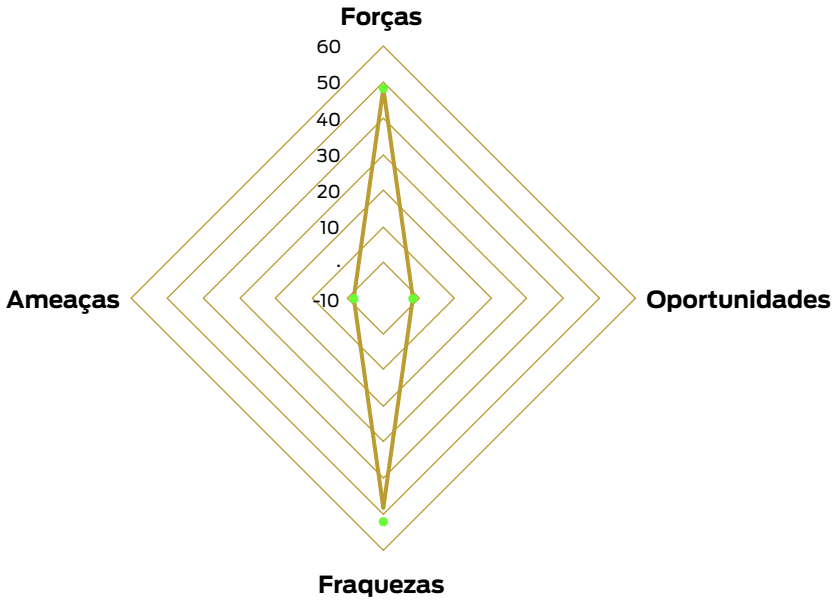
Guia para Preenchimento da Matriz SWOT					Ambiente Externo										
					Oportunidades					Ameaças					
Respostas	Ptos.	Perguntas			Aumento dem. mundial commodities e manutenção O&G como força motriz	Novos negócios e serviços assoc. comércio exterior	Ampliação dos fluxos turísticos	Bônus demográfico e mudança do perfil da dem. s/ serviços	Negócios assoc. à inovação e ao desenv. de tecnologias	Contexto macroecon. global/nacional de crescimento baixo/volátil	Especialização econ., vulnerab. externa e perda competitividade set. tradic.	Competição pelos fluxos de capitais e localização de novas plantas indust.	Pressão do mercado por profissionais qualificados	Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção	Total
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organizaçao a capturar a Oportunidade Y?													
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y?													
Sem efeito Dificulta pouco Dificulta muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?													
Sem efeito Acentua pouco Acentua muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y?													
Ambiente Interno	Forças	Geografia: posição estratégica e extensão litorânea			2	2	2	0	0	1	1	2	0	0	10
		Riquezas naturais: reservas O&G, áreas de preservação e belezas naturais			2	2	2	0	0	2	1	2	0	2	13
		Capital intelectual e sistema de CT&I			1	1	0	2	2	0	2	2	2	0	12
		Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida			0	2	2	0	0	1	2	2	0	0	8
		Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI			0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	5
	Fraquezas	Ambiente de negócios e política de atração de investimentos			1	2	1	2	2	2	2	2	0	0	14
		Informalidade do mercado de trabalho			0	1	0	2	1	0	2	1	2	0	9
		Desigualdades sociais e regionais			0	0	2	2	0	1	2	1	2	0	10
		Problemas ambientais			1	0	2	0	0	0	1	1	0	2	7
		Governança e articulação externa da SEDEERI			1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12
Total					2	3	-	-5	-2	-	-3	3	-2	-	

S W O T

Posicionamento estratégico | SEDEERI

Capacidade Ofensiva (Q1 - Q3)	22	24	=	-2	44%	48%	Q1	Q2
Capacidade Defensiva (Q2 - Q4)	26	28	=	-2	52%	56%	Q3	Q4
Posicionamento Estratégico (Q1 + Q2 - Q3 - Q4)			=	-4	Efetividade (%)		Quadrantes	

Gráfico de rede SWOT | SEDEERI



2.6 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias

O conjunto de interações mapeadas por meio da Matriz SWOT possibilita a identificação dos fatores estratégicos de maior relevância para a organização. Nesse sentido, no âmbito da SEDEERI, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais são as seguintes:

Avaliação Estratégica da SEDEERI

Critério de avaliação	Resultados obtidos
Forças mais atuantes	• Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais. • Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).
Fraquezas mais prejudiciais	• Ambiente de negócios e política de atração de investimentos. • Governança e articulação externa da SEDEERI.
Oportunidades mais acessíveis	• Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior. • Aumento da demanda mundial por commodities e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense.
Ameaças mais impactantes	• Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais. • Pressão do mercado por profissionais qualificados.

A análise numérica dos resultados sugere capacidade ofensiva e defensiva da SEDEERI iguais, ambas, a -2. Consequentemente, o **posicionamento estratégico** da organização é negativo (igual a -4). Entende-se por posicionamento estratégico negativo a situação na qual a organização se encontra "sufocada", sem condições de ataque, necessitando de estratégias que resultem no aprimoramento de seus pontos fortes e na mitigação das suas fraquezas.

Complementarmente, a interpretação de um posicionamento estratégico negativo por parte da SEDEERI vem também da **análise da efetividade** das interações estratégicas da organização no seu ambiente de atuação. O resultado da efetividade indica que as interações entre os fatores estratégicos internos e externos da organização são mais intensas no Q4 (56%), onde se concentram as vulnerabilidades. Em seguida, aparece o Q3 (52%), quadrante caracterizado pela debilidade de ação ofensiva. Na sequência, vem o Q2 (capacidade defensiva), com 48%, e o Q1 (potencialidades de atuação ofensiva), com 44% da intensidade das interações máximas no quadrante.

Essas evidências são corroboradas pela análise gráfica dos resultados da avaliação estratégica. O **gráfico de rede** sinaliza para um relativo equilíbrio entre oportunidades e ameaças à SEDEERI trazidas pelo ambiente externo. No tocante aos fatores internos, observa-se uma sutil predominância das fraquezas comparativamente às forças, puxando, levemente, o posicionamento estratégico da organização para o campo negativo.

A análise da Matriz SWOT fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes. Cabe às estratégias direcionar, de forma assertiva, os esforços da organização, no sentido de minimizar riscos e/ou potencializar as oportunidades, a partir do enfrentamento de suas vulnerabilidades e do fortalecimento de suas vantagens competitivas.

Nessa direção, a partir da análise da matriz, podem ser traçadas estratégias de quatro categorias:

i. **Estratégia ofensiva** (forças x oportunidades)
   Ocorre quando se utiliza uma força que influencia direta e positivamente uma oportunidade para aumentar a probabilidade de sua materialização, potencializando-a. Consiste, assim, em uma estratégia que visa o crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

ii. **Estratégia de confronto** (forças x ameaças)
   Nela, o ponto forte é empregado com o propósito de diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada de fato se materializar e trazer perdas para a organização.

iii. **Estratégia de reforço** (fraquezas x oportunidades)
   Atua sobre os pontos fracos da organização que, potencialmente, podem impedir ou inibir o pleno aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.

iv. **Estratégia de defesa** (fraquezas x ameaças)
   Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar sobre a organização. Atua para diminuir as chances de uma fraqueza potencializar ou contribuir para a materialização de uma ameaça.

Tendo como objetivo concretizar a visão de futuro descrita pelo cenário desejado de desenvolvimento integrado, a análise da matriz propicia a indicação de um conjunto de **iniciativas estratégicas** finalísticas e estruturantes para a SEDEERI:

Indicação de iniciativas estratégicas para a SEDEERI, por categoria

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia ofensiva	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) • Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos
Estratégia de confronto	• Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos • Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais • Apoio a setores com grande potencial estratégico • Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais
Estratégia de reforço	• Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas • Equidade de tratamento fiscal • Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia de defesa	• Regulação e combate à informalidade • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental • Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI

Uma forma alternativa de organizar as iniciativas estratégicas, derivadas a partir da análise da Matriz *SWOT*, consiste em agrupá-las em **eixos sinérgicos**. O agrupamento das iniciativas em **opções estratégicas** indica as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro, no horizonte de planejamento. Conceitualmente, as opções estratégicas são globais, altamente seletivas e consistem no primeiro nível de desdobramento e operacionalização da visão de futuro da organização.

Nesse sentido, são 6 as opções estratégicas indicadas a partir da análise da matriz:

1 - Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica

- Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações);
- Qualificação da mão de obra para os empreendimentos;
- Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e
- Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.

2 - Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

- Equidade de tratamento fiscal;
- Regulação e combate à informalidade; e
- Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.

3 - Atrair grandes investimentos

- Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e
- Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.

4 - Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

- Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais;
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e
- Apoio a setores com grande potencial estratégico.

5 - Promover a sustentabilidade ambiental

- Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e
- Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.

6 - Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

- Profissionalizar a gestão e aprimorar a governança corporativa na SEDEERI;
- Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual;
- Intensificar a articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada;
- Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e
- Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

Parte II - PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026

3 O "credo" da SEDEERI

Os elementos permanentes através dos quais se configura a SEDEERI em relação ao Plano Estratégico 2022-2026 são a sua Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e a sua Proposta de Valor aos diversos grupos de clientes.

3.1 Missão

A Missão da SEDEERI é:

Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.

Esta declaração ampla e duradoura do propósito da Secretaria sintetiza sua razão de ser, individualizando-a e distinguindo-a de outras organizações do mesmo tipo e interesse. É uma espécie de guia para todos os que a integram, com vistas a um trabalho independente, mas coletivo, na direção da Instituição.

A Missão adotada pela SEDEERI representa um grande desafio para dirigentes e servidores, uma vez que implica em uma mudança e transformação significativa de atuação, na medida em que direciona o foco para os 92 municípios e 8 regiões do Estado e as respectivas vocações, perfis e características.

3.2 Visão de Futuro 2030

Para cumprir sua Missão até 2030, a SEDEERI perseguirá a seguinte Visão de Futuro:

Em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro.

Trata-se de uma imagem da situação desejada para a Secretaria, até o ano de 2030, de forma a representar:

- Uma síntese da convergência dos atores relevantes para a instituição.
- Grandes desafios a serem superados no futuro, capazes de mobilizar os colaboradores internos e externos da organização.
- Uma conquista estratégica de grande valor para todos os envolvidos.
- Um desafio difícil, porém, alcançável no futuro.

Em que pese o horizonte de planejamento do presente instrumento ser o exercício de 2026, a vontade de "ir além" da equipe da Secretaria levou-a a formular uma Visão que a conduza, no mínimo, até o final da década.

3.3 Valores

Os valores constituem parâmetros que orientam a administração, o funcionamento e o relacionamento interno e externo da SEDEERI e devem igualmente balizar as práticas da Instituição e das pessoas.

Além disso, os valores (i) complementam a missão da Secretaria; (ii) imprimem coerência entre estratégias e ações; (iii) constituem a base de decisões ou ações da organização; e (iv) possuem caráter permanente, não devendo ser alterados em função de mudanças conjunturais.

Os Valores da SEDEERI

- **Ética** – A equipe da SEDEERI atua de forma íntegra em seu relacionamento interno e externo, respeita as políticas e normas de conduta estabelecidas pelo Governo e pela Instituição, e atende às expectativas dos clientes e da sociedade.

- **Transparência** – A gestão da SEDEERI é pautada na transparência e compartilhamento amplo e sistemático – com seus clientes, governo, parceiros e sociedade – de informações sobre suas ações, utilização de recursos e resultados.

- **Excelência** – A SEDEERI busca, de modo permanente, através de uma atuação eficiente, eficaz e efetiva, a qualidade máxima de seus resultados.

- **Inovação** – A SEDEERI procura sempre a inovação em seus produtos, soluções, processos, serviços, organização e modelos de negócio, de modo a oferecer resultados que criem valor para os seus clientes, governo, parceiros e sociedade.

- **Valorização do Servidor** – A SEDEERI entende que a valorização de seu Servidor é o melhor caminho para cumprir sua Missão.

3.4 Proposta de Valor

A Proposta de Valor diz respeito às entregas que a SEDEERI se compromete a proporcionar aos seus públicos de interesse – grupos ou indivíduos que se beneficiam ou são impactados em decorrência da consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, a Proposta de Valor constitui, simultaneamente, um instrumento de direcionamento e explicitação das entregas da organização e uma ferramenta de avaliação de sua efetividade.

A Proposta de Valor da SEDEERI

A Proposta de Valor da SEDEERI para os seis principais grupos de beneficiários de maior interesse da instituição é apresentada no quadro a seguir.

Beneficiários	Proposta de Valor
Governo	Atração de Investimentos e Geração de Receitas
Empresas	Segurança jurídica e regulatória Melhoria da Infraestrutura local Fomento ao empreendedorismo
Municípios	Fomento (articulação, APLs, manutenção e ampliação da infraestrutura) Postos de serviços / capacitação
Universidades e Centros de Pesquisa	Fomento à pesquisa e inovação, Apoio às incubadoras de negócios Desenvolvimento de conhecimento aplicado
Concessionárias de serviços públicos	Existência das agências reguladoras com maior segurança jurídica
Sociedade	Transformação social, oportunidades de trabalho e aumento da renda

4 Opções, Objetivos e Iniciativas Estratégicas

As Opções Estratégicas da SEDEERI constituem as grandes escolhas feitas pela instituição para sua atuação, no horizonte de planejamento.

As Opções Estratégicas da SEDEERI para o período 2022-2026 são:

(1) Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica;

(2) Desenvolver e estimular o ambiente de negócios;

(3) Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos;

(4) Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás;

(5) Promover o desenvolvimento econômico sustentável; e

(6) Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico.

Os ***Objetivos Estratégicos*** da SEDEERI são resultados prioritários que devem ser alcançados no horizonte do Plano Estratégico da Secretaria, considerando sua Missão, Visão de Futuro e Proposta de Valor. Estabelecem os alvos que se pretende perseguir, no horizonte do Plano Estratégico, e se concentram apenas em "o que" se deseja atingir.

Os Objetivos Estratégicos da SEDEERI são de duas categorias distintas:

- **Objetivos Finalísticos**, associados às suas atividades-fim;
- **Objetivos Organizacionais**, associados às suas atividades-meio.

É fundamental que os Objetivos Estratégicos sejam quantificados, de modo a que seja possível acompanhar a sua consecução ao longo do horizonte de planejamento. Embora nesta versão do Plano não sejam ainda incluídos os indicadores e metas associados a cada Objetivo, um das Iniciativas Estratégicas previstas no Plano (apresentada a seguir) é a imediata estruturação e início de funcionamento de um Escritório de Projetos e de um Escritório de Processos na SEDEERI. E uma das tarefas iniciais dos Escritórios será justamente a definição de indicadores e metas, para verificar em que grau os Objetivos Estratégicos previstos serão atingidos.

As ***Iniciativas Estratégicas*** da SEDEERI constituem um meio para o alcance dos Objetivos Estratégicos da instituição. Podem ser portfólios, programas, projetos, ações ou operações.

Elas também são classificadas, a exemplo dos Objetivos Estratégicos, em duas grandes categorias:

- **Iniciativas Estratégicas Finalísticas**, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado; e
- **Iniciativas Estratégicas Organizacionais**, voltadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da Secretaria.

Nos quadros que se seguem, são listadas as Opções Estratégicas da SEDEERI para o período compreendido entre 2022 e 2026, bem como os Objetivos Estratégicos e as Iniciativas Estratégicas associadas a cada um deles.

Um aspecto importante a ressaltar quanto às Iniciativas Estratégicas Finalísticas da SEDEERI, dada a natureza de sua atuação, é a abordagem de desenvolvimento em parceria com seus principais grupos de clientes: o governo do estado, as empresas, os municípios, as universidades e centros de pesquisa, as concessionárias de serviços públicos e a sociedade em geral.

Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica

Opção Estratégica

(1) Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Assegurar, em articulação com demais instituições do Governo, a expansão e melhoria da logística e infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) e da segurança no Estado do Rio de Janeiro.
2. Promover a qualificação e capacitação da mão de obra para os empreendimentos e atividades de desenvolvimento econômico do Estado
3. Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico
4. Estruturar Política de Energia e Saneamento com os entes governamentais relacionados
5. Estruturar Política de Concessão de Transportes Públicos com os entes governamentais relacionados
6. Estruturar Política de Gestão dos Recursos Minerais com os entes governamentais relacionados
7. Promover sistematicamente a ampliação e o reforço das instalações elétricas de rede básicas (GETs)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional
2. Programa Estadual de Qualificação e Capacitação Regional de indivíduos e organizações
3. Projeto Linhas de Financiamento específicas para atendimento aos diversos segmentos empresariais
4. Projeto Rodadas de Negócio e Encontros de Desenvolvimento Regional
5. Projeto *Funding* da Implantação do Plano Estratégico de Logística e Cargas do Rio de Janeiro
6. Projeto *Funding* da Revitalização do Arco Metropolitano
7. Projeto Políticas de Gestão



Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

Opção Estratégica

(2) Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ.
2. Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local
3. Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados
4. Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ
5. Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados
6. Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Portal de Consulta Legislativa
2. Projeto Modernização das normas de fomento da legislação e procedimentos para concessão de incentivos fiscais
3. Projeto Articulação para simplificação tributária
4. Projeto Divulgação nacional e internacional das vantagens competitivas e oportunidades de investimento no RJ.
5. Projeto Campanhas de apoio à formalização de atividades econômicas
6. Projeto Manual do Empreendedor



Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos

Opção Estratégica
(3) Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos
Objetivos Estratégicos Finalísticos
1. Estruturar política competitiva de atração e promoção de investimentos no RJ 2. Desburocratizar, simplificar e modernizar as políticas públicas aplicadas à atração de empreendimentos 3. Promover a integração de organizações públicas e privadas para apoio a grandes empreendimentos
Iniciativas Estratégicas Finalísticas
1. Programa de fomento e recuperação de Distritos Industriais 2. Projeto Linhas especiais de fomento para grandes empreendimentos 3. Projeto Plataforma de Inteligência de Oportunidades com núcleo de atração, atendimento, diagnóstico e georrefenciamento de oportunidades 4. Projeto de modelagem para a nova concessão dos serviços de gás canalizado em 2027



Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás

Opção Estratégica

(4) Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Fortalecer Arranjos Produtivos Locais, polos industriais e vocações regionais.
2. Promover o empreendedorismo com foco na inclusão produtiva e no apoio diferenciado às MEIs e às micro e pequenas empresas.
3. Apoiar o aprimoramento contínuo da infraestrutura industrial do estado do RJ.
4. Atrair fornecedores de empreendimentos com grande potencial estratégico
5. Fomentar novas zonas de empreendimentos
6. Promover a priorização de empresas locais em compras governamentais
7. Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas
8. Estimular a sustentabilidade na cadeia de óleo e gás e a revitalização de campos maduros, em articulação com os entes governamentais relacionados.
9. Atuar sistematicamente no mapeamento de demandas, na remoção de gargalos e no destravamento de investimentos da indústria de gás, em articulação com entes governamentais relacionados (Industrializa RJ)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Agências de estímulo às vocações regionais.
2. Projeto Comitê de APLs
3. Projeto Articulação com Poder Municipal para implantação de áreas industriais, de escritórios de projetos e de centros de pesquisa.
4. Projeto Convênios e Parcerias para qualificação de trabalhadores locais
5. Projeto Rodadas de negócios locais
6. Projeto Road Shows pelo Brasil em articulação com “empresas âncora”.
7. Projeto Recuperação de navios abandonados no estado do RJ
8. Projeto Aproveitamento do gás natural no pré-sal
9. Projeto Monetização da oferta de gás natural a ser exportado para a costa do estado do RJ (Fertilizantes)
10. Projeto de apoio ao aprimoramento contínuo da Nova Lei do Gás, incluindo marcos regulatórios estaduais, precificação e revisão tarifária, em articulação com os entes governamentais relacionados.
11. Projeto Declaração de Utilidade Pública (Terminal de GNL da GNA, Terminal de Macaé, Oleoduto da Açu, Gasinf GNA)



Promover o desenvolvimento econômico sustentável

Opção Estratégica

(5) Promover o desenvolvimento econômico sustentável

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Apoiar o desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono
2. Estimular as atividades ligadas à economia do mar
3. Aprimorar sistematicamente os processos e marcos regulatórios de licenciamento e fiscalização ambiental em articulação com a SEAS/INEA
4. Promover a diversificação e a ampliação da Matriz Produtiva Energética
5. Promover a Indústria Criativa (cultural e social) em articulação com os entes governamentais relacionados
6. Promover a consolidação do estado do RJ como hub energético, em articulação com entes governamentais relacionados (Plano Nacional do Hidrogênio)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Linhas de financiamento e incentivos fiscais específicos para indústrias de baixo carbono
2. Projeto Metodologia estadual para medição e compensação do dano ambiental
3. Projeto Desenvolvimento do Hidrogênio
4. Projeto Rio GD solar / GD nos municípios
5. Projeto Lei de tratamento diferenciado para empresas do setor de energia
6. Projeto Mapeamento de oportunidades de fomento cultural
7. Projeto Regulação da Eólica Offshore
8. Projeto Eficiência Energética em Prédios Públicos



Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico

Opção Estratégica

(6) Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico

Objetivos Estratégicos Organizacionais

1. Aprimorar sistematicamente a governança, a operação, a estrutura organizacional, a gestão de recursos e a divulgação de resultados da Secretaria & Vinculadas
2. Aprimorar sistematicamente a integração técnica e operacional com as demais áreas do Governo Estadual
3. Aprimorar sistematicamente mecanismos técnicos e operacionais de articulação e atuação em parceria com a iniciativa privada, entes federados, parceiros estratégicos e instituições de desenvolvimento econômico internacionais e locais (estaduais e municipais)

Iniciativas Estratégicas Organizacionais

1. Projeto de Reestruturação Organizacional da SEDEERI
2. Projeto Plano de cargos, carreiras, progressão e adequação de equipe
3. Programa Qualificação profissional continuada
4. Projeto Conselhos, Câmaras Técnicas e Comitê Executivo com Vinculadas
5. Projeto Escritórios de Projetos e Processos
6. Projeto Sala de Situação
7. Projeto Observatório de Informações
8. Projeto Portal da Transparência
9. Programa Qualificação continuada de Recursos de TIC
10. Projeto Central de Informações
11. Projeto Benchmarking com as demais secretarias estaduais de desenvolvimento econômico

Participantes

1. Adriano Klafke – Diretor Administrativo-Financeiro – CODIN
2. Affonso d'Anzicourt – JUCERJA
3. Alcina Mergulhão – SEDEERI / SUBEXE
4. André Luiz Vila Verde – Presidente – AGERIO
5. Andréia Crocamo – SEDEERI / SUBIAN / EGP
6. Bárbara Caldas – SEDEERI / ASCOM
7. Bela Rodrigues – SEDEERI / SUBEXE
8. Carlos Abreu – AGENERSA
9. Cassiano Viana – SEDEERI / ASCOM
10. Daniel Lamassa – Subsecretário SEDEERI / SUBOGE
11. Daniel Santa Cruz – SEDEERI / SUBIAN
12. Diego Schinzel – SEDEERI / CHEGAB
13. Edson Valadão – SEDEERI / SUBRI
14. Eduardo Ribeiro – SEDEERI / SUBEXE
15. Fabiana Kopke – SEDEERI / SUBEXE
16. Fabio Scharth Mesquita – CODIN
17. Fernanda Caetano Coelho – Diretora – CODIN
18. Fernanda Curdi – SEDEERI / GABSEC / EGP
19. Gabriel Loio – SEDEERI / SUBOGE
20. Gustavo Madureira Fonseca – Diretor – AGERIO
21. Henrique Amarante – SEDEERI / SUBIAN
22. Hugo Aguiar – SEDEERI / SUBOGE
23. Isabela Leal – SEDEERI / SUBIAN
24. Joannes Bosco – Subsecretário – SEDEERI / SUBRI
25. João Leal – SEDEERI / SUBOGE
26. Julio Cesar Andrade – Presidente – CODIN
27. Laura Brito – SEDEERI / SUBIAN
28. Leonardo Jacob – Chefe de Gabinete – SEDEERI / CHEGAB
29. Luiz Cláudio Magalhães – Presidente – DRM
30. Marcio Vasconcellos – SEDEERI / SUBIAN
31. Marcos Gomes – SEDEERI / SUBIAN / EGP
32. Mariana Balaciano – SEDEERI / SUBIAN
33. Mariana Santiago – DRM
34. Marina Esteves – Subsecretária – SEDEERI / SUBIAN
35. Mauro Guerra – SEDEERI / SUBEXE
36. Monica Hesketh – SEDEERI / SUBIAN
37. Murilo Leal – Presidente – AGETRANSP
38. Paulo Cesar S. Lacerda – JUCERJA
39. Rafael Lyrio – CODIN / diretor
40. Rafael Menezes – CODIN / diretor
41. Rafael Moura – SEDEERI / CHEGAB
42. Roberta Maia – SEDEERI / CHEGAB
43. Robson Storani – SEDEERI / SUBEXE
44. Sebastião Medici – Subsecretário – SEDEERI / SUBEXE
45. Sergio Augusto Coelho – SEDEERI / SUBOGE
46. Sergio Tavares Romay – Presidente – JUCERJA
47. Tatiana Dutra Rosa – Diretora – AGERIO
48. Tatiana Oliver G. de Souza – Diretora – AGERIO
49. Valéria Gomes Gonçalves – SEDEERI / SUBEXE
50. Vinícius Medeiros Farah – Secretário – SEDEERI
51. Wallace Paes – JUCERJA

Equipe de Consultoria

Aluísio Guimarães

Ângelo Caminha

Augusto Cunha

Fernando Moutinho

Fernando Pinho

Isabel S. Mesquita

Liberato Pimentel

Marcelo Magalhães

Mário Sampaio

Mauro Lourenço

Pamella Assis

Paulo Senra

Rodrigo Pinho

Plano Estratégico SEDEERI 2022 – 2026 – Visão de Conjunto

Missão e Valores

Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.

Ética | Transparência | Excelência | Inovação | Valorização do Servidor

Visão de Futuro

Em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro.

Proposta de Valor

Governo	Empresas	Municípios	Universidades e Centros de Pesquisa	Concessionárias de serviços públicos	Sociedade
• Atração de Investimentos e Geração de Receitas	• Segurança jurídica e regulatória • Melhoria da Infraestrutura local • Fomento ao empreendedorismo	• Fomento (articulação, APLs, manutenção e ampliação da infraestrutura) • Postos de serviços / capacitação	• Fomento à pesquisa e inovação • Apoio às incubadoras de negócios • Desenvolvimento de conhecimento aplicado	• Existência das agências reguladoras com maior segurança jurídica	• Transformação social sustentável, oportunidades de trabalho e aumento da renda

Opções Estratégicas

Governo	Empresas	Municípios	Universidades e Centros de Pesquisa	Concessionárias de serviços públicos	Sociedade
Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica	**Desenvolver e estimular o ambiente de negócios**	**Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos**	**Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás**	**Promover o desenvolvimento econômico sustentável**	**Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico**

Objetivos Estratégicos

Governo	Empresas	Municípios	Universidades e Centros de Pesquisa	Concessionárias de serviços públicos	Sociedade
1. Assegurar, em articulação com demais instituições do Governo, a expansão e melhoria da logística e infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) e da segurança no Estado do Rio de Janeiro. 2. Promover a qualificação e capacitação da mão de obra para os empreendimentos e atividades de desenvolvimento econômico do Estado 3. Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico 4. Estruturar Política de Energia e Saneamento com os entes governamentais relacionados 5. Estruturar Política de Concessão de Transportes Públicos com os entes governamentais relacionados 6. Estruturar Política de Gestão dos Recursos Minerais com os entes governamentais relacionados 7. Promover sistematicamente a ampliação e o reforço das instalações elétricas de rede básicas (GETs)	1. Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ. 2. Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local 3. Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados 4. Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ 5. Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados 6. Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G	1. Estruturar política competitiva de atração e promoção de investimentos no RJ 2. Desburocratizar, simplificar e modernizar as políticas públicas aplicadas à atração de empreendimentos 3. Promover a integração de organizações públicas e privadas para apoio a grandes empreendimentos	1. Fortalecer Arranjos Produtivos Locais, polos industriais e vocações regionais. 2. Promover o empreendedorismo com foco na inclusão produtiva e no apoio diferenciado às MEIs e às micro e pequenas empresas. 3. Apoiar o aprimoramento contínuo da infraestrutura industrial do estado do RJ. 4. Atrair fornecedores de empreendimentos com grande potencial estratégico 5. Fomentar novas zonas de empreendimentos 6. Promover a priorização de empresas locais em compras governamentais 7. Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas 8. Estimular a sustentabilidade na cadeia de óleo e gás e a revitalização de campos maduros, em articulação com os entes governamentais relacionados. 9. Atuar sistematicamente no mapeamento de demandas, na remoção de gargalos e no destravamento de investimentos da indústria de gás, em articulação com entes governamentais relacionados (Industrializa RJ)	1. Apoiar o desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono 2. Estimular as atividades ligadas à economia do mar 3. Aprimorar sistematicamente os processos e marcos regulatórios de licenciamento e fiscalização ambiental em articulação com a SEAS/INEA 4. Promover a diversificação e a ampliação da Matriz Produtiva Energética 5. Promover a Indústria Criativa (cultural e social) em articulação com os entes governamentais relacionados 6. Promover a consolidação do estado do RJ como hub energético, em articulação com entes governamentais relacionados (Plano Nacional do Hidrogênio)	1. Aprimorar sistematicamente a governança, a operação, a estrutura organizacional, a gestão de recursos e a divulgação de resultados da Secretaria & Vinculadas 2. Aprimorar sistematicamente a integração técnica e operacional com as demais áreas do Governo Estadual 3. Aprimorar sistematicamente mecanismos técnicos e operacionais de articulação e atuação em parceria com a iniciativa privada, entes federados, parceiros estratégicos e instituições de desenvolvimento econômico internacionais e locais (estaduais e municipais)

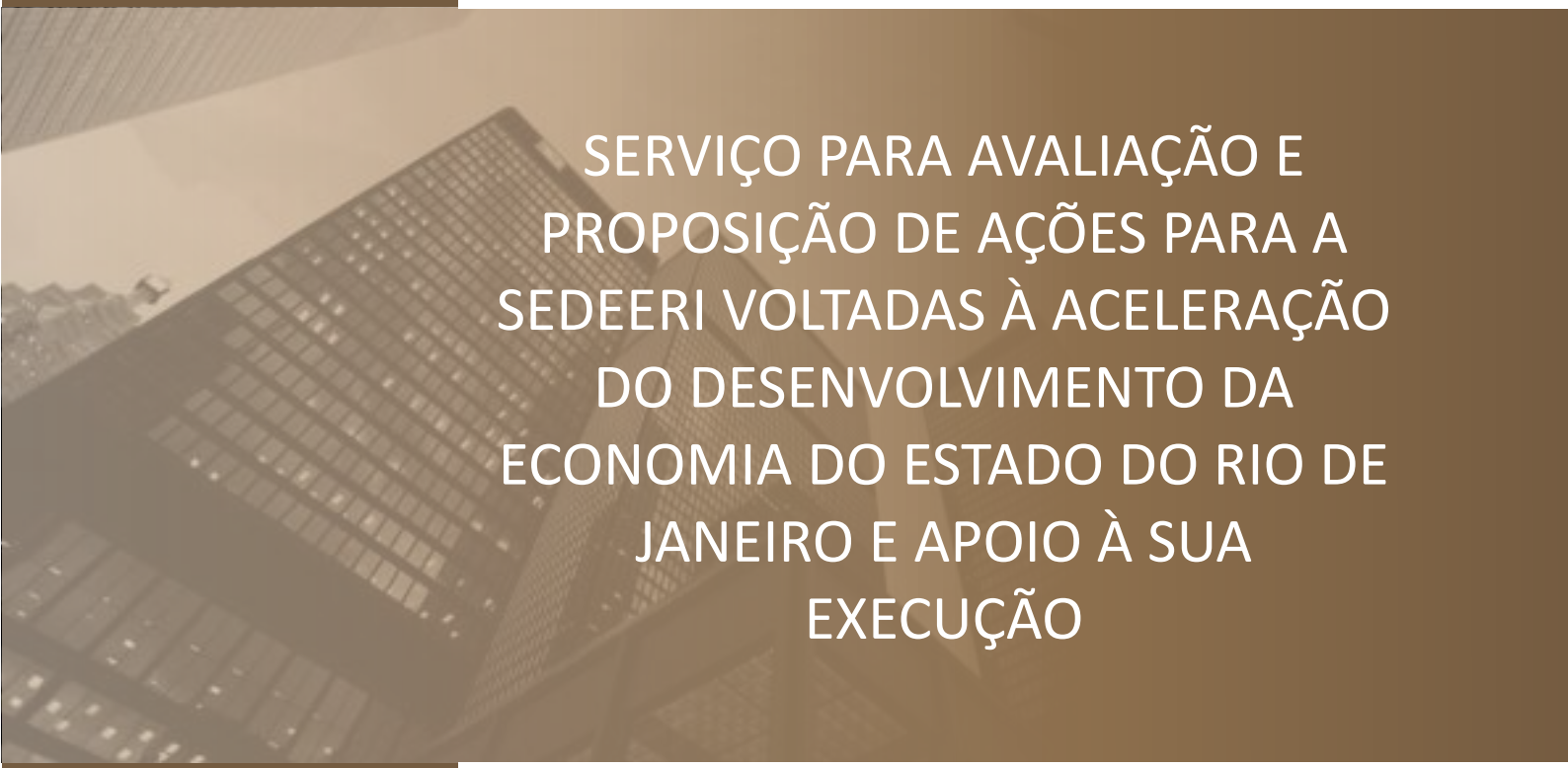
Inciativas Estratégicas

Governo	Empresas	Municípios	Universidades e Centros de Pesquisa	Concessionárias de serviços públicos	Sociedade
1. Projeto Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional 2. Programa Estadual de Qualificação e Capacitação Regional de indivíduos e organizações 3. Projeto Linhas de Financiamento específicas para atendimento aos diversos segmentos empresariais 4. Projeto Rodadas de Negócio e Encontros de Desenvolvimento Regional 5. Projeto Funding da Implantação do Plano Estratégico de Logística e Cargas do Rio de Janeiro 6. Projeto Funding da Revitalização do Arco Metropolitano 7. Projeto Políticas de Gestão	1. Projeto Portal de Consulta Legislativa 2. Projeto Modernização das normas de fomento da legislação e procedimentos para concessão de incentivos fiscais 3. Projeto Articulação para simplificação tributária 4. Projeto Divulgação nacional e internacional das vantagens competitivas e oportunidades de investimento no RJ. 5. Projeto Campanhas de apoio à formalização de atividades econômicas 6. Projeto Manual do Empreendedor	1. Programa de fomento e recuperação de Distritos Industriais 2. Projeto Linhas especiais de fomento para grandes empreendimentos 3. Projeto Plataforma de Inteligência de Oportunidades com núcleo de atração, atendimento, diagnóstico e georrefenciamento de oportunidades 4. Projeto de modelagem para a nova concessão dos serviços de gás canalizado em 2027	1. Projeto Agências de estímulo às vocações regionais. 2. Projeto Comitê de APLs 3. Projeto Articulação com Poder Municipal para implantação de áreas industriais, de escritórios de projetos e de centros de pesquisa. 4. Projeto Convênios e Parcerias para qualificação de trabalhadores locais 5. Projeto Rodadas de negócios locais 6. Projeto Road Shows pelo Brasil em articulação com "empresas âncora". 7. Projeto Recuperação de navios abandonados no estado do RJ 8. Projeto Aproveitamento do gás natural no pré-sal 9. Projeto Monetização da oferta de gás natural a ser exportado para a costa do estado do RJ (Fertilizantes) 10. Projeto de apoio ao aprimoramento contínuo da Nova Lei do Gás, incluindo marcos regulatórios estaduais, precificação e revisão tarifária, em articulação com os entes governamentais relacionados. 11. Projeto Declaração de Utilidade Pública (Terminal de GNL da GNA, Terminal de Macaé, Oleoduto da Açu, Gasinf GNA)	1. Projeto Linhas de financiamento e incentivos fiscais específicos para indústrias de baixo carbono 2. Projeto Metodologia estadual para medição e compensação do dano ambiental 3. Projeto Desenvolvimento do Hidrogênio 4. Projeto Rio GD solar / GD nos municípios 5. Projeto Lei de tratamento diferenciado para empresas do setor de energia 6. Projeto Mapeamento de oportunidades de fomento cultural 7. Projeto Regulação da Eólica Offshore 8. Projeto Eficiência Energética em Prédios Públicos	1. Projeto de Reestruturação Organizacional da SEDEERI 2. Projeto Plano de cargos, carreiras, progressão e adequação de equipe 3. Programa Qualificação profissional continuada 4. Projeto Conselhos, Câmaras Técnicas e Comitê executivo com Vinculadas 5. Projeto Escritórios de Projetos e Processos 6. Projeto Sala de Situação 7. Projeto Observatório de Informações 8. Projeto Portal da Transparência 9. Programa Qualificação continuada de Recursos de TIC 10. Projeto Central de Atendimento 11. Projeto Plataforma de Engajamento Social 12. Projeto Benchmarking com as demais secretarias estaduais de desenvolvimento econômico

Secretaria de
**Desenvolvimento Econômico,
Energia e Relações Internacionais**

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Especificação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e Processos de Apoio Institucional da SEDEERI

– 31 de março de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento consiste no Relatório sobre Especificação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e Processos de Apoio Institucional da SEDEERI. Ressalta-se que em virtude da evolução as atividades de consultoria, ficou estabelecida a necessidade de fusão do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e do Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI, que passarão a serem denominados, conjuntamente, de Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos.

Neste sentido, a proposição de ações finalísticas, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado e organizacionais, voltadas ao desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da SEDEERI foi incluída no Caderno de Trabalho do Workshop realizado em 09 de março, o qual fora encaminhado em anexo ao Relatório 4.

O Relatório compreende, portanto:

(1) O resultado do início das Atividades 12 e 13 – Estruturação e Operação dos Escritórios de Projetos e Processos, relativo apenas à estruturação dos Escritórios, que a partir do mês de abril entrarão em efetivo funcionamento com a equipe completa. No relatório são apresentadas a estrutura de funcionamento dos escritórios e a base metodológica a ser adotada para o seu funcionamento.

Para efeito de situar as atividades no contexto do Plano de Trabalho geral, elas estão assinaladas no diagrama adiante.

O Relatório reporta-se ao **encerramento da primeira etapa** do trabalho do Núcleo de Consultoria e Serviços – principalmente dedicada ao planejamento e instrumentalização da implantação dos produtos; e ao **início da segunda etapa**, de implantação propriamente dita. Assim, em sequência ao diagrama é apresentada uma tabela que procura mostrar, de modo sintético, o conteúdo de cada uma dessas etapas.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



Execução nos Primeiros 4 Meses

- ✓ **Mais de 40 entrevistas**
  - ➢ SEDEERI, Vinculadas, Parceiros Estratégicos e Prefeitos.
- ✓ Análise de dados e fatos da SEDEERI ao longo dos últimos 10 anos
  - ➢ Documentos, relatórios, revistas, cadernos técnicos, livros, etc.
- ✓ **Diagnóstico** da SEDEERI
  - ➢ Relatório completo das evidências
- ✓ Estudo de **Cenários Econômicos**
- ✓ **Workshop do Plano Estratégico**
- ✓ **Elaboração** e impressão do **Plano Estratégico**
- ✓ Especificação dos **Escritórios de Portfólios, Programas, Projetos e Processos (EP4)**
- ✓ Protótipos do **Sistema de Acompanhamento de Projetos** e **Sala de Situação**
- ✓ Modelagem do **Observatório de Informações**
- ✓ **Benchmarking** (10 estados) para subsidiar a proposta de **Estrutura Organizacional**
- ✓ Produção de **Cadernos Técnicos**
- ✓ 2 mil páginas de relatórios técnicos
- ✓ **Central de Atendimento Multicanais /** Fase inicial de operação
- ✓ Plataforma de **Engajamento Social /** Fase inicial de operação

Execução Próximos 8 Meses

- ✓ Implantação e operacionalização dos **Escritórios de Portfólios, Programas, Projetos e Processos (EP4)**
  - ➢ Mais 6 consultores residentes, totalizando 10 consultores “on site”
- ✓ Proposição da **Estrutura Organizacional**
- ✓ Implantação e operacionalização do **Observatório de Informações**
- ✓ Implantação e operacionalização da **Sala de Situação**
  - ➢ Conclusão do desenvolvimento de softwares
- ✓ Implantação do **Sistema de Acompanhamento de Projetos (SIGaP)**
- ✓ Apoio à operacionalização do **Mapa e da Agenda Estratégica** de Desenvolvimento Econômico Regional
- ✓ Apoio à utilização de **Indicadores Estratégicos**

Sumário

Sobre este Documento 2

1. Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4 6

1.1. Modelo Conceitual da Estrutura e da Abordagem de Funcionamento 6

1.2. Objetivo e Estrutura Central (irradiadores) do Escritório 7

1.3. A Configuração do Escritório 8

1.4. Os Objetos de Atuação do EP4 12

1.5. Atribuições dos Membros da Equipe de Projetos do Escritório 20

1.6. Processos 21

1.7. Descrição dos Papéis dos Recursos do Escritório 26

1.8. Modelo Sistêmico da SEDEERI 56

1.8.1. Estudo de Proposição da Cadeia de Valor 56

1.8.2. Grupos de Interesse 60

1.8.3. Resultados Demandados Pelos Grupos de Interesse Identificados 69

1.8.4. Atividades Afins que Geram Resultados Esperados pelos Grupos de Interesse do futuro 84

1.8.5. Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor 101

1.8.6. Proposição de Macroprocessos 102

1.8.7. Detalhamento do Modelo Sistêmico até Março de 2022 117

1. Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4

1.1. Modelo Conceitual da Estrutura e da Abordagem de Funcionamento

O **Modelo de Conceitual** que dá embasamento à estrutura e à metodologia de funcionamento do **Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4** da **SEDEERI** leva em consideração simultaneamente i) abordagens validadas até aqui com a equipe técnica da Secretaria; ii) definições estabelecidas no planejamento estratégico da Secretaria; e iii) fundamentação teórica e boas práticas consolidadas.

No campo das organizações, existem e estão sendo utilizados diferentes modelos conceituais para servir de parâmetros para novas estruturas de trabalho. Todavia, dadas as características das sociedades atuais, profundamente marcadas pela evolução informacional e tecnológica e pelo movimento da globalização, um modelo conceitual – a "**organização em rede**" –, vem sendo considerado o paradigma mais consistente e promissor para o mundo atual, como apontam alguns dos mais conceituados especialistas no tema.

Inicialmente, serão apresentadas a **Estrutura central** ("*irradiadores*") e os **Objetivos do Escritório**, voltados tanto para o **desempenho da Secretaria**, por meio do apoio instrumental e metodológico a seus **projetos**, quanto para a **eficácia e eficiência** de seus processos organizacionais. Como característica básica, o Escritório será o **Centro de Referência da SEDEERI** em gerenciamento de projetos e processos, de um lado, e de apoio metodológico e técnico a todas as unidades e entidades vinculadas da Secretaria, do outro.

Em seguida, passa-se à explicitação da **Configuração do Escritório**, que se centra na ideia de uma **organização permeável** ao ambiente externo, através de **três canais básicos** (gestão de demandas, mobilização de recursos e gestão das soluções) e **estruturada no formato de rede**, no qual o Escritório assume o papel de **promotor, articulador e gestor** de uma espécie de "*Rede Técnica de Gerenciamento de Projetos e Processos da SEDEERI*".

O capítulo seguinte é focado nos temas **Projeto** e **Processo**, na qualidade dos dois grandes **objetos de ação** do Escritório, no qual se procura ampliar a perspectiva tradicional adotada, visando a adequá-la às características de complexidade, dinamismo e transformação permanente do contexto organizacional e de funcionamento da SEDEERI - assim, a ideia de **Gerenciamento de Projetos** é retomada para considerar uma perspectiva mais ampla e complexa de **Portfólios e Programas,** bem como para uma tipologia adicional de projetos mais simples, denominada **Ação**. No caso de **Gestão de Processos**, o foco adotado consistiu em ampliar a perspectiva no sentido da introdução dos **processos não-estruturados**, que tenderão a constituir uma grande demanda para o Escritório, sem naturalmente menosprezar a relevância dos processos estruturados.

Os dois últimos capítulos estão reservados para a descrição sucinta das **atribuições dos membros da equipe de projetos do Escritório**; e para uma ilustração de seu **funcionamento geral**.

1.2. Objetivo e Estrutura Central (irradiadores) do Escritório

O Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4 tem como objetivo principal contribuir para:

i. A concepção, formulação, implantação, monitoramento e avaliação de programas e projetos estratégicos da SEDEERI, assegurando as metodologias e instrumentos requeridos e apoiando a sua adequada aplicação e uso; e

ii. A modernização, eficientização e desburocratização da atuação Secretaria, por meio da disponibilização e apoio à utilização de métodos ágeis de gestão organizacional e de ferramentas de abordagem de processos de trabalho.

O EP4 deverá constituir o **Centro de Referência** da SEDEERI, em termos de desenvolvimento e gestão de portfólios, programas, projetos e processos e atuar como **órgão de apoio técnico e metodológico** a todas as unidades da Secretaria e suas entidades vinculadas, provendo metodologias e ferramentas, induzindo as boas práticas, apoiando a capacitação dos integrantes da SEDEERI e auxiliando na adoção e disseminação do conhecimento e habilidades requeridas e necessárias.

Atuando em um contexto dinâmico, pouco previsível e em constante transformação, integrado por pessoas altamente especializadas e envolvido em portfólios, programas, projetos e processos **complexos e intensivos em conhecimento**, o EP4 deverá posicionar-se como uma unidade organizacional portadora de **Conhecimento Instrumental** e**,** em consequência, possuir elevada *sensibilidade e respeito* nas relações profissionais com os integrantes da SEDEERI, os guardiões do conhecimento e os detentores das informações estratégicas relativas aos seus objetos de atuação.

Consequentemente, **cooperação**, **colaboração**, **empatia**, **respeito às divergências de opinião**, **capacidade de conviver com elas** e disposição para **buscar consensos ou soluções mais satisfatórias** constituem valores fundamentais a serem adotados pelo Escritório em estreito alinhamento com os valores da Secretaria definidos em seu Planejamento Estratégico, a saber:

Na sua condição de unidade de suporte, orientação, transferência e disseminação relativos a métodos e ferramentas de concepção, gestão e avaliação de portfólios, programas, projetos e processos, o Escritório deve assumir uma **postura proativa, inovadora e transformadora**. Neste sentido, o EP4 deve, permanentemente e de forma ativa, prospetar, captar, absorver e disseminar novos conhecimentos, metodologias e ferramentas de gestão, implantação e avaliação de portfólios, programas, projetos e processos, contribuindo efetivamente para a

consecução da missão, da visão, das opções e objetivos firmados no Planejamento Estratégico da SEDEERI. Em suma, a **estrutura central** do Escritório deve refletir seus valores e seu compromisso com a consecução de seus objetivos na forma de 4 componentes centrais ou irradiadores, conforme ilustrado na figura a seguir:



1.3. A Configuração do Escritório

Os objetivos e as características básicas estabelecidos para o Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI no capítulo anterior apontam no sentido de que o modelo conceitual mais adequado para o EP4 seria o de uma **organização permeável**, circundada por **unidades operacionais** sobre as quais **não possui autoridade formal**, embora exerça **o papel de governança e orientação** sobre as **metodologias** e **ferramentas** adotadas para a formulação, gestão e monitoramento de seus portfólios, programas, projetos e processos. Dessa forma, o Escritório e as unidades operacionais que o circundam constituiriam, no seu conjunto, uma **organização em rede**.

Portanto, o EP4 deverá pautar sua evolução, desenvolvimento, comportamento e operação, assumindo o papel de **articulador** de um arranjo semelhante a uma "*Rede Técnica de Gestão de Portfólios, Programas, Projetos e Processos* da *SEDEER*I", através do exercício das seguintes ***funções de rede***:

i. Mapear e avaliar as tendências, oportunidades e desafios institucionais e tecnológicos da Rede e articular a formulação de sua estratégia;

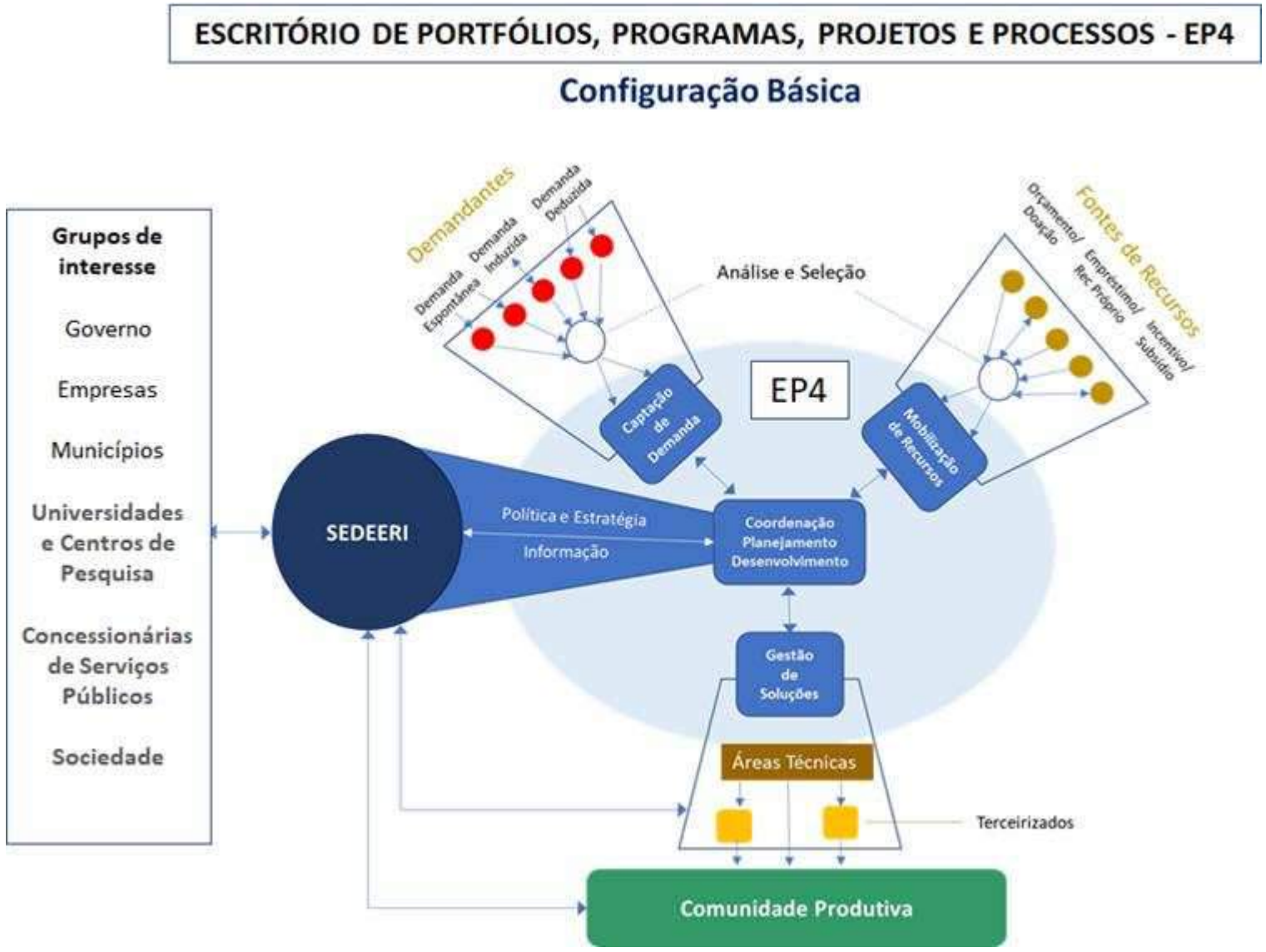
ii. Promover a governança da Rede, em termos tanto da transparência das decisões, comportamentos e ações, quanto da articulação e colaboração entre as unidades integrantes da SEDEERI;

iii. Otimizar as relações estratégicas, técnicas e operacionais do Escritório com os seus públicos alvo ou partes interessadas;

iv. Promover, estimular e apoiar a inovação tecnológica e o desenvolvimento institucional e das competências dos integrantes da Rede, com vistas à melhoria do desempenho do conjunto dos portfólios, programas, projetos e processos.

Nestes termos, o EP4 deve assumir não apenas as atribuições de cada membro de sua equipe, mas igualmente adotar uma **postura sistêmica**, contribuindo decisivamente para o bom desempenho e aprimoramento contínuo da *Rede,* na qual está inserido e da qual é um dos articuladores. Para isso, o EP4 deve definir claramente seus **públicos-alvo**, seus **tipos de demanda**, suas **fontes de recursos**, e suas abordagens de atuação. Em complementação, deve estabelecer seus **canais de acesso** mútuo e formular os **instrumentos e mecanismos** através dos quais as relações devem ser viabilizadas, de forma eficaz e eficiente.

De um modo geral, o modelo conceitual do EP4, como *organização em rede,* está focado nos grupos de interesse mapeados no planejamento estratégico da SEDEERI e seus respectivos canais de acesso, como pode ser visualizado na ilustração e descrição a seguir:


ESCRITÓRIO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS, PROJETOS E PROCESSOS - EP4
Configuração Básica
Grupos de interesse
Governo
Empresas
Municípios
Universidades e Centros de Pesquisa
Concessionárias de Serviços Públicos
Sociedade
Demandantes
Demanda Espontânea
Demanda Induzida
Demanda Deduzida
Análise e Seleção
Fontes de Recursos
Orçamento/ Doação
Empréstimo/ Rec Próprio
Incentivo/ Subsídio
EP4
Captação de Demanda
Mobilização de Recursos
SEDEERI
Política e Estratégia
Informação
Coordenação Planejamento Desenvolvimento
Gestão de Soluções
Áreas Técnicas
Terceirizados
Comunidade Produtiva

a) ***Canal de Captação da Demanda*** – Basicamente, são três os principais tipos de demanda a considerar. Primeiro, as **demandas deduzidas ou derivadas** das opções e objetivos estratégicos da Secretaria. Em segundo lugar, as demandas **extraídas ou induzidas**, fruto da interação e da pesquisa direta do EP4 junto às unidades ou vinculadas da SEDEERI, através das quais são identificadas demandas por portfólios, programas, projetos ou processos que surjam entre os ciclos de planejamento estratégico ou que não tenham sido percebidas na ocasião. Por fim, as **demandas espontâneas** são nascidas de ideias e iniciativas das próprias unidades ou vinculada; ou fruto de pressões ou interesses externos à Secretaria.

b) ***Canal de mobilização de recursos***, através do qual as unidades da SEDEERI respectivamente responsáveis, e de acordo com as necessidades dos projetos e processos: (i) identificam recursos orçamentários, financeiros, fiscais, tributários, destinados pela legislação ao desenvolvimento econômico; e (ii) mapeiam, analisam e selecionam fundos bilaterais, multilaterais, públicos e privados, potenciais financiadores do desenvolvimento econômico do estado;

c) ***Canal de gestão das soluções***, através do qual o Escritório apoia metodológica e tecnologicamente as unidades ou vinculadas da Secretaria na concepção, implementação, gestão e avaliação dos seus portfólios, programas, projetos e processos - no presente modelo conceitual, a unidade demandante pode desenvolvê-los diretamente ou optar por sua terceirização, sempre, porém, sob orientação e apoio metodológico do EP4.

O Modelo Conceitual esboçado representa uma novidade em relação a muitos Escritórios similares. Abandona-se a visão fechada de organização, voltada essencialmente para análises, estudos e formulações, e adota-se um modelo aberto que, *sem abandonar as preocupações anteriores*, tem como foco prioritário promover a **interação** e a articulação com as unidades e vinculadas da SEDEERI. Além disso, as preocupações com a eficácia, o desenvolvimento e a inovação deixam de estar centradas apenas no Escritório e migram para a rede de gestão de portfólios, programas, projetos e processos como um todo, envolvendo inclusive os prestadores de serviços especializados externos à Secretaria.

No fechamento deste capítulo, são listadas as ***funções operacionais*** do Escritório***,*** complementares às suas ***funções de rede*** apresentadas anteriormente***,*** e referidas ao conjunto de responsabilidades específicas de gerenciamento de portfólios, programas e projetos. Estas funções estão detalhadamente descritas no item 3.8.7 (**SubProcesso:** A1.1.3.2 Gestão de Projetos, dentro do "Modelo Sistêmico SEDEERI" deste relatório):

- Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- Atualização sistemática do Portfólio de Projetos
- Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ
- Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos
- Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos

- Auditoria de Projetos
- Gerenciamento do Desempenho do EPROJ
- Provimento de resposta às demandas
- Realização de Benchmarking em EPROJ
- Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização
- Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos
- Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos
- Gestão de lições aprendidas
- Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos.

1.4. Os Objetos de Atuação do EP4

O EP4 cumpre a sua missão maior de contribuir para o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro e para a modernização e eficientização da administração e gestão da SEDEERI através de dois objetos de ação clássicos: o PROJETO e o PROCESSO. A formulação do modelo conceitual do Escritório, porém, não pode menosprezar as transformações que estão ocorrendo nos seus objetos básicos de atuação, sob pena de deixar de considerar importantes aspectos e significados relacionados tanto a respeito dos projetos, quanto aos processos.

Assim, por exemplo, insistir em considerar a **gestão de portfólio** ou **de programas** de projetos como uma **simples agregação da gestão de projetos individuais** pode levar à desconsideração de importantes mecanismos de coordenação e colaboração organizacionais, com prejuízos significativos para uma adequada e eficaz implantação de investimentos estratégicos. Da mesma forma, associar **processos** apenas a uma **sequência racional e repetitiva de ações**, como o fazem algumas das abordagens clássicas de gestão de processos de negócios (BPM, na sigla inglesa), pode deixar de abordar de forma adequada os importantes esforços de inovação, pesquisas, mudanças e criatividade, geralmente os processos de maior agregação de valor em muitas organizações.

O gerenciamento de projetos vem crescendo consistentemente em termos de escopo, significado e amplitude, há bastante tempo, nos mais diferentes setores produtivos, a partir de sua origem nos grandes projetos de engenharia. Atualmente, projetos e gerenciamento de projetos podem ser encontrados em praticamente todas as organizações. Todavia, a contínua e intensa aplicação da abordagem clássica do gerenciamento de projetos tem revelado uma série de insuficiências e limitações, indicando sua falta de atualização e adaptação às transformações ocorridas nos negócios, no contexto e no interior das organizações

Assim, questões como mudanças climáticas, extrema pobreza e desigualdade, uso insustentável de recursos, entre outras, passaram a requerer um **novo modelo de**

desenvolvimento[1], levando as organizações a adotar os **princípios do desenvolvimento sustentável** em suas estratégias e operações. Consequentemente, o planejamento e a gestão organizacionais tiveram que incorporar **novas dimensões** (p.ex., cultural, ecológica ambiental, política) e **novos princípios** (interdisciplinaridade, intersetorialidade, articulação, colaboração etc.) e caminhar no sentido de um maior comprometimento com a efetividade e menos fidelidade à lógica sequencial[2]

Dessa forma, o gerenciamento de projetos tem atraído críticas por sua incapacidade ou, pelo menos, dificuldade para abordar as referidas questões e introduzir as mencionadas dimensões e princípios. De fato, a visão clássica de gestão de projetos é muito estreita, racional e mecanicista, não se prestando como guia para situações complexas e dinâmicas ou contextos orgânicos, fluidos e ambíguos. Enfim, situações caracterizadas pela incapacidade de antecipação dos resultados e, até mesmo, dos caminhos para sua consecução, pela necessidade de adaptação contínua às transformações em andamento, pela exigência de manutenção de estreitas interações e colaboração com todas as partes interessadas e, enfim, por uma demanda por atuação dentro de limites ambíguos e de poderosos impactos sobre os rumos e ações da organização.

Como consequência, as organizações agora estão percebendo que muito do seu sucesso está na capacidade de gerenciar projetos de forma **mais ampla, integrada e eficaz**. Assim, a **maturidade do gerenciamento de projetos** e as transformações complexas e contínuas no contexto externo e interno das organizações deram origem à necessidade de incorporação, ao lado do gerenciamento de projetos isolados, de uma perspectiva mais ampla e integrada que incorporasse as seguintes abordagens:

Portfólios, *como conjunto(s) permanente(s) de programas e/ou* ***projetos com grau de dependência mútua reduzido****, mas constituindo uma carteira balanceada com* ***foco no alcance de determinados objetivos estratégicos****. Sua gestão visa criar e manter condições adequadas para um "****fluxo contínuo de projetos bem-sucedidos****"* [4]*;*

Programas*, como um meio de* ***alinhar, coordenar e gerenciar o conjuntos de projetos*** *interrelacionados que compartilham objetivos, recursos ou clientes, e cujos resultados seriam improváveis se fossem gerenciados* ***de forma independente***[3] *(5). Podem incluir operações, definidas como um conjunto de atividades ou tarefas contínuas e repetitivas, de caráter permanente, conduzidas rotineiramente e que também podem contribuir para o alcance de objetivos estratégicos. Programas, portanto,* ***não devem ser vistos e tratados como meros aglomerado de projetos****, pois exigem gestão e apoio metodológico* ***sistêmicos****, tecnologicamente complexos,* ***demandando nível de maturidade em gerenciamento de***

[1] FSFA – R4. Relatório de Análise - Diagnóstico Situacional e Recomendações de Iniciativas Estratégicas, 28/02/2022

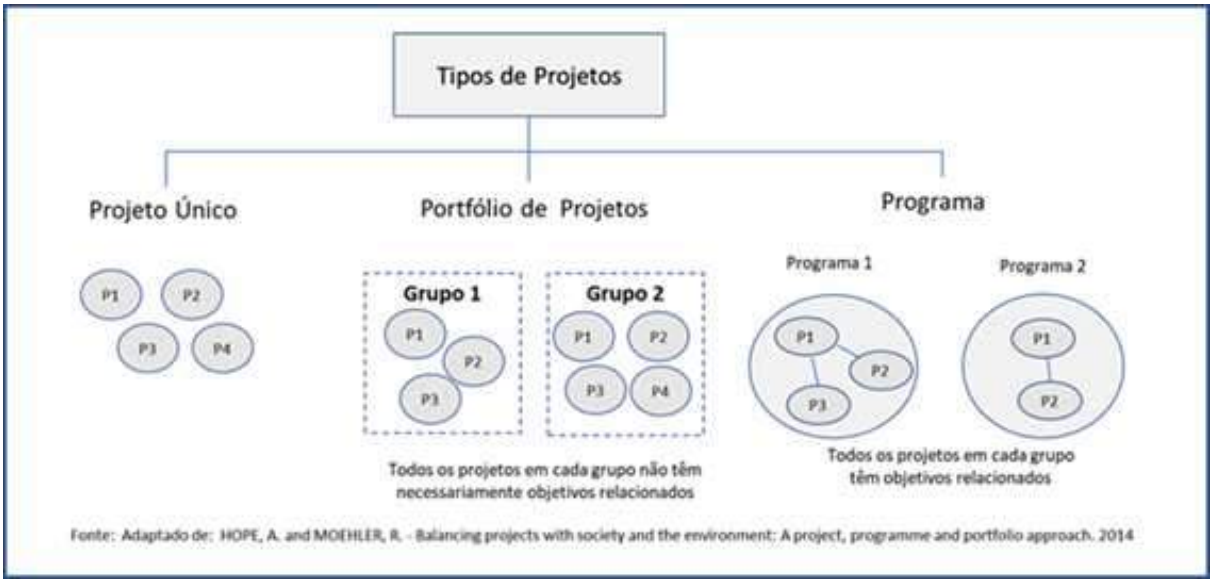
[2] FSFA – Obra citada

[3] PELLEGRINELLI, S. & PARTINGTON, D. – *Pitfalls in Taking a Project-basead View in Programme*,; PACKENDORFF, J and alli – P*rojectification and Consequences: Narrow and Board Conceptualisations*; HOPE, A. & MOEHLER, B. – *Balancing Project with Society and the environment: a Project, programme and portfolio approach*; SHEHU, Z. & EGBU, C. *The nature of programme management and how difer from project management*

projetos elevado em função da intensa necessidade de articulação, negociação e relacionamento.

Adotar esses conceitos é uma tentativa deliberada de inserir a *concepção de projeto* na realidade de um contexto dinâmico, complexo e interativo, além de permitir um melhor compartilhamento de conhecimentos, habilidades, informações e recursos gerenciais, técnicos, tecnológicos e financeiros.

A ilustração seguinte proporciona uma visão da tipologia dos projetos em uma organização:



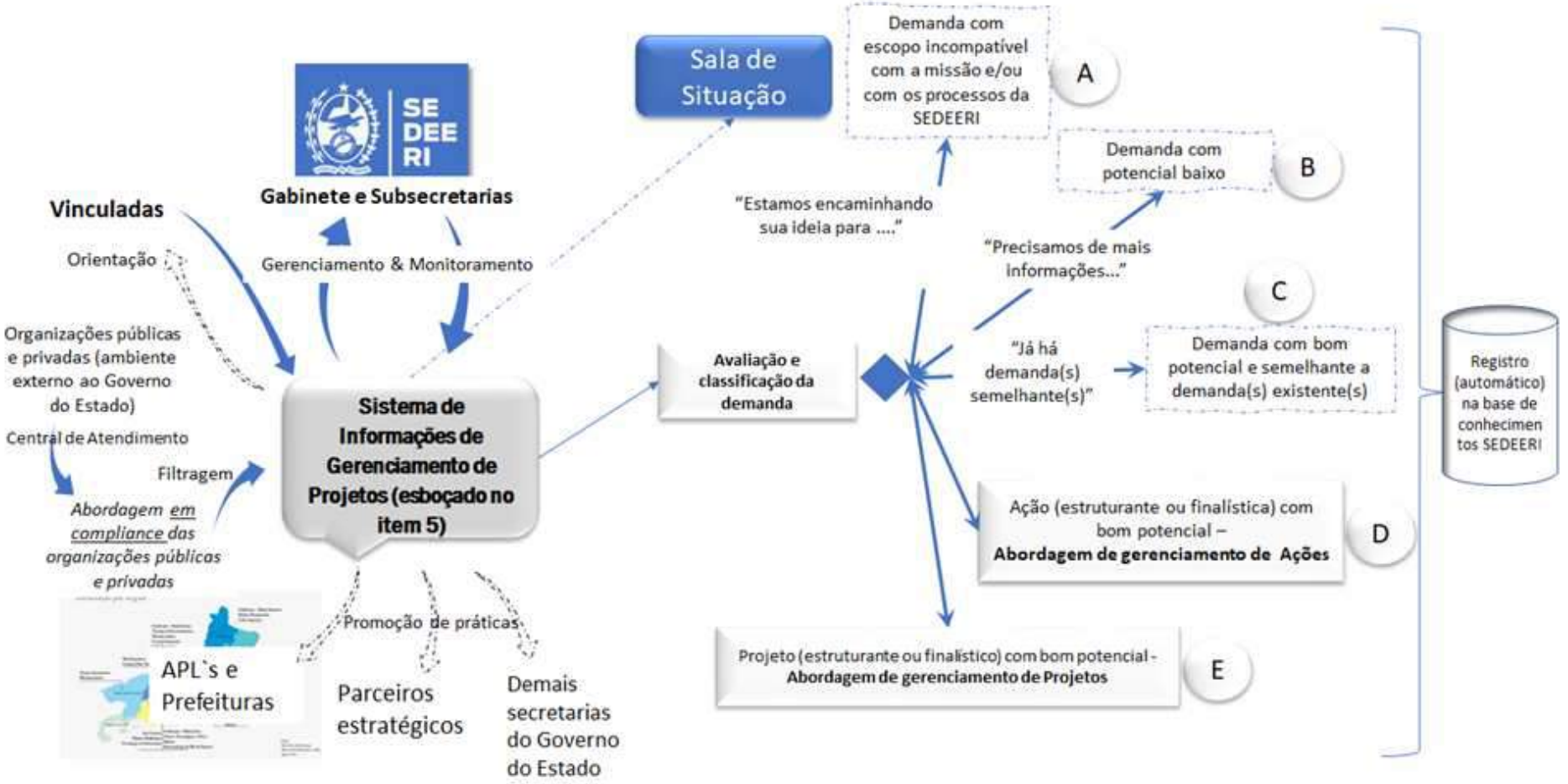
Os **Projetos Únicos** são, em geral, relativamente robustos, muitas vezes de natureza estratégica, e que, devido a seu tamanho e complexidade, tendem a exigir uma gestão exclusiva e focada. De forma aderente aos valores assumidos pelo EP4 e baseado na aferição do contexto de trabalho da SEDEERI realizada até este momento, o Escritório considerará uma tipologia adicional de projetos denominada *Ação* e caracterizada como uma iniciativa pontual, que também pode contribuir para o alcance de objetivos estratégicos, e cujo porte e complexidade justificam uma metodologia de gerenciamento mais *leve* do que a adotada para projetos.

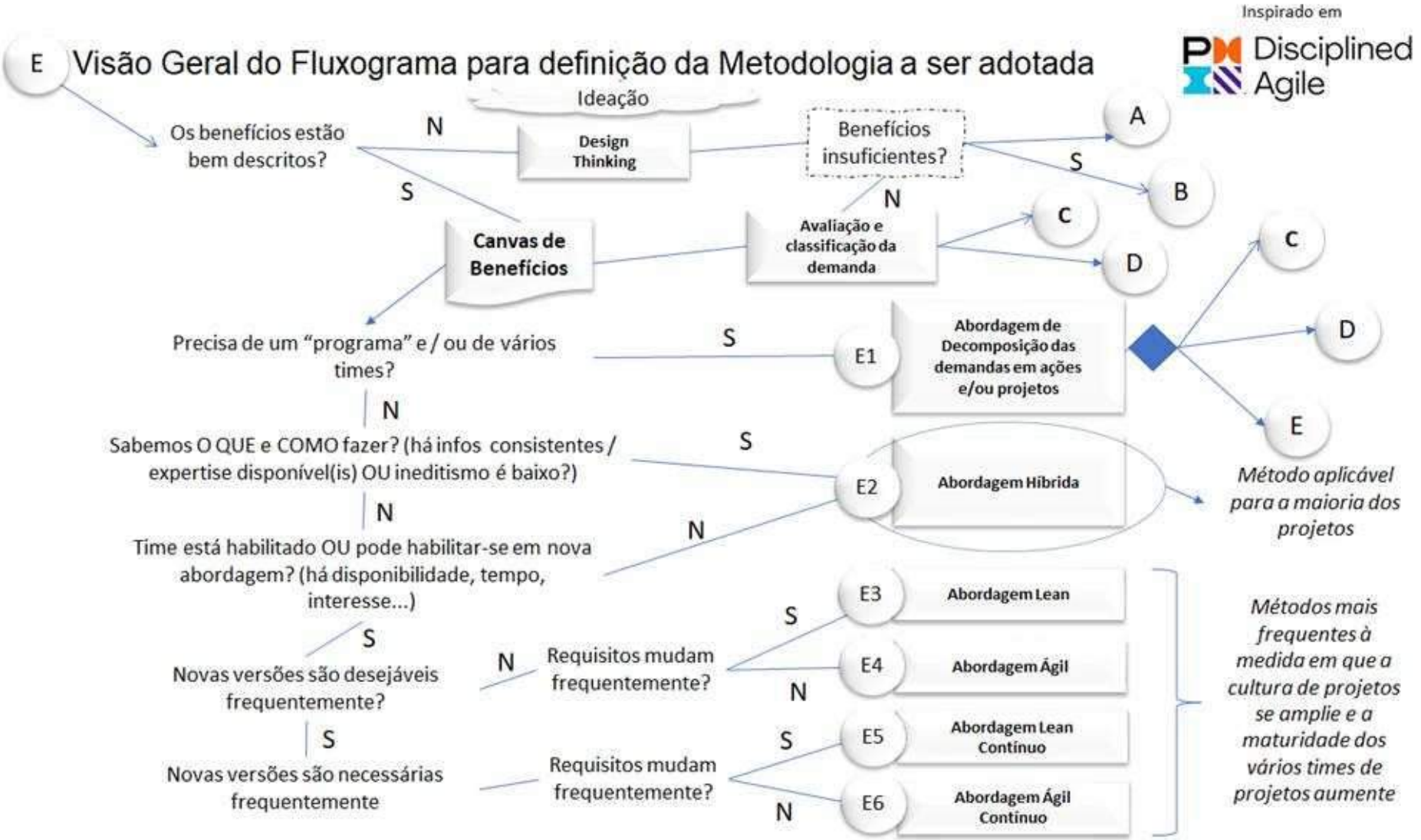
Neste domínio, o EP4 deverá atuar na orientação e na prestação de apoio metodológico e técnico à gestão e à implantação de projetos nas diferentes formas como são organizados (ver OBS). As 4 (quatro) ilustrações a seguir apresentam as visões gerais, cujos componentes estão sendo detalhados e documentados, da(o) i) Classificação das demandas; ii) Fluxograma para definição da Metodologia a ser adotada; iii) Metodologia para Gerenciamento de Ações; e iv) Metodologia para Gerenciamento de Projetos.

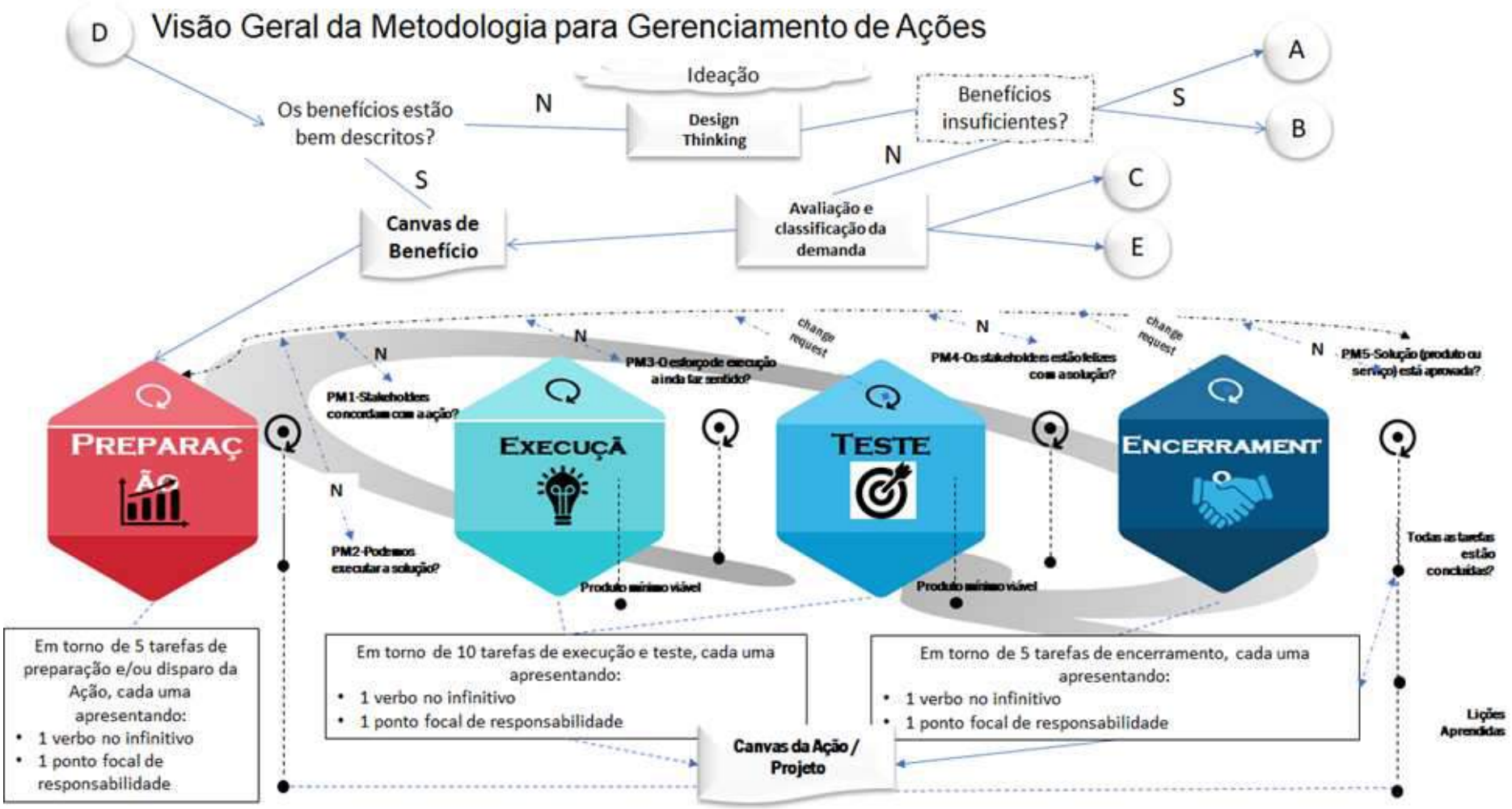
Vale ressaltar que o *benchmarking* descrito no Relatório 4, envolvendo 11 (onze) das principais Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Econômico, indicou que suas atuações centram-se basicamente na formulação, atração, negociação, articulação e financiamento de verdadeiros

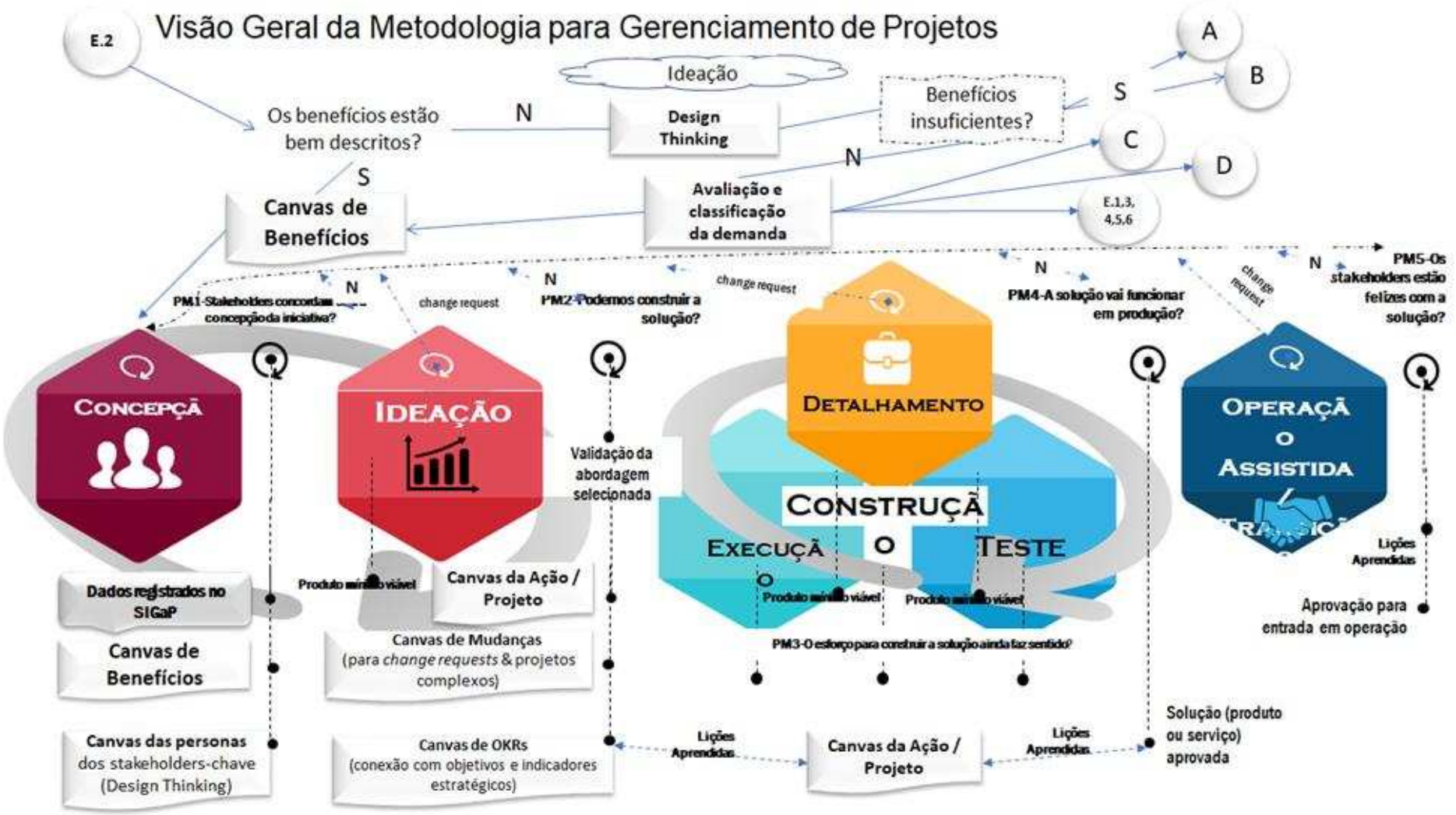
programas, mesmo quando vem intitulados de projetos. Neste sentido, o EP4 deverá estar preparado, de acordo com a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos na SEDEERI, para orientar programas, muitas vezes denominados de projetos multissetoriais.

Visão Geral da classificação das demandas




Inspirado em
Disciplined Agile
E
Visão Geral do Fluxograma para definição da Metodologia a ser adotada
Ideação
Os benefícios estão bem descritos?
N
S
Design Thinking
Canvas de Benefícios
Benefícios insuficientes?
S
N
A
B
Avaliação e classificação da demanda
C
D
Precisa de um "programa" e / ou de vários times?
S
E1
Abordagem de Decomposição das demandas em ações e/ou projetos
C
D
E
N
Sabemos O QUE e COMO fazer? (há infos consistentes / expertise disponível(is) OU ineditismo é baixo?)
S
E2
Abordagem Híbrida
Método aplicável para a maioria dos projetos
N
Time está habilitado OU pode habilitar-se em nova abordagem? (há disponibilidade, tempo, interesse...)
N
S
Novas versões são desejáveis frequentemente?
N
Requisitos mudam frequentemente?
S
E3
Abordagem Lean
E4
Abordagem Ágil
N
S
Novas versões são necessárias frequentemente
Requisitos mudam frequentemente?
S
E5
Abordagem Lean Contínuo
N
E6
Abordagem Ágil Contínuo
Métodos mais frequentes à medida em que a cultura de projetos se amplie e a maturidade dos vários times de projetos aumente


D
Visão Geral da Metodologia para Gerenciamento de Ações
Ideação
Os benefícios estão bem descritos?
N
Design Thinking
Benefícios insuficientes?
S
A
B
S
Canvas de Benefício
N
Avaliação e classificação da demanda
C
E
change request
change request
N
PM1-Stakeholders concordam com a ação?
PM2-Podemos executar a solução?
PM3-O esforço de execução ainda faz sentido?
PM4-Os stakeholders estão felizes com a solução?
PM5-Solução (produto ou serviço) está aprovada?
PREPARAÇÃO
EXECUÇÃ
TESTE
ENCERRAMENT
Produto mínimo viável
Produto mínimo viável
Todas as tarefas estão concluídas?
Em torno de 5 tarefas de preparação e/ou disparo da Ação, cada uma apresentando:
• 1 verbo no infinitivo
• 1 ponto focal de responsabilidade
Em torno de 10 tarefas de execução e teste, cada uma apresentando:
• 1 verbo no infinitivo
• 1 ponto focal de responsabilidade
Em torno de 5 tarefas de encerramento, cada uma apresentando:
• 1 verbo no infinitivo
• 1 ponto focal de responsabilidade
Canvas da Ação / Projeto
Lições Aprendidas


Visão Geral da Metodologia para Gerenciamento de Projetos
E.2
Ideação
Os benefícios estão bem descritos?
N
Design Thinking
Benefícios insuficientes?
S
A
B
C
D
N
S
Canvas de Benefícios
Avaliação e classificação da demanda
E.1,3, 4,5,6
N
PM1-Stakeholders concordam concepção da iniciativa?
change request
N
PM2-Podemos construir a solução?
change request
N
PM4-A solução vai funcionar em produção?
change request
N
PM5-Os stakeholders estão felizes com a solução?
CONCEPÇÃ
IDEAÇÃO
DETALHAMENTO
CONSTRUÇÃ
EXECUÇÃ O
TESTE
OPERAÇÃ O ASSISTIDA
Validação da abordagem selecionada
Produto mínimo viável
Produto mínimo viável
Produto mínimo viável
Lições Aprendidas
Aprovação para entrada em operação
Dados registrados no SIGaP
Canvas de Benefícios
Canvas da Ação / Projeto
Canvas de Mudanças (para change requests & projetos complexos)
PM3-O esforço para construir a solução ainda faz sentido?
Canvas das personas dos stakeholders-chave (Design Thinking)
Canvas de OKRs (conexão com objetivos e indicadores estratégicos)
Lições Aprendidas
Canvas da Ação / Projeto
Lições Aprendidas
Solução (produto ou serviço) aprovada

1.5. Atribuições dos Membros da Equipe de Projetos do Escritório

Consultor #1:

- Alinhamento metodológico e promoção da cultura de gerenciamento de projetos entre os stakeholders.
- Orientação, sob solicitação, dos times de projetos das Vinculadas.
- Orientação metodológica dos projetos selecionados da **Opção Estratégica #6: "Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico"**

Consultor #2:

- Estruturação da abordagem e monitoramento do desempenho do portfólio de projetos da SEDEERI (processos e critérios de seleção, priorização e balanceamento).
- Estruturação e integração do sistema de gerenciamento de informações de projetos com a Gestão de Demandas, com o módulo "executivo" e com a Sala de Situação.
- Treinamento e aprimoramento contínuos dos times de projetos nas práticas / técnicas e na abordagem metodológica de gerenciamento de projetos adotados.
- Orientação metodológica dos projetos selecionados da **Opção Estratégica #1: Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica".**

Consultores #3 e #4:

- Treinamento e aprimoramento contínuos dos times de projetos nas práticas / técnicas, na abordagem metodológica e nos processos de gerenciamento de projetos adotados.
- Orientação metodológica dos projetos selecionados das **Opções Estratégicas #2, #3, #4, #5**, respectivamente: **Desenvolver e estimular o ambiente de negócios; Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos; Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás; e Promover o desenvolvimento econômico sustentável.**

1.6. Processos

A Gestão de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é um dos métodos de gerenciamento mais utilizados pelas organizações. Seus fundamentos foram estabelecidos nos anos 60, por ocasião do movimento pela qualidade, ou mesmo antes, na época áurea da simplificação do trabalho e da engenharia industrial, há cerca de 100 anos. Mais recentemente, a BPM vem se apropriando de novas ferramentas gerenciais (Lean, Seis Sigmas, entre outras) e instrumentais (tecnologias da informação e comunicação, por exemplo), que têm sido aplicadas com grande sucesso.

Na sua forma básica, a BPM tem por foco os trabalhos organizacionais ***estruturáveis ou padronizáveis*****,** compreendendo aqueles que são (i) passíveis de **decomposição** em sequências racionais, lineares e padronizadas de tarefas, (ii) **repetitivos** ou reproduzíveis no tempo e (iii) **previsíveis** em termos dos recursos e informações a serem utilizados, das decisões a serem tomadas e dos prazos para sua realização. Desde que tais processos sejam devida e competentemente formulados, conduzidos e documentados, sua implantação e operação estão praticamente livres de surpresas. Não há expectativas da ocorrência de grandes mudanças, impactos ou distúrbios não previstos.

Todavia, a Gestão de Processos de Negócio, no seu formato tradicional, apesar dos grandes benefícios e resultados proporcionados, passou a enfrentar dificuldades para atender às necessidades das organizações modernas, **especialmente daquelas que atuam em contextos mais complexos, dinâmicos e imprevisíveis.** Ou seja, as fortes transformações observadas no ambiente, nos negócios, nas tecnologias, nos fatores organizacionais e nas formas de trabalho, em decorrência do aumento da complexidade, das incertezas e da velocidade das mudanças no mundo empresarial, demandam crescentemente processos que não mais guardam os requisitos de racionalidade, repetitividade, estabilidade e previsibilidade que caracterizavam o cenário no qual se desenvolveu a abordagem da gestão de processos de negócio (BPM).

Neste quadro, os processos estratégicos mais requisitados, em sintonia com a nova economia e os novos negócios, são justamente aqueles detentores das seguintes características:

a) Elevada flexibilidade e capacidade de adaptação às frequentes transformações nos contextos externos e internos às organizações;

b) Intensivos em conhecimento, elevada capacidade de geração de decisões rápidas e de absorção de inovação;

c) Capacidade de envolver e clientes e parceiros na concepção, modelação, implantação, operação, monitoramento e avaliação das decisões

Como ilustração, algumas pesquisas demonstram que, na era da economia do conhecimento, o tradicional BPM tem sido utilizado em apenas 30% dos processos das organizações[4],

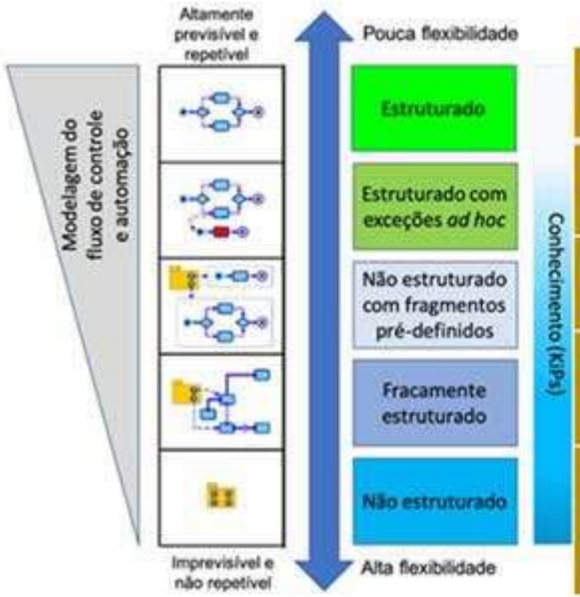
[4] SZELAGOWKI, M. - Evolution of the BPM Lifecycle. Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 2018

enquanto outras indicam que os profissionais do conhecimento trabalham a maior parte do tempo (2/3 do dia) em trabalhos de baixa previsibilidade, quase nunca repetitivos e que não possuem trajetórias predeterminadas[5].

Assim, ao mesmo tempo em que a BPM avançava no sentido da automação e da incorporação de novas ferramentas tecnológicas, crescia a demanda por processos flexíveis, adaptáveis, intensivos em conhecimento, incertos quanto às trajetórias e dependentes do contexto e clientes – ou seja, processos não estruturados – justamente aqueles para os quais a abordagem tradicional da BPM não fora concebida para atender.

Na verdade, os processos estruturados e não estruturados constituem os extremos de um *continuum* de processos, como destacado no gráfico:

[5] WYATT, Frank J. – Dynamic Case Management, Medium, 2018



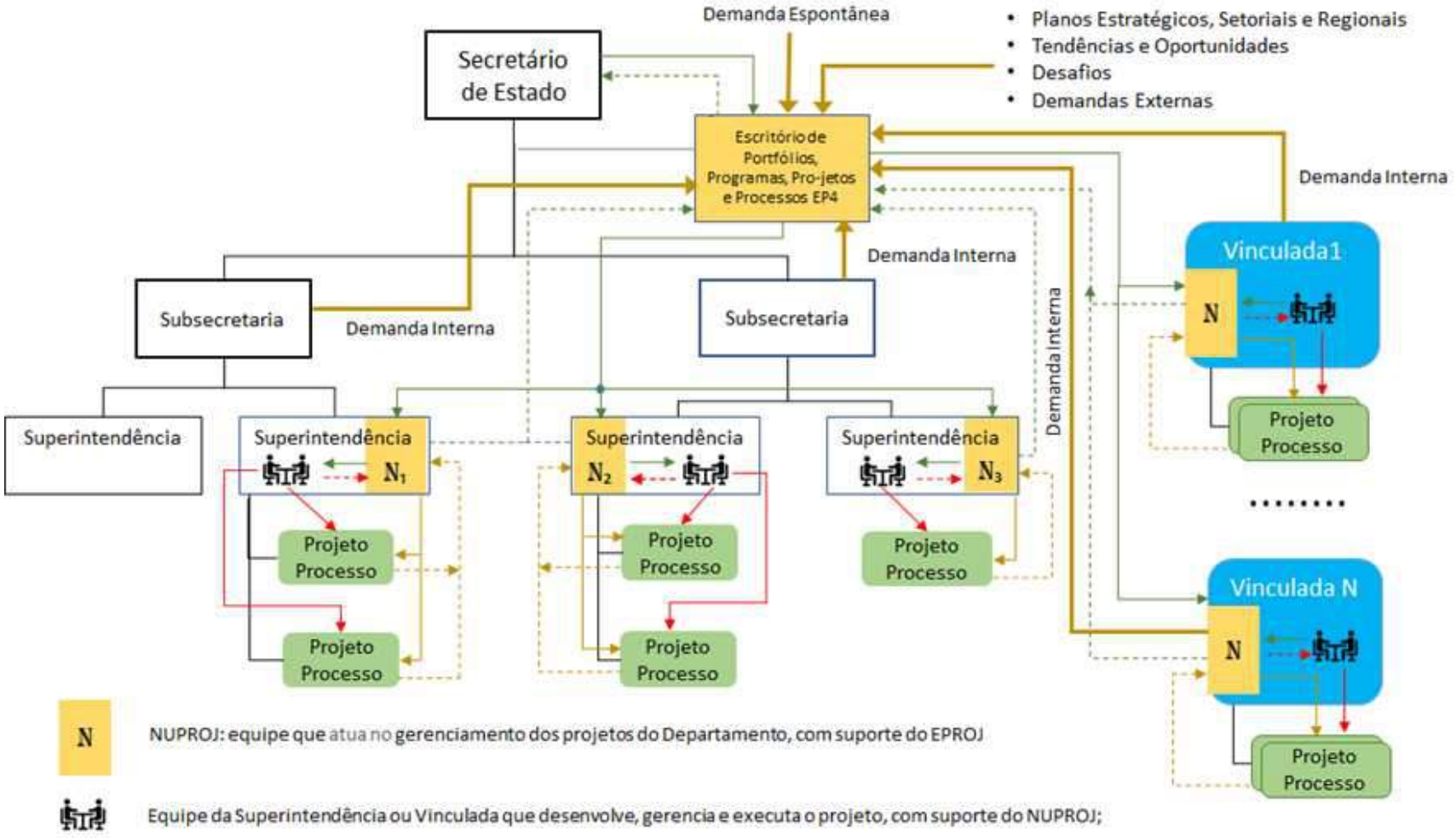
Estruturado	Apresenta rotinas de trabalho altamente previsíveis, com baixa flexibilidade e interações controladas entre os participantes. A lógica do processo é conhecida e definida antecipadamente, em termos das atividades a serem executadas, das suas dependências e dos recursos necessários. Como consequência, todas as possíveis opções e decisões são definidas a priori no modelo do processo
Estruturado com exceções *ad hoc*	Similar ao tipo anterior, embora eventos externos e exceções possam tornar menos rígida a estrutura do processo. Nos casos de exceções antecipadas, possíveis desvios podem ser previamente definidos e especificados nos modelos do processo. Já nos casos de não antecipação, as exceções só podem ser detectadas durante a execução, quando então serão efetuadas mudanças ad hoc no processo
Não estruturado com fragmentos pré-definidos	O processo geral não é definido, mas políticas e regulações existentes permitem identificar segmentos a serem estruturados e que, portanto, podem requerer procedimentos explícitos e prescritíveis ou ainda templates ou guias. As partes do processo que permanecem indefinidas ou incertas só podem ser especificadas e incorporadas à medida que o processo evolui
Fracamente estruturado	Embora o trabalho não esteja sujeito a procedimentos prescritivos, as políticas e regras de negócio existentes induzem restrições que implicitamente estruturam as ações dos participantes do processo. O conjunto das possíveis atividades a serem incorporadas pode até ser conhecido e predefinido, mas sua implantação não é inteiramente previsível, uma vez que muitas alternativas de execução são permitidas.
Não estruturado	Caracterizado por baixa previsibilidade e elevada flexibilidade. Os participantes decidem, em cada caso, as atividades e a estrutura dinâmica dos processos. Os processos refletem o trabalho do conhecimento e as atividades de colaboração e são orientados por regras e eventos, para os quais não podem ser predefinidos modelos e pouca automação pode ser introduzida. Os trabalhadores do conhecimento confiam em suas experiências para executar tarefas e lidar com mudanças inesperadas no contexto operacional. Para os processos não estruturados, apenas o objetivo é conhecido a priori.

Fonte: CICCIO, C.D. et alii – Knowledge-intensive Process. Research, 2015

Processos não estruturados sempre existiram e não constituem novidade. A sua recente "descoberta" deve-se à relevância que as decisões e relações estratégicas e os trabalhos intensivos em conhecimento passaram a assumir nas organizações modernas. De um modo geral, os processos não estruturados são requisitados ou estão presentes em situações de *elevada imprevisibilidade, complexidade e mudanças aceleradas* e em problemas cuja gestão e resolução requerem *um intensivo o uso de conhecimento*

Em suma, um Escritório de Processo destinado a atender a uma organização do porte e complexidade da SEDEERI e que atua em um ambiente submetido a mudanças contínuas e elevada incerteza, não poderá deixar de ter como objeto de atuação **todo o conjunto e variedade dos processos organizacionais**. Limitar apenas aos processos estruturados, lineares, sequenciais e repetitivos, por mais importantes que sejam, seria incorrer em grandes riscos e prejuízos para a Secretaria. Mesmo porque grande parte da **criação de valor de uma organização** decorre de **processos não estruturados**, como aqueles associados a inovações, pesquisas, estudos, formulação de políticas públicas, análises e planos estratégicos, entre outros.
A figura a seguir ilustra o esquema de funcionamento proposto para o Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4.

ESCRITÓRIO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS PROJETOS E PROCESSOS – EP4
ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO



1.7. Descrição dos Papéis dos Recursos do Escritório

Responsável pelo Escritório de Processos (pela Sedeeri)

Direciona a atividade A1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI – **Descrição:** O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI - **Descrição:** Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos na SEDEERI requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI – **Descrição:** O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos – **Descrição:** Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Direciona a atividade A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI - **Descrição:** A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI - **Descrição:** A cadeia do valor é a representação macro dos processos necessários

para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de TODO o levantamento programado de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais - **Descrição:** Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Acompanha a atividade A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais - **Descrição:** Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processo "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico - **Descrição:** Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação

prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Direciona a atividade A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos - **Descrição:** O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Direciona a atividade A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios - **Descrição:** A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Acompanha a atividade A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho - **Descrição:** A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Acompanha a atividade A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos - **Descrição:** A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Acompanha a atividade A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos - **Descrição:** A montagem da Cadeia de Valor, a geração da diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10. Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Acompanha a atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente

da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Consultor Técnico Sênior de Processos

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI - **Descrição:** Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos na SEDEERI requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI - **Descrição:** O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos - **Descrição:** Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI - **Descrição:** A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI - **Descrição:** A cadeia do valor é a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os Processos Atuais - **Descrição:** Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de TODO o levantamento programado de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.3 Validação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido de Baixo para Cima (Bottom-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até que o entrevistado concorde com a adequação da documentação como aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais - **Descrição:** Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de

processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais - **Descrição:** Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico - **Descrição:** Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.7 Atualização de Processos - **Descrição:** O EPADI promove a atualização periódica dos processos de negócio já mapeados. As áreas internas podem solicitar apoio para atualização ou por decurso de prazo para que os processos sejam considerados atualizados para a análise por processos.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos - **Descrição:** O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios - **Descrição:** A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho - **Descrição:** A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração

de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos - **Descrição:** A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos - **Descrição:** O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos - **Descrição:** A montagem da Cadeia de Valor, a geração da diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10. Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Coordenador Técnico Pleno de Processos

Acompanha a atividade A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI - **Descrição:** Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos na SEDEERI requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Executa a atividade A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI - **Descrição:** O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos - **Descrição:** Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de

levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Executa a atividade A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI - **Descrição:** A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Executa a atividade A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI - **Descrição:** A cadeia do valor é a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os Processos Atuais - **Descrição:** Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de TODO o levantamento programado de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.3 Validação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido de Baixo para Cima (Bottom-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova

validação até que o entrevistado concorde com a adequação da documentação como aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais - **Descrição:** Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais - **Descrição:** Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico - **Descrição:** Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.3.7 Atualização de Processos - **Descrição:** O EPADI promove a atualização periódica dos processos de negócio já mapeados. As áreas internas podem solicitar apoio para atualização ou por decurso de prazo para que os processos sejam considerados atualizados para a análise por processos.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos - **Descrição:** O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios - **Descrição:** A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho - **Descrição:** A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos - **Descrição:** A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.1.4.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos - **Descrição:** O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos - **Descrição:** A montagem da Cadeia de Valor, a geração da diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10. Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Consultor Técnico Pleno de Processos

Acompanha a atividade A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI - **Descrição:** Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos na SEDEERI requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Executa a atividade A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI - **Descrição:** O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos - **Descrição:** Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Executa a atividade A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI - **Descrição:** A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Executa a atividade A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI - **Descrição:** A cadeia do valor é a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os Processos Atuais - **Descrição:** Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de TODO o levantamento programado de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.3 Validação dos Processos Atuais - **Descrição:** Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido de Baixo para Cima (Bottom-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até que o entrevistado concorde com a adequação da documentação como aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais - **Descrição:** Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Executa a atividade A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais - **Descrição:** Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões

em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico - **Descrição:** Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Executa a atividade A1.1.3.1.3.7 Atualização de Processos - **Descrição:** O EPADI promove a atualização periódica dos processos de negócio já mapeados. As áreas internas podem solicitar apoio para atualização ou por decurso de prazo para que os processos sejam considerados atualizados para a análise por processos.

Executa a atividade A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos - **Descrição:** O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Executa a atividade A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios - **Descrição:** A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Executa a atividade A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho - **Descrição:** A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Executa a atividade A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos - **Descrição:** A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Executa a atividade A1.1.3.1.4.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos - **Descrição:** O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante

a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos - **Descrição:** A montagem da Cadeia de Valor, a geração da diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10. Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Responsável pelo Escritório de Projetos (pela Sedeeri)

Direciona a atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Direciona a atividade A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos - **Descrição:** Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Direciona a atividade A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ - **Descrição:** Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Acompanha e apoia a atividade A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos - **Descrição:** A obtenção dos benefícios de um projeto está

relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida. Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Direciona a atividade A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos - **Descrição:** O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos - **Descrição:** A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Direciona a atividade A1.1.3.2.1.8 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ - **Descrição:** Gerenciamento do Desempenho do EPROJO desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Direciona a atividade A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas - **Descrição:** Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Direciona e apoia a atividade A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP - **Descrição:** Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Direciona e apoia a atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Direciona e apoia a atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Direciona e apoia a atividade A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos - **Descrição:** O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Direciona e apoia a atividade A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Consultor Técnico Sênior de Projetos

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É

fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Gerencia a atividade A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos - **Descrição:** Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ - **Descrição:** Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Gerencia a atividade A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos - **Descrição:** A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida. Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Gerencia a atividade A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos - **Descrição:** O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Acompanha a atividade A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos - **Descrição:** A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Gerencia a atividade A1.1.3.2.1.8 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ - **Descrição:** Gerenciamento do Desempenho do EPROJO desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Gerencia a atividade A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas - **Descrição:** Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Gerencia a atividade A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP - **Descrição:** Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos - **Descrição:** O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Consultor Técnico Pleno de Projetos (#1) - Vinculadas / Metodologia / Projetos da Opção Estratégica #6 (Meios)

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ - **Descrição:** Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos - **Descrição:** A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida. Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos - **Descrição:** O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Executa e controla a atividade A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos - **Descrição:** A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.8 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ - **Descrição:** Gerenciamento do Desempenho do EPROJO desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas - **Descrição:** Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Executa, acompanha e controla a atividade A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP - **Descrição:** Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente

comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos - **Descrição:** O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Consultor Técnico Pleno de Projetos (#2) - Portfólio / SIGP / Projetos da Opção Estratégica #1

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos - **Descrição:** Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Executa a atividade A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ - **Descrição:** Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos - **Descrição:** A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida. Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos - **Descrição:** O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Executa e controla a atividade A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos - **Descrição:** A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.8 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ - **Descrição:** Gerenciamento do Desempenho do EPROJO desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas - **Descrição:** Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Executa, acompanha e controla a atividade A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP - **Descrição:** Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Gerencia e participa da execução da atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e

engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos - **Descrição:** O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Consultor Técnico Pleno de Projetos (#3) - Metodologia / Projetos das Opções Estratégicas #2 e #3

Executa e controla a atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos - **Descrição:** Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta

atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ - **Descrição:** Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos - **Descrição:** A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida. Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos - **Descrição:** O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Executa e controla a atividade A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos - **Descrição:** A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.8 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ - **Descrição:** Gerenciamento do Desempenho do EPROJO desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas - **Descrição:** Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Executa, acompanha e controla a atividade A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP - **Descrição:** Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Controla a atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos - **Descrição:** O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Consultor Técnico Pleno de Projetos (#4) - Metodologia / Projetos das Opções Estratégicas #4 e #5

Executa a atividade A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos - **Descrição:** Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ - **Descrição:** Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos - **Descrição:** A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do

uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida. Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (*objectives and key results*), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Apoia a realização da atividade A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos - **Descrição:** O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Executa e controla a atividade A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos - **Descrição:** A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.1.8 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ - **Descrição:** Gerenciamento do Desempenho do EPROJO desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas - **Descrição:** Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Executa, acompanha e controla a atividade A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP - **Descrição:** Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Controla a atividade A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização - **Descrição:** O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (*mentoring*) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao *mentoring* como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos *Stakeholders* dos Projetos - **Descrição:** O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos *stakeholders* efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos *stakeholders* opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas - **Descrição:** No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Executa e acompanha a atividade A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos - **Descrição:** É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

1.8. Modelo Sistêmico da SEDEERI

1.8.1. Estudo de Proposição da Cadeia de Valor

O Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional (EPADI) da SEDEERI, aplicando a metodologia proposta em dezembro de 2022, desenvolveu a proposta inicial para Cadeia de Valor e Macroprocessos para a SEDEERI.

Conforme conceituado, a Cadeia de Valor é compreendida como uma visualização de contexto de todos os processos existentes em uma organização. Uma organização vista na forma de Cadeia de Valor é compreendida como um sistema vivo de atividades interconectadas que geram os resultados esperados sobre a organização.

Uma Cadeia de Valor é compreendida em 3 níveis:

- Nível de Gestão: conjunto de atividades que promovem a governança de uma instituição, estabelecendo ações que garantam o seu funcionamento integrado e forneçam seus referenciais de integração (ex.: estratégias, orçamento, prestação de contas, etc.) para entidades reguladoras;
- Nível Primários ou Finalísticos: conjuntos de atividades que, combinados, geram os resultados mais relevantes do ponto de vista de grupos de interesse externos relacionados à organização e preconizados nas suas definições legais e regimentais;
- Nível Secundários ou de Apoio: conjuntos de atividades das quais provém recursos necessários ao funcionamento de toda organização tais como pessoas, tecnologias, recursos financeiros, serviços compartilhados, entre outros. Ou seja, geram resultados que são necessários a tempo e na dimensão correta para que todas as atividades de gestão, primárias e até de apoio, sejam realizadas.

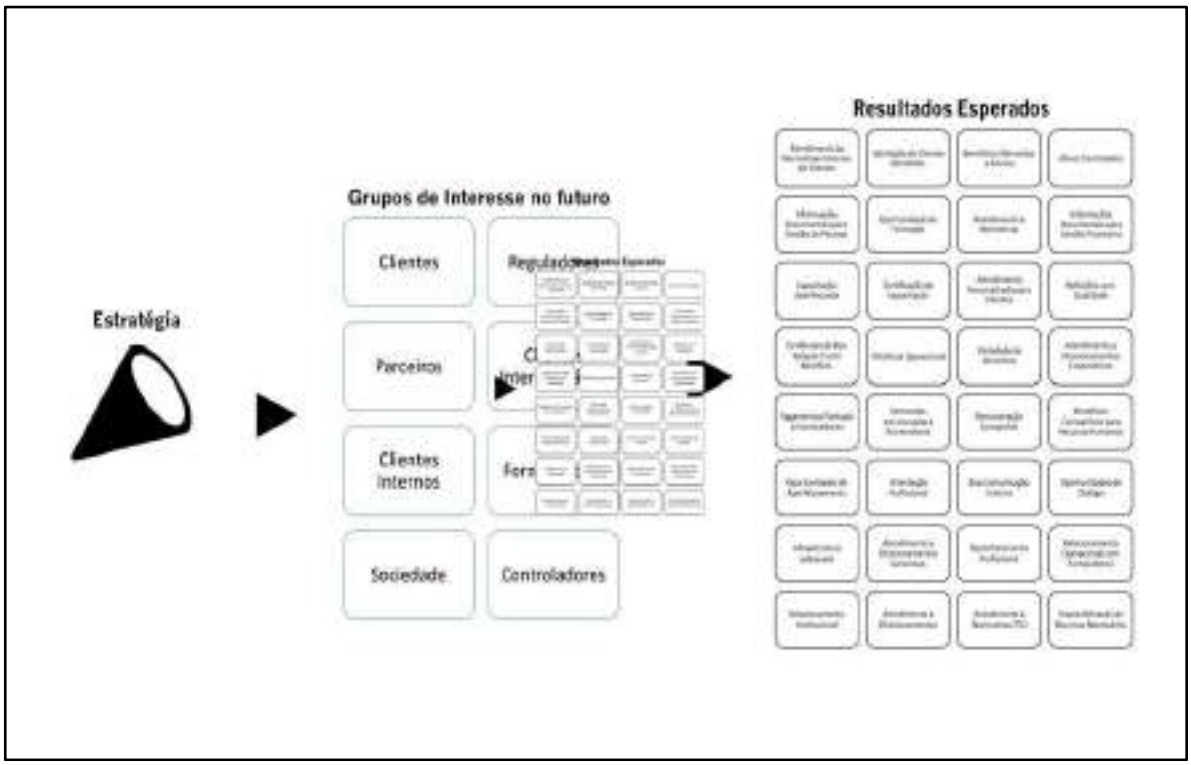
O EPADI desenvolveu o estudo sobre a Cadeia de Valor e seus Macroprocessos antecipando a construção de processos que irão viabilizar as decisões estratégicas a serem definidos na Secretaria nos Workshops sobre Planejamento Estratégico em março de 2022. Normalmente, uma Cadeia de Valor reflete apenas o funcionamento atual de uma organização. O Planejamento Estratégico criará a necessidade de apontar atividades que garantam a entrega dos resultados requeridos hoje e para o futuro com relação a Secretaria.

E as proposições de atividades serão discutidas por um grupo de trabalho na SEDEEDI envolvendo Consultores e Executivos Pontos Focais na Secretaria no final de março ou início de abril/2022, quando for mais conveniente para todos os envolvidos.

A Cadeia de Valor da SEDEERI, portanto, será a tangibilização da estratégia definida na Secretaria. Será como expressar a estratégia de modo operacional. Este referencial permitirá que atividades existentes a serem mapeadas possam ser aprimoradas, atividades necessárias não existentes possam ser propostas e criadas e atividades redundantes ou desnecessárias sejam identificadas e aprimoradas.

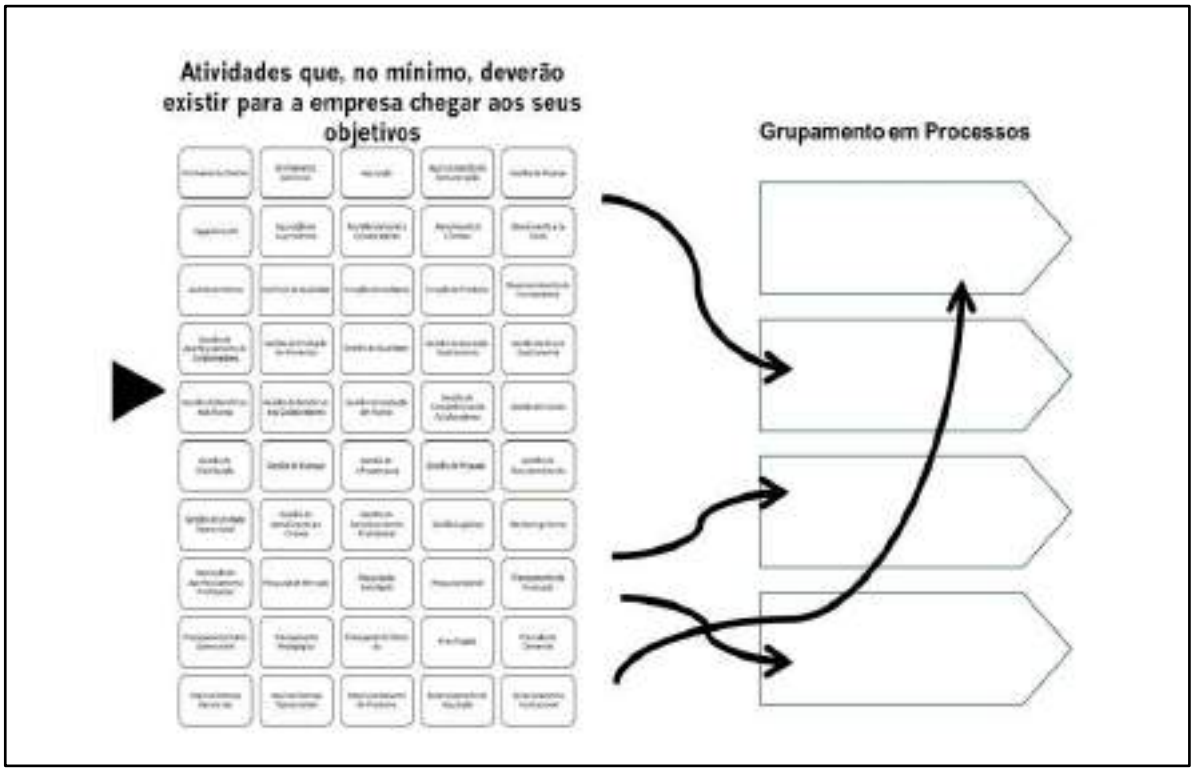
O método de proposição da Cadeia de Valor da SEDEERI abrange 3 movimentos:

- A derivação de atividades fim necessárias para a geração de resultados estratégicos (de cima para baixo ou top-down);
- A complementação com atividades meio identificadas no levantamento dos processos existentes (de baixo para cima ou down-top, realizada através do levantamento detalhado dos processos – vide abaixo);
- E com a comparação com outras organizações (ou Benchmarking no Redesenho de Processos de Negócio.



Este estudo presente refere-se ao movimento 1 de derivação de atividades. Conforme previsto na metodologia, esta análise seguiu os seguintes passos:

- Listagem dos Grupo de Interesse atuais e até futuros: que demandarão resultados gerados pela SEDEERI quando esta atingir seus objetivos estratégicos;
- Listagem de resultados que são e serão demandados pelos Grupos de Interesse identificados: serviços, informações, assessorias que a SEDEERI precisa estar preparada para realizar, gerando evidências da sua importância na Sociedade;
- Listagem de Atividades Afins que geram e virão a gerar os resultados esperados pelos Grupos de Interesse do futuro: como grupamentos de procedimentos que serão realizados pela SEDEERI, nos níveis de sua Cadeia de Valor;
- Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor: pela classificação de cada atividade como de nível de gestão, primário ou de apoio;
- Proposição de Macroprocessos: identificados pelo Grupamento de Atividade Afins em cada nível da Cadeia de Valor em subgrupos, formando o detalhamento em contexto da Cadeia de Valor.



Novos referenciais estratégicos da SEDEERI foram disponibilizados no mês de março/2022 para fins de orientação da secretaria. Estes referenciais são fundamentais para a proposta da cadeia de valor.



Missão: Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.

Visão de Futuro: Em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro.

Valor: Ética

A equipe da SEDEERI atua de forma íntegra em seu relacionamento interno e externo, respeita as políticas e normas de conduta estabelecidas pelo Governo e pela Instituição, e atende às expectativas dos clientes e da sociedade.

Valor: Transparência

A gestão da SEDEERI é pautada na transparência e compartilhamento amplo e sistemático – com seus clientes, governo, parceiros e sociedade – de informações sobre suas ações, utilização de recursos e resultados.

Valor: Excelência

A SEDEERI busca, de modo permanente, através de uma atuação eficiente, eficaz e efetiva, a qualidade máxima de seus resultados.

Valor: Inovação

A SEDEERI procura sempre a inovação em seus produtos, soluções, processos, serviços, organização e modelos de negócio, de modo a oferecer resultados que criem valor para os seus clientes, governo, parceiros e sociedade.

Valor: Valorização do Servidor

A SEDEERI entende que a valorização de seu Servidor é o melhor caminho para cumprir sua Missão.

Proposta de Valor: Governo

- Atração de Investimentos e Geração de Receitas

Proposta de Valor: Empresas

- Segurança jurídica e regulatória
- Melhoria da Infraestrutura local
- Fomento ao empreendedorismo

Proposta de Valor: Municípios

- Fomento (articulação, APLs, manutenção e ampliação da infraestrutura)
- Postos de serviços / capacitação

Proposta de Valor: Universidades e Centros de Pesquisa

- Fomento à pesquisa e inovação,
- Apoio às incubadoras de negócios
- Desenvolvimento de conhecimento aplicado

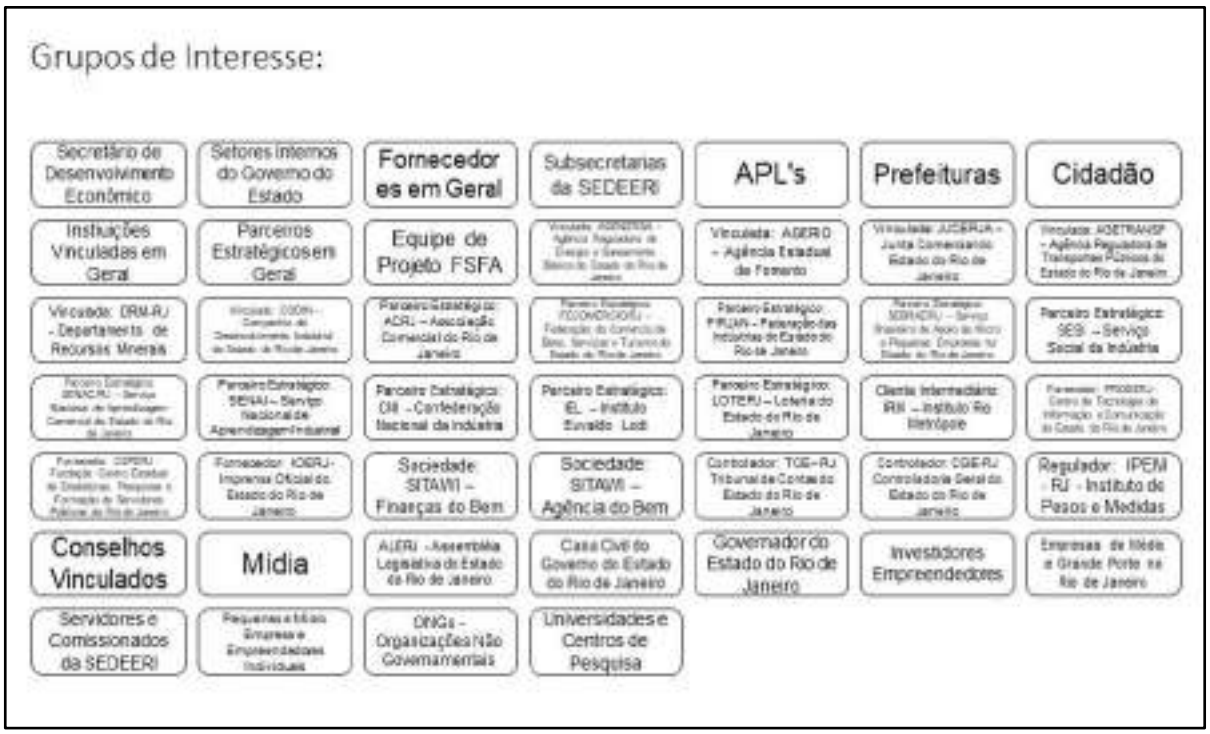
Proposta de Valor: Concessionárias de serviços públicos

- Existência das agências reguladoras com maior segurança jurídica

Proposta de Valor: Sociedade

- Transformação social, oportunidades de trabalho e aumento da renda

1.8.2. Grupos de Interesse



Com base nas entidades que foram entrevistadas e pesquisadas pela equipe de consultoria da FSFA, identificamos uma lista inicial de grupos de interesse externos e internos a SEDEERI:

Grupo de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico

O Secretário no comando da SEDEERI conduz a organização buscando realizar projetos eficazes implementados e em operação com maior eficiência.

Grupo de Interesse: Setores Internos do Governo do Estado

Comandos de setores internos do Governo que desejam assessoria para melhorar e apoio na realização das suas atividades. Normalmente, se relacionam a demais Secretarias do Estado do Rio de Janeiro.

Grupo de Interesse: Fornecedores em Geral

Prestadores de Serviços e fornecedores de insumos em geral

Grupo de Interesse: Subsecretarias da SEDEERI

Unidades de operação do SEDEERI com objetivos de desenvolvimento econômico específicos e coordenadas por Subsecretários e executada por staff especializado.

Grupo de Interesse: APL's

Arranjos produtivos locais como conjuntos de agentes de diversas naturezas que participam nas tarefas principais de uma aglomeração produtiva. Estas possuem o objetivo de promover o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades regionais do estado por meio da descentralização do desenvolvimento produtivo e do aumento do empreendedorismo e da competitividade das micro, pequenas e médias empresas – baseados em interação e cooperação.

Grupo de Interesse: Prefeituras

Unidades responsáveis pelo poder executivo municipal nas cidades do Estado do Rio de Janeiro.

Grupo de Interesse: Cidadão

Morador de uma região do Estado do Rio de Janeiro que demanda orientação na Central de Atendimento da SEDEERI.

Grupo de Interesse: Instituições Vinculadas em Geral

Organizações de Fomento à Atividade Econômica que estão subordinadas ao Governo do Estado do Rio de Janeiro

Grupo de Interesse: Parceiros Estratégicos em Geral

Organizações de Fomento à Atividade Econômica que não estão subordinadas ao Governo do Estado do Rio de Janeiro, mas trabalham em parceria com a SEDEERI em diversas ações.

Grupo de Interesse: Equipe de Projeto FSFA

Equipe de Gestão de Projetos, Processos, Central de Atendimento, Sala de Situação e Rede Social que vão apoiar à SEDEERI na estruturação e implementação de projetos de desenvolvimento econômico e de melhoria da própria Secretaria

Grupo de Interesse: Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro

A Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, criada em 06 de junho de 2005, por meio da Lei Estadual nº 4.556, exerce o poder regulatório dos Contratos de Concessão e Permissões de Serviços Públicos licitados e elaborados pelo Poder Executivo Estadual, através das Secretarias de Estado, nas áreas de energia e saneamento básico.

Grupo de Interesse: Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento

A AgeRio é uma sociedade de economia mista, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEERI). A empresa foi criada pelo Decreto Estadual nº 32.376, de 12/12/2002.

A agência tem como objetivo principal estimular o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro, levando como pilares essenciais a responsabilidade socioambiental e as boas práticas de governança.

A AgeRio investe em projetos de todos os portes, desde a micro à grande empresa, através de recursos próprios e repasses de linhas de crédito da Financiadora de Estudos e Projetos – Finep (Inovacred). Assim, a empresa contribui para a geração de empregos no estado e para o aumento da qualidade de vida dos cidadãos fluminenses.

Grupo de Interesse: Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro

Orgão que efetua o registro dos atos relativos às empresas e guardar os documentos preservando, assim, a sua autenticidade.

Realiza a prestação de informações sobre as empresas a órgãos públicos, entidades públicas e privadas, ao público em geral e a outras juntas comerciais.

Zela pelo cumprimento das leis e diretrizes relativas ao Registro do Comércio, traçadas pelo DNRC.

Mantém o cadastro atualizado com informações sobre as empresas no Rio de Janeiro, efetuando o registro de Empresas, Leiloeiros, Armazéns Gerais, Tradutores Públicos e Cooperativas.

Grupo de Interesse: Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro

Autarquia especial da administração indireta, com plena autonomia administrativa, técnica e financeira nas atribuições estabelecidas em leis, decretos, contratos ou convênios. Possui como finalidade exercer o poder regulatório, acompanhando, controlando e fiscalizando as concessões e permissões de serviços públicos concedidos de transportes aquaviário, ferroviário, metroviário e de rodovias no Estado do Rio de Janeiro.

Grupo de Interesse: Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais

O DRM-RJ tem como missão gerar e difundir o conhecimento geológico, promovendo o desenvolvimento sustentável, em atendimento às demandas da sociedade fluminense.

Grupo de Interesse: Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro

Sociedade anônima de economia mista, de administração indireta do Estado do Rio de Janeiro que tem por objetivo desenvolver ações que possibilitem contribuir para a expansão da atividade empresarial no território fluminense, em parceria com as demais entidades governamentais e empresariais, universidades e centros tecnológicos. Através de sua equipe técnica orienta o investidor na escolha do incentivo mais adequado à sua atividade, bem como em relação aos procedimentos necessários à sua obtenção, atuando, igualmente, como interlocutora junto à Agência de Fomento do Estado - AgeRio, a qual oferece linhas de financiamento competitivas para capital de giro e ativo fixo de longo prazo, bem como junto aos demais órgãos nos quais o projeto será analisado.

Através da sua área de inteligência empresarial, a CODIN fornece orientação às empresas que desejam se instalar ou expandir sua atividade no Estado do Rio de Janeiro, fornecendo informações gerenciais relativas aos diversos aspectos socioeconômicos e logísticos das regiões e municípios fluminenses, possibilitando à empresa selecionar a alternativa locacional mais adequada às suas necessidades operacionais, logísticas e mercadológicas.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro

Órgão técnico e consultivo do Governo Federal, presta grande serviço ao país no estudo, debate e apresentação de soluções para os problemas que se relacionam à economia nacional e propõe-se a identificar oportunidades de negócio e potenciais econômicos e turísticos no Estado, a valorizar sua riqueza cultural e histórica, e a preservar a imagem do Rio de Janeiro no âmbito nacional e internacional.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro

Federação dedicada a promover e incentivar o crescimento empresarial, em harmonia com o desenvolvimento sustentável da sociedade, assegurando um ambiente de negócios favorável, o fortalecimento dos sindicatos filiados e o desenvolvimento da empresa comercial. Tem como prioridades o apoio às micro e pequenas empresas; a geração de emprego e renda; a promoção do desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro, com ênfase no interior; a promoção do associativismo, dos Arranjos Produtivos Locais (APL), dos sindicatos patronais e da cooperação entre empresas; a redução e simplificação da carga tributária; a desburocratização; as parcerias com outras entidades empresariais e a aproximação com a sociedade civil.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Organização privada e sem fins lucrativos, com mais de 7.500 empresas associadas. Sua missão é "promover competitividade empresarial, educação e qualidade de vida do trabalhador da indústria e de toda a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro. A Firjan é composta por cinco instituições que trabalham de forma integrada para o crescimento da indústria fluminense. Juntas, Firjan, Firjan CIRJ (Centro Industria do Rio de Janeiro), Firjan SESI, Firjan SENAI e Firjan IEL promovem ações nos níveis econômico, político e social para garantir uma posição de destaque para o estado do Rio de Janeiro para o cenário nacional. Todas as instituições se caracterizam hoje fortemente como prestadoras de serviço às empresas e à sociedade.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro

Entidade privada sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e a formalização de empresas, estimulando a geração de emprego e renda, utilizando programas específicos de desenvolvimento da cultura empreendedora e de capacitação empresarial.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria

Serviço social da Indústria no Estado do Rio de Janeiro, promovendo a gestão de risco, vida segura e saudável e eficiência operacional das empresas. Trabalha também com educação, esporte e lazer para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro

Instituição que oferece há mais de 70 anos ajuda a transformar a vida das pessoas e apresenta grande variedade de cursos, desenvolvidos de acordo com as exigências do mercado. São cursos de capacitação, técnicos, de graduação, de pós-graduação, especialização e programas de educação a distância

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, vinculado ao sistema sindical. Promove a formação profissional de trabalhadores e cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesses para a indústria e atividades assemelhadas.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria

Associação sindical de grau superior e atua na representação, defesa e coordenação dos interesses das categorias econômicas da indústria.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi

Instituição que aproxima os estudantes das linhas de montagem por meio de estágios supervisionados.

Grupo de Interesse: Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro

Autarquia do Governo do Estado do Rio de Janeiro vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil, responsável pela administração, gerenciamento e fiscalização do jogo em todos os municípios do Estado.

Grupo de Interesse: Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole

Órgão Executivo da Região Metropolitana que possui a função de executar as decisões tomadas pelo Conselho Deliberativo da Região Metropolitana, bem como de assegurar suporte necessário ao exercício de suas atribuições, em especial quanto ao detalhamento das diretrizes gerais, planos e normas metropolitanas, definidas pelo próprio Conselho Deliberativo.

Grupo de Interesse: Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil, é o órgão central de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) do Governo do Estado, desempenhando o importante papel de propor diretrizes e orientações técnicas voltadas para o estabelecimento da política de TIC no âmbito da administração pública estadual.

Grupo de Interesse: Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro

Centro de capacitação, recrutamento, cultura, e produção de estatísticas e de estratégia de políticas públicas. Comprometida com o processo de aprimoramento contínuo dos servidores, a instituição criou a Escola de Gestão e Políticas Públicas (EGPP), responsável pelos cursos de especialização e de extensão destinados a técnicos e gestores, e cursos de atualização e capacitação nas áreas gerencial, técnico-administrativa e de informática. A Fundação também inclui em seu portfólio de serviços, a modalidade de Ensino a Distância, abrindo oportunidades para aqueles que estão longe das salas de aula. A Diretoria de Concursos e Processos Seletivos adotou medidas com o objetivo de aprimorar, qualitativa e quantitativamente, suas seleções. O uso de tecnologia avançada gerou economia de tempo e redução de custos em algumas etapas dos concursos. O espaço cultural da instituição, núcleo irradiador de artes plásticas e literárias, conta com a Galeria de Artes Sala Djanira, que recebe exposições de artistas de diversas áreas.

Grupo de Interesse: Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro

A Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro é a empresa de serviços gráficos do Governo do Estado responsável pela publicação do Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro (D.O.). A autenticidade dos atos oficiais, no entanto, é só uma das atribuições da empresa, que assume como meta a prestação de serviços à sociedade e a democratização da informação.

Grupo de Interesse: Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público que faz o desenvolvimento de soluções financeiras para impacto social e na análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras.

Grupo de Interesse: Sociedade: SITAWI – Agência do Bem

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público que busca promover o desenvolvimento humano visando a cidadania plena de populações de baixa renda, através da educação, de forma transparente e sustentável.

Grupo de Interesse: Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

Órgão responsável pela fiscalização da aplicação dos recursos públicos por parte dos governantes. O uso de todo o dinheiro do contribuinte aplicado em impostos é verificado por esse setor da Administração Pública, que tem sua missão e atribuição definidas pela Constituição.

Grupo de Interesse: Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

Estrutura organizacional do Poder Executivo no primeiro nível hierárquico do Governo Estadual é órgão central do sistema de controle interno do Estado. Tem como macrofunções de Auditoria Governamental, Ouvidoria, Transparência e Corregedoria. Macrofunções do controle interno são como funções de controle interno estruturadas em nível superior, visando dar suporte ao processo de gestão.

Grupo de Interesse: Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas

Órgão delegado do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) para realizar as verificações, certificações e fiscalizações em produtos e serviços acreditados pelo mesmo.

Grupo de Interesse: Conselhos Vinculados

CEDES – Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social
CCPQ - Conselho Consultivo de Programa de Qualidade
FUNDES – Fundo de Desenvolvimento Econômico Social
CGPM - Conselho Gestor de Programa de Microcrédito
FREMF – Fundo de Recuperação Econômica de Municípios Fluminenses
FEMPO – Financiamento de Microempreendedores no Estado de Rio de Janeiro

Grupo de Interesse: Mídia

Entidades de Mídia Impressa, Televisiva, por Rádio e pela Internet

Grupo de Interesse: ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro

A representação que se encontra no Poder Legislativo, a Assembleia Legislativa é integrada por 70 deputados, que representam os eleitores das mais diversas regiões, de todas as classes sociais. Deputados estaduais que aprovam todos os anos o Orçamento do Estado e as contas do Governo, cabe à Alerj fiscalizar o uso do dinheiro público pelo Executivo.

Grupo de Interesse: Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de Estado que tem como função assessorar, direta e indiretamente, o governador do Estado de do Rio de Janeiro no desempenho de suas atribuições, sobretudo no relacionamento com a Assembleia Legislativa e Congresso Nacional, entidades do terceiro setor, da sociedade civil organizada e dos cidadãos.

Grupo de Interesse: Governador do Estado do Rio de Janeiro

Responsável pela administração do Estado do Rio de Janeiro, cargo político que, no Brasil, representa a autoridade que assume o governo estadual. Sua responsabilidade é a administração e gestão do estado.

Grupo de Interesse: Investidores Empreendedores

Investidores Nacionais e Internacionais interessados em aplicar recursos financeiros relacionados a desenvolvimento econômico no Estado do Rio de Janeiro.

Grupo de Interesse: Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro

Empresas de Médio e Grande Porte com instalações em locais do Estado do Rio de Janeiro.

Grupo de Interesse: Servidores e Comissionados da SEDEERI

Executivos concursados ou indicados que trabalham na SEDEERI.

Grupo de Interesse: Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais

Pequenas Empresas, Micro Empresa e Empreendedores Individuais que desenvolvem atividade econômica no Estado do Rio de Janeiro.

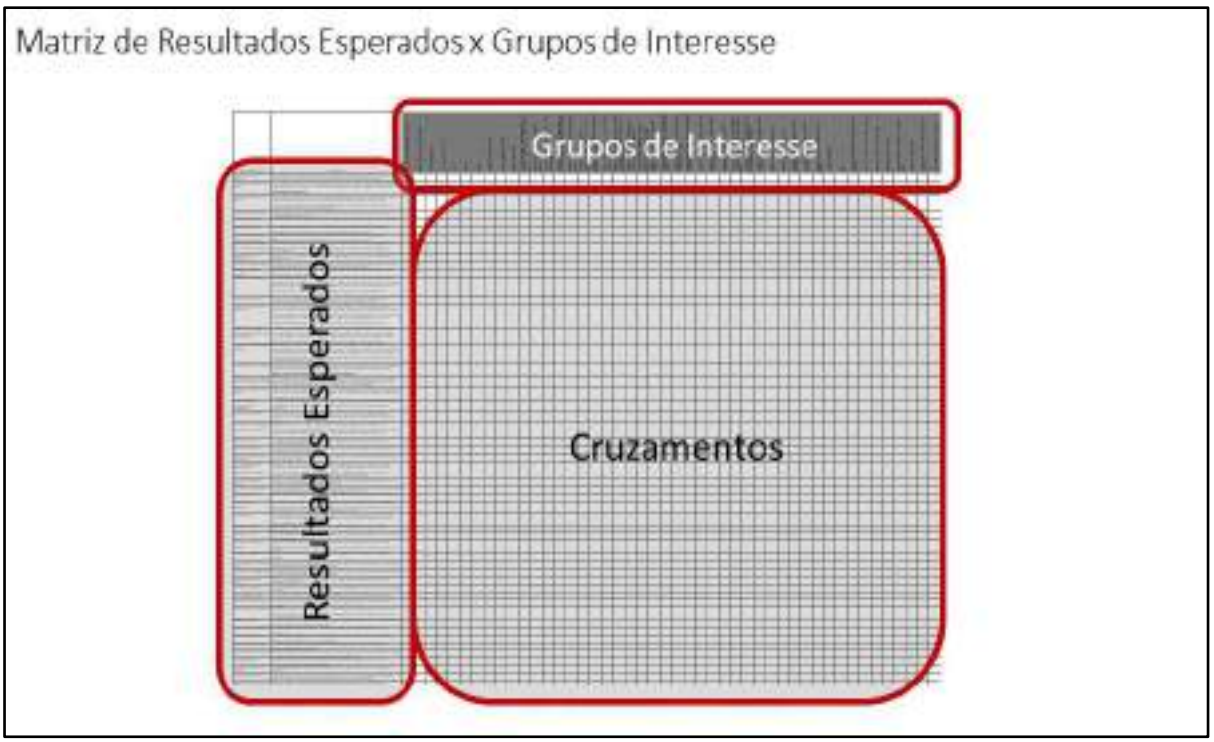
Grupo de Interesse: ONGs - Organizações Não Governamentais

Instituições criadas sem ajuda ou vínculos com o governo, geralmente de fundo social e sem fins lucrativos As ONGs fazem parte de movimentos sociais e têm, como princípio o desenvolvimento humano e o alargamento da participação na cidadania.

Grupo de Interesse: Universidades e Centros de Pesquisa

Organizações voltadas a formação, pesquisa e estímulo à inovação que buscam fomento à pesquisa, apoio às incubadoras de negócios e alinhamento para desenvolvimento de conhecimento aplicado.

1.8.3. Resultados Demandados Pelos Grupos de Interesse Identificados



Com base novamente nas entrevistas e pesquisas, a Equipe do EPADI buscou listar resultados esperados pelos grupos de interesse encontrados. Alguns resultados são demandados por mais de um grupo de interesse. Cada grupo pode interesse pode demandar mais de um resultado. Assim, o estudo foi realizado em uma matriz de Resultados Esperados x Grupos de Interesse. Para cada grupo de interesse, foram propostos resultados esperados identificados nos levantamentos. Então, verificou-se se o resultado esperado seria demandado por outros grupos de interesse. A conexão entre Resultados Esperados x Grupos de Interesse foi feita nos cruzamentos no centro da matriz.

A seguir, é apresentada a lista de resultados esperados e grupos de interesse que demandam e demandarão estes resultados no futuro.



Resultado: Ações Proativas de Atração de Investimento

Descrição: Governo, Instituições Vinculadas de Fomento, Prefeituras etc. demandam a capacidade da SEDEERI em ser proativa na atração de investimentos que estejam sendo deturpados para guerra fiscal entre os estados ou pela falta de conhecimento dos investidores sobre as boas oportunidades no Estado do Rio de Janeiro. Oportunidades existem nos setores Industriais, Comércio, Óleo, Gás, Energia, Tecnologia, Agronegócio, Indústria Naval, Inovação, Empreendedorismo e demais áreas de serviços (Turismo, Financeiros, etc.) entre outras.

> **Grupos de Interesse:** Prefeituras, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro.

Resultado: Ações Proativas de Defesa do Desenvolvimento Econômico no âmbito legislativo

Descrição: O Governo e a Alta Gestão da SEDEERI demandam por conhecimento dos momentos positivos e negativos no ambiente legislativo com relação ao ambiente de desenvolvimento econômico no Estado do Rio de Janeiro. E que, ante a ameaças, a SEDEERI realize ações junto aos âmbitos decisórios políticos para mitigar ou reverter situações prejudiciais. Exemplo: enfrentamento da Guerra Fiscal, Incentivos, Atração de Verbas, etc.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

Resultado: Aperfeiçoamento de Projetos de Desenvolvimento em andamento

Descrição: Prefeituras, Agências de Fomento, Subsecretarias, etc. demandam que a SEDEERI seja capaz de dar supervisão continuada sobre projetos em implementação ou já implementados. Por exemplo, Agências acreditam que a SEDEERI deve acompanhar e potencializar a atratividade dos Distritos Industriais existentes.

> **Grupos de Interesse:** APL's, Prefeituras, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores.

Resultado: Apoio ao desenvolvimento de conhecimento aplicado

Descrição: Universidades e centros de pesquisa buscam da SEDEERI estímulos para a geração de inovação com vistas a promoção do desenvolvimento econômico no Estado do Rio de Janeiro.

> **Grupos de Interesse:** Universidades e Centros de Pesquisa.

Resultado: Apoio na obtenção de Segurança Jurídica

Descrição: Em geral, todos os grupos de interesse relacionados a SEDEERU esperam que suas ações estejam fundamentadas em aspectos legais adequadamente descritos e atendidos.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Setores Internos do Governo do Estado, Fornecedores em Geral, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI,

Pequenas e Micro Empresas e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

Resultado: Apoio para o conforto operacional

Descrição: A SEDEERI necessita de recursos humanos alocados para obtenção de conforto operacional (Café, água, transporte).

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Aquisições Adequadas

Descrição: Enquanto instituição pública, a SEDEERI necessita realizar adequadamente processos de aquisição em conformidade com todas as regulações existentes.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Atenção a Questionamentos

Descrição: A SEDEERI precisa monitorar e responder a denúncias, criticas, sugestões e comentários apresentados pela Sociedade

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria

Descrição: Instâncias dos Governos Federal, Estadual e Municipal, assim como Legislativo e Judiciário podem demandar atendimento e apoio da SEDEERI tais como participação em eventos, projetos, prestação de assessoria e acompanhamento.

Grupos de Interesse: Setores Internos do Governo do Estado, APL's, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM –

Instituto Rio Metrópole , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Conselhos Vinculados, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

Resultado: Atendimento a Fornecedores

Descrição: Fornecedores e Prestadores de Serviços para a SEDEERI por vezes necessitam do apoio da SEDEEDI na medição de serviços, orientações financeiras e fornecimento de posições sobre suas demandas.

Grupos de Interesse: Fornecedores em Geral.

Resultado: Atendimento ao Compliance

Descrição: Todos os executivos da SEDEERI necessitam da segurança de que suas ações estão em conformidade com a regulação vigente sobre a Secretaria.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Atendimento Institucional

Descrição: Ante a existência de canal de contato com a SEDEERI através de Central de Atendimento e de Rede Social da secretaria, atores da sociedade e municípios vão demandar atendimento da nossa instituição.

Grupos de Interesse: Prefeituras, Cidadão, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresas e Empreendedores Individuais.

Resultado: Ativos institucionais cuidados

Descrição: A SEDEERI necessita dispor de seus ativos físicos patronais protegidos e bem organizados segundo as necessidades operacionais da secretaria.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Capacitação em Desenvolvimento Econômico

Descrição: Diversas instâncias que se relacionam com a SEDEERI expressam a necessidade de conhecimento sobre como deve ser fomentado o desenvolvimento econômico no Estado. Ex.: Prefeituras necessitam de conhecimento para formatação de projetos de desenvolvimento e de implementação de projetos já criados. Líderes comunitários tambem necessitam saber sobre o tema e como suas comunidades podem fazer parte deste movimento. APLs necessitam criar equipes de apoio ao fomento locais.

Grupos de Interesse: APL's, Prefeituras, Cidadão, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, ONGs - Organizações Não Governamentais.

Resultado: Compartilhamento de conhecimento para aperfeiçoamento

Descrição: Instituições vinculadas e setores internos do Governo do Estado demandam da SEDEERI atendimento, orientação e suporte para o aprendizado de boas práticas de gestão da secretaria que podem ser compartilhadas e disseminadas.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Instituições Vinculadas em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

Resultado: Comunicação Institucional eficaz

Descrição: Atividades da SEDEERI devem ficar evidentes e oportunas para os grupos de interesse relacionados com a secretaria.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Setores Internos do Governo do Estado, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

Resultado: Conteúdo produzido organizado

Descrição: A SEDEERI é grande geradora de conhecimento para o Desenvolvimento Econômico Regional e necessita que este seja organizado para poder ser aproveitado e aprimorado.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresas e Empreendedores Individuais.

Resultado: Continuidade Operacional da SEDEERI

Descrição: Diversos atores externos e internos demandam que boas ações e processos sejam mantidos na SEDEERI mesmo ante as trocas de comando político existentes. Deve-se evitar que pessoas que saem não deixem condições que a nova gestão dê continuidade a todo bom trabalho.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Controle Orçamentário

Descrição: Reguladores e entidades governamentais demandam da SEDEERI por boa administração de recursos orçamentários alocados para a pasta.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Setores Internos do Governo do Estado, Subsecretarias da SEDEERI, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Demandas de Compras Estruturadas

Descrição: Fornecedores e Prestadores de Serviços para a SEDEERI necessitam de demandas em processos de compras estruturados.

> **Grupos de Interesse:** Fornecedores em Geral.

Resultado: Divulgação Externa Eficaz

Descrição: Todos os Gestores da SEDEERI esperam que os resultados das ações empreendidas pela Secretaria sejam divulgadas com o máximo de impacto nas mídias para reação positiva da opinião pública.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Efetividade das Ações da Secretaria

Descrição: A Alta Gestão da SEDEERI espera resultados efetivos de desenvolvimento econômico a partir das ações de suas Subsecretarias, Vinculadas e Parceiros combinando rapidez e qualidade percebida sobre a ação.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Eventos Regionais para Integração

Descrição: Prefeituras, Agências de Fomento, Subsecretarias, Sistema S, etc. possuem interesse em eventos como encontros regionais para integração de esforços e promoção de oportunidades de desenvolvimento econômico pelas oportunidades divulgadas e pelos relacionamentos que são estabelecidos.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Mídia, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais.

Resultado: Ferramentas de Planejamento de Desenvolvimento Econômico

Descrição: Investidores, empresários, prefeituras, subsecretarias, entre outras, desejam que a SEDEERI forneça ferramentas para apoio a estudos relacionados ao desenvolvimento econômico como Mapas de Oportunidades e Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional, relatórios de estudo e diagnoses atualizados.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de

Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

Resultado: Formação interna de competências

Descrição: Servidores e Comissionados demandam à SEDEERI por oportunidades de desenvolvimento de competências necessárias à secretaria. Envolve o fomento ou participação em treinamentos, eventos especializados, assinatura de revistas setoriais, financiamento de viagens para visitas e aprendizado etc.

Grupos de Interesse: Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Informação para tomada de situação

Descrição: A Alta Gestão da SEDEERI necessita de informações fidedignas e disponíveis para tomada de situação quanto a interlocutores que procuram apoio na Secretaria (perfis sobre Empresas, Prefeitura, Pessoas, Notícias, Ocorrências, Movimentações, etc.). Informações que podem estar na Sala de Situação, no Observatório de Informações e em painéis de indicadores, por exemplo.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Informações Gerenciais prestadas

Descrição: A SEDEERI deve prestar contas sobre sua operação para as instâncias governamentais, legais e regulatórias através de prestação de informações estruturadas para cada demandante controlador.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Informações Institucionais

Descrição: Na sociedade, instâncias sociais como a opinião pública, mídia, ONGs etc. demandam informações sobre a Secretaria, especialmente aqueles que buscam oportunidades positivas a divulgar e conhecer.

Grupos de Interesse: Cidadão.

Resultado: Informações para tomada de decisão

> **Descrição:** A Alta Gestão da SEDEERI demanda informações a tempo para tomadas de decisão sobre questões urgentes que se apresentem para a Secretaria. Ex.: Informações de inteligência mercadológica, pareceres, entendimentos legais, modelos de decisão etc.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Infraestrutura Interna Adequada

Descrição: Gestores da SEDEERI demandam infraestrutura relacionada a espaços, recursos tecnológicos e de comunicação, suprimentos, mobiliário e instalações adequadas para continuidade dos seus trabalhos.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais.

Resultado: Inovação Institucional

Descrição: A SEDEERI reflete em vários níveis a oportunidade de investimento em ações inovadoras para reforçar sua atuação no desenvolvimento econômico

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Universidades e Centros de Pesquisa.

Resultado: Integração na Secretaria

Descrição: Os executivos da SEDEERI demandam coordenação interna das ações e atividades organizacionais para evitar sobreposições e desalinhamento de esforços.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Liberação de Pagamentos adequada

Descrição: Fornecedores e Prestadores de Serviços para a SEDEERI demandam procedimentos eficientes e claros para a liberação de pagamentos referentes às entregas contratadas.

> **Grupos de Interesse:** Fornecedores em Geral.

Resultado: Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico

Descrição: Investidores esperam que a SEDEERI faça a facilitação de relações necessárias à viabilização dos projetos envolvendo fontes de financiamento, licenciamento ambiental, regulação legislativa, fazenda, etc. Neste sentido, a SEDEERI tem se afirmado positivamente como uma espécie de "despachante do crescimento econômico", assumindo um papel de criadora de ambientes para geração de negócios.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial

do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores.

Resultado: Monitoramento de Desempenho

Descrição: A SEDEERI precisa definir, implementar e aperfeiçoar controles sobre sua atuação na forma de indicadores em relatórios e consultas. E estes controles precisam ser acompanhados para análises e ações corretivas a serem realizadas pelos gestores da Secretaria.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Orientação Estratégica da Secretaria.

Descrição: Executivos de todos os níveis da SEDEERI demandam por direcionamento estratégico para a priorização e realização das suas ações.

Grupos de Interesse: Fornecedores em Geral, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Mídia, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

Resultado: Orientação para Atuação Operacional

Descrição: Gestores remotos relacionados à SEDEERI demandam acompanhamento, orientação e atendimento às suas necessidades (Ex.: Equipes das APLs)

Grupos de Interesse: APL's.

Resultado: Participação Institucional

Descrição: A SEDEERI necessita se representar junto a grupos decisores ou assessores para contribuir com sua capacidade de contribuição.

Grupos de Interesse: Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro

Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro.

Resultado: Políticas Públicas

Descrição: Diversos atores externos e internos demandam por marcos claros na forma de Política Pública para o Rio de Janeiro e professam que a SEDEERI é a fonte para criação e atualização destes instrumentos relacionados ao desenvolvimento econômico.

Grupos de Interesse: Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Conselhos Vinculados, Mídia, ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro, Pequenas e Micro Empresa e Empreendedores Individuais, ONGs - Organizações Não Governamentais.

Resultado: Processos Transparentes e Eficientes

Descrição: A busca pela eficiência operacional no desenvolvimento econômico é feita pelos gestores da SEDEERi e o entendimento claro de processos atuais e ideais para a secretaria é percebido como um meio para atingir este objetivo.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Governador do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Projetos de Desenvolvimento

Descrição: As Prefeituras esperam projetos de desenvolvimento formulados pela SEDEERI e que sejam adequados para implementação em suas regiões. Uma vez engajados nos projetos de desenvolvimento, demandam por suporte a sua implementação (ex.: suporte para implementação de Distritos Industriais. Agencias financiadoras, Junta Comercial e parceiros do Sistema S, entre outros, também tem interesse nos projetos da Secretaria.

Grupos de Interesse: Prefeituras, Cidadão, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Empresas de Médio e Grande Porte no Rio de Janeiro.

Resultado: Projetos Estruturados

Descrição: A Alta Direção e executivos da SEDEERI demandam pela efetividade de projetos por estarem bem estruturados e ser possível monitorar suas evoluções.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio

de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro , Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , Governador do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Qualificação de Executivos

Descrição: Todos dos Gestores da SEDEERI prezam por lidar com pessoal interno qualificado para as funções que executam.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Recepção a Visitantes

Descrição: A SEDEERI na sua unidade necessita fazer o recebimento de visitantes e o direcionamento para áreas com as quais devidamente necessitam se relacionar na secretaria.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Regularidade Financeira e Fiscal

Descrição: A SEDEERI necessita dar evidências de boa versação de recursos financeiros na forma contábil e fiscal.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

Resultado: Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes

Descrição: A Alta Gestão da SEDEERI busca estabelecer sempre um relacionamento harmonioso com o Governo, Reguladores, Vinculadas, Parceiros Estratégicos, ALERJ, Controladores, Mídia, entre outras,

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI.

Resultado: Relacionamento Institucional Internacional

Descrição: A Sociedade do Rio de Janeiro desejam que o Governo do Estado atraia investimentos externos para o estado e a SEDEERI faça este trabalho.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Prefeituras, Cidadão, Instituições Vinculadas em Geral, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores.

Resultado: Remuneração adequada

Descrição: Servidores e Comissionados na SEDEERI demandam regularidade e adequação no pagamento de seus proventos.

> **Grupos de Interesse:** Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Representação Institucional adequada

Descrição: A SEDEERI necessita ser representada de forma legal junto a situações judiciais nas quais sua presença seja necessária.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Segurança da Informação

Descrição: Controladores, Governo, Executivos da SEDEERI, etc. demandam que a secretaria faça ações que garantam a proteção de dados disponíveis no setor e o atendimento a legislações que obriguem atividades de segurança digital.

> **Grupos de Interesse:** Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Equipe de Projeto FSFA, Vinculada: AGENERSA – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGERIO – Agência Estadual de Fomento, Vinculada: JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: AGETRANSP – Agência Reguladora de Transportes Públicos do Estado do Rio de Janeiro, Vinculada: DRM-RJ - Departamento de Recursos Minerais, Vinculada: CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: ACRJ – Associação Comercial do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FECOMÉRCIO/RJ – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SEBRAE/RJ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SESI – Serviço Social da Indústria, Parceiro Estratégico: SENAC/RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio de Janeiro, Parceiro Estratégico: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Parceiro Estratégico: CNI - Confederação Nacional da Indústria, Parceiro Estratégico: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, Parceiro Estratégico: LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro, Cliente Intermediário: IRM – Instituto Rio Metrópole , Fornecedor: PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, Fornecedor: CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro, Fornecedor: IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de

Janeiro , Sociedade: SITAWI – Finanças do Bem, Sociedade: SITAWI – Agência do Bem, Controlador: TCE– RJ Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Controlador: CGE-RJ Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro , Regulador: IPEM - RJ - Instituto de Pesos e Medidas , ALERJ - Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Casa Civil do Governo do Estado do Rio de Janeiro, Governador do Estado do Rio de Janeiro, Investidores Empreendedores, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Suporte a Decisão SEDEERI

Descrição: A Alta Direção da SEDEERI necessita de apoio gerencial e operacional para a realização de suas atividades.

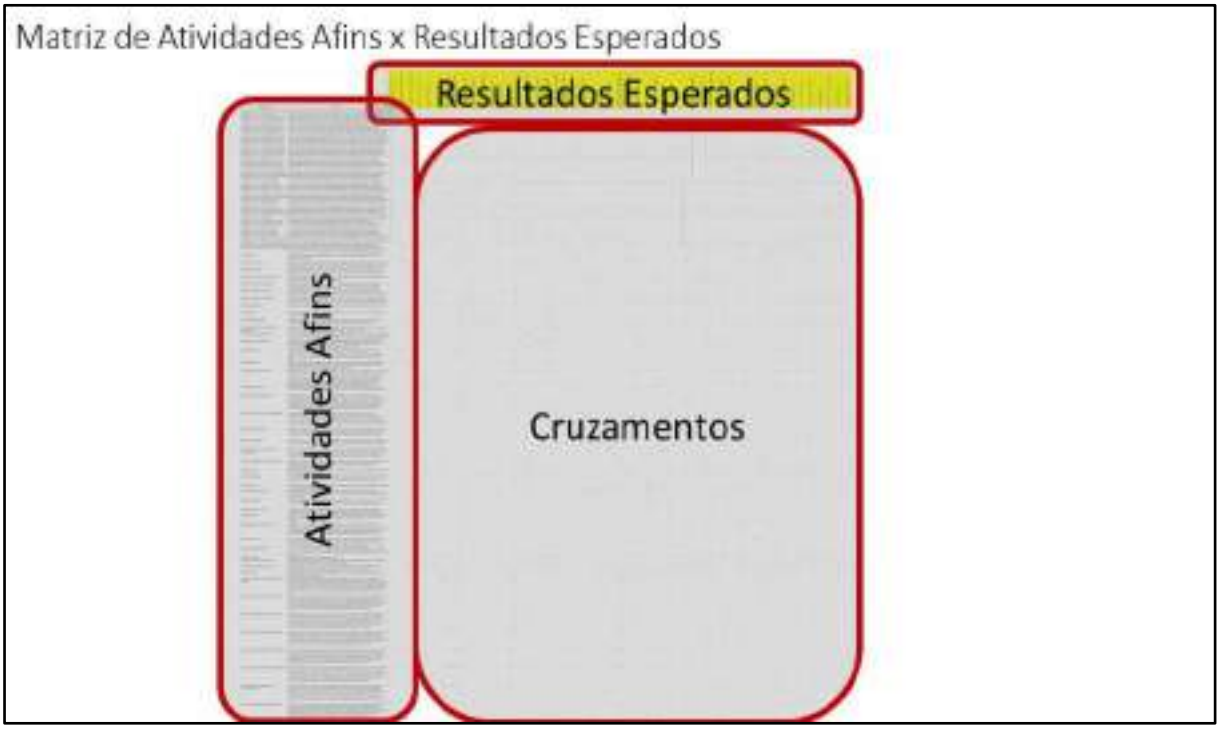
Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

Resultado: Suporte Técnico sobre TI

Descrição: Os executivos da SEDEERI sempre demandam suporte para a utilização de recursos de TI como Hardware e Software quando necessário para o dia a dia da secretaria.

Grupos de Interesse: Secretário de Desenvolvimento Econômico, Subsecretarias da SEDEERI, APL's, Instituições Vinculadas em Geral, Parceiros Estratégicos em Geral, Servidores e Comissionados da SEDEERI.

1.8.4. Atividades Afins que Geram Resultados Esperados pelos Grupos de Interesse do futuro



A equipe do EPADI, apoiada na observação do funcionamento da SEDEERI, em entrevistas de levantamento de processos já realizadas e no organograma disponível sobre a Secretaria, propuseram a seguinte lista de atividades organizacionais (afins) que estão direta ou

indiretamente responsáveis por gerar cada resultado esperado já descrito. Para cada resultado esperado, foram propostas atividades afins. Novamente, foi utilizada uma matriz, desta feita entre Atividades Afins x Resultados Esperados. A conexão entre Atividades Afins e Resultados Esperados foi feita nos cruzamentos no centro da matriz.

As atividades propostas são, essencialmente, atividades descritas de forma mais em contexto. As atividades-meio ficarão evidentes quando do mapeamento de processos atuais que ocorrerá a partir de Abril/2022.

A seguir, é apresentada a lista de Atividades Afins x Resultados Esperados identificados.

Atividade: A1.1.1.0.0.1 Gestão Diretiva SEDEERI

Descrição: Processo de Governança da SEDEERI no Gabinete do Secretário que promovem a integração de toda a secretaria. As atividades relacionadas envolvem a Alta Administração e todos os recursos humanos de apoio na instituição.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Integração na Secretaria, Suporte a Decisão SEDEERI, Informações Gerenciais prestadas.

Atividade: A1.1.1.0.0.2 Gestão Estratégica

Descrição: Atividade de atualização e administração da implementação do planejamento estratégico envolvendo a análise situacional, atualização dos referenciais estratégicos, objetivos, metas, indicadores críticos e plano de ações estratégicas.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Orientação Estratégica da Secretaria.

Atividade: A1.1.1.0.0.3 Gestão de Assessoria Jurídica

Descrição: Atividade de assessoria jurídica tem orientação as ações da SEDEERI em aspectos legais através de pareceres, acompanhamento de processos judiciais, defesa do secretário e demais executivos, além de orientações.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Apoio na obtenção de Segurança Jurídica.

Atividade: A1.1.2.0.0.1 Gestão de Relacionamento Institucional Governamental

Descrição: Atividade de ações de interesse para a SEDEERI e para a Governo do Estado abrangendo decisores legislativos, de judiciário e executivo em todos os níveis em cada um dos poderes. Cabe os responsáveis por estas atividades a proposição de ideias formalizadas como sugestões de políticas públicas, alterações em projetos de leis etc.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Relacionamento Institucional Internacional, Políticas Públicas, Representação Institucional adequada.

Atividade: A1.1.2.0.0.2 Gestão de Representação Institucional

Descrição: A SEDEERI tem sua participação institucional demandada por diversas instâncias como Comitês, Eventos Institucionais, Forças Tarefa, Conselhos etc. Os responsáveis por essa atividade planejam em executam as ações de participação além de prover o registro na ocorrência desses eventos e do papel da Secretaria nos mesmos. Também envolve a alocação de prepostos, representantes e procuradores para questões institucionais.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ações Proativas de Defesa do Desenvolvimento Econômico no âmbito legislativo, Participação Institucional.

Atividade: A1.1.2.0.0.3 Gestão da Comunicação Institucional

Descrição: Atividade de planejamento e realização da comunicação institucional, incluindo a elaboração de projetos, a concepção de campanhas, a supervisão de produção de conteúdo como publicações, folders, peças publicitárias, a gestam de marketing digital, entre outras responsabilidades.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Divulgação Externa Eficaz, Informações Institucionais, Comunicação Institucional eficaz.

Atividade: A1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI

Descrição: O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI

Descrição: Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Atividade: A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI

Descrição: O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Atividade: A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos

Descrição: Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação,

validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI

Descrição: A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.

Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI

Descrição: A cadeia do valor a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Processos Transparentes e Eficientes.

Atividade: A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os Processos Atuais

Descrição: Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Atividade: A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais

Descrição: Ao término de TODO o levantamento programados de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.3.3 Validação dos Processos Atuais

Descrição: Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido Baixo para Alto (Botton-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até o que entrevistado concorde com a adequação da documentação com aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais

Descrição: Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Processos Transparentes e Eficientes.

Atividade: A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais

Descrição: Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico

Descrição: Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.3.7 Atualização de Processos

Descrição: O EPADI promove a atualização periódica dos processos de negócio já mapeados. As áreas internas podem solicitar apoio para atualização ou por decurso de prazo para que os processos sejam considerados atualizados para a análise por processos.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos

Descrição: O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios

Descrição: A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho

Descrição: A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos

Descrição: A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.4.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos

Descrição: O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos

Descrição: A montagem da Cadeia de Valor, a geração da diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Descrição: Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos

Descrição: Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ

Descrição: Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Atividade: A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos

Descrição: A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Projetos Estruturados.

Atividade: A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos

Descrição: O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos

Descrição: A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Atividade: A1.1.3.2.1.7 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ

Descrição: Gerenciamento do Desempenho do EPROJ

O desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas

Descrição: Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP

Descrição: Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização

Descrição: O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos

Descrição: Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Atividade: A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos

Descrição: O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas

Descrição: No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos

Descrição: É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Excelência, Transparência.

Atividade: A1.1.4.0.0.1 Gestão da Inovação SEDEERI

Descrição: A SEDEERI busca, através da inovação, potencializar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Os responsáveis por essa atividade apoiam os executivos da Secretaria no desenvolvimento criativo de novas soluções para a instituição (ex.: projeto da Sala de Situação e Sistema de Projetos usando Design Thinking).

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Inovação Institucional, Apoio ao desenvolvimento de conhecimento aplicado.

Atividade: A1.1.4.0.0.2 Apoio ao Desenvolvimento de Inovação

Descrição: A SEDEERI, dentro das sua orientação ao desenvolvimento econômico, será ativa na criação de parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa no que for possível à Secretaria para o desenvolvimento de conhecimento aplicado para geração de oportunidades de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A1.1.5.0.0.1 Inteligência Situacional

Descrição: Atividade de acompanhamento do estado do Rio de Janeiro utilizando a sala de situação da Secretaria e demais ferramentas de monitoramento da economia. Os responsáveis por esta atividade cuidam da análise e emissão de pareceres sobre a situação atual a ser enfrentada pela Secretaria para conhecimento da alta gestão.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Informações para tomada de decisão, Informação para tomada de situação.

Atividade: A1.1.5.0.0.2 Controladoria

Descrição: Atividade de planejamento, especificação, desenvolvimento, implementação e análise de indicadores de desempenho da SEDEERI.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Informações para tomada de decisão, Monitoramento de Desempenho, Informações Gerenciais prestadas.

Atividade: A1.1.5.0.0.3 Gestão de Compliance

Descrição: Atividade de acompanhamento de leis e normativas às quais a SEDEERI necessita respeitar e atender na sua operação. Os responsáveis por essa atividade emitem instruções internas que orientam a prática de todos os executivos nas suas ações.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atendimento ao Compliance.

Atividade: A1.1.5.0.0.4 Gestão de Ouvidoria

Descrição: Como instituição pública e pela sua atuação tão próxima da sociedade, a SEDEERI provê um canal de Ouvidoria Pública cuidando de questionamentos e denúncias que se apresentem. Os responsáveis por esta atividade administram os meios de comunicação alocado e dão andamento às demandas apresentadas.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atenção a Questionamentos.

Atividade: A2.1.0.0.0.1 Gestão de Oportunidades de Atração de Investimentos

Descrição: Atividade de monitoramento e ações atrativas de movimentações de empresas e investidores com interesse por investimento em outras regiões do país para que mudem seu foco para o Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ações Proativas de Atração de Investimento.

Atividade: A2.1.0.0.0.2 Gestão de Atendimento Institucional

Descrição: Atividade de gestão operacional da Central de Atendimento, contatos via site institucional e Rede Social da SEDEERI. Os responsáveis cuidam da recepção e respostas aos contatos recebidos na Secretaria.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Atendimento Institucional.

Atividade: A2.1.0.0.0.3 Gestão de APLs

Descrição: Atividade de supervisão, acompanhamento, intermediação decisória e suporte aos Arranjos Produtivos Locais patrocinados pela Secretaria.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Orientação para Atuação Operacional.

Atividade: A2.1.0.0.0.4 Gestão de Eventos Institucionais

Descrição: Atividade de organização de eventos de desenvolvimento econômico patrocinados pela SEDEERI tais como encontros regionais, roadshows sobre o Rio de Janeiro etc. os responsáveis por essa atividade, coordenam os eventos e providenciam a contratação dos recursos necessários e atraem parceiros.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Eventos Regionais para Integração.

Atividade: A2.1.0.0.0.5 Gestão de Viabilização de Projetos Externos

Descrição: Atividade de mediação feita pela SEDEERI com relação aos atores governamentais em suporte a necessidades de viabilização de iniciativas de desenvolvimento econômico no Estado ("SEDEERI como Despachante do Desenvolvimento Econômico").

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.1.0.0.0.6 Gestão de Benchmarking

Descrição: Atividade de disseminação de tecnologias de gestão desenvolvidas na SEDEERI para vinculadas e parceiras estratégicas (Ex.: Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Observatório de Informações, Sala de Situação etc.).

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Compartilhamento de conhecimento para aperfeiçoamento.

Atividade: A2.2.0.0.0.1 Assessoria Institucional SEDEERI em Óleo, Gás e Energia

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas ao conjunto Óleo, Gás e Energia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos

de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.2 Assessoria Institucional SEDEERI em Comércio

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Comércio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.3 Assessoria Institucional SEDEERI em Indústria

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Indústria em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.4 Assessoria Institucional SEDEERI em Tecnologia

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Tecnologia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.5 Assessoria Institucional SEDEERI em Agronegócio

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Agronegócio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.6 Assessoria Institucional SEDEERI em Economia do Mar

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Industria Naval e a todas as oportunidades de exploração econômica da região costeira do Estado. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.7 Assessoria Institucional SEDEERI em Empreendedorismo

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Empreendedorismo em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A2.2.0.0.0.8 Assessoria Institucional SEDEERI em Serviços

Descrição: Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Serviços em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc.

Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Efetividade das Ações da Secretaria, Relacionamento Institucional Harmonioso com as Partes, Atendimento a demandas por apoio institucional da Secretaria, Ações Proativas de Atração de Investimento, Mediação de interesses e necessidades para Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A3.1.1.0.0.1 Gestão Financeira

Descrição: Processo de atividades de gestão financeira envolvendo gestão de fluxo de caixa, gestão de pagamentos, gestão bancária, acompanhamento contábil etc.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Liberação de Pagamentos adequada.

Atividade: A3.1.1.0.0.2 Gestão Orçamentária

Descrição: Atividade de gestão do Orçamento Institucional envolvendo planejamento, solicitação de verbas, recebimento e utilização de recursos, movimentações, previsão e provisionamento de recursos, entre outras atividades.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Liberação de Pagamentos adequada, Controle Orçamentário.

Atividade: A3.1.1.0.0.3 Gestão Tributária

Descrição: Atividade de gestão de tributos envolvendo avaliação, cálculo, controle, instrução de pagamento e controle no pagamento de tributos pela Secretaria.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Atendimento ao Compliance, Liberação de Pagamentos adequada, Regularidade Financeira e Fiscal.

Atividade: A3.1.1.0.0.4 Gestão de Informações Institucionais

Descrição: Atividade de preparação, coordenação e disponibilização de relatórios de prestação de contas para reguladores de forma regular ou sob demanda que se apresente para a Secretaria.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Informações Gerenciais prestadas.

Atividade: A3.1.2.0.0.1 Gestão de Competências Organizacionais

Descrição: Atividade de gestão de competências dos executivos na realização das suas tarefas identificando defasagens de conhecimento a serem desenvolvidas através de capacitações.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Qualificação de Executivos, Formação interna de competências.

Atividade: A3.1.2.0.0.2 Gestão da Capacitação Organizacional

Descrição: Atividade de realização de eventos internos e externos de capacitação para os executivos que demandam aprendizado específico ou para que eles cuja defasagem de conhecimento foi identificada na Gestão de competências organizacionais.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Qualificação de Executivos, Formação interna de competências.

Atividade: A3.1.2.0.0.3 Gestão de Competências Externas

Descrição: Atividade de formação por capacitação de entidades relacionadas com Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro, tais como equipes de Prefeituras, APLs, agentes de desenvolvimento ou membros de vinculadas e parceiros estratégicos.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Capacitação em Desenvolvimento Econômico.

Atividade: A3.1.2.0.0.4 Gestão de Pessoal

Descrição: Atividade de gestão de pessoal relacionado a registro, movimentação, alocação à posições de trabalho e saída de recursos humanos concursados ou comissionados.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Remuneração adequada.

Atividade: A3.1.2.0.0.5 Gestão de Folha de Pagamento

Descrição: Atividade de gestão de pagamento de salários aos recursos de pessoal relacionado a SEDEERI na ativa. Os responsáveis cuidam do controle de trabalho, cálculo e instrução para pagamento, além de toda gestão tributária direta da atividade.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Remuneração adequada.

Atividade: A3.1.2.0.0.6 Gestão de Benefícios

Descrição: Atividade de gestão de benefícios aos recursos de pessoal da SEDEERI tais como tickets, vales transporte, auxílios etc. Os responsáveis cuidam do controle e informe instruções de movimentações financeiras necessárias.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Remuneração adequada.

Atividade: A3.1.3.0.0.1 Gestão de Soluções SEDEERI

Descrição: Atividade de estruturação e implementação de Projetos de Desenvolvimento Econômico da SEDEERI como produtos que podem ser adotados por Prefeituras (Ex.: Kits de Empreendedorismo, Programas de Desenvolvimento, Formação de Gestores Públicos em Desenvolvimento Econômico).

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Projetos de Desenvolvimento.

Atividade: A3.1.3.0.0.2 Gestão de Conhecimento SEDEERI

Descrição: A SEDEERI desenvolve muitos estudos e documentos que registram seu histórico de realizações. Os responsáveis por essa atividade buscam através de destes documentos, dos conteúdos o obtidos na gestão de projetos, nos indicadores de desempenho monitorados e dos processos geridos pelo escritório de processos construir um repositório útil em eventuais passagens de bastão para nova gestam e novos executivos em cada posição organizacional da Secretaria. Abrange a obtenção de conteúdos externos como publicações, livros

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Continuidade Operacional da SEDEERI, Formação interna de competências, Conteúdo produzido organizado.

Atividade: A3.1.3.0.0.3 Gestão da Segurança da Informação

Descrição: Atividade de gestão da segurança dos dados e informações da SEDEERI no que tange a controle de acesso, confidencialidade, autenticidade, disponibilidade, sigilo etc. os responsáveis pela atividade cuidam do preparo de ações defensivas contra-ataques cibernéticos é plano de contingência para a recuperação da capacidade funcional da Secretaria no caso de ocorrências. Além disso, o responsável se responsabiliza pela aplicação das normativas e leis relacionadas à segurança da informação adequadas ao funcionamento da instituição.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Segurança da Informação.

Atividade: A3.1.3.0.0.4 Gestão de Ferramentas de Informação SEDEEDI

Descrição: A SEDEERI utiliza e desenvolve ferramentas digitais tais como os sistemas de Rede Social, Central de Atendimento, Sala de Situação, Aplicação de Gestão de Processos e de Projetos. Os responsáveis por essa atividade cuidam do aperfeiçoamento e disseminação destas SEDEERI como ferramentas de informação para gestão e divulgação institucional da secretaria para a sociedade, vinculadas, parceiros estratégicos, entre outras.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Ferramentas de Planejamento de Desenvolvimento Econômico, Suporte Técnico sobre TI.

Atividade: A3.1.4.0.0.1 Gestão de Aquisições e Contratações

Descrição: Atividade de planejamento, estruturação, concepção, licitação e recebimento de recursos e serviços contratados. Os responsáveis por esta atividade também realizam o atendimento aos fornecedores, a condução de processos licitatórios a medição de serviços executados, entre outros procedimentos.

> **Resultados Esperados por Grupos de Interesse:** Demandas de Compras Estruturadas, Atendimento a Fornecedores, Aquisições Adequadas.

Atividade: A3.1.4.0.0.2 Gestão de Infraestrutura

Descrição: Atividade de planejamento, construção, disponibilização e manutenção de Infraestrutura Física para a SEDEERI.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Infraestrutura Interna Adequada.

Atividade: A3.1.4.0.0.3 Gestão de Facilidades SEDEERI

Descrição: Atividade de coordenação e prestação de serviços que geram facilidades para a Secretaria tais como transporte executivo, mensageria, atendimento de recepção, controle de acesso, interface com segurança patrimonial, copa, viagens etc.

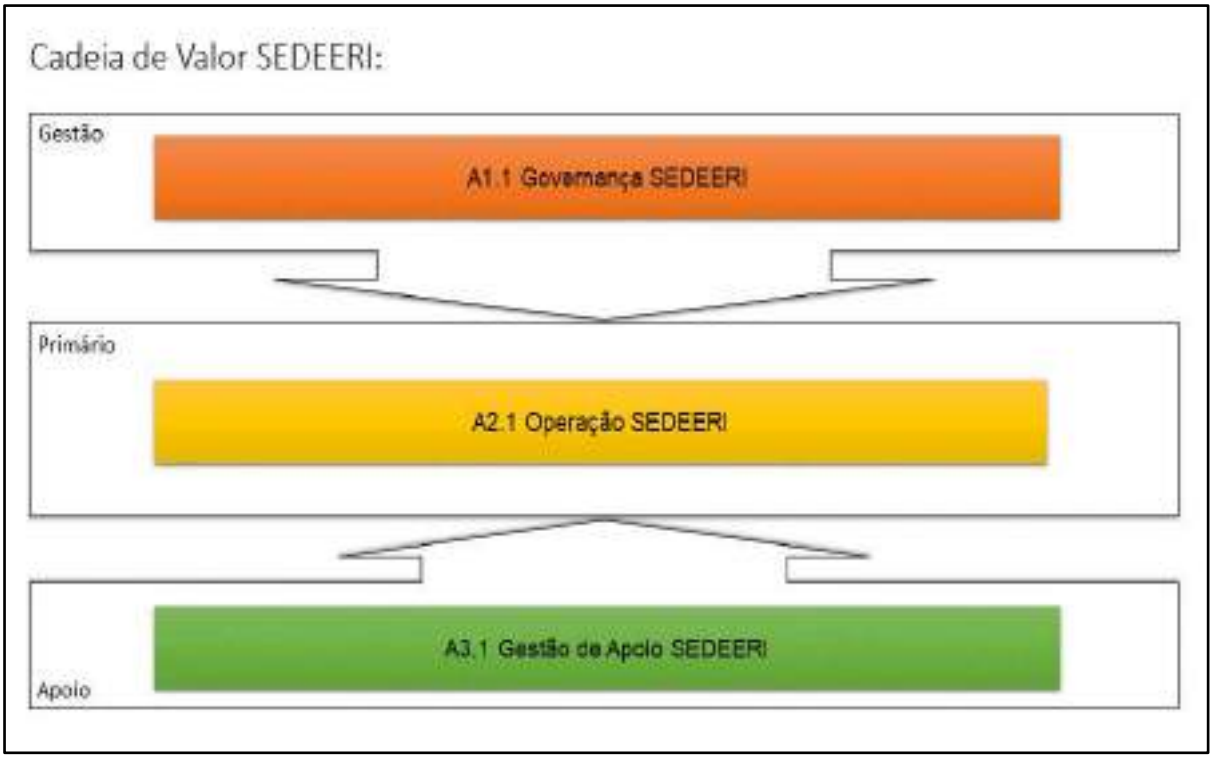
Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Recepção a Visitantes, Apoio para o conforto operacional.

Atividade: A3.1.4.0.0.4 Gestão Patrimonial

Descrição: Atividade de controle de recursos patrimoniais da Secretaria.

Resultados Esperados por Grupos de Interesse: Ativos institucionais cuidados.

1.8.5. Grupamento de Atividades Afins por Níveis da Cadeia de Valor



As atividades afins foram então grupadas nos níveis da Cadeia de Valor tendo sem vista sua natureza. Os principais critérios utilizados foram:

Atividades que entregam os resultados mais importantes da organização para os grupos de interesse mais diretamente beneficiados foram classificadas como parte do nível de cadeia de valor Primário ou Finalístico.

Atividades que promovem a integração e evolução da organização e, portanto, relacionadas à Governança da SEDEERI foram classificadas como parte do nível de cadeia de valor de Gestão.

Atividades que proporcionem recursos (humanos, financeiros, serviços internos, facilidades, etc) que suportam todos os níveis da cadeia de valor, em especial o nível Primário, foram classificadas como parte do nível da cadeia de valor de Apoio ou Suporte.

A Equipe do EPADI propõe a seguinte representação e denominação de partes da cadeia de valor, a partir das características da SEDEERI.

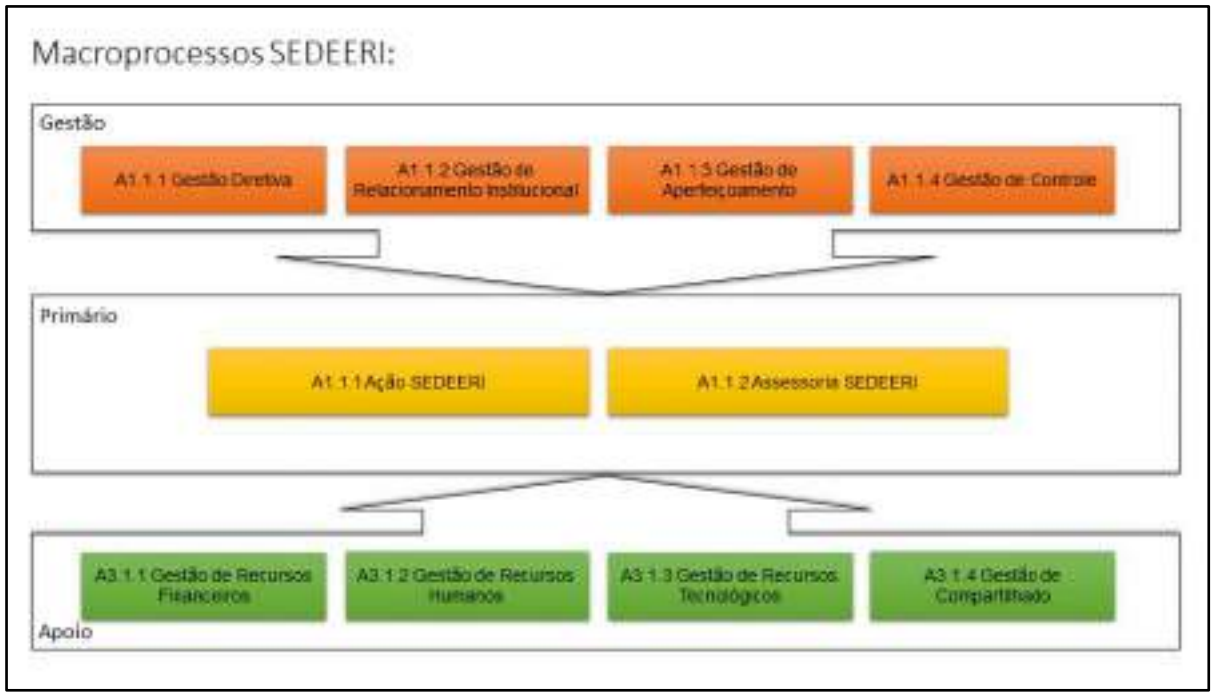


1.8.6. Proposição de Macroprocessos

A Equipe do EPADI, então, buscou realizar grupamentos de atividades por afinidade em cada nível da cadeia de valor, procurando identificar Macroprocessos. Portanto, Macroprocessos são grupamentos de atividades que possuem afinidade por serem partes do provimento de grandes conjuntos de resultados esperados em cada nível da cadeia de valor.

O resultado encontrado deste grupamento de atividades (em branco) foi esta lista de Macroprocessos como grupos de atividades (em cinza) existentes em cada nível da cadeia de valor (em preto).

Esta é a representação do detalhe da cadeia no nível de Macroprocessos:



1.8.6.1. Cadeia de Valor: A1 Processos de Gestão

Macroprocesso: A1.1 Governança SEDEERI

Processo: A1.1.1 Gestão Diretiva

Atividade: A1.1.1.0.0.1 Gestão Diretiva SEDEERI

Processo de Governança da SEDEERI no Gabinete do Secretário que promovem a integração de toda a secretaria. As atividades relacionadas envolvem a Alta Administração e todos os recursos humanos de apoio na instituição.

Atividade: A1.1.1.0.0.2 Gestão Estratégica

Atividade de atualização e administração da implementação do planejamento estratégico envolvendo a análise situacional, atualização dos referenciais estratégicos, objetivos, metas, indicadores críticos e plano de ações estratégicas.

Atividade: A1.1.1.0.0.3 Gestão de Assessoria Jurídica

Atividade de assessoria jurídica tem orientação as ações da SEDEERI em aspectos legais através de pareceres, acompanhamento de processos judiciais, defesa do secretário e demais executivos, além de orientações.

Processo: A1.1.2 Gestão de Relacionamento Institucional

Atividade: A1.1.2.0.0.1 Gestão de Relacionamento Institucional Governamental

Atividade de ações de interesse para a SEDEERI e para a Governo do Estado abrangendo decisores legislativos, de judiciário e executivo em todos os níveis em cada um dos poderes. Cabe os responsáveis por estas atividades a proposição de ideias formalizadas como sugestões de políticas públicas, alterações em projetos de leis etc.

Atividade: A1.1.2.0.0.2 Gestão de Representação Institucional

A SEDEERI tem sua participação institucional demandada por diversas instâncias como Comitês, Eventos Institucionais, Forças Tarefa, Conselhos etc. Os responsáveis por essa atividade planejam em executam as ações de participação além de prover o registro na ocorrência desses eventos e do papel da Secretaria nos mesmos. Também envolve a alocação de prepostos, representantes e procuradores para questões institucionais.

Atividade: A1.1.2.0.0.3 Gestão da Comunicação Institucional

Atividade de planejamento e realização da comunicação institucional, incluindo a elaboração de projetos, a concepção de campanhas, a supervisão de produção de conteúdo como publicações, folders, peças publicitárias, a gestam de marketing digital, entre outras responsabilidades.

Processo: A1.1.3 Gestão de Aperfeiçoamento

SubProcesso: A1.1.3.1 Gestão de Processos

SubSubProcesso: A1.1.3.1.1 Gestão do Escritório de Processos

Atividade: A1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI

O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI

Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Atividade: A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI

O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.2 Estruturação de Projeto de Processos

Atividade: A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos

Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI

A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.

Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Atividade: A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI

A cadeia do valor a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.3 Execução de Projeto de Processos

Atividade: A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os Processos Atuais

Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Atividade: A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais

Ao término de TODO o levantamento programados de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI

desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Atividade: A1.1.3.1.3.3 Validação dos Processos Atuais

Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido Baixo para Alto (Botton-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até o que entrevistado concorde com a adequação da documentação com aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Atividade: A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais

Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Atividade: A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais

Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Atividade: A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico

Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.3.7 Atualização de Processos

O EPADI promove a atualização periódica dos processos de negócio já mapeados. As áreas internas podem solicitar apoio para atualização ou por decurso de prazo para que os processos sejam considerados atualizados para a análise por processos.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.4 Gestão por Processos

Atividade: A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos

O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Atividade: A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios

A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Atividade: A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho

A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos

A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Atividade: A1.1.3.1.4.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos

O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá

atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos

A montagem da Cadeia de Valor, a geração de diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

SubProcesso: A1.1.3.2 Gestão de Projetos

SubSubProcesso: A1.1.3.2.1 Gestão do Escritório de Projetos

Atividade: A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Atividade: A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos

Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Atividade: A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ

Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Atividade: A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos

A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Atividade: A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos

O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Atividade: A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos

A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Atividade: A1.1.3.2.1.7 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ

Gerenciamento do Desempenho do EPROJ

O desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

SubSubProcesso: A1.1.3.2.2 Gerenciamento de Projetos

SubProcesso: A1.0.2.2 Gerenciamento de Projeto

Atividade: A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas

Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Atividade: A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP

Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Atividade: A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização

O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Atividade: A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos

Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Atividade: A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos

O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

SubSubProcesso: A1.1.3.2.3 Recursos de Projeto

Atividade: A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas

No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Atividade: A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos

É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar

recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Processo: A1.1.4 Gestão da Inovação

Atividade: A1.1.4.0.0.1 Gestão da Inovação SEDEERI

A SEDEERI busca, através da inovação, potencializar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Os responsáveis por essa atividade apoiam os executivos da Secretaria no desenvolvimento criativo de novas soluções para a instituição (ex.: projeto da Sala de Situação e Sistema de Projetos usando Design Thinking).

Atividade: A1.1.4.0.0.2 Apoio ao Desenvolvimento de Inovação

A SEDEERI, dentro da sua orientação ao desenvolvimento econômico, será ativa na criação de parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa no que for possível à Secretaria para o desenvolvimento de conhecimento aplicado para geração de oportunidades de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Processo: A1.1.5 Gestão de Controle

Atividade: A1.1.5.0.0.1 Inteligência Situacional

Atividade de acompanhamento do estado do Rio de Janeiro utilizando a sala de situação da Secretaria e demais ferramentas de monitoramento da economia. Os responsáveis por esta atividade cuidam da análise e emissão de pareceres sobre a situação atual a ser enfrentada pela Secretaria para conhecimento da alta gestão.

Atividade: A1.1.5.0.0.2 Controladoria

Atividade de planejamento, especificação, desenvolvimento, implementação e análise de indicadores de desempenho da SEDEERI.

Atividade: A1.1.5.0.0.3 Gestão de Compliance

Atividade de acompanhamento de leis e normativas às quais a SEDEERI necessita respeitar e atender na sua operação. Os responsáveis por essa atividade emitem instruções internas que orientam a prática de todos os executivos nas suas ações.

Atividade: A1.1.5.0.0.4 Gestão de Ouvidoria

Como instituição pública e pela sua atuação tão próxima da sociedade, a SEDEERI provê um canal de Ouvidoria Pública cuidando de questionamentos e denúncias que se apresentem. Os responsáveis por esta atividade administram os meios de comunicação alocado e dão andamento às demandas apresentadas.

1.8.6.2. Cadeia de Valor: A2 Processos Primários ou Finalísticos

Macroprocesso: A2.1 Ação SEDEERI

Atividade: A2.1.0.0.0.1 Gestão de Oportunidades de Atração de Investimentos

Atividade de monitoramento e ações atrativas de movimentações de empresas e investidores com interesse por investimento em outras regiões do país para que mudem seu foco para o Rio de Janeiro.

Atividade: A2.1.0.0.0.2 Gestão de Atendimento Institucional

Atividade de gestão operacional da Central de Atendimento, contatos via site institucional e Rede Social da SEDEERI. Os responsáveis cuidam da recepção e respostas aos contatos recebidos na Secretaria.

Atividade: A2.1.0.0.0.3 Gestão de APLs

Atividade de supervisão, acompanhamento, intermediação decisória e suporte aos Arranjos Produtivos Locais patrocinados pela Secretaria.

Atividade: A2.1.0.0.0.4 Gestão de Eventos Institucionais

Atividade de organização de eventos de desenvolvimento econômico patrocinados pela SEDEERI tais como encontros regionais, roadshows sobre o Rio de Janeiro etc. os responsáveis por essa atividade, coordenam os eventos e providenciam a contratação dos recursos necessários e atraem parceiros.

Atividade: A2.1.0.0.0.5 Gestão de Viabilização de Projetos Externos

Atividade de mediação feita pela SEDEERI com relação aos atores governamentais em suporte a necessidades de viabilização de iniciativas de desenvolvimento econômico no Estado ("SEDEERI como Despachante do Desenvolvimento Econômico").

Atividade: A2.1.0.0.0.6 Gestão de Benchmarking

Atividade de disseminação de tecnologias de gestão desenvolvidas na SEDEERI para vinculadas e parceiras estratégicas (Ex.: Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Observatório de Informações, Sala de Situação etc.).

Macroprocesso: A2.2 Assessoria SEDEERI

Atividade de mediação feita pela SEDEERI com relação aos atores governamentais em suporte a necessidades de viabilização de iniciativas de desenvolvimento econômico no Estado ("SEDEERI como Despachante do Desenvolvimento Econômico").

Atividade: A2.2.0.0.0.1 Assessoria Institucional SEDEERI em Óleo, Gás e Energia

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas ao conjunto Óleo, Gás e Energia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.2 Assessoria Institucional SEDEERI em Comércio

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Comércio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.3 Assessoria Institucional SEDEERI em Indústria

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Indústria em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.4 Assessoria Institucional SEDEERI em Tecnologia

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Tecnologia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.5 Assessoria Institucional SEDEERI em Agronegócio

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Agronegócio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.6 Assessoria Institucional SEDEERI em Economia do Mar

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Industria Naval e a todas as oportunidades de exploração econômica da região costeira do Estado. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.7 Assessoria Institucional SEDEERI em Empreendedorismo

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Empreendedorismo em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.8 Assessoria Institucional SEDEERI em Serviços

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Serviços em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

1.8.6.3. Cadeia de Valor: A3 Processos de Apoio ou de Suporte

Macroprocesso: A3.1 Gestão de Apoio SEDEERI

Processo: A3.1.1 Gestão de Recursos Financeiros

Atividade: A3.1.1.0.0.1 Gestão Financeira

Processo de atividades de gestão financeira envolvendo gestão de fluxo de caixa, gestão de pagamentos, gestão bancária, acompanhamento contábil etc.

Atividade: A3.1.1.0.0.2 Gestão Orçamentária

Atividade de gestão do Orçamento Institucional envolvendo planejamento, solicitação de verbas, recebimento e utilização de recursos, movimentações, previsão e provisionamento de recursos, entre outras atividades.

Atividade: A3.1.1.0.0.3 Gestão Tributária

Atividade de gestão de tributos envolvendo avaliação, cálculo, controle, instrução de pagamento e controle no pagamento de tributos pela Secretaria.

Atividade: A3.1.1.0.0.4 Gestão de Informações Institucionais

Atividade de preparação, coordenação e disponibilização de relatórios de prestação de contas para reguladores de forma regular ou sob demanda que se apresente para a Secretaria.

Processo: A3.1.2 Gestão de Recursos Humanos

Atividade: A3.1.2.0.0.1 Gestão de Competências Organizacionais

Atividade de gestão de competências dos executivos na realização das suas tarefas identificando defasagens de conhecimento a serem desenvolvidas através de capacitações.

Atividade: A3.1.2.0.0.2 Gestão da Capacitação Organizacional

Atividade de realização de eventos internos e externos de capacitação para os executivos que demandam aprendizado específico ou para que eles cuja defasagem de conhecimento foi identificada na Gestão de competências organizacionais.

Atividade: A3.1.2.0.0.3 Gestão de Competências Externas

Atividade de formação por capacitação de entidades relacionadas com Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro, tais como equipes de Prefeituras, APLs, agentes de desenvolvimento ou membros de vinculadas e parceiros estratégicos.

Atividade: A3.1.2.0.0.4 Gestão de Pessoal

Atividade de gestão de pessoal relacionado a registro, movimentação, alocação à posições de trabalho e saída de recursos humanos concursados ou comissionados.

Atividade: A3.1.2.0.0.5 Gestão de Folha de Pagamento

Atividade de gestão de pagamento de salários aos recursos de pessoal relacionado a SEDEERI na ativa. Os responsáveis cuidam do controle de trabalho, cálculo e instrução para pagamento, além de toda gestão tributária direta da atividade.

Atividade: A3.1.2.0.0.6 Gestão de Beneficios

Atividade de gestão de benefícios aos recursos de pessoal da SEDEERI tais como tickets, vales transporte, auxílios etc. Os responsáveis cuidam do controle e informe instruções de movimentações financeiras necessárias.

Processo: A3.1.3 Gestão de Recursos Tecnológicos

Atividade: A3.1.3.0.0.1 Gestão de Soluções SEDEERI

Atividade de estruturação e implementação de Projetos de Desenvolvimento Econômico da SEDEERI como produtos que podem ser adotados por Prefeituras (Ex.: Kits de Empreendedorismo, Programas de Desenvolvimento, Formação de Gestores Públicos em Desenvolvimento Econômico).

Atividade: A3.1.3.0.0.2 Gestão de Conhecimento SEDEERI

A SEDEERI desenvolve muitos estudos e documentos que registram seu histórico de realizações. Os responsáveis por essa atividade buscam através de destes documentos, dos conteúdos o obtidos na gestão de projetos, nos indicadores de desempenho monitorados e dos processos geridos pelo escritório de processos construir um repositório útil em eventuais passagens de bastão para nova gestam e novos executivos em cada posição organizacional da Secretaria. Abrange a obtenção de conteúdos externos como publicações, livros

Atividade: A3.1.3.0.0.3 Gestão da Segurança da Informação

Atividade de gestão da segurança dos dados e informações da SEDEERI no que tange a controle de acesso, confidencialidade, autenticidade, disponibilidade, sigilo etc. os responsáveis pela atividade cuidam do preparo de ações defensivas contra-ataques cibernéticos é plano de contingência para a recuperação da capacidade funcional da Secretaria no caso de ocorrências. Além disso, o responsável se responsabiliza pela aplicação das normativas e leis relacionadas à segurança da informação adequadas ao funcionamento da instituição.

Atividade: A3.1.3.0.0.4 Gestão de Ferramentas de Informação SEDEEDI

A SEDEERI utiliza e desenvolve ferramentas digitais tais como os sistemas de Rede Social, Central de Atendimento, Sala de Situação, Aplicação de Gestão de Processos e de Projetos. Os responsáveis por essa atividade cuidam do aperfeiçoamento e disseminação destas SEDEERI como ferramentas de informação para gestão e divulgação institucional da secretaria para a sociedade, vinculadas, parceiros estratégicos, entre outras.

Processo: A3.1.4 Gestão de Compartilhado

Atividade: A3.1.4.0.0.1 Gestão de Aquisições e Contratações

Atividade de planejamento, estruturação, concepção, licitação e recebimento de recursos e serviços contratados. Os responsáveis por esta atividade também realizam o atendimento aos fornecedores, a condução de processos licitatórios a medição de serviços executados, entre outros procedimentos.

Atividade: A3.1.4.0.0.2 Gestão de Infraestrutura

Atividade de planejamento, construção, disponibilização e manutenção de Infraestrutura Física para a SEDEERI.

Atividade: A3.1.4.0.0.3 Gestão de Facilidades SEDEERI

Atividade de coordenação e prestação de serviços que geram facilidades para a Secretaria tais como transporte executivo, mensageria, atendimento de recepção, controle de acesso, interface com segurança patrimonial, copa, viagens etc.

Atividade: A3.1.4.0.0.4 Gestão Patrimonial

Atividade de controle de recursos patrimoniais da Secretaria.

1.8.6.4. Próximos passos

O EPADI participou dos trabalhos de planejamento estratégico que geraram a concepção dos referenciais estratégicos que a SEDEERI implementará a partir de Abril/2022. A base para lançamento dos processos a serem mapeados está estruturada para ser utilizada. Assim, prevemos os seguintes passos a partir de Abril/2022:

- Análise de Referenciais Estratégicos Atualizados
- Revisão de estudo sobre Grupos de Interesse, Resultados Esperados, Atividades Afins, Cadeia de Valor e Macroprocessos.
- Realização de Workshop com pontos focais da SEDEERI criticando, complementando e validando as propostas feitas pelo EPADI.
- Realização de Preparação da Equipe plena do EPADI sobre processos SEDEERI
- Início do Mapeamento dos Processos da SEDEERI no nível de procedimentos.

1.8.7. Detalhamento do Modelo Sistêmico até Março de 2022

A seguir, apresentamos os diagramas já criados e os diagramas previstos a serem modelados a partir de Abril de 2022.

1.8.7.1. Cadeia de Valor: A1 Processos de Gestão

Macro**Processo:** A1.1 Governança SEDEERI

Processo: A1.1.1 Gestão Diretiva

Atividade: A1.1.1.0.0.1 Gestão Diretiva SEDEERI

Processo de Governança da SEDEERI no Gabinete do Secretário que promovem a integração de toda a secretaria. As atividades relacionadas envolvem a Alta Administração e todos os recursos humanos de apoio na instituição.

Atividade: A1.1.1.0.0.2 Gestão Estratégica

Atividade de atualização e administração da implementação do planejamento estratégico envolvendo a análise situacional, atualização dos referenciais estratégicos, objetivos, metas, indicadores críticos e plano de ações estratégicas.

Atividade: A1.1.1.0.0.3 Gestão de Assessoria Jurídica

Atividade de assessoria jurídica tem orientação as ações da SEDEERI em aspectos legais através de pareceres, acompanhamento de processos judiciais, defesa do secretário e demais executivos, além de orientações.

Processo: A1.1.2 Gestão de Relacionamento Institucional

Atividade: A1.1.2.0.0.1 Gestão de Relacionamento Institucional Governamental

Atividade de ações de interesse para a SEDEERI e para a Governo do Estado abrangendo decisores legislativos, de judiciário e executivo em todos os níveis em cada um dos poderes. Cabe os responsáveis por estas atividades a proposição de ideias formalizadas como sugestões de políticas públicas, alterações em projetos de leis etc.

Atividade: A1.1.2.0.0.2 Gestão de Representação Institucional

A SEDEERI tem sua participação institucional demandada por diversas instâncias como Comitês, Eventos Institucionais, Forças Tarefa, Conselhos etc. Os responsáveis por essa atividade planejam em executam as ações de participação além de prover o registro na ocorrência desses eventos e do papel da Secretaria nos mesmos. Também envolve a alocação de prepostos, representantes e procuradores para questões institucionais.
Atividade: A1.1.2.0.0.3 Gestão da Comunicação Institucional

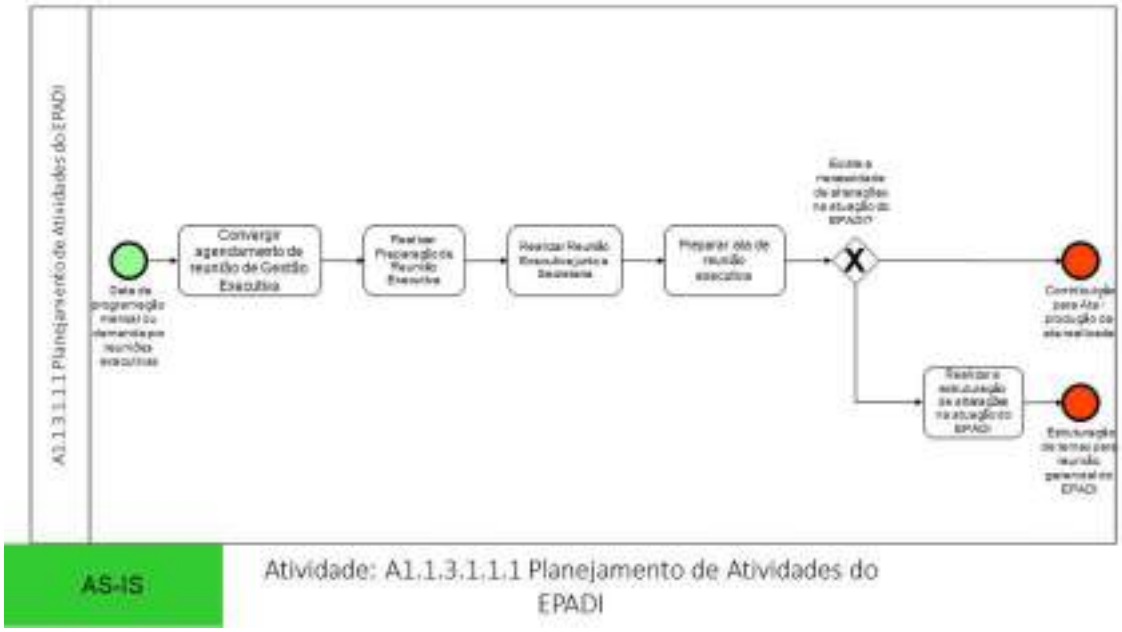
Atividade de planejamento e realização da comunicação institucional, incluindo a elaboração de projetos, a concepção de campanhas, a supervisão de produção de conteúdo como publicações, folders, peças publicitárias, a gestam de marketing digital, entre outras responsabilidades.

Processo: A1.1.3 Gestão de Aperfeiçoamento

SubProcesso: A1.1.3.1 Gestão de Processos

SubSubProcesso: A1.1.3.1.1 Gestão do Escritório de Processos

Atividade: A1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI



O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Input: Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas

De 5 a 10 dias antes do final de cada mês, incorre a necessidade de programação de atividades para o EPADI em apoio à SEDEERI no próximo mês;

A SEDEERI possui uma dinâmica constante de novos projetos ou resolução de problemas. É bem provável que demandas extraordinárias por reuniões de Gestão Executiva com o EPADI venham a ocorrer.

Provavelmente, existem temas essenciais de discussão já no conhecimento de todos os envolvidos. Podem ser atividades demandadas ao EPADI que estão em andamento ou novas necessidades.

Procedimento: Convergir agendamento de reunião de Gestão Executiva

O Gestor do EPADI deve acompanhar a formação de agenda de atividades do projeto e da SEDEERI buscando convergir um calendário comum de encontros, especialmente de Gestão Executiva para discutir temas relacionados a atuação do EPADI. A reunião executiva com o EPADI pode envolver outros setores como o Escritório de Projetos, o Observatório Institucionais etc.

Sistema: Calendário Digital compartilhado

Procedimento: Realizar Preparação de Reunião Executiva

O Gestor do EPADI com apoio de sua equipe prepara documentação na forma de relatórios em word e apresentação powerpoint para serem utilizados, quando oportuno, durante a reunião executiva.

Procedimento: Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria

Realização de reunião de trabalho para gerenciamento relacionado ao EPADI em apoio à SEDEERI. O Gestor do EPADI e/ou um Assistente do escritório, podem participar da reunião. Durante todas as

discussões, estes fazem anotações sobre os temas. Estas anotações são necessárias para geração de ata de reunião do EPADI ou conjunta com todas as participantes da reunião executiva.

Procedimento: Preparar ata de reunião executiva

O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.

Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?

Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.

Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI

Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.

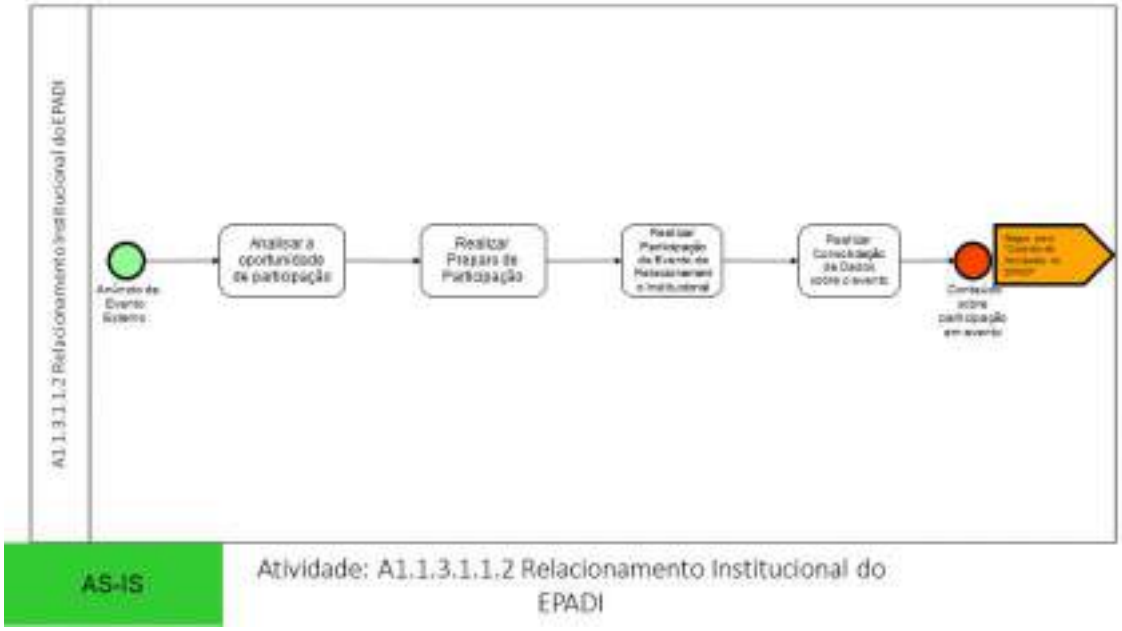
Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada

À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.

Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI

Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.

Atividade: A1.1.3.1.1.2 Relacionamento Institucional do EPADI



Atividade do Coordenador do EPADI e/ou, quando necessário, de assistentes da equipe em reuniões de relacionamento institucional do projeto como Fóruns, Apresentações, Encontros. A formação da cultura de Gestão de Processos requer a representação do escritório nas oportunidades de relacionamento institucional.

Input: Anúncio de Evento Externo

As Subsecretarias da SEDEERI promovem eventos que favorecem o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro. O EPADI tem a oportunidade de observar tais eventos como processos passíveis de serem repetidos como processos da Secretaria. Anúncios destes eventos podem ocorrer na agenda corporativa ou programado como resultado de projetos da secretaria.

Procedimento: Analisar a oportunidade de participação

Identificado um evento interessante da Secretaria na ótica de processos, este deve ser analisado pelo gestor e sua equipe de assistentes do EPADI. Nesta análise, é avaliado o contexto, compreendida a oportunidade e definida a forma de participação.

Procedimento: Realizar Preparo de Participação

O evento interessante à participação do EPADI, o gestor e sua equipe do escritório preparam alocação de representante, inscrição de participação, definição de estratégia de participação e, quando for necessário, preparar material de apresentação do EPADI.

Procedimento: Realizar Participação de Evento de Relacionamento Institucional

Feito o preparo para cada evento, um ou mais representantes do EPADI fazem sua participação no evento de relacionamento institucional e cumprem o que foi programado.

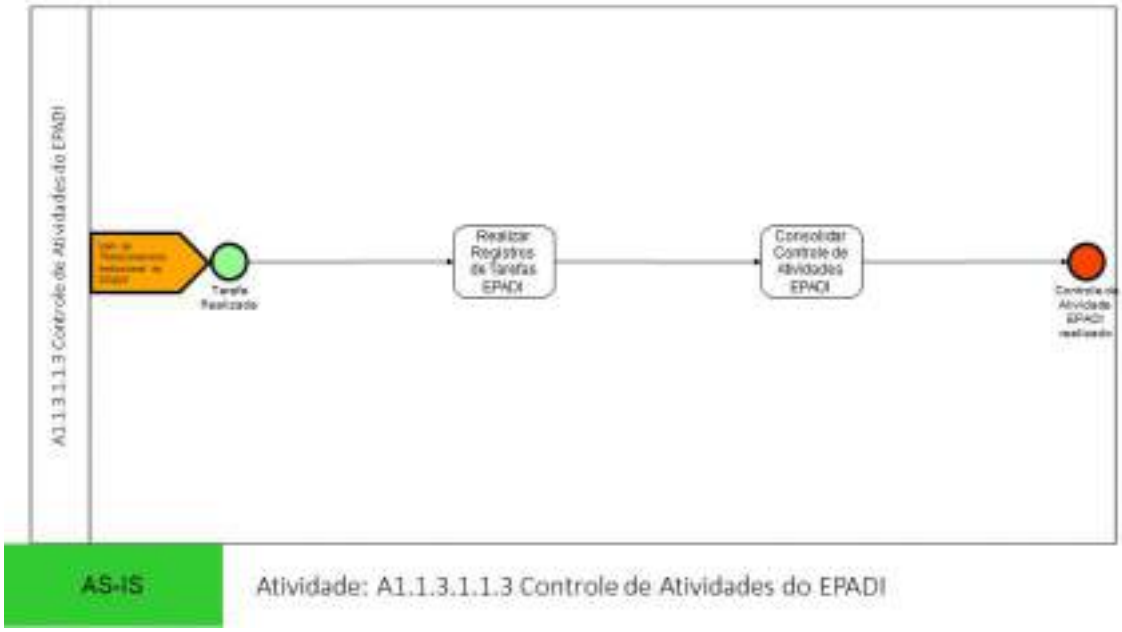
Procedimento: Realizar Consolidação de Dados sobre o evento

Aqueles que representaram o EPADI no evento selecionado devem consolidar o material obtido e preparar ata de reunião, armazenando este conteúdo nos diretórios em nuvem. Esta participação deverá ser registrada no controle de atividades do EPADI no mês de realização.

Output: Conteúdo sobre participação em evento

Documentos, fotos, ata de participação e demais conteúdos referentes ao evento no qual o EPADI foi representado.

Atividade: A1.1.3.1.1.3 Controle de Atividades do EPADI



O Gestor do Escritório de Processos (EPADI), com o apoio dos assistentes do escritório, realiza a atualização do controle de realizações e trabalho realizado da equipe a cada mês de atividades.

Input: Tarefa Realizada

Ocorrência de término de dia de trabalho da equipe do EPADI.

Procedimento: Realizar Registros de Tarefas EPADI

Cada participante da equipe do EPADI controla a realização diária de suas atividades em formulário padronizado individual. Entre as atividades, por exemplo, podem ser relacionadas:

- Realização de entrevistas de levantamento

- Realização de entrevistas de validação

- Realização de reuniões de trabalho

- Preparação de estudos

- Preparação de diagramas

- Diagramação de atividades

- Atualização de fluxogramas

Sistema: Editor de Texto Microsoft Word

Procedimento: Consolidar Controle de Atividades EPADI

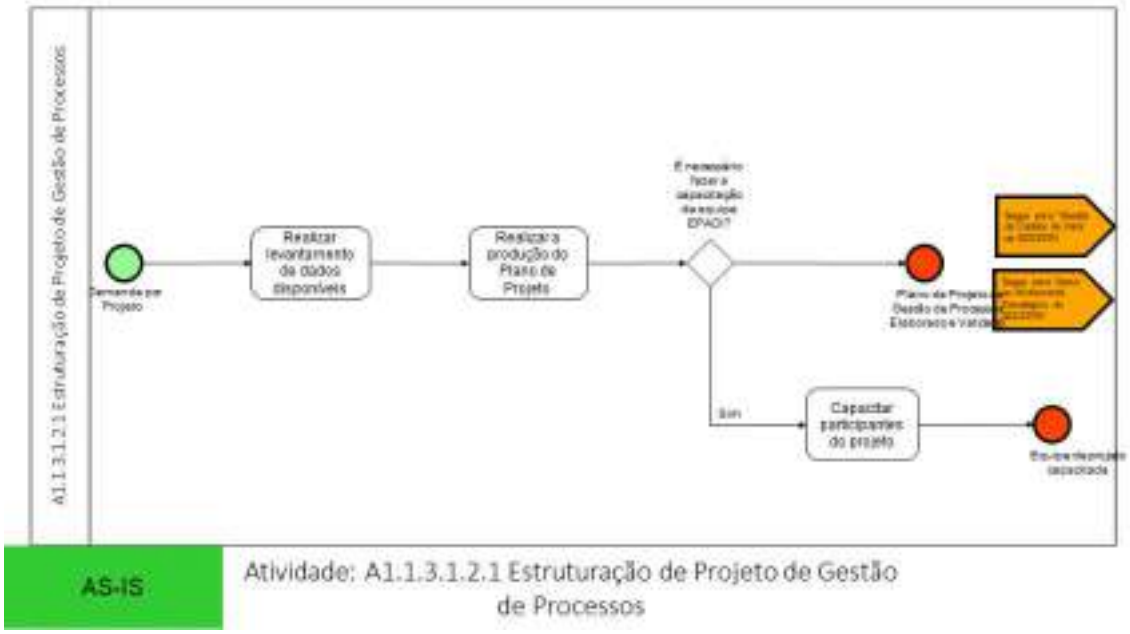
O Gestor do EPADI promove a revisão de todos os controles de tarefas da equipe do escritório em busca de necessidades de ajustes. Feita a revisão, o Gestor realiza a consolidação de documentos e o armazenamento dos arquivos em diretório em nuvem. Então, promove, quando necessário, a divulgação à direção responsável e, durante a realização o projeto, à coordenação do projeto.

Output: Controle da Atividade EPADI realizado

Conjunto de arquivos consolidando tarefas da equipe no EPADI.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.2 Estruturação de Projeto de Processos

Atividade: A1.1.3.1.2.1 Estruturação de Projeto de Gestão de Processos



Atividade de planejamento metodológico e sua atualização com relação a gestão de processos, assim como a organização das atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria. Abrange também a capacitação da equipe de processos em técnicas criadas para realizar o Projeto SEDEERI.

Input: Demanda por Projeto

A demanda por um projeto de Gestão de Processos inicialmente foi feita a FSFA e posteriormente poderá ser feita Ad Hoc na gestão da SEDEERI. O projeto inicial está orientado ao mapeamento de todos os processos da secretaria como orientação à gestão de processos de negócio (BPO). Concluída esta etapa, novas demandas poderão ser feitas ao EPADI para a documentação de fluxos decisórios indicados para automação, aprofundamento gráfico dos processos mapeados ou a criação de novos processos, entre outras demandas possíveis.

Procedimento: Realizar levantamento de dados disponíveis

Para a estruturação de um projeto de Gestão de Processos, a equipe do EPADI detalha ao máximo o texto da demanda apresentada e levanta todos os dados disponíveis na SEDEERI e no próprio escritório sobre o escopo apresentado.

Procedimento: Realizar a produção do Plano de Projeto

A demanda por projeto de Gestão de Processos é formalizada na forma de um Plano de Projeto seguindo as orientações e padrões definidos pelo Escritório de Projetos. Dentre os detalhamentos existentes no plano, temos o escopo do projeto, cronograma, recursos utilizados, plano de comunicação, riscos, estruturação da equipe de projeto, dentre outros aspectos. No plano, são definidos executivos de interface com as áreas organizacionais que estão relacionadas ao escopo do projeto. Estes executivos serão úteis em todas as atividades de planejamento e agendamento de reuniões. A produção é concluída com a validação do documento pelos patrocinadores e gestores beneficiários do projeto. Dentro das competências do EPADI, o escopo pode abranger atividades de levantamento, diagramação, validação, análise crítica e redesenho de processos da secretaria e de assessoria em gestão por processos.

Decisão: É necessário fazer a capacitação da equipe EPADI?

O Gestor do EPADI e do Projeto devem avaliar se para realização do escopo do projeto, se faz necessário capacitar a equipe do EPADI e de executivos das áreas internas em aspectos técnicos relacionados a gestão de e por processos.

Procedimento: Capacitar participantes do projeto

O Gestor do EPADI ou seu assistentes, nas suas diferentes competências, podem capacitar membros da equipe do projeto em competências que se fazem necessárias.

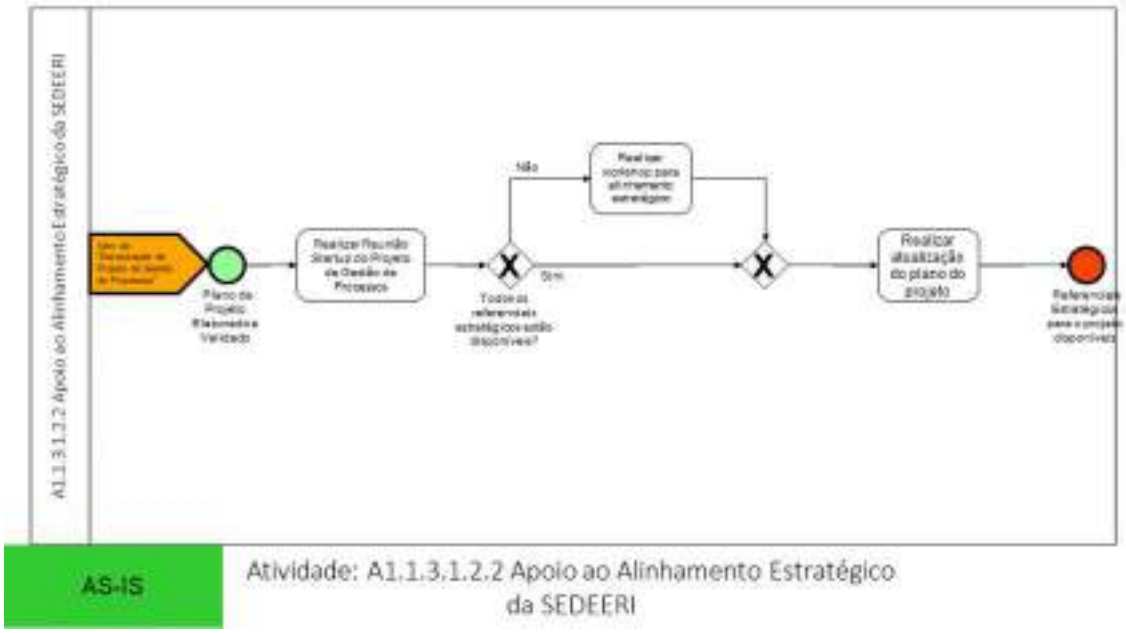
Output: Plano de Projeto de Gestão de Processos Elaborado e Validado

Disponibilidade de plano de projeto relacionado a Gestão de Processos elaborado, validado e guardado no repositório de documentos do EPADI em diretório na nuvem.

Output: Equipe de projeto capacitada

Membros da equipe de projeto envolvendo assistentes e até executivos da SEDEERI estarão capacitados para a realização do projeto conforme planejado.

Atividade: A1.1.3.1.2.2 Apoio ao Alinhamento Estratégico da SEDEERI



A equipe do EPADI participa das atividades de planejamento estratégico da SEDEERI e das suas subsecretarias (relacionamento institucional), uma vez que os referenciais estratégicos precisam ser muito bem compreendidos pelo EPADI para serem usados na modelagem dos processos da secretaria.

Com base nos referenciais estratégicos da SEDEERI, as áreas internas envolvidas no escopo do projeto devem apontar seus referenciais estratégicos desdobrados da orientação estratégica da Secretaria. O EPADI auxilia as áreas neste detalhamento quando se faz necessário.

Input: Plano de Projeto Elaborado e Validado

Plano de Projeto de Gestão de Processos elaborado na fase de estruturação de projetos do EPADI.

Procedimento: Realizar Reunião Startup do Projeto de Gestão de Processos

A equipe de projeto agenda com todos os envolvidos no projeto e conduz a reunião de abertura do projeto que possui a participação de representantes de todas as áreas internas

da Secretaria relacionadas ao escopo do projeto. Nesta reunião, é discutida a disponibilidade de referenciais estratégicos que podem ser usados pelo EPADI para a concepção e crítica aos processos que serão mapeados.

Decisão: Todos os referenciais estratégicos estão disponíveis?

Como conclusão de todo relacionamento com as áreas de internas que serão afetadas pelo projeto, o gestor do projeto avalia se os referenciais estratégicos necessários estão disponíveis para o projeto.

Procedimento: Realizar workshop para alinhamento estratégico

Caso seja necessário, a equipe do EPADI conduz workshop de trabalho com representantes das áreas internas para consolidação dos referenciais estratégicos que serão utilizados no projeto.

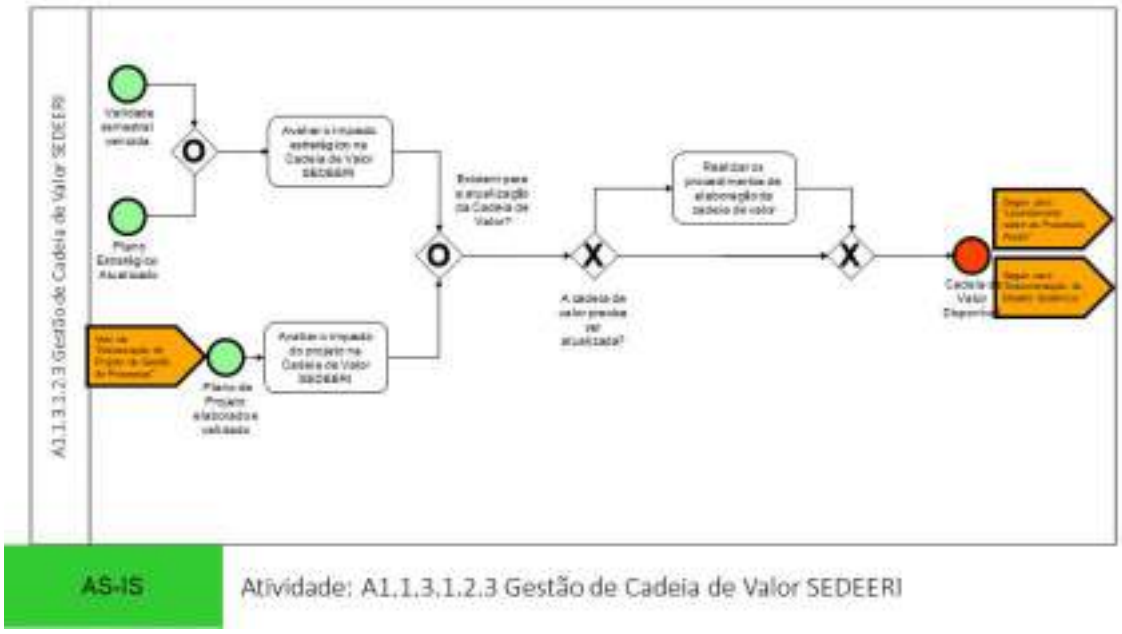
Procedimento: Realizar atualização do plano do projeto

O plano de projeto de gestão de processos é atualizado com os referenciais estratégicos que serão utilizados nas atividades de elaboração da cadeia de valor e na crítica estratégica aos processos mapeados.

Output: Referenciais Estratégicos para o projeto disponíveis

Os referenciais estratégicos de todas as áreas envolvidas com o projeto de Gestão de Processos estão confirmados pelos gestores envolvidos.

Atividade: A1.1.3.1.2.3 Gestão de Cadeia de Valor SEDEERI



A cadeia do valor a representação macro dos processos necessários para que a SEDEERI possa atingir seus objetivos estratégicos. A cada novo projeto de gestão de processos ou com a periodicidade semestral, a concepção da cadeia do valor é criticada é, se necessário, atualizada.

Detalhamento: No projeto conduzido pela FSFA, por meio de revisão de todas as entrevistas e reuniões realizadas, do estudo de dados disponibilizados e com base nos referenciais estratégicos estabelecidos pelo SEDEERI, a EPADI realiza diversos workshops internos para levantar dados necessários à proposição e atualização da Cadeia de Valor da secretaria. Nestas oportunidades, são identificados / atualizados e descritos Grupos de Interesse que demandam e demandarão resultados a serem gerados pela SEDEERI. O detalhamento destes resultados aponta atividades organizacionais que devem e deverão existir na SEDEERI para que esta possa cumprir sua atuação estratégica. As atividades organizacionais são, então, comparadas com as funções conhecidas na secretaria e complementadas por atividades meio já identificadas. O grupamento das atividades em níveis da cadeia de valor (Gestão, Primários e Apoio) dará origem a proposição da Cadeia de Valor da SEDEERI alinhada com a Estratégia definida.

Após a concepção e validação da direção na SEDEERI sobre a cadeia do valor elaborada, esta deve ser revisitada semestralmente ou virtude de novos projetos de gestão de processos.

Input: Plano de Projeto elaborado e validado

Sempre que um novo projeto de gestão de processos é iniciado, a cadeia do valor da SEDEERI deve ser elaborada ou atualizada quando necessário.

Input: Validade semestral vencida

Com periodicidade semestral, a cadeia de valor precisa ser revisitada e, se necessário, atualizada. Este referencial é base para toda tomada de decisão de gestão de e por processos.

Input: Plano Estratégico Atualizado

A cada atualização do plano estratégico, é necessário que seja feita a revisão dos grupos de interesse e resultados esperados no futuro, o que pode acarretar alterações, exclusões e inclusões de novos processos.

Procedimento: Avaliar o impacto do projeto na Cadeia de Valor SEDEERI

A equipe do EPADI avalia se cadeia de valor apresenta atividades listadas no escopo do plano do novo projeto, se novos grupos de interesse precisam incluídos para a proposição da cadeia e se novos e detalhados referenciais estratégicos estão disponíveis para o projeto.

Procedimento: Avaliar o impacto estratégico na Cadeia de Valor SEDEERI

A equipe do EPADI avalia se cadeia de valor apresenta atividades listadas no escopo do plano do novo projeto, se novos grupos de interesse precisam incluídos para a proposição da cadeia e se novos e detalhados referenciais estratégicos estão disponíveis para o projeto.

Decisão: Existem para a atualização da Cadeia de Valor?

A equipe do EPADI verifica se existem condições para atualização da cadeia de valor.

Decisão: A cadeia de valor precisa ser atualizada?

Com base na avaliação de impacto do projeto, a equipe do EPADI define se cadeia de valor precisa ser atualizada.

Procedimento: Realizar os procedimentos de elaboração da cadeia de valor

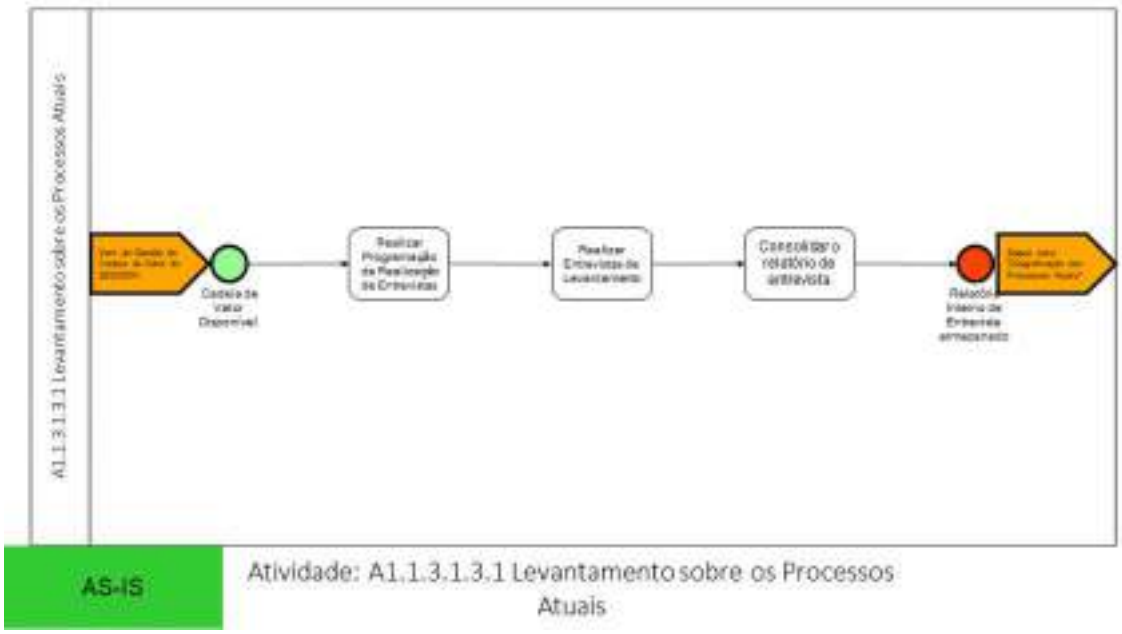
A equipe do EPADI estrutura e conduz as discussões para a atualização na cadeia do valor. Este trabalho pode ser realizado internamente a através de workshops de trabalho como representantes das áreas da Secretaria. Quando necessário, a documentação na cadeia de valor atualizada é validada com a direção do SEDEERI.

Output: Cadeia de Valor Disponível

A cadeia do valor da SEDEERI está atualizada, validada e disponível para os projetos de gestão de processos.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.3 Execução de Projeto de Processos

Atividade: A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os Processos Atuais



Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendadas entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEERI sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados. Como exercício de aprendizagem, o levantamento será uma oportunidade de aprendizagem pela Equipe da EPADI sobre a Secretaria com os executivos selecionados.

Detalhamento: Cada entrevista tem produzido um relatório interno de dados captados. Estes documentos serão a base para a descrição de atividades organizacionais atuais que serão fluxogramadas no projeto.

Input: Cadeia de Valor Disponível

O projeto de Gestão de Processos está iniciado e a equipe dispõe da cadeia de valor ideal atualizada para conhecimento dos consultores. Este conhecimento é importante para atenção dos consultores ao que está sendo dito e a que pode estar sendo omitido nas entrevistas.

Procedimento: Realizar Programação de Realização de Entrevistas

Tendo em vista o escopo do projeto e a lista de executivos relacionados organizacionalmente a atividades deste escopo, a equipe do EPADI e os executivos de interface com as áreas organizacionais definidos no plano de projeto definem a lista dos executivos a serem entrevistados, a quantidade de entrevistas por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas.

Detalhamento: as entrevistas de levantamento devem seguir o sentido de cima para baixo (“top-down”) em todas as áreas relacionadas ao projeto. Entrevistas podem ser programadas em encontros individuais ou grupos de executivos, conforme a natureza das atividades envolvidas.

Procedimento: Realizar Entrevistas de Levantamento

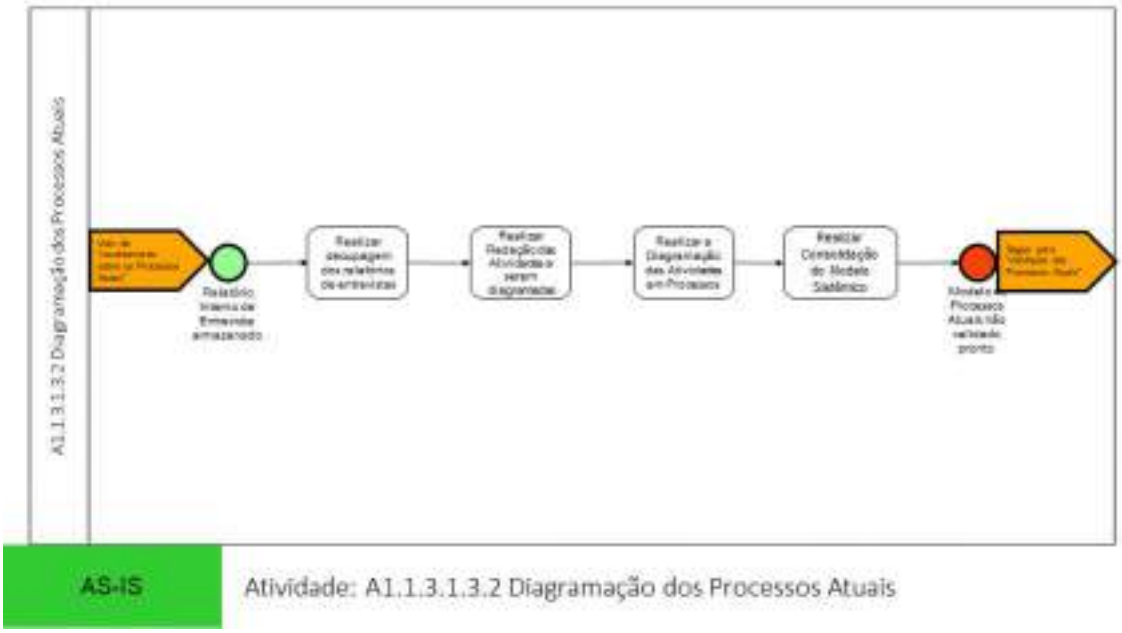
Recebida a confirmação de agendamentos feitos pela equipe de interface com as áreas organizacionais, a equipe do EPADI é alocada para conduzir os encontros. Um evento de entrevista deve ver um ou mais participantes do EPADI conduzindo a conversa quando estiver relacionada ao levantamento para processos.

Procedimento: Consolidar o relatório de entrevista

Os participantes do EPADI que realizaram uma entrevista devem produzir um relatório interno detalhado sobre o que foi obtido como dados nas entrevistas. Este relatório deve ser guardado pelos seus autores de forma segura no repositório de dados de cada projeto na nuvem respeitando o LGPD.

Output: Relatório Interno de Entrevista armazenado

Atividade: A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos Processos Atuais



Ao término de TODO o levantamento programados de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe de EPADI desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do Powerpoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Input: Relatório Interno de Entrevista armazenado

Quando todas as entrevistas programadas tiverem sido realizadas, o repositório de projeto na nuvem conterá todo conhecimento obtido junto aos executivos entrevistados.

Procedimento: Realizar decupagem dos relatórios de entrevistas

A equipe do EPADI fará novamente a leitura de todos os relatórios de entrevistas gerados, extraindo menções e incluindo-as nos documentos de texto compartilhados na nuvem entre os analistas. Os documentos de texto foram gerados a partir das atividades organizacionais que foram identificadas na montagem da cadeia de valor ideal.

Detalhamento: é possível que atividades novas para a equipe sejam identificadas nos relatórios de entrevista. Normalmente são atividades meio que podem ser acrescidas ao conjunto de processos da cadeia de valor proposta. Também podem ser atividades que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da SEDEERI e, por isto, devem ser registradas de forma destacada e criticadas quando das reuniões de redesenho de processos.

Procedimento: Realizar Redação das Atividades a serem diagramadas

Ao final de toda a decupagem de textos, os analistas da equipe EPADI vão analisar cada atividade descrita organizando o texto em descrição geral, entradas, procedimentos, pontos de decisão e saídas da atividade. Cada procedimento pode receber a descrição de atributos de sistemas, áreas, cargos, pessoas, planilhas, documentos, problemas e sugestões de melhoria obtidas nas entrevistas.

Procedimento: Realizar a Diagramação das Atividades em Processos

O gerente de projeto vai dividir a tarefa de diagramação entre os diversos analistas disponíveis usando arquivos no formato FEO – For Exposition Only) gerados com o Suplemento do Powerpoint criado para este projeto. Com o uso deste suplemento, vão gerar elementos gráficos da atividade, ajustar a disposição destes elementos e gerar setas. Ao final, cada analista confere a adequação de toda a interatividade do diagrama gerado. Estes arquivos FEO trabalhados estarão armazenados em diretório compartilhado para o EPADI na nuvem.

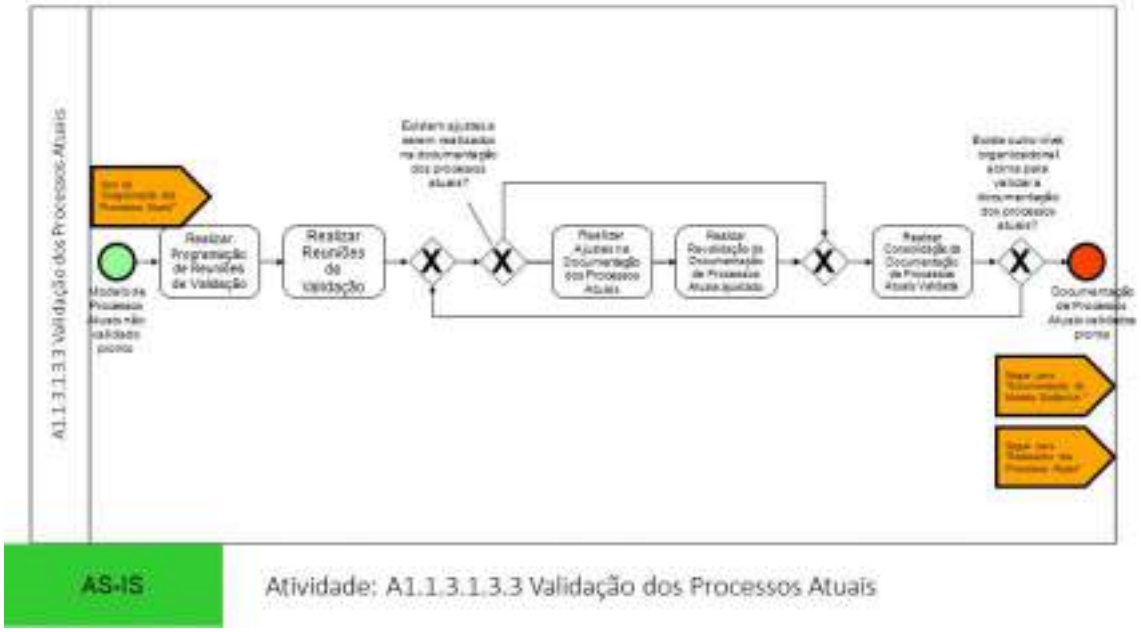
Procedimento: Realizar Consolidação do Modelo Sistêmico

O gerente de projeto, utilizando o suplemento do powerpoint disponível, vai consolidar todos os diagramas criados no formato FEO para o arquivo único do modelo de processos criado no Powerpoint com a cadeia de valor ideal definida. Ao final, checa a consistência de todo o modelo de processos atuais, cria conectores entre os diagramas e testa toda interatividade da interface do arquivo. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Output: Modelo de Processos Atuais não validado pronto

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Atividade: A1.1.3.1.3.3 Validação dos Processos Atuais



Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da EPADI para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido Baixo para Alto (Botton-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, regerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até o que entrevistado concorde com a adequação da documentação com aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação.

Detalhamento: o projeto da FSFA estabelece a diagramação e melhoria de todos os processos da cadeia de valor da SEDEERI a ser feito em 2022.

Input: Modelo de Processos Atuais não validado pronto

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Procedimento: Realizar Programação de Reuniões de Validação

Tendo em vista o escopo do projeto, lista de executivos entrevistados e o conjunto de diagramas de processos atuais desenvolvidos, a equipe do EPADI e os executivos de interface definem a quantidade de reuniões de validação por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas. As responsabilidades por validação são distribuídas em partes para os analistas do EPADI disponíveis. O gestor do projeto providencia copias nomeadas dos arquivos do modelo geral de processos atuais para cada analista validador.

Procedimento: Realizar Reuniões de Validação

As reuniões de validação são realizadas pelos analistas do EPADI e devem seguir no sentido Baixo para Alto (Botton-Up) na hierarquia existente. Nesta fase, a validação pode ser feita em reuniões com mais de um entrevistado simultaneamente. São encontros mais rápidos em busca críticas, contribuições sobre o que foi diagramado. O analista do EPADI pode apresentar o conteúdo para validação através de documento impresso ou projeção da versão Powerpoint da mesma documentação (cópia do modelo geral de processos atuais), contendo fluxogramas e descrições.

Decisão: Existem ajustes a serem realizados na documentação dos processos atuais?

Toda crítica e sugestão dada pelos entrevistados ao analista validador deve ser representado na copia da documentação dos processos atuais para que venha a ser revalidado. Algumas validações podem apontar aprovação imediata se necessidade de ajustes.

Procedimento: Realizar Ajustes na Documentação dos Processos Atuais

As alterações na diagramação pelos Analistas do EPADI devem ser feitas com base nas críticas e contribuições dos entrevistados na cópia do modelo geral em Powerpoint utilizado por cada analista.

Procedimento: Realizar Revalidação da Documentação de Processos Atuais ajustado

Em entrevistas ou comunicações rápidas, o analista do EPADI obtém a crítica dos entrevistados aos ajustes vistos como necessários. Em caso de não conformidade, o ciclo de ajustes e revalidação se repete até que o entrevistado manifeste a aprovação da documentação feita.

Detalhamento: a aprovação pode ser feita através de confirmação via email com o entrevistado contendo a documentação validada.

Procedimento: Realizar Consolidação da Documentação de Processos Atuais Validada

Cada analista do EPADI envolvido até o término da validação das partes que foi responsável, prepara um arquivo FEO contendo o nome do diagrama e o nome do analista no título.

A reunião de todos os arquivos FEO de todos os analistas demonstrará validações sobrepostas. Os analistas autores de FEOS com validação sobrepostas realizam reunião interna para consolidar a versão final condizente sobre o processo validado. Se necessário, os analistas podem retornar para validar novamente a documentação com os entrevistados.

Decisão: Existe outro nível organizacional acima para validar a documentação dos processos atuais?

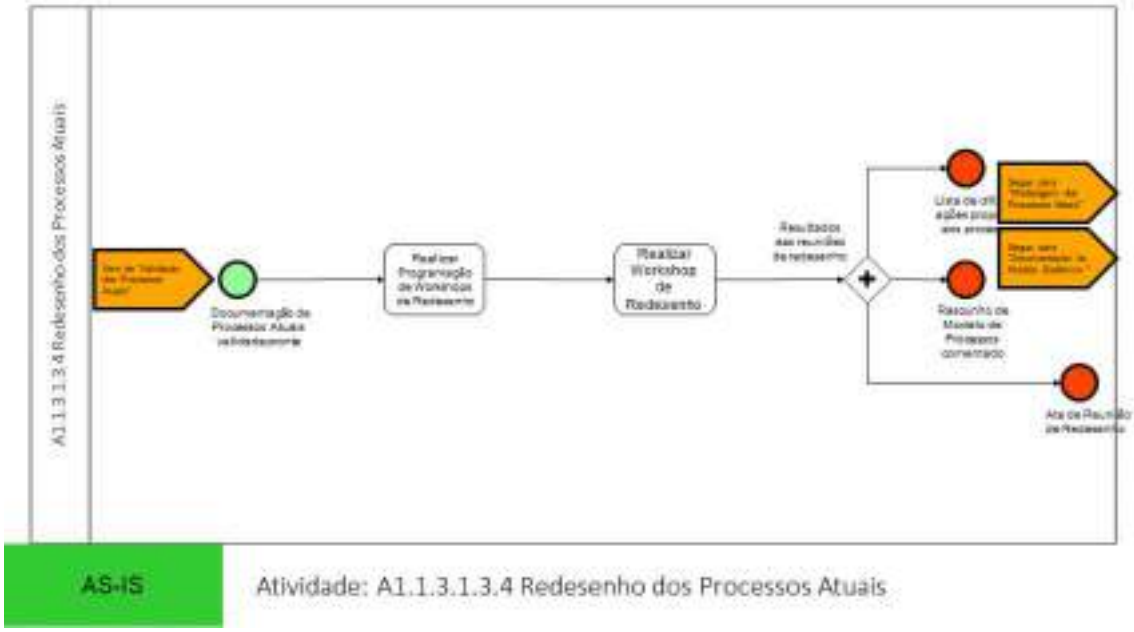
Concluída a validação com um nível hierárquico, os analistas devem levar o conteúdo consolidado para validação de executivos em um nível mais alto, se houver (ex.: validação da

documentação sobre processos atuais com o nível operacional é sucedida com a validação no nível tático e seguido pela validação no nível estratégico).

Output: Documentação de Processos Atuais validados pronta

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Atividade: A1.1.3.1.3.4 Redesenho dos Processos Atuais



Depois que todos os processos atuais foram validados junto aos entrevistados em todos os níveis, chega a hora de a SEDEERI buscar melhorias nos fluxos decisórios. O redesenho dos diagramas dos processos é feito pelo Escritório de Processos através de diversos Workshops de Trabalho onde conjuntos dos processos serão questionados. Estes workshops são conduzidos pela equipe do escritório e devem ter a participação de pontos focais representantes dos setores da Secretaria que estiverem relacionados aos processos que estiverem sendo analisados. Diversos processos ideais previstos na Cadeia de Valor Ideal, por atenderem referenciais estratégicos, podem não ser identificados na SEDEERI no levantamento dos processos atuais. Estes processos necessários, mas ainda não existentes serão avaliados nos workshops de Redesenho. Cada processo ideal faltante será modelado com base na experiência dos participantes das reuniões ou através de pesquisa sobre o funcionamento de processos semelhantes em outras organizações (abordagem denominada Benchmarking).

Input: Documentação de Processos Atuais validada pronta

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados.

Procedimento: Realizar Programação de Workshops de Redesenho

A equipe do EPADI e os executivos de interface com as áreas organizacionais estabelecidos no plano de projeto definem datas, horários e participantes (pontos focais relacionados à SEDEERI) de reuniões de crítica aos processos atuais. Os executivos de interface apoiam o agendamento dos eventos junto aos pontos focais.

Procedimento: Realizar Workshop de Redesenho

Analistas do EPADI conduzem as reuniões de trabalho chamando aos pontos focais participantes a criticar os processos existentes com base primeira da adequação dos procedimentos aos referenciais estratégicos vigentes para a SEDEERI e áreas internas. A cada crítica, são discutidas ações de melhoria que podem ser incorporadas.

Detalhamento: Todos os processos atuais estarão disponíveis para consulta no momento dos workshops de redesenho. É comum perceber que um gargalo ou problema em um processo requer ações de alteração em outros processos.

Os processos atuais podem ser criticados também por outros referenciais como benchmarking, consultores, indicadores de desempenho, auditorias, opiniões de executantes, gestores, clientes e fornecedores internos etc. Estes demais referenciais só podem ser utilizados se coadunarem com os referenciais estratégicos disponíveis.

A apresentação dos processos atuais na forma de MS Powerpoint será utilizada em versão de rascunho recebendo marcações e desenhos relacionados às críticas e ações propostas.

Decisão: Resultados das reuniões de redesenho

Listagem das saídas de informação a partir dos workshops de redesenho de processos.

Output: Lista de críticas e ações propostas aos processos

Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

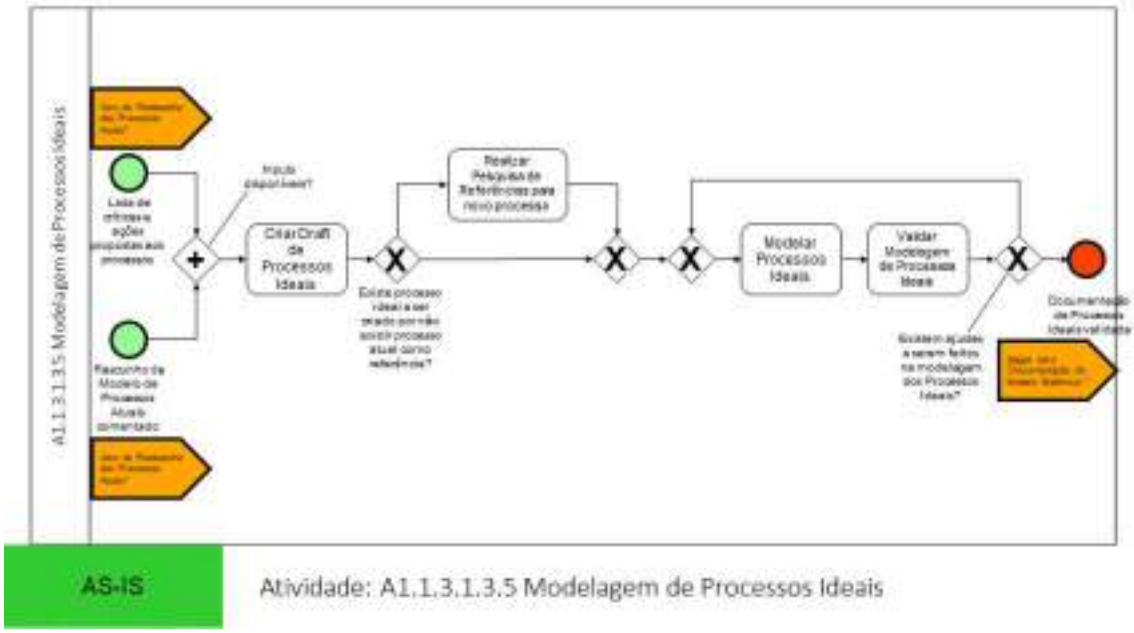
Output: Rascunho de Modelo de Processos comentado

Arquivo Powerpoint na versão rascunho do modelo de processos atuais na cadeia de valor ideal contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.

Output: Ata de Reunião de Redesenho

Ata de reunião listando participantes, data e os temas tratados na reunião.

Atividade: A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais



Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" (To-Be) para a SEDEERI. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEERI possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Input: Lista de críticas e ações propostas aos processos

Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

Input: Rascunho de Modelo de Processos Atuais comentado

Arquivo Powerpoint na versão rascunho do modelo de processos atuais na cadeia de valor ideal contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.

Decisão: Inputs disponíveis?

A modelagem de processos ideais só pode ser realizada se o rascunho de processos atuais comentado e a lista de ações de melhoria propostas estivem disponíveis.

Procedimento: Criar Draft de Processos Ideais

A equipe do EPADI cria uma nova versão para cada atividade atual (AS-IS) na forma ideal (TO-BE).

Decisão: Existe processo ideal a ser criado por não existir processo atual como referência?

Diversos processos ideais não existem de maneira formal no levantamento dos processos atuais. Se forem identificados, estes serão modelados na forma de uma proposta de operação.

Procedimento: Realizar Pesquisa de Referências para novo processo

Um novo processo para a SEDEERI, identificado como necessário quando da análise da cadeia de valor ideal, mas que não existe um processo atual que possa servir como base precisa ser proposto pelos analistas do EPADI. Para isto, os analistas buscam boas práticas de mercado e organizações onde estes processos possam existir para servir de inspiração para a modelagem (benchmarking).

Procedimento: Modelar Processos Ideais

A equipe de analistas do EPADI descreve cada novo processo no nível de atividades e procedimentos, especificando também inputs, outputs, sistemas ideais e outras características que se mostrarem necessárias. Com estas descrições, os analistas vão gerar pela aplicação Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos geram e complementam diagramas de forma a atender a todas as ações de melhoria propostas nos workshops de redesenho de processos. Este procedimento pode ser de ajuste no draft de processos ideais validado com os representantes da secretaria.

Procedimento: Validar Modelagem de Processos Ideais

A documentação sobre estes processos redesenhados é levada pelos analistas do EPADI para os representantes na secretaria que atuam como interface com o Escritório de Processos para que façam a validação da modelagem. Os representantes de interface avaliam a coerência da proposição de processos ideais com tudo o que foi discutido nos Wokshops de Redesenho.

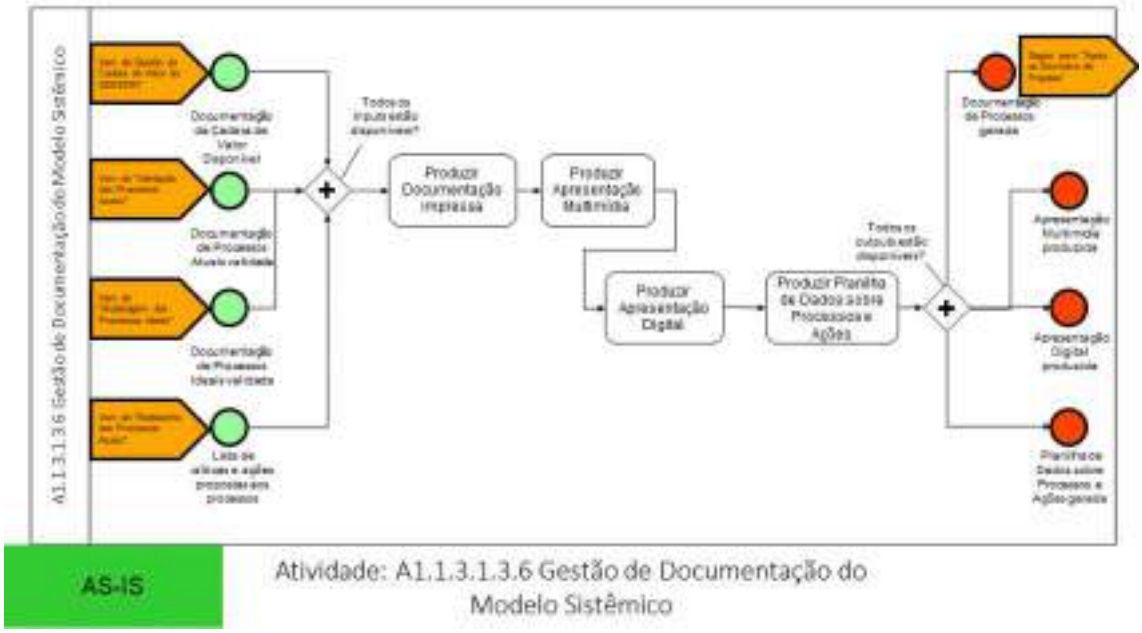
Decisão: Existem ajustes a serem feitos na modelagem dos Processos Ideais?

As críticas obtidas na validação dos Processos Ideais junto aos representantes de interface podem gerar a necessidade de ajustes na modelagem dos processos atuais.

Output: Documentação de Processos Ideais validada

A equipe do EPADI possui diagramas e descrições de processos ideais (TO-BE) validada pela SEDEERI por estarem condizentes às ações de melhoria propostas no redesenho de processos.

Atividade: A1.1.3.1.3.6 Gestão de Documentação do Modelo Sistêmico



Com o modelo de processos atuais, ideais e o plano de ação prontos, estes devem ser consolidados de forma documental. O modelo de processos atuais e futuros serão expressos de várias maneiras úteis à SEDEERI.

Input: Documentação da Cadeia de Valor Disponível

A documentação da cadeia do valor da SEDEERI está atualizada, validada e disponível para os projetos de gestão de processos.

Input: Documentação de Processos Atuais validada

Arquivo Powerpoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato powerpoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Input: Documentação de Processos Ideais validada

A equipe do EPADI possui diagramas e descrições de processos ideais (TO-BE) validada pela SEDEERI por estarem condizentes às ações de melhoria propostas no redesenho de processos.

Input: Lista de críticas e ações propostas aos processos

Documento auxiliar em word para registro de todas as críticas e sugestões obtidas durante as reuniões de redesenho.

Decisão: Todos os inputs estão disponíveis?

A modelagem atualizada da Cadeia de Valor Ideal, a documentação de processos atuais e ideais validada e a lista de críticas e ações propostas de melhoria devem estar disponíveis para que possa haver a consolidação da documentação.

Procedimento: Produzir Documentação impressa

A equipe do EPADI faz a impressão de todos os conteúdos por ser necessária a comprovação da modelagem em uma organização pública. Os analistas afinam a consistência de layout e redação do documento final.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Procedimento: Produzir Apresentação Multimídia

Todos os diagramas e conteúdos serão disponibilizados pelos analistas do EPADI no formato MS Powerpoint, que poderá ser reaproveitado pelas áreas internas nas suas exposições.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Procedimento: Produzir Apresentação Digital

A equipe do EPADI gera a documentação Powerpoint no formato HTML5, útil para ser incorporado a portais, painéis digitais, aplicativos etc.

Sistema: Aplicação de Conversão PPTX – HTML5

Procedimento: Produzir Planilha de Dados sobre Processos e Ações

A equipe do EPADI gera uma planilha na forma de banco de dados listando atividades atuais, atividades ideais e ações necessárias para melhoria. A planilha de processos atuais será útil para construção de quadros para decisões no momento atual, tais como mudanças imediatas na estrutura, resposta a auditoria, análises de risco, etc. A planilha de processos ideais será útil para quadros relacionados a decisões estratégicas tais como funcionalidades para um novo sistema, projeto de layout ideal para o escritório, identificação de competências ideais para capacitação dos colaboradores hoje, etc. Estas planilhas podem ser usadas em ferramentas de banco de dados, permitindo a construção de qualquer tipo de relatório necessário sobre processos.

Sistema: Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Decisão: Todos os outputs estão disponíveis?

Esta atividade só é considerada concluída com todos os outputs previstos gerados.

Output: Documentação de Processos gerada

Documentação impressa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Output: Apresentação Multimidia produzida

Apresentação Powerpoint Interativa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

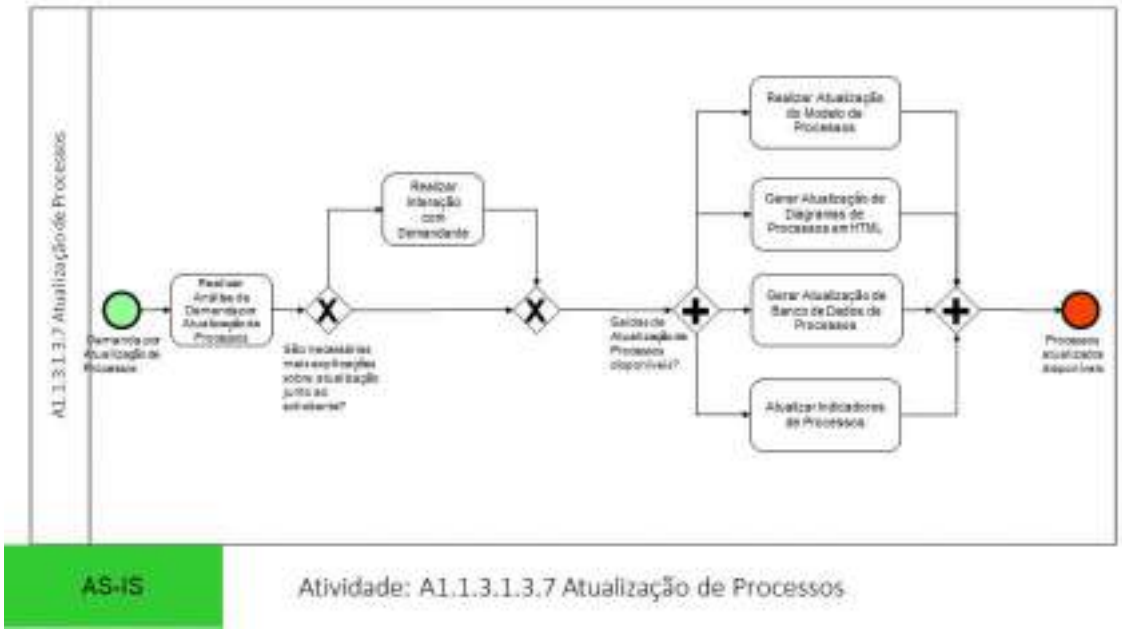
Output: Apresentação Digital produzida

Apresentação HTML5 sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Output: Planilha de Dados sobre Processos e Ações gerada

Planilha Excel sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Atividade: A1.1.3.1.3.7 Atualização de Processos



O EPADI promove a atualização periódica dos processos de negócio já mapeados. As áreas internas podem solicitar apoio para atualização ou por decurso de prazo para que os processos sejam considerados atualizados para a análise por processos.

Input: Demanda por Atualização de Processos

A necessidade por atualização pode decorrer por solicitação de apoio das áreas ou por decurso de prazo, uma vez que os processos foram validados antes de um prazo adequado para que possam ser considerados atualizados.

Detalhamento. A demanda por atualização pode ter origem em uma demanda espontânea da área interna por conta de modificações feitas pelo responsável do processo que o leva a buscar a conformidade da sua documentação.

O documento com as alterações do processo foi obtido pelo demandante na intranet a partir da consulta aos processos documentados. O sistema de gerenciamento de processos pode importar esta nova descrição facilitando o trabalho dos analistas de processos do EPADI.

Procedimento: Realizar Análise de Demanda por Atualização de Processos

O EPADI avalia a situação do processo em foco para uma eventual atualização.

Detalhamento: pode ocorrer que o processo tenha sido avaliado há muito tempo, mas que é fortemente normatizado (ex.: liberação de pagamentos) e que, sabidamente, não houve alterações nas normativas existentes.

Decisão: São necessárias mais explicações sobre atualização junto ao solicitante?

O EPADI decide por mais explicações sobre a área interna sobre a realização ou não da atualização de processos.

Procedimento: Realizar Interação com Demandante

Os analistas do EPADI interagem com a área interna relacionada com o processo em análise por necessidade de atualização.

Procedimento: Realizar Atualização do Modelo de Processos

Uma vez confirmada a necessidade por atualização do processo em foco, analistas do EPADI são alocados para realizar entrevistas e a atualização dos diagramas relacionados ao processo.

Detalhamento: este procedimento se dá pela importação do documento (editado dos processos que estão sendo alterados) e ajustado no sistema de gerenciamento de processos.

Decisão: Saídas de Atualização de Processos disponíveis?

Toda atualização concorre na alteração de diversos meios de visualização dos processos na intranet.

Procedimento: Gerar Atualização de Diagramas de Processos em HTML

No sistema de gerenciamento de processos, os analistas do EPADI vão atualizar a versão em HTML da documentação.

Procedimento: Gerar Atualização de Banco de Dados de Processos

No sistema de gerenciamento de processos, os analistas do EPADI vão atualizar o banco de dados sobre processos na Intranet.

Procedimento: Atualizar Indicadores de Processos

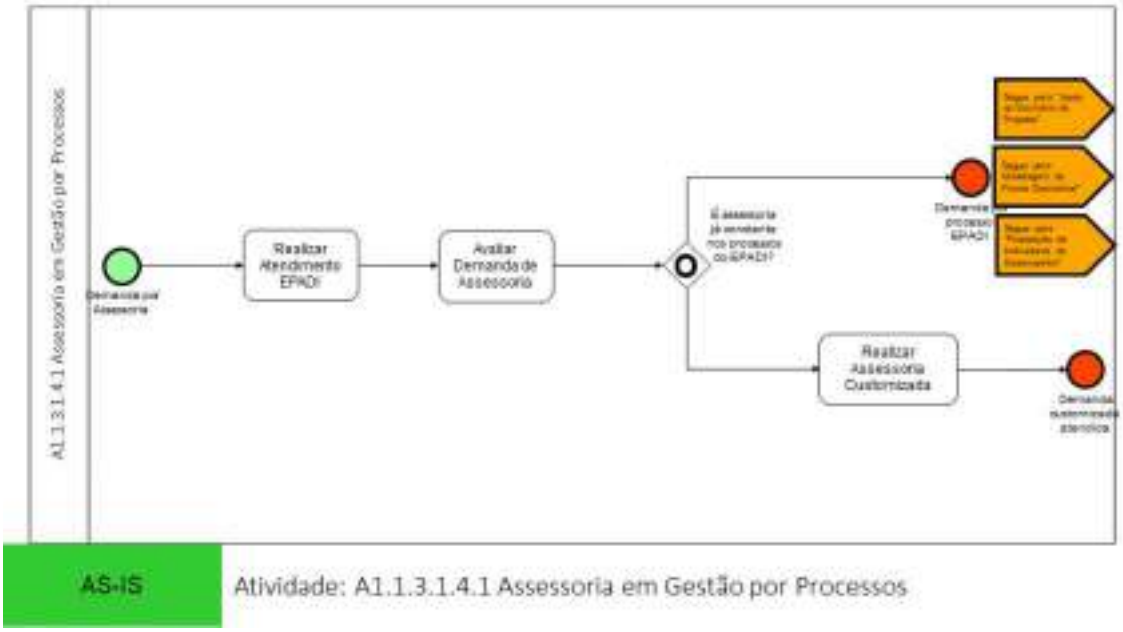
No sistema de gerenciamento de processos, os analistas do EPADI vão atualizar os indicadores de processos existentes.

Output: Processos atualizados disponíveis

Com a realização dos procedimentos desta atividade, a documentação sobre os processos estará atualizada.

SubSubProcesso: A1.1.3.1.4 Gestão por Processos

Atividade: A1.1.3.1.4.1 Assessoria em Gestão por Processos



O EPADI provê assessoria às áreas internas do SEDEERI sempre que demandado. O conjunto de assessorias de gestão por processos é muito amplo e pode ser customizado para cada necessidade. Existem atividades correntes de apoio aos SEDEERI que estão nos processos do EPADI, assim como podem ser demandadas soluções mais particularizadas.

Input: Demanda por Assessoria

A demanda por assessoria pode de várias maneiras. Pode ser identificada a em discussões sobre a solução de problemas durante uma reunião de acompanhamento gerencial. Um representante de setor da SEDEERI pode solicitar atendimento e apresentar sua necessidade. Representantes do escritório de projetos para solicitar assessoria ao EPADI.

Procedimento: Realizar Atendimento EPADI

Em qualquer demanda apresentada, deve have uma reunião entre analista do EPADI e o demandante para haver perfeito entendimento da demanda apresentada quanto a aspectos

como escopo, prazo, profundidade, prioridade, riscos, etc. Determinadas demandas podem transcender o escopo de atuação do EPADI e poderão ser descartadas neste atendimento.

Procedimento: Avaliar Demanda de Assessoria

Internamente, a equipe do EPADI deve discutir a respeito da demanda apresentada é a avaliar como a necessidade pode ser atendida.

Decisão: É assessoria já constante nos processos do EPADI?

Se a demanda foi relacionada a obtenção de indicadores e a modelagem de sistemas, a sequência de atividades prevista na metodologia deve ser seguida. Se a demanda só for resolvida por outras aplicações da gestão por processos, uma assessoria customizada será realizada abrangendo competências disponíveis dentre os assistentes do EPADI.

Procedimento: Realizar Assessoria Customizada

Uma vez identificada a necessidade de prover uma assessoria customizada, os analistas do EPADI vão definir o método e realizar o trabalho demandado.

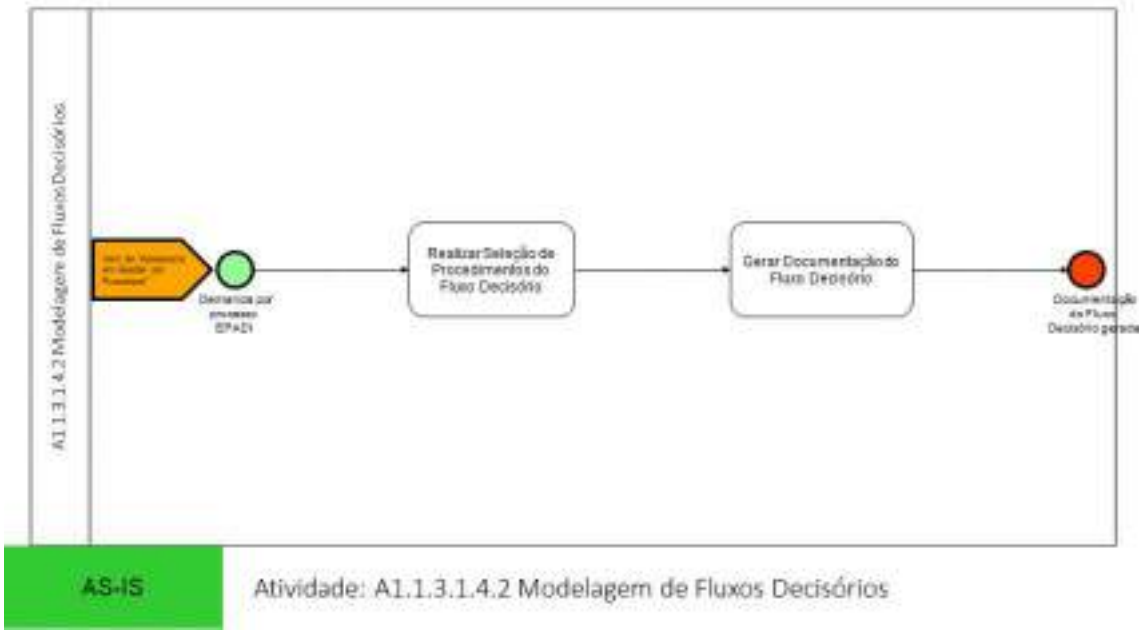
Output: Demanda por processo EPADI

Dados estruturados sobre a demanda costumaz apresentada ao EPADI.

Output: Demanda customizada atendida

Entrega dos resultados analíticos da assessoria customizada desenvolvida sob medida para uma necessidade apresentada no SEDEERI.

Atividade: A1.1.3.1.4.2 Modelagem de Fluxos Decisórios



A equipe de EPADI pode prover a lista de Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual, etc)

Sistema: Aplicação Suplemento do Powerpoint para Gestão de Processos

Input: Demanda por processo EPADI

Dados estruturados sobre a demanda costumaz apresentada ao EPADI.

Procedimento: Realizar Seleção de Procedimentos do Fluxo Decisório

A demanda já se apresenta de modo qualificado pelo atendimento inicial realizado. Agora cabe aos analistas do EPADI operam a plataforma de gestão de processos utilizando a funcionalidade ter seleção de procedimentos em diversos diagramas numa sequência lógica de um fluxo trans funcional existente no SEDEERI. Cada procedimento dispõe de uma descrição, o que contribuirá com a especificação mais próxima do nível físico da modelagem do fluxo. O fluxo deverá de ser desenhado em BPMN de mercado de ferramenta de automação de fluxo no mercado.

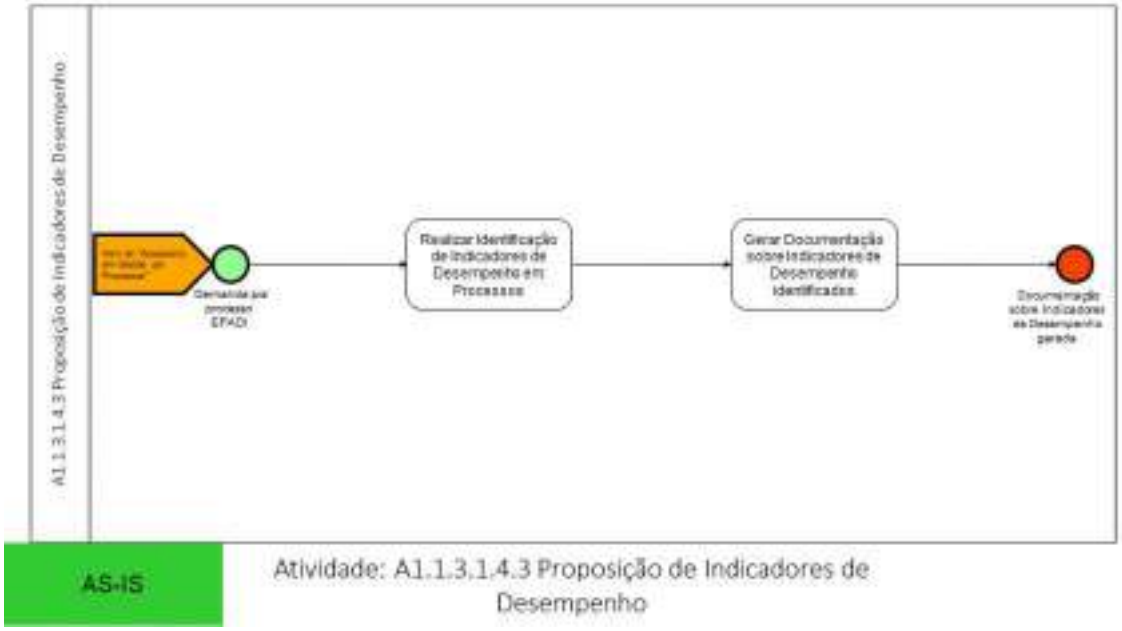
Procedimento: Gerar Documentação do Fluxo Decisório

Os analistas do EPADI, através da plataforma de gestão de processos, podem gerar documentação do fluxo na forma de diagrama, de uma lista sequencial textual dos procedimentos e como um arquivo padrão XPDL utilizado por todas as ferramentas BPM de automação de fluxo disponíveis no mercado.

Output: Documentação do Fluxo Decisório gerada

Fluxo na forma de diagrama, de uma lista sequencial textual dos procedimentos e como um arquivo padrão XPDL utilizado por todas as ferramentas BPM de automação de fluxo disponíveis no mercado.

Atividade: A1.1.3.1.4.3 Proposição de Indicadores de Desempenho



A Identificação de Indicadores de Desempenho é realizada através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas para avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará a atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI.

Input: Demanda por processo EPADI

Dados estruturados sobre a demanda costumaz apresentada ao EPADI.

Procedimento: Realizar Identificação de Indicadores de Desempenho em Processos

A demanda já se apresenta de modo qualificado pelo atendimento inicial realizado. Agora cabe aos analistas do EPADI utilizarem a plataforma de gestão de processos para selecionar procedimentos onde serão identificados indicadores de resultado. Então, emitem uma planilha contendo cada processo, atividade, procedimento e descrição. Nesta planilha, são registrados atributos para indicadores de desempenho que avalie questões de qualidade, tempo e custo.

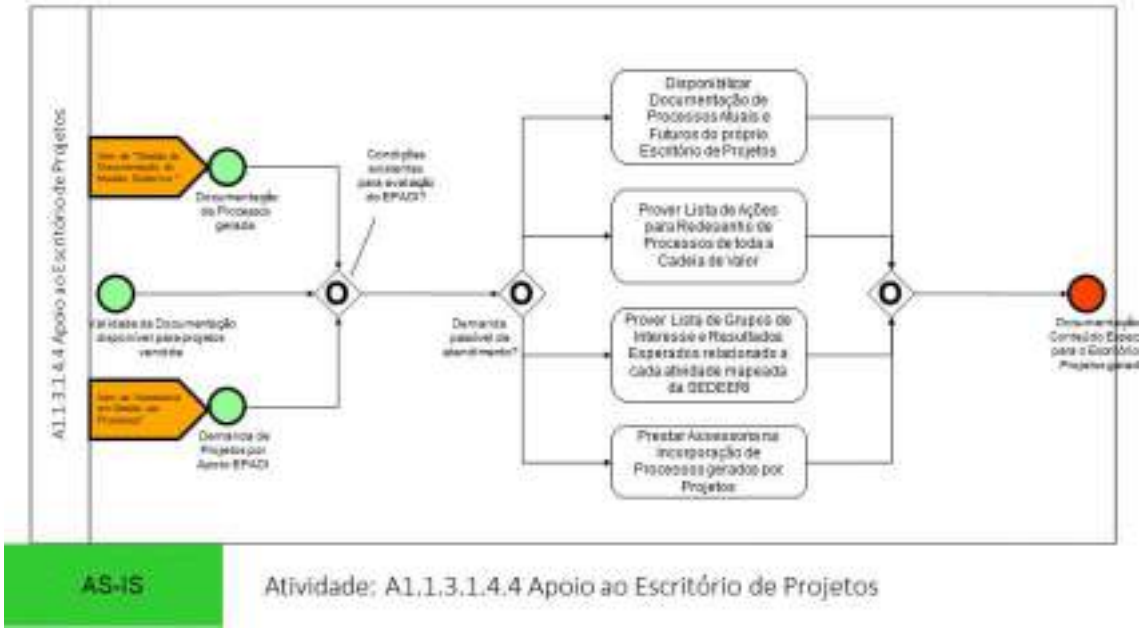
Procedimento: Gerar Documentação sobre Indicadores de Desempenho identificados

A planilha contendo atividades versus indicadores é formatada pelos analistas e preparada para entrega aos demandantes.

Output: Documentação sobre Indicadores de Desempenho gerada

Planilha de atividades versus indicadores formatada.

Atividade: A1.1.3.1.4.4 Apoio ao Escritório de Projetos



A SEDEERI dispõe de Escritórios de Processos e Projetos atuando de maneira integrada. O Escritório de Processos proverá continuamente seguintes serviços para o Escritório de Projetos:

Input: Documentação de Processos gerada

Documentação impressa sobre cadeia de valor ideal, processos atuais, ideais e ações de melhoria.

Input: Demanda de Projetos por Apoio EPADI

Demandas que ocorrem através da interação entre a equipe do Escritório de Processos e a equipe do Escritório de Projetos trabalhando juntas.

Input: Validade da Documentação disponível para projetos vencida

A documentação do modelo sistêmico é atualizada pela equipe do EPADI a cada projeto de modelagem ou data de atualização dos dados. Após um período de 3 meses, a equipe do EPADI vai validar o modelo com as áreas responsáveis.

Decisão: Condições existentes para avaliação do EPADI?

Ante a qualquer condição apresentada, o EPADI deve providenciar.

Decisão: Demanda passível de atendimento?

Várias naturezas de demandas podem emergir na relação entre os escritórios. Neste ponto, são definidos procedimentos do Escritório de Processos para apoiar o Escritório de Projetos na programação de tarefas da equipe.

Procedimento: Disponibilizar Documentação de Processos Atuais e Futuros do próprio Escritório de Projetos

Analistas do EPADI aprimoram a Cadeia de Valor da SEDEERI incorporando dados da própria operação do Escritório de Projetos. É o mesmo processo de modelagem para todas as áreas da SEDEERI. Então, o EPADI auxilia o Escritório de Projetos na modelagem dos seus processos. Esta documentação auxilia o Gestor de Projetos a gerir sua própria área.

Procedimento: Prover Lista de Ações para Redesenho de Processos de toda a Cadeia de Valor

A equipe do EPADI, a cada atualização do modelo sistêmico da SEDEERI no detalhamento de processos atuais e ideais, também atualiza o conjunto de ações definidas pelos responsáveis pelos processos para alinhamento com os referenciais estratégicos vigentes. A lista de ações é armazenada na forma de banco de dados para o Escritório de Projetos. Este identifica ações relacionadas à projetos já em andamento e ações que incorrerão em novos projetos a serem priorizados.

Procedimento: Prover Lista de Grupos de Interesse e Resultados Esperados relacionado a cada atividade mapeada da SEDEERI

A atualização da cadeia de valor da SEDEERI incorpora resultados esperados por grupos de interesse no futuro. A geração de valor da combinação entre o Escritório de Processos e Projetos está no auxílio a projetos na análise de personas que estão relacionadas direta ou indiretamente com a Secretaria e os seus resultados esperados. Pela metodologia do Escritório de Projetos, esta análise será geradora de novos projetos importantes para a SEDEERI.

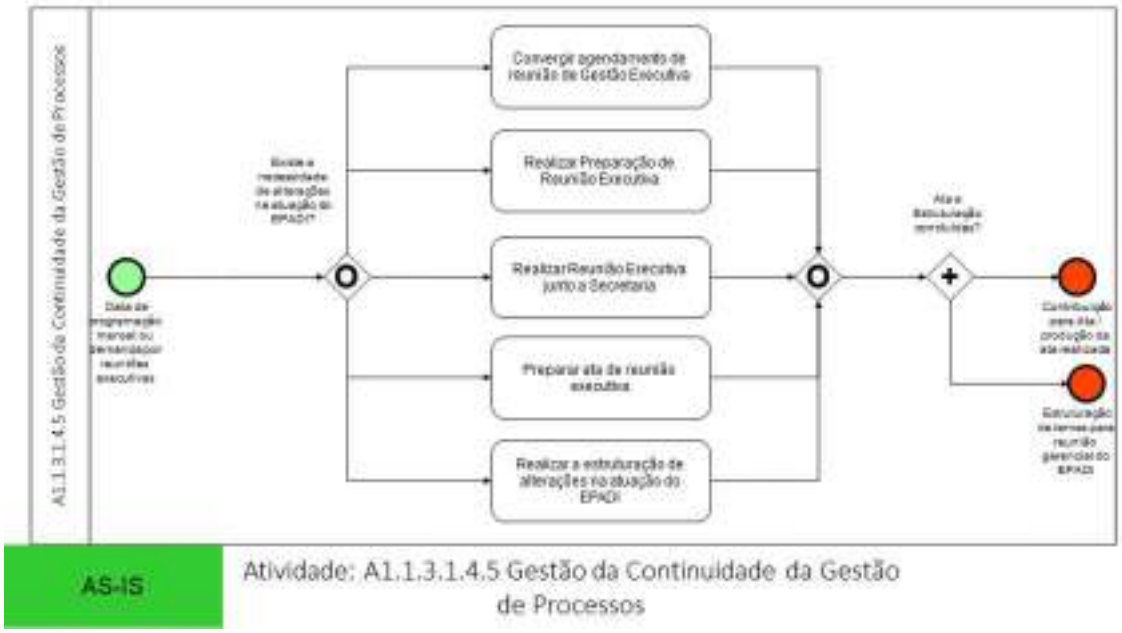
Procedimento: Prestar Assessoria na Incorporação de Processos gerados por Projetos

O EPADI receberá do Escritório de Projetos informações sobre os seus resultados na forma de implementações em projetos. Projetos tendem a gerar novos processos ou criar recursos que serão utilizados por processos. Um novo sistema, por exemplo, requer um processo de utilização bem concebido para sua operacionalização. Este trabalho conjunto potencializa os resultados dos investimentos da SEDEERI no Estado do Rio de Janeiro.

Output: Documentação de Conteúdo Específico para o Escritório de Projetos gerada

A atualização de dados do modelo sistêmico e a assessoria do EPADI ao Escritório de Projetos gera conteúdos customizados segundo a necessidade deste destino.

Atividade: A1.1.3.1.4.5 Gestão da Continuidade da Gestão de Processos



O gestor da equipe do Escritório de Processos (EPADI) necessita continuamente interagir com o comando da Secretaria para receber, analisar, propor ação e validar proposta de como irá atuar no Governo do Estado. Durante a realização do projeto, o gestor participa de reuniões de acompanhamento do projeto junto ao Escritório de Projetos da SEDEERI.

Input: Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas

De 5 a 10 dias antes do final de cada mês, incorre a necessidade de programação de atividades para o EPADI em apoio à SEDEERI no próximo mês;

A SEDEERI possui uma dinâmica constante de novos projetos ou resolução de problemas. É bem provável que demandas extraordinárias por reuniões de Gestão Executiva com o EPADI venham a ocorrer.

Provavelmente, existem temas essenciais de discussão já no conhecimento de todos os envolvidos. Podem ser atividades demandadas ao EPADI que estão em andamento ou novas necessidades.

Procedimento: Convergir agendamento de reunião de Gestão Executiva

O Gestor do EPADI deve acompanhar a formação de agenda de atividades do projeto e da SEDEERI buscando convergir um calendário comum de encontros, especialmente de Gestão Executiva para discutir temas relacionados a atuação do EPADI. A reunião executiva com o EPADI pode envolver outros setores como o Escritório de Projetos, o Observatório Institucionais, etc.

Sistema: Calendário Digital compartilhado

Procedimento: Realizar Preparação de Reunião Executiva

O Gestor do EPADI com apoio de sua equipe prepara documentação na forma de relatórios em word e apresentação powerpoint para serem utilizados, quando oportuno, durante a reunião executiva.

Procedimento: Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria

Realização de reunião de trabalho para gerenciamento relacionado ao EPADI em apoio à SEDEERI. O Gestor do EPADI e/ou um Assistente do escritório, podem participar da reunião. Durante todas as discussões, estes fazem anotações sobre os temas. Estas anotações são necessárias para geração de ata de reunião do EPADI ou conjunta com todas as participantes da reunião executiva.

Procedimento: Preparar ata de reunião executiva

O gestor do EPADI, com o apoio de sua equipe de assistentes, consolida o registro dos temas tratados na reunião executiva realizada. Esta consolidação fará parte de ata de reunião a ser gerada.

Decisão: Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?

Uma reunião executiva pode gerar novas demandas para atuação do EPADI, mas o impacto precisa ser estruturado para ser compartilhado com a equipe de assistentes do escritório.

Procedimento: Realizar a estruturação de alterações na atuação do EPADI

Com o conteúdo obtido na consolidação da ata da reunião, o gestor do EPADI deve avaliar o impacto de alterações nos processos e projetos realizados pelo escritório. Esta análise é base para reuniões internas do EPADI.

Decisão: Ata e Estruturação concluídas?

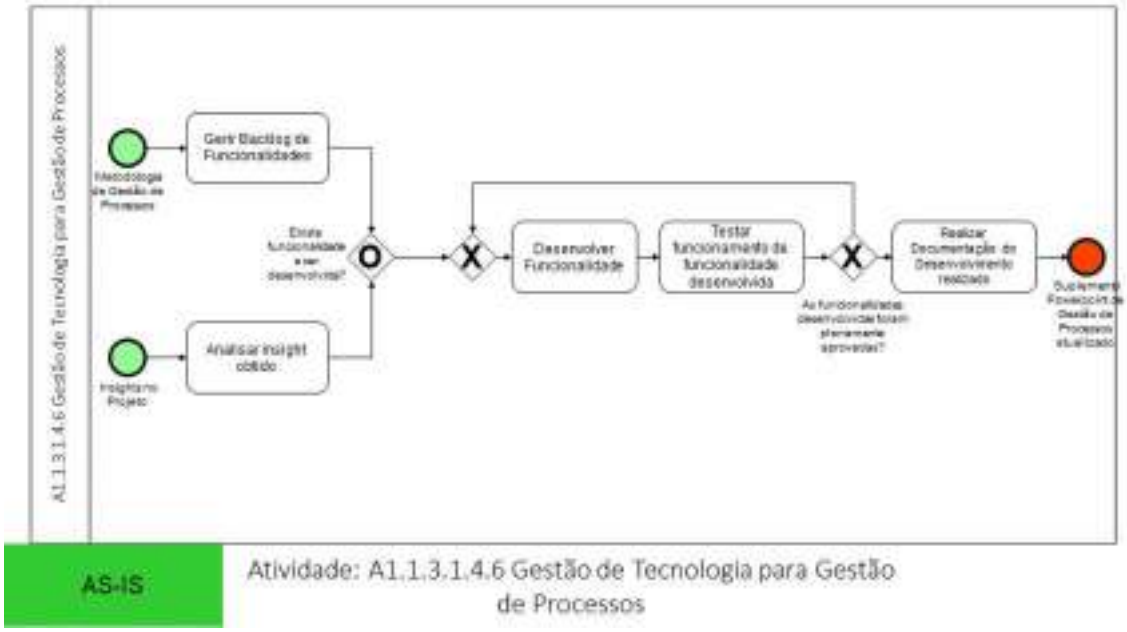
Output: Contribuição para Ata / produção da ata realizada

À entrega da atividade da gestão executiva se dá na forma de contribuição elaboração completa da ata de reunião comprovando a atuação do EPADI junto a gestão do SEDEERI.

Output: Estruturação de temas para reunião gerencial do EPADI

Quando necessário, temas relacionados a atuação do EPADI restará estarão estruturados para tratamento pela equipe do EPADI.

Atividade: A1.1.3.1.4.6 Gestão de Tecnologia para Gestão de Processos



A montagem da Cadeia de Valor, a geração de diagramas a serem preparados pela equipe interna, a diagramação de processos mais em contexto e a criação de versões TO-BE para os diagramas AS-IS será feita por um suplemento do Microsoft Powerpoint desenvolvido pela equipe do Escritório de Processos compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Os diagramas serão gerados essencialmente a partir de descrições de processos feitas em arquivo template do Microsoft Word compatível com as versões 16, 19 e 365 da plataforma Office operando no ambiente operacional Windows 10.

Detalhamento: Os diagramas serão exportados e estarão disponíveis no formato XML para abertura por ferramentas de diagramação BPM do mercado. Utilizaremos a versão gratuita do Bizagi para teste de funcionamento dos arquivos. ARIS, BIZAGI, IBM Blueworks, etc são plataformas que permitem o reaproveitamento de diagramas entre as mesmas com a exportação em importação de arquivos XML nos formatos BPM e XPDL.

A geração da arquivos de apresentação de processos na versão HTML5 será feita com o software ISPRING Suite licenciado para a equipe de consultores do Escritório de Processos.

Input: Metodologia de Gestão de Processos

Metodologia de Gestão de Processos apresentada e validada pelo EPADI com a SEDEERI.

Input: Insights no Projeto

Ideias e necessidades observadas por todas as equipes do projeto FSFA e SEDEERI que podem ser operacionalizadas pelo EPADI como desenvolvedor do Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos.

Procedimento: Analisar insight obtido

O Gestor do EPADI avalia cada insight proposto durante reuniões de projeto.

Procedimento: Gerir Backlog de Funcionalidades

A metodologia aponta necessidades que são organizadas em uma lista de pendências de desenvolvimento cujas melhorias são priorizadas conforme o andamento do projeto.

Decisão: Existe funcionalidade a ser desenvolvida?

O Gestor do EPADI prioriza funcionalidades para desenvolvimento.

Procedimento: Desenvolver Funcionalidade

A equipe técnica do EPADI realiza o desenvolvimento no Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos a funcionalidade priorizada.

Procedimento: Testar funcionamento de funcionalidade desenvolvida

A equipe técnica do EPADI testa junto aos usuários as funcionalidades desenvolvidas.

Decisão: As funcionalidades desenvolvidas foram plenamente aprovadas?

O Gestor do EPADI com sua equipe técnica avalia se as novas funcionalidades estão adequadas na percepção dos usuários e decide por novas melhorias.

Procedimento: Realizar Documentação do Desenvolvimento realizado

O Gestor do EPADI com sua equipe técnica atualiza o manual de operação sobre o Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos.

Output: Suplemento Powerpoint de Gestão de Processos atualizado

Disponibilização ampla do suplemento para todos os usuários.

SubProcesso: A1.1.3.2 Gestão de Projetos

SubSubProcesso: A1.1.3.2.1 Gestão do Escritório de Projetos

Atividade: A1.1.3.2.1.1 Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos



Uma metodologia de gerenciamento de projetos deve levar em consideração, simultaneamente, um cuidadoso benchmarking de boas práticas e uma análise criteriosa do contexto / ambiente da organização, contemplando aspectos culturais e de negócios tais como processos e cadeia de valor, níveis de incerteza e ineditismo das soluções desejadas, objetivos estratégicos, perfil e comportamento dos times, principais riscos e restrições, dentre outros. É fundamental que a metodologia seja aderente à governança do EPROJ, continuamente aprimorada, e que os envolvidos em projetos (stakeholders) sejam capacitados a adotá-la efetivamente.

Input: Referências para Metodologia

A metodologia do Escritório de Projetos deve ser concebida e atualizada com base num benchmarking de boas práticas e numa criteriosa avaliação de contexto e ambiente da organização e dos stakeholders dos projetos.

Procedimento: Apresentar as abordagens metodológicas de gerenciamento de projetos

As abordagens que compõem a metodologia de gerenciamento de projetos devem ser compatíveis com as boas práticas de mercado, com estrutura de governança do EPROJ; e aderentes ao contexto e cultura da organização.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Validar as abordagens metodológicas de Gerenciamento de Projetos

Serão validadas junto aos gerentes as abordagens metodológicas de Gerenciamento de Projetos.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Implementar as abordagens metodológicas de Gerenciamento de Projetos

Serão implementadas, por processos e comportamentos, as abordagens metodológicas de Gerenciamento de Projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Treinar stakeholders dos projetos

Os stakeholders dos projetos devem ser adequadamente treinados nas abordagens metodológicas de Gerenciamento de Projetos.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakehoders do EPROJ

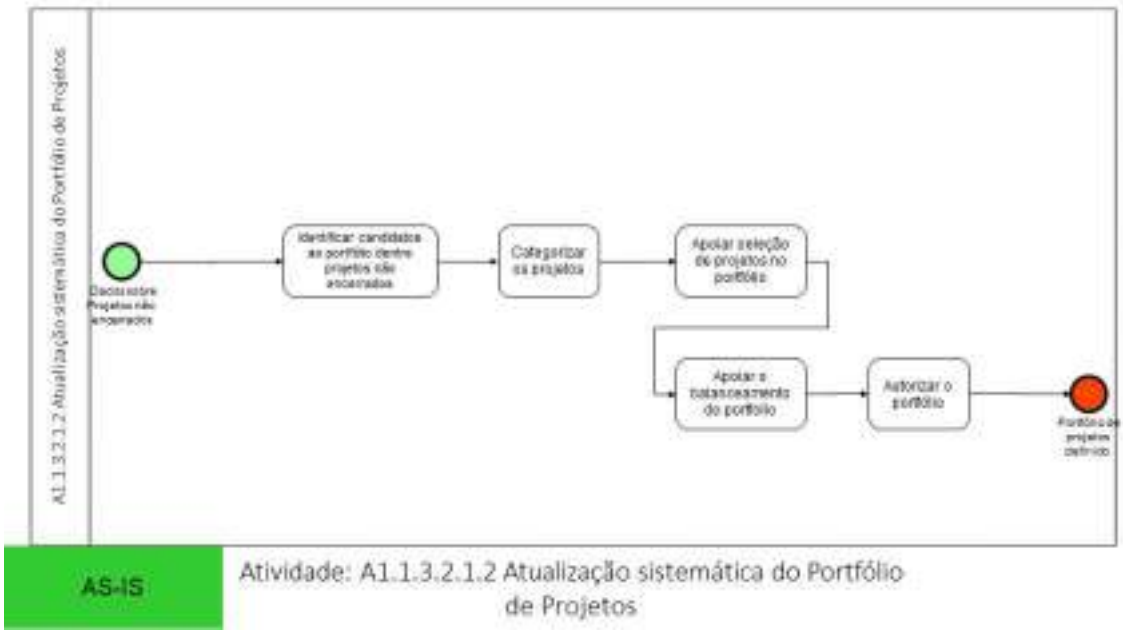
A satisfação dos stakeholders sobre a qualidade da metodologia de gerenciamento de projetos deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Output: Metodologia de gerenciamento de projetos provida

A realização dos procedimentos previstos neste processo deve prover metodologia de gerenciamento de projetos adequada para a organização.

Atividade: A1.1.3.2.1.2 Atualização sistemática do Portfólio de Projetos



Há um risco inerente a um portfólio de projetos de sobreposição de escopos, de competição por recursos e de interferência entre os projetos. Para mitigar esta condição, o EPROJ deve apoiar cuidadosamente esta atividade, com periodicidade estabelecida na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), contemplando a identificação de candidatos ao portfólio de projetos, sua categorização e priorização, e culminando com a autorização de uma carteira atualizada e balanceada.

Input: Dados sobre Projetos não encerrados

Dados relacionados ao andamento de projetos não encerrados (em planejamento ou em execução) disponibilizados com o intento de permitir a avaliação de sua aderência / sinergia ao portfólio da organização.

Procedimento: Identificar candidatos ao portfólio dentre projetos não encerrados

Levando-se em consideração o contexto organizacional, os candidatos ao portfólio devem ser identificados dentre os projetos não encerrados que preencham preliminarmente critérios técnicos de sinergia e adequação à estratégia da organização e à própria carteira de projetos vigente.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Categorizar os projetos

Após a identificação, os projetos candidatos ao portfólio devem ser avaliados e categorizados de acordo com a estruturação vigente da carteira.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Apoiar seleção de projetos no portfólio

Uma vez categorizados, os projetos candidatos ao portfólio devem ser selecionados com base na sua relevância e sinergia em relação ao portfólio vigente.

Cargo: EPROJ

Cargo: Comitê do Portfólio

Procedimento: Apoiar o balanceamento do portfolio

A priorização e o potencial de compartilhamento de recursos dos projetos candidatos selecionados devem ser avaliados preliminarmente em relação ao portfólio vigente, gerando cenários alternativos de composição da carteira e permitindo identificar o melhor “balanceamento” entre seus componentes.

Cargo: EPROJ

Cargo: Comitê do Portfólio

Procedimento: Autorizar o portfólio

Com base no melhor balanceamento da carteira, a seleção dos projetos candidatos categorizados deve ser estabelecida levando-se em consideração os objetivos estratégicos da organização, e promovendo a autorização do portfólio que deverá viger daí em diante.

Cargo: Comitê do Portfólio

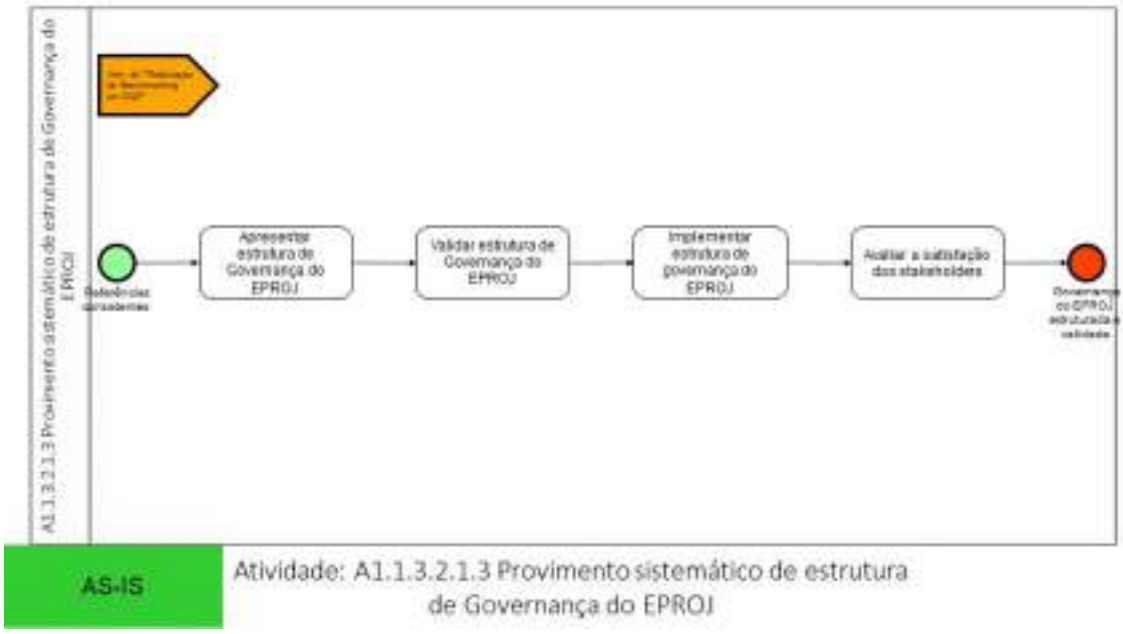
Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Output: Portfólio de projetos definido

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar à autorização de um portfólio de projetos balanceado e aderente à estratégia da organização.

Atividade: A1.1.3.2.1.3 Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ



Os princípios de governança e a orientação estratégica da organização, bem como benchmarks internos e externos, devem servir de inspiração primária para a definição da estrutura de governança do próprio EPROJ, contemplando, primordialmente, sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Input: Referências consistentes

O EPROJ acompanha a evolução do conhecimento em gerenciamento de projetos e avalia as práticas da própria e de outras organizações por benchmarking.

Procedimento: Apresentar estrutura de Governança do EPROJ

Será apresentada a estrutura de governança do EPROJ, de forma aderente aos princípios de governança e da estratégia da própria organização, bem como às referências identificadas. Nesta estrutura, correspondente aos referenciais estratégicos do EPROJ, devem estar contempladas sua missão, princípios, metas, processos, funções e indicadores de desempenho.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Validar estrutura de Governança do EPROJ

Serão validados, junto à Alta Administração e aos gerentes de projeto, os referenciais estratégicos do EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Implementar estrutura de governança do EPROJ

Com o aval da Alta Administração e dos gerentes de projetos, serão implementados, por processos e comportamentos, os referenciais estratégicos do EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakeholders

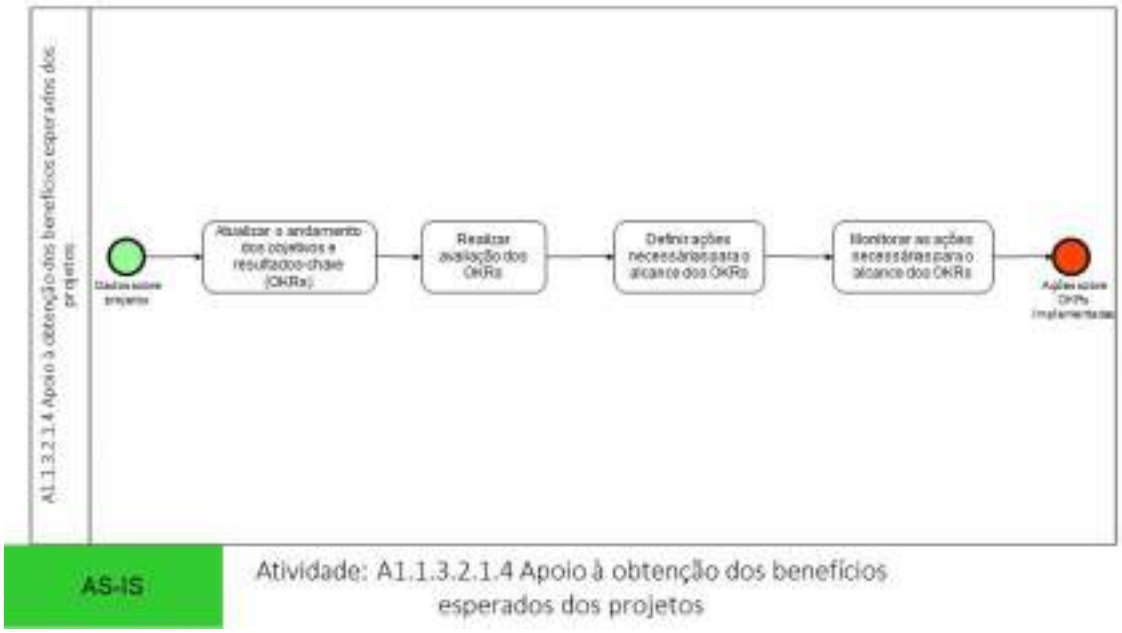
Será avaliada a satisfação dos stakeholders dos projetos sobre a coerência entre a atuação do EPROJ e os seus referenciais estratégicos.

Cargo: EPROJ

Output: Governança do EPROJ estruturada e validada

Com a realização dos procedimentos propostos, o EPROJ terá sua estrutura de governança implementada, validada e atualizada.

Atividade: A1.1.3.2.1.4 Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos



A obtenção dos benefícios de um projeto está relacionada à consecução de seus objetivos e à geração de valor proveniente do uso adequado das entregas, disponibilizadas progressivamente ao longo do seu ciclo de vida Esta atividade se vincula fortemente à consecução dos OKRs (objectives and key results), por sua vez diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

Input: Dados sobre projetos

Nesta atividade, dados referentes a projetos são vistos sob a ótica da consecução dos seus objetivos e dos benefícios gerados para os stakeholders.

Procedimento: Atualizar o andamento dos objetivos e resultados-chave (OKRs)

A consecução progressiva dos objetivos e resultados-chave (OKRs) do projeto deve ser acompanhada e periodicamente atualizada.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar avaliação dos OKRs

Deve ser feita a avaliação criteriosa sobre a efetiva consecução dos objetivos e dos resultados-chave do projeto (planejado versus realizado).

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Definir ações necessárias para o alcance dos OKRs

A avaliação crítica do alcance progressivo dos objetivos e resultados-chave do projeto vis a vis o planejado deve subsidiar a proposição de ações de ajustes a serem empreendidos pelos respectivos stakeholders.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Monitorar as ações necessárias para o alcance dos OKRs

Sob o monitoramento do EPROJ, devem ser executados os ajustes nos projetos visando a consecução dos objetivos e resultados-chave estabelecidos.

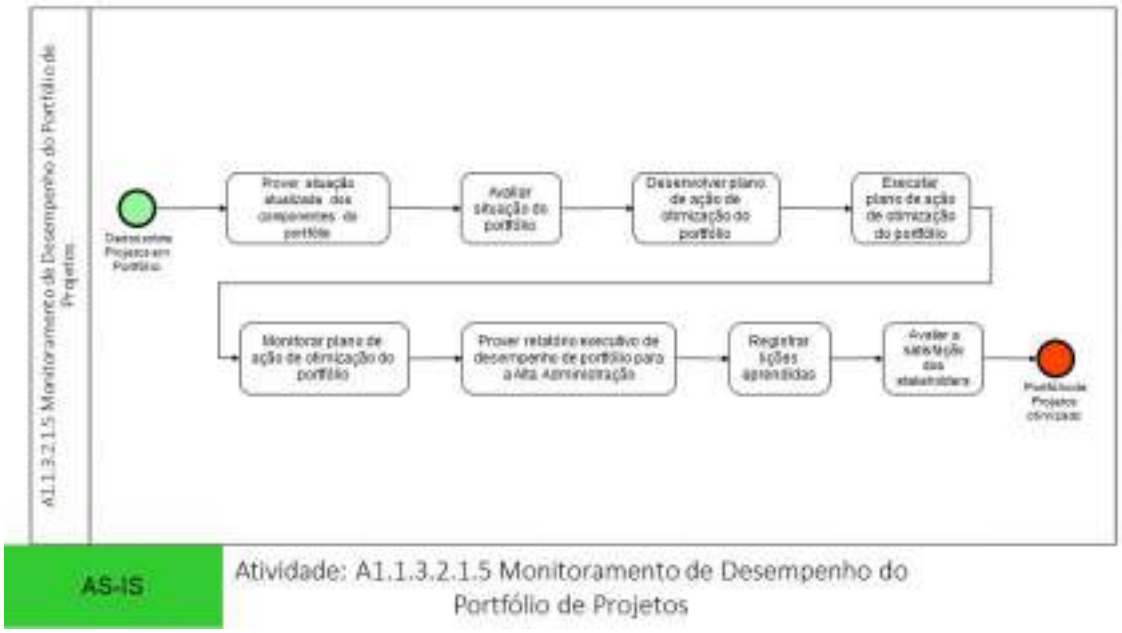
Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Output: Ações sobre OKRs implementadas

Os procedimentos dessa atividade elevam a probabilidade do atingimento dos objetivos e resultados-chave estabelecidos através de ações corretivas necessárias.

Atividade: A1.1.3.2.1.5 Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos



O resultado agregado do portfólio de projetos, aderente à consecução dos objetivos estratégicos da organização, deve ser monitorado constantemente para que sejam desenvolvidas e executadas as ações necessárias para sua otimização.

Input: Dados sobre Projetos em Portfólio

Dados de performance dos projetos sob a ótica do compartilhamento de recursos, do encadeamento de atividades e da contribuição para o resultado agregado desejado para o portfólio.

Procedimento: Prover situação atualizada dos componentes do portfólio

A situação atualizada de andamento dos projetos dever ser disponibilizada para o EPROJ.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar situação do portfólio

Sob uma intensa troca de percepções e informações entre os envolvidos, deve ser realizada a análise crítica sobre como os projetos estão utilizando recursos e interferindo mutuamente entre si, consolidando a avaliação do resultado agregado do portfólio.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Desenvolver plano de ação de otimização do portfólio

A partir da avalição crítica do resultado agregado do portfólio, será desenvolvido um plano de ação para sua otimização, principalmente sob a ótica da utilização e do compartilhamento de recursos entre os projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação de otimização do portfólio

Serão executadas, em cada um dos projetos envolvidos, as respectivas ações definidas no plano de otimização do portfólio.

Cargo: Gerentes de Projetos

Cargo: Times de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de ação de otimização do portfólio

A efetividade das ações para otimização do portfólio será monitorada em sincronia com os responsáveis por sua implementação em cada projeto envolvido.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover relatório executivo de desempenho de portfólio para a Alta Administração

Relatório executivo para apoio à tomada de decisão deve ser provido para a Alta Administração.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakeholders

Deve ser avaliada a satisfação dos stakeholders com a otimização do portfólio.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Registrar lições aprendidas

As lições aprendidas nesta atividade devem ser formalmente registradas no repositório correspondente.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projetos

Output: Portfólio de Projetos otimizado

A realização dos procedimentos dessa atividade leva a obtenção de um portfólio de projetos otimizado.

Atividade: A1.1.3.2.1.6 Auditoria de Projetos



A efetividade da gestão de projetos deve ser evidenciada através de auditoria estruturada com periodicidade prevista na governança do EPROJ e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas). O EPROJ cria condições para a atuação dos gerentes, e precisa analisar se o que foi definido está sendo realizado - os gerentes devem ser previamente avisados sobre os elementos que serão auditados e os documentos comprobatórios que devem ser providenciados, com atenção especial no desempenho, na adequação dos registros gerados e no encerramento do projeto.

Input: Evento programado para realização de auditoria

A auditoria de projetos é uma atividade com programação regular de execução prevista na metodologia de gerenciamento de projetos e configurada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

Procedimento: Selecionar ações para auditoria

Dentro da periodicidade prevista na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), serão selecionadas as ações de auditoria para averiguar a adequação dos procedimentos no projeto auditado.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Procedimento: Prover documentações do projeto

Será providenciada a documentação com evidências de condução do projeto na perspectiva dos profissionais do EPROJ que farão a auditoria.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Realizar auditoria do projeto

Será realizada a inspeção documental e presencial dos projetos selecionados para as ações de auditoria.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver relatório de auditoria do projeto

Será desenvolvido o relatório com a consolidação dos aspectos positivos e negativos observados nas trilhas de auditoria seguidas.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Desenvolver plano de ação de resolução de não conformidades

Para as não conformidades observadas, serão identificadas suas respectivas causas raízes e consolidado um plano para a sua solução ou mitigação, bem como para os ajustes aos padrões de referência estabelecidos pelo EPROJ.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de ação de resolução de não conformidades

Serão executados os ajustes recomendados no plano de ação para a resolução de não conformidades.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de ação de resolução de não conformidades

Será monitorada a efetividade da resolução de não conformidades junto aos respectivos gerentes de projeto.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Registrar lições aprendidas

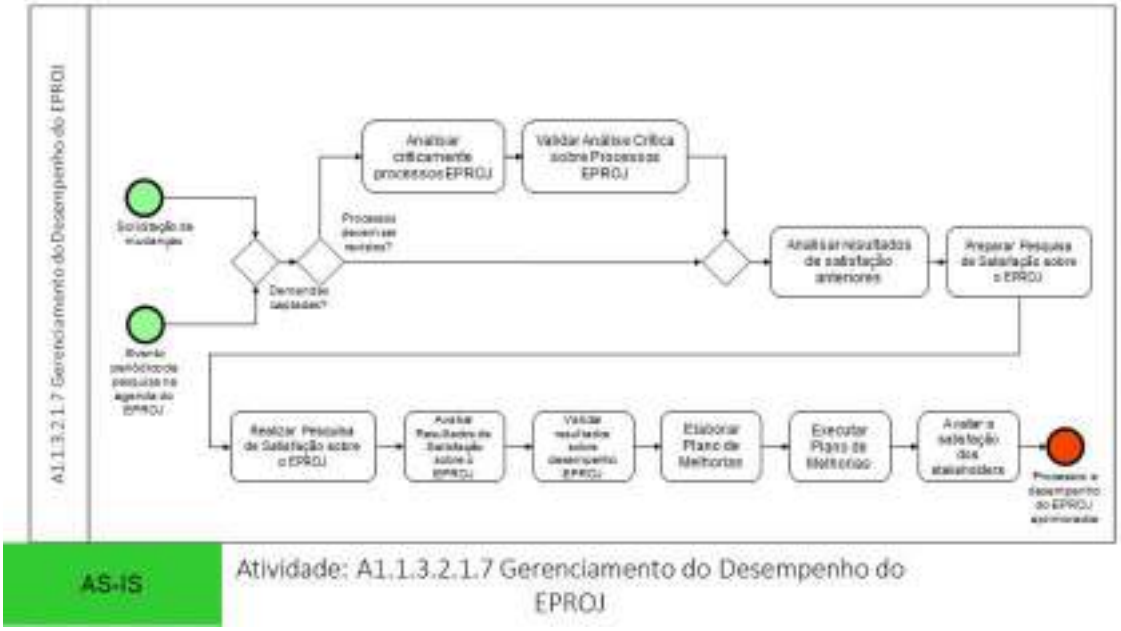
As lições aprendidas na resolução de não conformidades devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: EPROJ

Output: Auditoria e ajustes realizados

A realização da atividade de auditoria possibilitará a conformidade / compliance aos padrões de referência estabelecidos pelo EPROJ.

Atividade: A1.1.3.2.1.7 Gerenciamento do Desempenho do EPROJ



Gerenciamento do Desempenho do EPROJ

O desempenho do EPROJ deve ser cuidadosamente gerenciado levando em consideração tanto o nível de satisfação de seus stakeholders como a análise crítica de seus processos. Esta atividade pode ser disparada por solicitações específicas de mudanças ou de acordo com a periodicidade estabelecida na governança do próprio EPROJ.

Input: Solicitação de mudanças

Solicitações de mudanças ad hoc específicas no EPROJ podem ser motivadas pela insatisfação de seus stakeholders ou por alterações na estratégia, estrutura ou processos da organização. etc.

Input: Evento periódico de pesquisa na agenda do EPROJ

De acordo com a periodicidade determinada pela governança do EPROJ e registrada no seu planejamento operacional (agenda de tarefas), o próprio escritório deve realizar pesquisa de satisfação de seus stakeholders, em busca de oportunidades de aprimoramento.

Decisão: Demandas captadas?

Solicitações de mudanças e/ou evento de pesquisa realizado.

Decisão: Processos devem ser revistos?

Frente à programação de revisão de processos e às solicitações de mudanças ocasionais, o EPROJ decide se realizará, além da pesquisa de satisfação de seus stakeholders, a análise crítica de seus processos subsidiada por benchmarking criterioso.

SE SIM:

Procedimento: Analisar criticamente processos EPROJ

Ante à necessidade e oportunidade devidas, e com o subsídio de benchmarking consistente, deve ser avaliado o impacto das contingências sobre o conjunto de processos desenhados e em execução (conhecidos como AS-IS) do EPROJ. Desta análise deverá ser derivado um plano de ações de melhoria e a proposta de novos processos redesenhados (conhecidos como TO-BE).

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projetos

Procedimento: Validar Análise Crítica sobre Processos EPROJ

A análise crítica sobre os processos atuais e seus resultados (plano de ações e processos TO-BE) deve ser discutida com a alta administração.

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Analisar resultados de satisfação anteriores

Devem ser consolidados e analisados resultados sobre a obtenção dos benefícios esperados e a satisfação sobre a atuação do escritório, abrangendo feedbacks espontâneos, lições aprendidas em projetos e resultados de pesquisas anteriores.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Preparar Pesquisa de Satisfação sobre o EPROJ

Com base na análise expedita feita sobre o conhecimento disponível a respeito da percepção de desempenho do EPROJ, deve ser elaborado / aprimorado formulário de levantamento sobre satisfação dos stakeholders do EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar Pesquisa de Satisfação sobre o EPROJ

A pesquisa de satisfação preparada deve ser realizada no formato digital para todos os stakeholders formadores de opinião sobre a atuação do escritório - as respostas devem estar disponíveis na base de dados de projetos até a data programada.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar Resultados de Satisfação sobre o EPROJ

Deve ser realizada análise estatística para consolidação de resultados da pesquisa (histogramas, somatórios, índices, etc), incluindo a comparação com levantamentos anteriores (carta de controle, correlações, etc). Tais avaliações devem servir de base para o diagnóstico da atuação do EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Validar resultados sobre desempenho EPROJ

As conclusões devem ser discutidas com a alta administração em busca do aprimoramento do EPROJ através de ações de melhoria.

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Procedimento: Elaborar Plano de Melhorias

Devem ser consolidadas todas as oportunidades de melhorias identificadas na forma de um plano de ações.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Executar Plano de Melhorias

Devem ser empreendias as ações previstas no plano de melhorias. Os resultados desta implementação serão identificáveis nas futuras pesquisas de satisfação sobre o EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakeholders

Deve ser avaliada a satisfação dos stakeholders com os aprimoramentos implementados no EPROJ.

Cargo: EPROJ

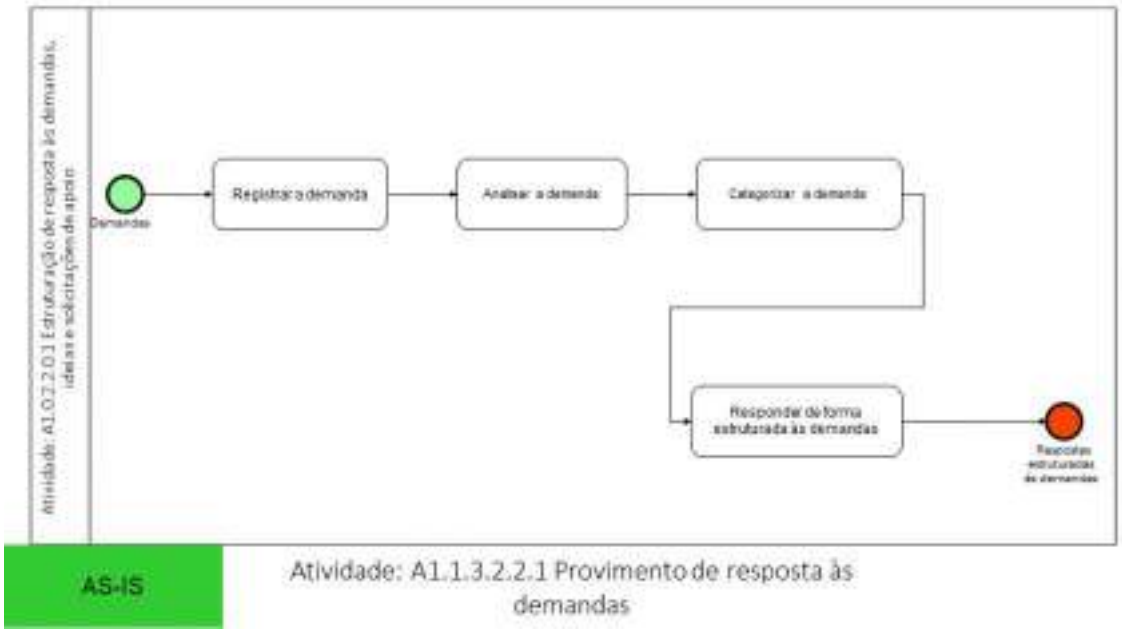
Output: Processos e desempenho do EPROJ aprimorados

Plano de Melhorias nos processos EPROJ implementado e processos de negócio do escritório atualizados.

SubSubProcesso: A1.1.3.2.2 Gerenciamento de Projetos

SubProcesso: A1.0.2.2 Gerenciamento de Projeto

Atividade: A1.1.3.2.2.1 Provimento de resposta às demandas



Novas soluções, na forma de produtos e serviços, bem como o aprimoramento dos ativos e processos existentes, são necessárias para o desenvolvimento das organizações. Este esforço se reflete em demandas (requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio) potencialmente traduzíveis em projetos, e que, para serem adequadamente endereçadas, devem ser registradas, analisadas e respondidas. O EPROJ desempenha papel importante no apoio a toda esta atividade, que também está contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Input: Demandas

Requisições detalhadas, ideias e solicitações de apoio chegam à organização provenientes de áreas internas ou de organizações externas habilitadas para tal.

Procedimento: Registrar a demanda

O sistema de informações de gerenciamento de projetos deve viabilizar o registro das demandas oriundas de áreas internas ou de organizações externas habilitadas para tal.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar a demanda

Devem ser analisados os atributos-chave das demandas definidos na metodologia de gerenciamento de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Especialistas nas áreas de conhecimento, no produto ou serviço mencionados na demanda

Procedimento: Categorizar a demanda

Uma vez analisados os atributos-chave, as demandas devem ser enquadradas nas categorias previstas na metodologia de gerenciamento de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Especialistas nas áreas de conhecimento, no produto ou serviço mencionados na demanda

Procedimento: Responder de forma estruturada às demandas

Uma vez categorizada, a demanda deve ser respondida ao demandante e, conforme definido na metodologia de gerenciamento de projetos, endereçada pela abordagem de trabalho correspondente.

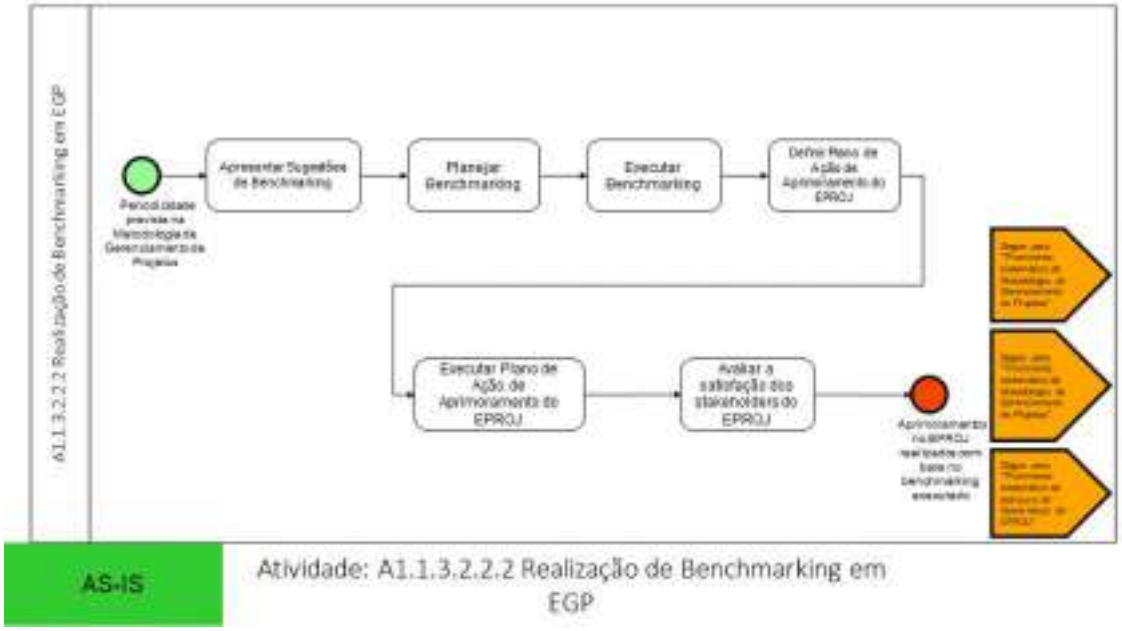
Cargo: EPROJ

Output: Respostas estruturadas às demandas

A realização dos procedimentos dessa atividade permite "disparar" a abordagem metodológica correspondente à resposta a cada demanda.

TIRAR ESTA ATIVIDADE (resultado equivalente ao dela deve ser provido pelo "provimento de resposta às demandas")

Atividade: A1.1.3.2.2.2 Realização de Benchmarking em EGP



Visando o aprimoramento contínuo efetivo, a estrutura de governança e os processos do EPROJ devem ser periodicamente comparados com seus equivalentes em áreas internas ou em outras organizações, contemplando um processo cuidadoso de benchmarking.

Input: Periodicidade prevista na Metodologia de Gerenciamento de Projetos

A periodicidade da realização do benchmarking do EPROJ deverá ser determinada na metodologia de gerenciamento de projetos e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

Procedimento: Apresentar Sugestões de Benchmarking

Com base no monitoramento contínuo das práticas do mercado do gerenciamento de projetos, incluindo as estruturas de governança e os processos componentes de escritórios de projetos, serão apresentadas sugestões consistentes de benchmarking.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projetos

Procedimento: Planejar Benchmarking

Benchmarking é um estudo cuja execução requer um plano cuidadoso e abrangente, que pode contemplar contatos, reuniões, visitas, viagens, participações em eventos, assinaturas de publicações especializadas, registros documentais e análises comparativas extensas.

Cargo: Alta Administração

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar Benchmarking

As ações de benchmarking devem ser executadas de acordo com o plano; e a aprendizagem gerada deve ser consolidada em relatório executivo.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Definir Plano de Ação de Aprimoramento do EPROJ

A análise crítica do relatório executivo e a absorção dos insights do estudo de benchmarking deverão servir de referência para a definição de um plano de ações de aprimoramento da estrutura de governança e dos processos do EPROJ.

Cargo: Alta Administração

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar Plano de Ação de Aprimoramento do EPROJ

Devem ser executadas as ações previstas no plano de aprimoramento do EPROJ.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Avaliar a satisfação dos stakeholders do EPROJ

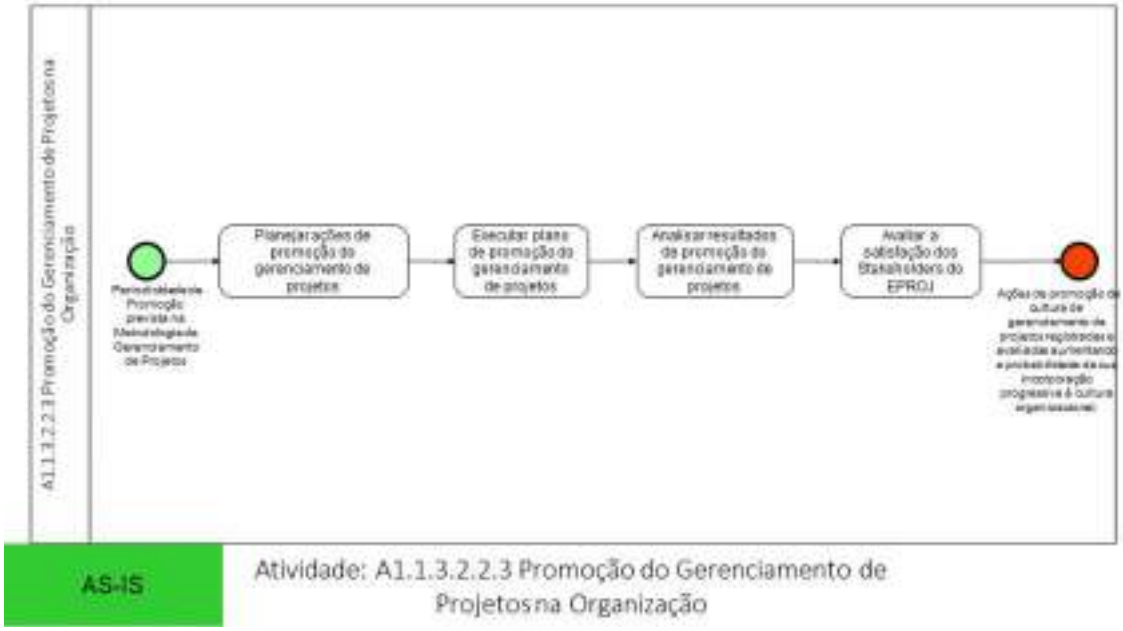
Deve ser avaliada a satisfação dos stakeholders com os aprimoramentos implementados no EPROJ.

Cargo: EPROJ

Output: Aprimoramentos no EPROJ realizados com base no benchmarking executado

Estes procedimentos levam à execução de benchmarking consistente e ao aprimoramento efetivo do EPROJ.

Atividade: A1.1.3.2.2.3 Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização



O EPROJ deve atuar proativamente na construção e na promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização, planejando, executando e avaliando os resultados de ações específicas para estes fins.

Input: Periodicidade de Promoção prevista na Metodologia de Gerenciamento de Projetos

A periodicidade das ações de promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização deverá ser determinada na metodologia adotada e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas).

Procedimento: Planejar ações de promoção do gerenciamento de projetos

Inspiradas também na consolidação das sugestões dos diversos stakeholders de projetos, devem ser planejadas, de forma colaborativa, ações periódicas de promoção da cultura e de engajamento às práticas de gerenciamento de projetos da organização. Elas devem contemplar grupos de discussão, documentação adequada, apresentações, palestras e treinamentos em diferentes mídias e formatos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Alta Administração

Cargo: Gerentes de Projeto

Procedimento: Executar plano de promoção do gerenciamento de projetos

Devem ser executadas as ações de promoção planejadas, assim como deve ser registrado o feedback correspondente dos participantes.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar resultados de promoção do gerenciamento de projetos

Deve ser avaliado o impacto do resultado gerado versus o método de promoção adotado para cada ação. Este procedimento deve gerar lições aprendidas que apoiarão o desenvolvimento dos futuros planos de promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização.

Cargo: EPROJ

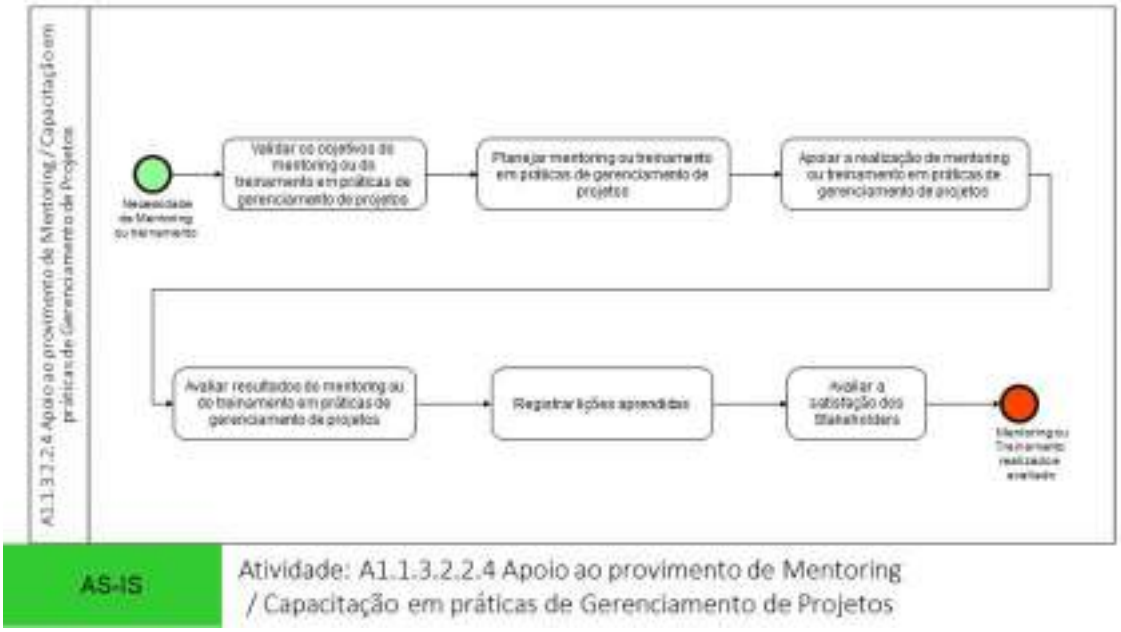
Procedimento: Avaliar a satisfação dos Stakeholders do EPROJ

Deve ser avaliada a satisfação dos stakeholders do EPROJ com a promoção da cultura e das práticas de gerenciamento de projetos na organização.

Cargo: EPROJ

Output: Ações de promoção da cultura de gerenciamento de projetos registradas e avaliadas aumentando a probabilidade da sua incorporação progressiva à cultura organizacional.

Atividade: A1.1.3.2.2.4 Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos



Todos os profissionais envolvidos com projetos precisam de treinamento contínuo compatível com suas responsabilidades. Adicionalmente, os gerentes de projeto precisam de orientação específica (mentoring) para desempenhar bem suas funções, especialmente as de gerenciamento de mudanças e de liderança e engajamento do time. É papel do EPROJ promover apoio estruturado tanto ao mentoring como ao treinamento com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação.

Input: Necessidade de Mentoring ou treinamento

Ad hoc, todos os envolvidos com projetos na organização podem precisar de treinamento em práticas de projetos; e, adicionalmente, gerentes / sponsors podem precisar de orientações específicas para o bom desempenho de suas respectivas funções.

Procedimento: Validar os objetivos do mentoring ou do treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Devem ser avaliados o contexto dos projetos e a factibilidade das expectativas em relação ao mentoring ou ao treinamento solicitados.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Planejar mentoring ou treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Deve ser planejada a prestação da mentoria ou do treinamento em práticas de gerenciamento de projetos, visando o atendimento efetivo à solicitação validada.

Cargo: EPROJ

Cargo: Mentor / Treinador

Cargo: Mentorado / Treinando

Procedimento: Apoiar a realização de mentoring ou treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

A mentoria ou treinamento planejados devem ser realizados com recursos internos compatíveis com a natureza da solicitação, contemplando encontros regulares até que a capacitação do mentorado / treinando esteja compatível com os objetivos estabelecidos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Mentor / Treinador

Procedimento: Avaliar resultados do mentoring ou do treinamento em práticas de gerenciamento de projetos

Uma vez concluídas as atividades da mentoria ou do treinamento, devem ser feitas a avaliação e o registro formal de seus resultados através de reunião presencial, virtual ou troca de mensagens.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projeto

Cargo: Sponsor do EPROJ

Cargo: Mentor / Treinador

Cargo: Mentorado / Treinando

Procedimento: Registrar lições aprendidas

As lições aprendidas devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerentes de Projeto

Procedimento: Avaliar a satisfação dos Stakeholders

A satisfação dos mentorados / treinandos deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Output: Mentoring ou Treinamento realizado e avaliado

Mentoria ou treinamento concluídos e avaliados, apoiando futuras ações que possam ser demandadas.

TIRAR ESTA ATIVIDADE POR SER DESNECESSÁRIA

Atividade: A1.1.3.2.2.5 Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos



O sucesso de um projeto está intimamente, ainda que não exclusivamente, relacionado i) à ação positiva dos stakeholders efetivamente engajados ao projeto; e ii) à atenuação da ação dos stakeholders opositores. O EPROJ apoia o gerenciamento do engajamento dos stakeholders.

Input: Dados atualizados sobre os projetos

No gerenciamento de engajamento dos stakeholders, os dados sobre projetos devem estar relacionados às percepções e aos movimentos dos seus respectivos grupos de interesse.

Procedimento: Identificar as necessidades de engajamento dos stakeholders

Devem ser identificados os sinais antecipados e correntes sobre a necessidade de promover o engajamento dos grupos de interesse do projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente do Projeto

Procedimento: Alinhar os objetivos do projeto

Os objetivos do projeto devem ser avaliados ante o comportamento visto ou previsto dos grupos de interesse, cuja lista deve ser atualizada constantemente.

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente do Projeto

Cargo: EPROJ

Procedimento: Analisar stakeholders

Uma vez avaliados os objetivos do projeto, o perfil e o comportamento dos stakeholders devem ser analisados ampla e detalhadamente, inclusive através de contatos pessoais, compondo “personas” com a descrição de todas as características relevantes para os projetos em que estão envolvidos. A consolidação do perfil de cada stakeholder deve apoiar o posicionamento e o ranqueamento de seu impacto previsto na consecução dos objetivos dos respectivos projetos. A lista de grupos de interesse deve ser atualizada assim como as expectativas de posicionamento de cada um deles.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente do Projeto

Procedimento: Avaliar nível de engajamento dos stakeholders

A comparação entre a análise dos dados do projeto e a análise da consolidação dos perfis dos stakeholders permitirá uma melhor identificação das necessidades de engajamento dos grupos que impactam o andamento do projeto, cujos objetivos devem ser renovados e atualizados vis a vis as alterações no seu contexto. O nível de engajamento, assim como as expectativas de posicionamento dos grupos de interesse, deve ser previsto e atualizado para cada projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Planejar ações de engajamento dos stakeholders

Uma vez avaliado, devem ser definidas ações que promovam o nível de engajamento desejado de cada grupo de interesse que influencia o projeto.

Cargo: EPROJ

Cargo: Sponsor do Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Executar plano de engajamento dos stakeholders

Devem ser empreendidas as ações planejadas para reforçar o engajamento dos grupos de interesse.

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Monitorar plano de engajamento dos stakeholders

Os gerentes de projeto devem ser apoiados na execução do plano de engajamento, assim como os resultados obtidos devem ser monitorados.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Registrar lições aprendidas

As lições aprendidas no esforço de engajamento dos stakeholders devem ser adequadamente registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: EPROJ

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar a satisfação do Sponsor e do Gerente de Projetos

Será avaliado o nível de satisfação do sponsor e do gerente do projeto com o esforço de engajamento dos stakeholders.

Cargo: EPROJ

Output: Engajamento de stakeholders reforçado

A realização das atividades previstas nessa atividade deve aumentar a probabilidade do posicionamento desejado dos grupos de interesse em relação aos objetivos do projeto.

TIRAR ESTA ATIVIDADE (resultado equivalente ao dela deve ser provido pelo “Auditoria de projetos”)

SubSubProcesso: A1.1.3.2.3 Recursos de Projeto

Atividade: A1.1.3.2.3.1 Gestão de lições aprendidas



No EPROJ existe uma preocupação especial com lições aprendidas. No dia a dia do projeto ocorrem eventos previstos e imprevistos de várias naturezas e que devem ser registrados e periodicamente consolidados em possíveis lições aprendidas.

Input: Ocorrências em projetos

Ocorrências cotidianas em projetos estão relacionadas a inúmeros eventos, tais como equívocos, imprevistos, insights, descobertas, surpresas, confirmações ou não de premissas, de estimativas e de comportamentos de stakeholders, etc. Se consideradas relevantes pelo gerente e pelo time, devem ser registrados em um diário eletrônico de fácil manejo.

Procedimento: Registrar lições aprendidas

A consolidação das inúmeras ocorrências pode gerar lições aprendidas sobre variados aspectos do projeto, e que devem ser registradas como um log (data, descrição e nome do responsável pelo registro) na funcionalidade correspondente do sistema de informação de projetos.

Cargo: Gerente de Projetos

Cargo: Time de Projeto

Procedimento: Identificar ajustes necessários no repositório de lições aprendidas

Na periodicidade prevista na metodologia e registrada no planejamento operacional do escritório (agenda de tarefas), devem ser identificados ajustes no repositório de lições aprendidas visando garantir que seus registros estejam adequadamente organizados e possam ser acessados de forma ágil e tempestiva.

Se necessário, os próprios responsáveis pelos registros poderão ser solicitados a ajustá-los.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Realizar ajustes em lições aprendidas

Devem ser realizados os ajustes necessários no registro de lições aprendidas.

Cargo: Time de Projeto

Cargo: Gerente de Projetos

Procedimento: Avaliar a satisfação do GP e do Time de Projeto

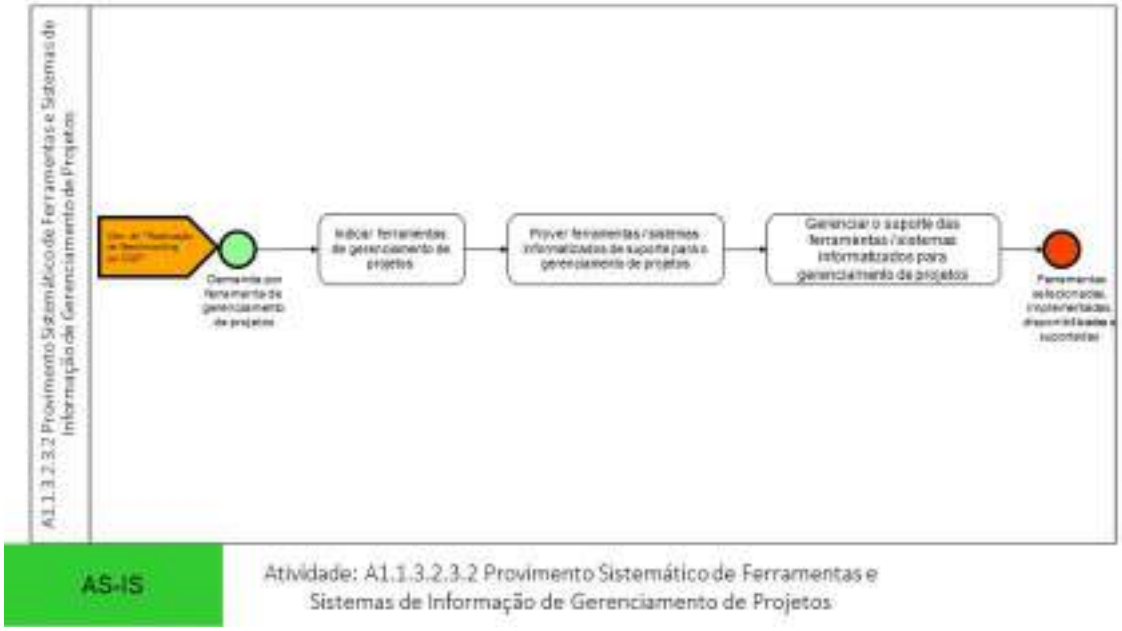
A satisfação do gerente e do time do projeto em relação ao funcionamento deste processo deve ser avaliada.

Cargo: EPROJ

Output: Repositório de Lições Aprendidas atualizado

A base de lições aprendidas em cada projeto deverá estar atualizada após a realização destes procedimentos.

Atividade: A1.1.3.2.3.2 Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos



É papel do EPROJ prover ferramentas e sistemas de informações para gerenciamento de projetos para a organização. Nesta atividade, soluções compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas são indicadas, obtidas, disponibilizadas para os profissionais envolvidos com projetos, e suportadas pelo EPROJ. É importante muita prudência e maturidade na homologação de necessidades de informatização de modo a não desperdiçar recursos e tempo na implementação de soluções tecnológicas que não contribuam efetivamente para as boas práticas de gerenciamento de projetos da organização.

Input: Demanda por ferramenta de gerenciamento de projetos

A evolução da tecnologia da informação; a consolidação progressiva dos processos do próprio EPROJ; e, principalmente, a evolução das necessidades da organização e de seus gestores, acarretam demandas por ferramentas de gerenciamento de projetos ágeis e seguras.

Procedimento: Indicar ferramentas de gerenciamento de projetos

Serão indicadas as ferramentas de gerenciamento de projetos avaliadas como relevantes, oportunas e compatíveis com as abordagens metodológicas adotadas na organização. Cargo: EPROJ

Procedimento: Prover ferramentas / sistemas informatizados de suporte para o gerenciamento de projetos

Uma vez indicadas, devem ser facilitadas a instalação e a homologação das soluções tecnológicas, bem como a suficiente capacitação de seus respectivos usuários.

Cargo: EPROJ

Procedimento: Gerenciar o suporte das ferramentas / sistemas informatizados para gerenciamento de projetos

A utilização das ferramentas e sistemas informatizados para gerenciamento de projetos da organização deve ser acompanhada e suas áreas clientes suportadas.

Cargo: EPROJ

Output: Ferramentas selecionadas, implementadas, disponibilizadas e suportadas

A realização de todos os procedimentos previstos deve viabilizar a implementação adequada das ferramentas necessárias para o gerenciamento de projetos na organização.

Processo: A1.1.4 Gestão da Inovação

Atividade: A1.1.4.0.0.1 Gestão da Inovação SEDEERI

A SEDEERI busca, através da inovação, potencializar o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Os responsáveis por essa atividade apoiam os executivos da Secretaria no desenvolvimento criativo de novas soluções para a instituição (ex.: projeto da Sala de Situação e Sistema de Projetos usando Design Thinking).

Atividade: A1.1.4.0.0.2 Apoio ao Desenvolvimento de Inovação

A SEDEERI, dentro das sua orientação ao desenvolvimento econômico, será ativa na criação de parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa no que for possível à Secretaria para o desenvolvimento de conhecimento aplicado para geração de oportunidades de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Processo: A1.1.5 Gestão de Controle

Atividade: A1.1.5.0.0.1 Inteligência Situacional

Atividade de acompanhamento do estado do Rio de Janeiro utilizando a sala de situação da Secretaria e demais ferramentas de monitoramento da economia. Os responsáveis por esta atividade cuidam da análise e emissão de pareceres sobre a situação atual a ser enfrentada pela Secretaria para conhecimento da alta gestão.

Atividade: A1.1.5.0.0.2 Controladoria

Atividade de planejamento, especificação, desenvolvimento, implementação e análise de indicadores de desempenho da SEDEERI.

Slide Codigo 202111243958_401575

Atividade: A1.1.5.0.0.3 Gestão de Compliance

Atividade de acompanhamento de leis e normativas às quais a SEDEERI necessita respeitar e atender na sua operação. Os responsáveis por essa atividade emitem instruções internas que orientam a prática de todos os executivos nas suas ações.

Atividade: A1.1.5.0.0.4 Gestão de Ouvidoria

Como instituição pública e pela sua atuação tão próxima da sociedade, a SEDEERI provê um canal de Ouvidoria Pública cuidando de questionamentos e denúncias que se apresentem. Os responsáveis por esta atividade administram os meios de comunicação alocado e dão andamento às demandas apresentadas.

Cadeia de Valor: A2 Processos Primários ou Finalísticos

Macro**Processo:** A2.1 Ação SEDEERI

Atividade: A2.1.0.0.0.1 Gestão de Oportunidades de Atração de Investimentos

Atividade de monitoramento e ações atrativas de movimentações de empresas e investidores com interesse por investimento em outras regiões do país para que mudem seu foco para o Rio de Janeiro.

Atividade: A2.1.0.0.0.2 Gestão de Atendimento Institucional

Atividade de gestão operacional da Central de Atendimento, contatos via site institucional e Rede Social da SEDEERI. Os responsáveis cuidam da recepção e respostas aos contatos recebidos na Secretaria.

Atividade: A2.1.0.0.0.3 Gestão de APLs

Atividade de supervisão, acompanhamento, intermediação decisória e suporte aos Arranjos Produtivos Locais patrocinados pela Secretaria.

Atividade: A2.1.0.0.0.4 Gestão de Eventos Institucionais

Atividade de organização de eventos de desenvolvimento econômico patrocinados pela SEDEERI tais como encontros regionais, roadshows sobre o Rio de Janeiro etc. os responsáveis por essa atividade, coordenam os eventos e providenciam a contratação dos recursos necessários e atraem parceiros.

Atividade: A2.1.0.0.0.5 Gestão de Viabilização de Projetos Externos

Atividade de mediação feita pela SEDEERI com relação aos atores governamentais em suporte a necessidades de viabilização de iniciativas de desenvolvimento econômico no Estado ("SEDEERI como Despachante do Desenvolvimento Econômico").

Atividade: A2.1.0.0.0.6 Gestão de Benchmarking

Atividade de disseminação de tecnologias de gestão desenvolvidas na SEDEERI para vinculadas e parceiras estratégicas (Ex.: Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Observatório de Informações, Sala de Situação etc.).

Macro**Processo:** A2.2 Assessoria SEDEERI

Atividade de mediação feita pela SEDEERI com relação aos atores governamentais em suporte a necessidades de viabilização de iniciativas de desenvolvimento econômico no Estado ("SEDEERI como Despachante do Desenvolvimento Econômico").

Atividade: A2.2.0.0.0.1 Assessoria Institucional SEDEERI em Óleo, Gás e Energia

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas ao conjunto Óleo, Gás e Energia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.2 Assessoria Institucional SEDEERI em Comércio

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Comércio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de

confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.3 Assessoria Institucional SEDEERI em Indústria

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Indústria em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.4 Assessoria Institucional SEDEERI em Tecnologia

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Tecnologia em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.5 Assessoria Institucional SEDEERI em Agronegócio

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Agronegócio em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.6 Assessoria Institucional SEDEERI em Economia do Mar

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Industria Naval e a todas as oportunidades de exploração econômica da região costeira do Estado. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.7 Assessoria Institucional SEDEERI em Empreendedorismo

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Empreendedorismo em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Atividade: A2.2.0.0.0.8 Assessoria Institucional SEDEERI em Serviços

Atividade realizada por subsecretaria em apoio a ações relacionadas a Serviços em demanda da Sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e o atendimento a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no Estado do Rio de Janeiro.

Cadeia de Valor: A3 Processos de Apoio ou de Suporte

Macro**Processo:** A3.1 Gestão de Apoio SEDEERI

Processo: A3.1.1 Gestão de Recursos Financeiros

Atividade: A3.1.1.0.0.1 Gestão Financeira

Processo de atividades de gestão financeira envolvendo gestão de fluxo de caixa, gestão de pagamentos, gestão bancária, acompanhamento contábil etc.

Atividade: A3.1.1.0.0.2 Gestão Orçamentária

Atividade de gestão do Orçamento Institucional envolvendo planejamento, solicitação de verbas, recebimento e utilização de recursos, movimentações, previsão e provisionamento de recursos, entre outras atividades.

Atividade: A3.1.1.0.0.3 Gestão Tributária

Atividade de gestão de tributos envolvendo avaliação, cálculo, controle, instrução de pagamento e controle no pagamento de tributos pela Secretaria.

Atividade: A3.1.1.0.0.4 Gestão de Informações Institucionais

Atividade de preparação, coordenação e disponibilização de relatórios de prestação de contas para reguladores de forma regular ou sob demanda que se apresente para a Secretaria.

Processo: A3.1.2 Gestão de Recursos Humanos

Atividade: A3.1.2.0.0.1 Gestão de Competências Organizacionais

Atividade de gestão de competências dos executivos na realização das suas tarefas identificando defasagens de conhecimento a serem desenvolvidas através de capacitações.

Atividade: A3.1.2.0.0.2 Gestão da Capacitação Organizacional

Atividade de realização de eventos internos e externos de capacitação para os executivos que demandam aprendizado específico ou para que eles cuja defasagem de conhecimento foi identificada na Gestão de competências organizacionais.

Atividade: A3.1.2.0.0.3 Gestão de Competências Externas

Atividade de formação por capacitação de entidades relacionadas com Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro, tais como equipes de Prefeituras, APLs, agentes de desenvolvimento ou membros de vinculadas e parceiros estratégicos.

Atividade: A3.1.2.0.0.4 Gestão de Pessoal

Atividade de gestão de pessoal relacionado a registro, movimentação, alocação à posições de trabalho e saída de recursos humanos concursados ou comissionados.

Atividade: A3.1.2.0.0.5 Gestão de Folha de Pagamento

Atividade de gestão de pagamento de salários aos recursos de pessoal relacionado a SEDEERI na ativa. Os responsáveis cuidam do controle de trabalho, cálculo e instrução para pagamento, além de toda gestão tributária direta da atividade.

Atividade: A3.1.2.0.0.6 Gestão de Benefícios

Atividade de gestão de benefícios aos recursos de pessoal da SEDEERI tais como tickets, vales transporte, auxílios etc. Os responsáveis cuidam do controle e informe instruções de movimentações financeiras necessárias.

Processo: A3.1.3 Gestão de Recursos Tecnológicos

Atividade: T4.0.0.0.0.1 Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

Atividade de gestão da infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação da Secretaria envolvendo hardware e software dos usuários. Nesta atividade, ocorre o suporte e a resolução de problemas dos usuários além de envolver o desenvolvimento de relatórios em ferramentas Office e o desenvolvimento de indicadores de desempenho nos painéis de controle (“dashboards”).

Atividade: A3.1.3.0.0.1 Gestão de Soluções SEDEERI

Atividade de estruturação e implementação de Projetos de Desenvolvimento Econômico da SEDEERI como produtos que podem ser adotados por Prefeituras (Ex.: Kits de Empreendedorismo, Programas de Desenvolvimento, Formação de Gestores Públicos em Desenvolvimento Econômico).

Atividade: A3.1.3.0.0.2 Gestão de Conhecimento SEDEERI

A SEDEERI desenvolve muitos estudos e documentos que registram seu histórico de realizações. Os responsáveis por essa atividade buscam através de destes documentos, dos conteúdos o obtidos na gestão de projetos, nos indicadores de desempenho monitorados e dos processos geridos pelo escritório de processos construir um repositório útil em eventuais passagens de bastão para nova gestam e novos executivos em cada posição organizacional da Secretaria. Abrange a obtenção de conteúdos externos como publicações, livros

Atividade: A3.1.3.0.0.3 Gestão da Segurança da Informação

Atividade de gestão da segurança dos dados e informações da SEDEERI no que tange a controle de acesso, confidencialidade, autenticidade, disponibilidade, sigilo etc. os responsáveis pela atividade cuidam do preparo de ações defensivas contra-ataques

cibernéticos é plano de contingência para a recuperação da capacidade funcional da Secretaria no caso de ocorrências. Além disso, o responsável se responsabiliza pela aplicação das normativas e leis relacionadas à segurança da informação adequadas ao funcionamento da instituição.

Atividade: A3.1.3.0.0.4 Gestão de Ferramentas de Informação SEDEEDI

A SEDEERI utiliza e desenvolve ferramentas digitais tais como os sistemas de Rede Social, Central de Atendimento, Sala de Situação, Aplicação de Gestão de Processos e de Projetos. Os responsáveis por essa atividade cuidam do aperfeiçoamento e disseminação destas SEDEERI como ferramentas de informação para gestão e divulgação institucional da secretaria para a sociedade, vinculadas, parceiros estratégicos, entre outras.

Processo: A3.1.4 Gestão de Compartilhado

Atividade: A3.1.4.0.0.1 Gestão de Aquisições e Contratações

Atividade de planejamento, estruturação, concepção, licitação e recebimento de recursos e serviços contratados. os responsáveis por esta atividade também realizam o atendimento aos fornecedores, a condução de processos licitatórios a medição de serviços executados, entre outros procedimentos.

Atividade: A3.1.4.0.0.2 Gestão de Infraestrutura

Atividade de planejamento, construção, disponibilização e manutenção de Infraestrutura Física para a SEDEERI.

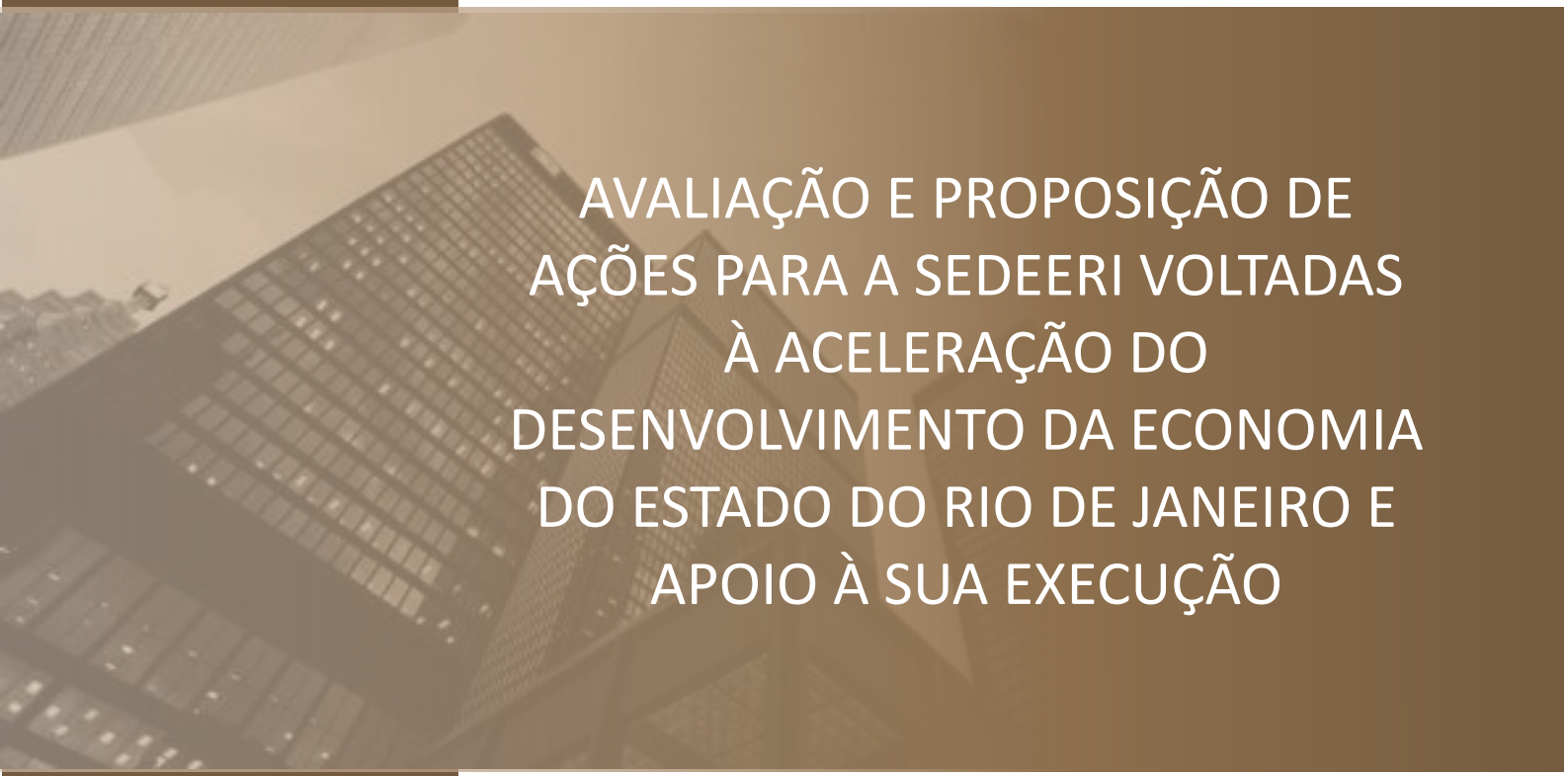
Atividade: A3.1.4.0.0.3 Gestão de Facilidades SEDEERI

Atividade de coordenação e prestação de serviços que geram facilidades para a Secretaria tais como transporte executivo, mensageria, atendimento de recepção, controle de acesso, interface com segurança patrimonial, copa, viagens etc.

Atividade: A3.1.4.0.0.4 Gestão Patrimonia

Atividade de controle de recursos patrimoniais da Secretaria.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Central de Atendimento a Micros, Pequenas e Médias Empresas
(Instalada e Operacional)

– 31 de março de 2022 –

1 Índice

1 Índice 2
2 Sobre Este Documento 3
3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 4
4 Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento 5
4.1 Recursos Computacionais 5
4.1.1 CONTRATO DO SOFTWARE DE CONTACT CENTER 6
4.1.2 FORMULÁRIO DE PEDIDO RELACIONADO AO CONTRATO DO SOFTWARE (INGLÊS) 27
4.1.3 SOW – STATEMENT OF WORK (INSTALAÇÃO DO SOFTWARE) 33
4.1.4 TRADUÇÃO DO FORMULÁRIO DE PEDIDO 41
4.1.5 TRADUÇÃO SOW – STATEMENT OF WORK (INSTALAÇÃO DO SOFTWARE) 47
4.2 Parametrizações da Central de Atendimento 56
5 Observações Finais 61

2 Sobre Este Documento

Este documento está relacionado ao objetivo específico 10 – Operacionalização da Central de Atendimento a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, estabelecido pelo Termo de Referência para a *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução*, em conformidade com as atividades especificadas na proposta da Fundação São Francisco de Assis à SEDEERI de 1 de outubro de 2021 e contrato 004/2021 estabelecido entre as partes.

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

Este documento visa apresentar informações sobre o processo de implantação da Central de Atendimento da SEDEERI e Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

A Central encontra-se atualmente implantada e operacional, em conformidade com o plano de trabalho estabelecido pelo Termo de Referência- TR e Proposta Técnica da FSFA.

Como estabelecido pelo plano de trabalho e abordagem metodológica acordados com a Secretaria, o modelo de atuação da Central será submetido a um processo de melhoria contínua, podendo passar por revisões e alterações, à medida em que forem adquiridos novos conhecimentos nas interações realizadas com o público alvo.

Desta forma, as informações apresentadas são dinâmicas e serão aprimoradas, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo. Alterações, caso necessárias, serão representadas em relatórios posteriores, a serem efetuados pela equipe de trabalho da FSFA e acordados com a SEDEERI.

Neste sentido, de forma resumida, este documento trata da solução interna para *talkdesk,* baseado em nuvem e provedor de software de inteligência artificial de ponta a ponta, combinando excelência com simplicidade para o atendimento a esta demanda da SEDEERI, apresentando:

1- Contrato dos recursos computacionais de hardware e software, em nuvem, para apoio às operações da central de atendimento, estruturado em conformidade com o Projeto da FSFA;

2- Declaração das Características do *talkdesk*, comprovando o atendimento as exigências do TR aplicada para a central de atendimento;

3- Declaração da Instalação da solução interna na central de atendimento sobre o processo de instalação e execução dos recursos computacionais.

4 Implantação e Operacionalização da Central de Atendimento

4.1 Recursos Computacionais

A Central de Atendimento fará uso de vários recursos computacionais de hardware e software, em nuvem, para apoio às suas operações.

Um destes recursos consiste no software “CX Cloud” de Contact Center, utilizado como plataforma “Ominichannel”.

Esta solução interna, cujo contrato apresentamos a seguir, é considerada, pelas instituições de análise de mercado Gartner Group e Forrester Research, como uma das mais importantes do seu segmento de mercado.

4.1.1 CONTRATO DO SOFTWARE DE CONTACT CENTER

talkdesk

MASTER SUBSCRIPTION AGREEMENT	CONTRATO PRINCIPAL DE ASSINATURA
This Master Subscription Agreement (the "Agreement") sets forth the terms and conditions of the customer relationship between you (the "Customer") and Talkdesk Brasil CX Cloud Software LTDA. ("Talkdesk") and will be effective on the date of Customer's signature set forth below (the "Effective Date").	Este Contrato Principal de Assinatura (o "Contrato") estabelece os termos e condições do relacionamento do cliente entre você (o "Cliente") e a Talkdesk Brasil CX Cloud Software LTDA. ("Talkdesk") e entrará em vigor na data de assinatura do Cliente estabelecida abaixo (a "Data de Vigência").
Contents of Agreement and Order of Precedent. The Agreement consists of, as applicable, this signature page; any SOW signed by Customer (as applicable); any Order Form signed by Customer; the Master Subscription Agreement Terms attached hereto; if Customer purchases Enterprise licenses under an Order Form, the Services Level Agreement (if attached); if applicable and executed by Customer and Talkdesk, the Data Processing Agreement; and, if applicable and executed by Customer and Talkdesk, the Business Associate Agreement (if attached). When interpreting the Agreement, precedence shall be given to the respective parts in the following descending order: (a) the Order Form; (b) Master Subscription Agreement Terms; and (c) other schedules and exhibits.	**Conteúdo do Contrato e Ordem de Precedência.** O Contrato consiste, conforme aplicável, nesta página de assinatura; qualquer Documento de Serviço assinado pelo Cliente (conforme aplicável); qualquer Formulário de Pedido assinado pelo Cliente; os Termos do Contrato Principal de Assinatura anexados ao presente instrumento; se o Cliente adquirir licenças Enterprise sob um Formulário de Pedido, o Acordo de Nível de Serviço (se anexado); se aplicável e executado pelo Cliente e pela Talkdesk, o Contrato de Processamento de Dados; e, se aplicável e executado pelo Cliente e pela Talkdesk, o Contrato de Parceria Comercial (se anexado). Na interpretação do Contrato, a precedência será dada às respectivas partes na seguinte ordem decrescente: (a) o Formulário de Pedido; (b) Termos do Contrato Principal de Assinatura; e (c) outros documentos e anexos.
YOU ARE ENTERING INTO A LEGALLY BINDING AGREEMENT. BY SIGNING OR CLICKING ON "ACCEPT" OR "I ACCEPT" OR "OK" OR "SUBMIT" OR "SEND" OR "CONFIRM" (OR OTHER EQUIVALENTS), YOU HEREBY ACKNOWLEDGE THAT YOU HAVE READ AND UNDERSTOOD THE TERMS AND CONDITIONS OF THIS AGREEMENT AND THAT YOU HEREBY AGREE TO BE BOUND BY ALL OF ITS PROVISIONS. YOU ALSO CONSENT TO USE OF ELECTRONIC SIGNATURES.	VOCÊ ESTÁ CELEBRANDO UM ACORDO LEGALMENTE VINCULATIVO. AO ASSINAR OU CLICAR EM "ACEITO" OU "CONCORDO" OU "OK" OU "ENTREGAR" OU "ENVIAR" OU "CONFIRMAR" (OU OUTROS EQUIVALENTES), VOCÊ RECONHECE QUE LEU E COMPREENDEU OS TERMOS E CONDIÇÕES DESTE ACORDO E QUE VOCÊ CONCORDA EM CUMPRIR TODAS AS SUAS DISPOSIÇÕES. VOCÊ TAMBÉM CONCORDA COM O USO DE ASSINATURAS ELETRÔNICAS.

Customer Legal Name / *Razão Social do Cliente:*	**Talkdesk Contact** / *Contato da Talkdesk:*
Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis CNPJ 31.419.831/0001-26	Contaco: TDFrontOffice Ltda
Customer Business Address and Address for Notices / *Endereço comercial do cliente e endereço para Avisos:*	**Talkdesk Address** / *Endereço da Talkdesk:*
Rua Victor Civita, nº 66, Bloco C2, Jacarepaguá, Rio de Janeiro, RJ Brasil	Talkdesk Brasil CX Cloud Software LTDA. R CONS BROTERO 528 CONJ 1501 São Paulo Brazil

Agreed to and accepted / *Aceito e Acordado:*

Customer/Cliente

Customer Signature / *Assinatura do Cliente*

Date / *Data:* March 8th 2022

Agreed to and accepted / *Aceito e Acordado:*

Talkdesk Brasil CX Cloud Software LTDA.

By/De: Chris Gilbert

Date / *Data:*

1

TD MSA BRZ-ENG 20210602

talkdesk

MASTER SUBSCRIPTION AGREEMENT TERMS	TERMOS DO CONTRATO PRINCIPAL DE ASSINATURA
1. DEFINITIONS.	**1. DEFINIÇÕES.**
"**Affiliate**" means any entity that directly or indirectly controls, is controlled by, or is under common control with the subject entity. "Control," for purposes of this definition, means direct or indirect ownership or control of more than 50% of the voting interests of the subject entity.	"**Afiliada**" significa qualquer entidade que controla direta ou indiretamente, é controlada ou está sob o controle comum da entidade em questão. "Controle", para os fins desta definição, significa propriedade direta ou indireta ou controle de mais de 50% das participações com direito a voto da entidade em questão.
"**Authorized Partner**" means a third party reseller or distributor who has been authorized by Talkdesk to resell Services.	"**Parceiro Autorizado**" significa um revendedor ou distribuidor terceirizado que foi autorizado pela Talkdesk a revender os Serviços.
"**Authorized Users**" means Customer's employees and independent contractors working for or on behalf of Customer in the ordinary course of Customer's business for whom access to the Talkdesk Services have been purchased, regardless of actual usage, pursuant to this Agreement.	"**Usuários Autorizados**" significa funcionários do Cliente e contratados independentes trabalhando para ou em nome do Cliente no curso normal dos negócios do Cliente para os quais o acesso aos Serviços Talkdesk foi adquirido, independentemente do uso real, de acordo com este Contrato.
"**Confidential Information**" means all information disclosed by a party (a "Disclosing Party") to the other party (the "Receiving Party"), whether in oral, written, or other tangible or intangible form, that is designated as confidential or that reasonably should be understood to be confidential given the nature of the information and the circumstances of disclosure. Confidential Information of Talkdesk includes the Services and the terms and conditions of this Agreement and all Order Forms (including pricing). Confidential Information of each party includes business and marketing plans, technology and technical information, product plans and designs, and business processes disclosed by such party. Confidential Information of Customer includes Customer Data provided that if the parties enter into a Business Associate Agreement ("BAA") or Data Processing Agreement ("DPA"), all categories of information covered by the BAA or DPA will be dictated by the terms of the BAA or DPA exclusively, and not be considered Confidential Information.	"**Informações Confidenciais**" significa todas as informações divulgadas por uma parte (uma "Parte Divulgadora") para a outra parte (a "Parte Receptora"), seja oralmente, por escrito, ou outra forma tangível ou intangível, que sejam designadas como confidenciais ou que devam ser razoavelmente entendidas como confidenciais, dada a natureza das informações e as circunstâncias da divulgação. As Informações Confidenciais da Talkdesk incluem os Serviços e os termos e condições deste Contrato e todos os Formulários de Pedidos (incluindo preços). As Informações Confidenciais de cada parte incluem planos de negócios e marketing, tecnologia e informações técnicas, planos e designs de produtos e processos de negócios divulgados por tal parte. As Informações Confidenciais do Cliente incluem Dados do Cliente, desde que se as partes celebrarem um Contrato de Parceria Comercial ("CPC") ou Contrato de Processamento de Dados ("CPD"), todas as categorias de informações cobertas pelo CPC ou CPD serão ditadas pelos termos do CPC ou do CPD exclusivamente, e não devem ser consideradas Informações Confidenciais.
"**Customer**" means the company or other legal entity for which an individual is accepting this Agreement, and Affiliates of that company or entity (for so long as they remain Affiliates) which have entered into Order Forms.	"**Cliente**" significa a empresa ou outra entidade legal para a qual um indivíduo está aceitando este Contrato, e Afiliadas dessa empresa ou entidade (enquanto permanecerem Afiliadas) que tenham assinado os Formulários de Pedidos.
"**Customer Data**" means any electronic data, information or material provided or submitted by or for Customer or its Authorized Users into the Talkdesk Services, excluding Third-Party Content and Third-Party Products; provided, however, that Customer Data does not include: Usage Data or . Customer Data that is aggregated and de-identified.	"**Dados do Cliente**" significa qualquer dado eletrônico, informação ou material fornecido ou enviado por ou para o Cliente ou seus Usuários Autorizados nos Serviços Talkdesk, excluindo Conteúdo de Terceiros e Produtos de Terceiros; desde que, no entanto, os Dados do Cliente não incluam: Dados de Uso ou . Dados do cliente que são agregados e anonimizados.
"**Damages**" means any damages awarded by a court of competent jurisdiction against Customer (or agreed to in a settlement by Talkdesk) resulting from the IP Claim, including any awarded costs and awarded attorneys' fees.	"**Danos**" significa qualquer dano concedido por um tribunal de jurisdição competente contra o Cliente (ou acordado em um acordo pela Talkdesk) resultante de Alegação acerca de Direito de Propriedade Intelectual incluindo quaisquer custos e honorários advocatícios concedidos.
"**Documentation**" means any usage guides and policies, that are provided or made available by Talkdesk, as updated from time to time, accessible online or via login to the applicable Services.	

"**Early Access Services**" means Talkdesk Services or functionality that is pre-release and may be made available to Customer at Talkdesk's discretion.	"**Documentação**" significa quaisquer guias de utilização e políticas, que são fornecidos ou disponibilizados pela Talkdesk, conforme atualizados de tempos em tempos, acessíveis online ou por meio de login nos Serviços aplicáveis.
"**GDPR**" means the Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation).	"**Serviços de Acesso Antecipado**" significa Serviços ou funcionalidade da Talkdesk que ainda não foram lançados e podem ser disponibilizados ao Cliente a critério da Talkdesk.
"**HIPAA**" means the Health Insurance Portability and Accountability Act of 1996.	"**LGPD**" significa o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 sobre a proteção de pessoas físicas no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e sobre a livre circulação desses dados, e que revoga a Diretiva 95/46/EC (Lei Geral de Proteção de Dados).
"**Intellectual Property Rights**" means any and all registered and unregistered rights granted, applied for, or otherwise now or hereafter in existence under or related to any patent, copyright, trademark, trade secret, database protection, or other intellectual property rights laws, and all similar or equivalent rights or forms of protection, in any part of the world.	"**HIPAA**" significa a Lei de Portabilidade e de Responsabilidade de Seguros de Saúde de 1996.
"**Marketplace**" means an online directory, catalog or marketplace of applications that interoperates with the Services, including, for example, the AppConnect marketplace athttps://www.talkdesk.com/call-center-software/platform/appconnect/, and any successor websites.	"**Direitos de propriedade intelectual**" significa todos e quaisquer direitos registrados e não registrados concedidos, solicitados ou de outra forma existentes agora ou no futuro sob ou relacionados a qualquer patente, direito autoral, marca registrada, segredo comercial, proteção de banco de dados ou outras leis de direitos de propriedade intelectual, e todos os direitos ou formas de proteção semelhantes ou equivalentes, em qualquer parte do mundo.
"**Order Form**" shall mean any order form signed by both parties identifying the given type of Services to be made available by Talkdesk pursuant to this Agreement, which may detail, among other things, the number of Authorized Users.	"**Marketplace**" significa um diretório online, catálogo ou marketplace de aplicativos que interoperam com os Serviços, incluindo, por exemplo, o marketplace do AppConnect em https://www.talkdesk.com/call-center-software/platform/appconnect/ e quaisquer sites sucessores.
"**Professional Services**" are professional services rendered under the scope of an SOW.	"**Formulário de Pedido**" significa qualquer formulário de pedido assinado por ambas as partes identificando o tipo de Serviço a ser disponibilizado pela Talkdesk nos termos deste Contrato, podendo detalhar, entre outras coisas, o número de Usuários Autorizados.
"**Representatives**" means a party's director, officer, agent, employee, subsidiary, parent company, or financial or legal adviser. Any recipient of a permitted disclosure of Confidential Information under **Section 7.2** shall be deemed a Representative.	"**Serviços Profissionais**" são serviços profissionais prestados no âmbito de um Descritivo de Serviços.
"**Services**" means the Professional Services together with the Talkdesk Services.	"**Representantes**" significa o diretor, executivo, agente, funcionário, subsidiária, empresa-mãe ou consultor financeiro ou jurídico de uma parte. Qualquer destinatário de uma divulgação permitida de Informações Confidenciais de acordo com a **Seção 7.2** será considerado um Representante.
"**Service Term**" means the period of time identified in the Order Form, beginning on the Start Date, for which Customer is purchasing and will be entitled access to the applicable Talkdesk Services (the "Initial Term", and any renewal thereof, each, a "Renewal Term"), as applicable.	"**Serviços**" significa os Serviços Profissionais em conjunto com os Serviços da Talkdesk.
"**SOW**" means a document governed by this Agreement describing any Professional Services, inclusive of Professional Services rates and charges.	"**Vigência do Serviço**" significa o período de tempo identificado no Formulário de Pedido, começando na Data de Início, para o qual o Cliente está realizando a compra e terá acesso aos Serviços da Talkdesk aplicáveis (a "Vigência Inicial", e qualquer renovação deste, cada um, um "Período de Renovação"), conforme aplicável.
"**Talkdesk Services**" means the software as a service and communication services (e.g., products, services, and minutes) to be provided by Talkdesk as identified in the Order Form, as may be modified by Talkdesk to maintain or improve the quality or marketability of the Talkdesk Services or to bring Talkdesk's provision of the Talkdesk Services into compliance with applicable law.	"**Descritivo de Serviço**" significa um documento regido por este Contrato que descreve quaisquer Serviços Profissionais, incluindo taxas e encargos de Serviços Profissionais.
"**Taxes**" means any taxes, levies, duties or similar governmental assessments of any nature, including, for	"**Serviços da Talkdesk**" significa o software como um serviço e serviços de comunicação (por exemplo, produtos, serviços e minutas) a serem fornecidos pela Talkdesk conforme identificado no Formulário de Pedido, conforme

example, value-added, sales, use, excise, or withholding taxes, assessable by any jurisdiction whatsoever. "**Third-Party Product**" means a Web-based, mobile, offline or other software application functionality that interoperates with the Services, that is provided by Customer or a third party and/or listed on a Marketplace. "**Third-Party Content**" means information obtained by Talkdesk from publicly available sources or its third-party content providers and made available to Customer through the Services, Early Access Services or pursuant to an Order Form, as more fully described in the Documentation. "**Usage Data**" means any information or data associated with or collected from Customer and each Authorized User relating to the usage or results of the Talkdesk Services.	pode ser modificado pela Talkdesk para manter ou melhorar a qualidade ou comercialização dos Serviços Talkdesk ou para tornar a prestação dos Serviços Talkdesk pela Talkdesk em conformidade com a legislação aplicável. "**Impostos**" significa quaisquer impostos, taxas, direitos ou tributos governamentais semelhantes de qualquer natureza, incluindo, por exemplo, valor agregado, vendas, uso, impostos especiais de consumo ou retenção na fonte, tributáveis por qualquer jurisdição. "**Produto de Terceiros**" significa um aplicativo baseado na Web, móvel, offline ou outra funcionalidade de aplicativo de software que interopera com os Serviços fornecidos pelo Cliente ou por terceiros e/ou listados em um Marketplace. "**Conteúdo de Terceiros**" significa informações obtidas pela Talkdesk de fontes disponíveis publicamente ou de seus fornecedores de conteúdo terceirizados e disponibilizadas ao Cliente por meio dos Serviços, Serviços de Acesso Antecipado ou de acordo com um Formulário de Pedido, conforme descrito mais detalhadamente na Documentação. "**Dados de Uso**" significa qualquer informação ou dado associado ou coletado do Cliente e de cada Usuário Autorizado relacionado ao uso ou resultados dos Serviços da Talkdesk.
2 SERVICES. **2.1 Talkdesk Services.** Subject to the terms and conditions of this Agreement and the applicable Order Form, Talkdesk hereby grants Customer a revocable, limited, non-exclusive, non-sublicensable, and non-transferable right to access and use (and to permit the Authorized Users to access and use) the Talkdesk Services during the Service Term, solely to support the internal business operations of Customer and its Affiliates. All rights in the Talkdesk Services not expressly granted in this Agreement are reserved to Talkdesk. Customer will not provide access to the Talkdesk Services to any third party without Talkdesk's prior written consent. **2.2 Authorized User Credentials.** Customer shall be responsible for and liable for its Authorized Users' compliance with this Agreement. Each Authorized User must create and use unique access credentials, and Customer shall ensure user IDs and passwords are not shared or used by more than one Authorized User. Customer shall take all reasonable precautions to prevent unauthorized access to or use of the Talkdesk Services and shall notify Talkdesk promptly of any unauthorized access or use. Customer shall be responsible for any unauthorized usage that occurs due to misuse of its log-in credentials. Customer will be solely responsible, at Customer's expense, for acquiring, installing and maintaining all hardware, software and other equipment as may be necessary for Customer and each Authorized User to connect to, access, and use the Talkdesk Services. **2.3 Provision of Support.** Talkdesk will provide applicable Talkdesk standard support for purchased Talkdesk Services to Customer at no additional charge, and/or upgraded support if purchased.	**2 SERVIÇOS.** **2.1 Serviços da Talkdesk.** Sujeito aos termos e condições deste Contrato e do Formulário de Pedido aplicável, a Talkdesk concede ao Cliente um direito revogável, limitado, não exclusivo, não sublicenciável e intransferível de acesso e uso (e para permitir que os Usuários Autorizados acessem e usem) os Serviços da Talkdesk durante a Vigência do Serviço, exclusivamente para apoiar as operações comerciais internas do Cliente e suas Afiliadas. Todos os direitos nos Serviços da Talkdesk não expressamente concedidos neste Contrato são reservados à Talkdesk. O Cliente não fornecerá acesso aos Serviços da Talkdesk a terceiros sem o consentimento prévio por escrito da Talkdesk. **2.2 Credenciais de Usuário Autorizado.** O Cliente será responsável pelo cumprimento deste Contrato por parte de seus Usuários Autorizados. Cada Usuário Autorizado deve criar e usar credenciais de acesso exclusivas, e o Cliente deve garantir que as Identificações de usuário e senhas não sejam compartilhados ou usados por mais de um Usuário Autorizado. O Cliente deve tomar todas as precauções razoáveis para evitar o acesso ou uso não autorizado dos Serviços da Talkdesk e deve notificar a Talkdesk imediatamente sobre qualquer acesso ou uso não autorizado. O Cliente será responsável por qualquer uso não autorizado que ocorra devido ao uso indevido de suas credenciais de login. O Cliente será o único responsável, às custas do Cliente, por adquirir, instalar e manter todo o hardware, software e outros equipamentos que possam ser necessários para o Cliente e cada Usuário Autorizado se conectar, acessar e usar os Serviços Talkdesk. **2.3 Prestação de Suporte.** A Talkdesk fornecerá suporte padrão (e/ou suporte atualizado, se adquirido)

	Talkdesk aplicável para os Serviços da Talkdesk adquiridos ao Cliente sem custo adicional.
3 USE OF SERVICES AND CUSTOMER DATA **3.1 Subscriptions**. Unless otherwise provided in the applicable Order Form or Documentation, (a) Services are purchased as subscriptions for each Authorized User for the Service Term, (b) subscriptions for Services for additional Authorized Users may be added during the Service Term (and shall be subject to the terms of this Agreement), prorated for the portion of that Service Term remaining at the time the subscriptions are added, and (c) any added subscriptions will be co-terminus with the underlying subscriptions. The number of subscriptions for Authorized Users may only be decreased between the Initial Term and any Renewal Term, or between Renewal Terms, provided that Customer delivers a notice of such decrease to Talkdesk at billing@talkdesk.com at least ninety (90) days prior to the beginning of the Renewal Term. Customer agrees that its purchases are not contingent on the delivery of any future functionality or features, or dependent on any oral or written public comments made by Talkdesk regarding future functionality or features. **3.2 Customer Responsibilities**. Customer will (a) be responsible for its Authorized Users' compliance with this Agreement, Documentation and Order Forms, (b) be responsible for the accuracy, quality and legality of Customer Data, the means by which Customer acquired Customer Data, Customer's use of Customer Data with the Services, and the interoperation of any Third-Party Product with which Customer uses the Services or Third-Party Content, (c) use commercially reasonable efforts to prevent unauthorized access to or use of the Services and Third-Party Content, and notify Talkdesk promptly of any such unauthorized access or use, (d) use the Services and Third-Party Content only in accordance with this Agreement, Documentation, Order Forms and applicable laws and government regulations, and (e) comply with the terms of service of any Third-Party Product with which Customer uses the Services or Third-Party Content. **3.3 Removal of Third-Party Content and Third-Party Product**. If Customer receives notice that Third-Party Content or a Third-Party Product must be removed, modified and/or disabled to avoid violating applicable law, or third-party rights, Customer will promptly do so. If Customer does not take required action in accordance with the above, or if in Talkdesk's judgment continued violation is likely to reoccur, Talkdesk may disable the applicable Third-Party Content, Services and/or Third-Party Product. If requested by Talkdesk, Customer shall confirm such deletion and discontinuance of use in writing, and Talkdesk shall be authorized to provide a copy of such confirmation to any such third-party claimant or governmental authority, as applicable. In addition, if Talkdesk is required by any third-party rights holder to remove Third-Party Content, or receives information that Third-Party Content provided to Customer may violate applicable law or third-party rights, Talkdesk may discontinue Customer's access to Third-Party Content through the Services.	**3 USO DE SERVIÇOS E DADOS DO CLIENTE** **3.1 Assinaturas**. Salvo disposição em contrário no Formulário de Pedido ou Documentação aplicável, (a) os Serviços são adquiridos como assinaturas para cada Usuário Autorizado durante a Vigência do Serviço, (b) assinaturas de Serviços para Usuários Autorizados adicionais podem ser adicionadas durante a Vigência do Serviço (e estarão sujeitas aos termos deste Contrato), proporcionalmente dividido pela porção da Vigência do Serviço restante no momento em que as assinaturas são adicionadas, e (c) quaisquer assinaturas adicionadas serão coextensivas com as assinaturas subjacentes. O número de assinaturas para Usuários Autorizados só pode ser reduzido entre a Vigência Inicial e qualquer Prazo de Renovação, ou entre os Prazos de Renovação, desde que o Cliente envie um aviso de tal redução para a Talkdesk contatando billing@talkdesk.com pelo menos noventa (90) dias antes do início do Prazo de Renovação. O Cliente concorda que suas compras não dependem da entrega de qualquer funcionalidade ou recursos futuros, ou dependem de quaisquer comentários públicos orais ou escritos feitos pela Talkdesk em relação a funcionalidades ou recursos futuros. **3.2 Responsabilidades do Cliente**. O Cliente (a) será responsável pela conformidade de seus Usuários Autorizados com este Contrato, Documentação e Formulários de Pedido, (b) será responsável pela exatidão, qualidade e legalidade dos Dados do Cliente, os meios pelos quais o Cliente adquiriu os Dados do Cliente, o uso dos Dados do Cliente pelo Cliente com os Serviços e a interoperação de qualquer Produto de Terceiro com o qual o Cliente usa os Serviços ou Conteúdo de Terceiro, (c) envidará esforços comercialmente razoáveis para impedir o acesso não autorizado ou uso dos Serviços e Conteúdo de Terceiro, e notificará a Talkdesk imediatamente de qualquer acesso ou uso não autorizado, (d) usará os Serviços e Conteúdo de Terceiros apenas de acordo com este Contrato, Documentação, Formulários de Pedido e leis aplicáveis e regulamentos governamentais, e (e) cumprirá os termos de serviço de qualquer Produto de Terceiros com o qual o Cliente usa os Serviços ou Conteúdo de Terceiros. **3.3** Remoção de Conteúdo e Produtos de Terceiros. Se o Cliente receber um aviso de que o Conteúdo de Terceiros ou Produto de Terceiros deve ser removido, modificado e/ou desabilitado para evitar a violação da lei aplicável ou dos direitos de terceiros, o Cliente o fará imediatamente. Se o Cliente não tomar as medidas necessárias de acordo com o descrito acima, ou se, no julgamento da Talkdesk, a reincidência da violação continuada for provável, a Talkdesk pode desativar o Conteúdo, Serviços e/ou Produtos de Terceiros aplicáveis. Se solicitado pela Talkdesk, o Cliente deverá confirmar tal exclusão e interrupção do uso por escrito, e a Talkdesk será autorizada a fornecer uma cópia de tal confirmação a qualquer reivindicador terceiro ou autoridade governamental, conforme aplicável. Além disso, se a Talkdesk for obrigada a remover o Conteúdo de Terceiros por qualquer detentor de direitos de terceiros, ou receber informações de que o Conteúdo de Terceiros fornecido ao Cliente pode violar a lei aplicável ou direitos de terceiros, a

3.4 Use Restrictions. Customer and all Authorized Users must comply with Talkdesk's Acceptable Use Policy attached hereto] (the "Acceptable Use Policy").	Talkdesk pode interromper o acesso do Cliente ao Conteúdo de Terceiros por meio dos Serviços. **3.4 Restrições de Uso.** O Cliente e todos os Usuários Autorizados devem cumprir a Política de Uso Aceitável da Talkdesk anexada ao presente instrumento (a "Política de Uso Aceitável").
3.5 Customer Data. Customer acknowledges that Talkdesk is not responsible for the creation, content, or use of the Customer Data by Customer or any third party. Customer represents that it owns or has acquired the necessary licenses to grant Talkdesk the below license to use Customer Data. Talkdesk is not required to keep any Customer Data for more than thirty (30) days after the Service Term is terminated.	**3.5 Dados do Cliente.** O Cliente reconhece que a Talkdesk não é responsável pela criação, conteúdo ou uso dos Dados do Cliente pelo Cliente ou qualquer terceiro. O Cliente declara que possui ou adquiriu as licenças necessárias para conceder a licença abaixo para a utilização dos Dados do Cliente à Talkdesk. A Talkdesk não é obrigada a manter os Dados do Cliente por mais de trinta (30) dias após o término da Vigência do Serviço.
3.6 Protection of Customer Data. Talkdesk will maintain appropriate administrative, physical, and technical safeguards for protection of the security, confidentiality and integrity of Customer Data. Those safeguards will include, but will not be limited to, measures designed to prevent unauthorized access to or disclosure of Customer Data (other than by Customer or Authorized Users).	**3.6 Proteção de Dados do Cliente.** A Talkdesk manterá salvaguardas administrativas, físicas e técnicas adequadas para proteção da segurança, confidencialidade e integridade dos Dados do Cliente. Essas salvaguardas incluirão, mas não se limitarão a, medidas destinadas a impedir o acesso não autorizado ou divulgação de Dados do Cliente (exceto pelo Cliente ou Usuários Autorizados).
3.7 License by Customer to Talkdesk. Customer grants Talkdesk, its Affiliates and applicable contractors a worldwide, limited-term license to host, copy, use, transmit, and display any Third-Party Product and program code created by or for Customer using any Services or for use by Customer with the Services, and Customer Data, each as appropriate for Talkdesk to provide and ensure proper operation of the Services and associated systems in accordance with this Agreement. If Customer chooses to use a Third-Party Product with the Services, Customer grants Talkdesk permission to allow the Third-Party Product and its provider to access Customer Data and information about Customer's usage of the Third-Party Product as appropriate for the interoperation of that Third-Party Product with the Services. Subject to the limited licenses granted herein, Talkdesk acquires no right, title or interest from Customer or its licensors under this Agreement in or to any Customer Data, Third-Party Product or such program code.	**3.7 Licença do Cliente para a Talkdesk.** O Cliente concede à Talkdesk, suas Afiliadas e empresas contratadas aplicáveis uma licença mundial de prazo limitado para hospedar, copiar, usar, transmitir e exibir qualquer Produto de -Terceiros e código de programa criado por ou para o Cliente usando quaisquer Serviços ou para uso pelo Cliente com os Serviços e Dados do Cliente, cada um, conforme for apropriado para a Talkdesk, para fornecer e garantir a operação adequada dos Serviços e sistemas associados de acordo com este Contrato. Se o Cliente escolher usar um Produto de Terceiros com os Serviços, o Cliente concede permissão à Talkdesk para que esta permita que o Produto de Terceiro e seu fornecedor acessem Dados do Cliente e informações sobre o uso do Produto de Terceiros pelo Cliente conforme apropriado para a interoperação desse Produto de Terceiro com os Serviços. Sujeito às licenças limitadas aqui concedidas, a Talkdesk não adquire nenhum direito, título ou interesse do Cliente ou de seus licenciados sob este Contrato em ou a quaisquer Dados do Cliente, Produto de Terceiros ou tal código de programa.
3.8 License by Customer to Use Feedback. Customer grants to Talkdesk and its Affiliates a worldwide, perpetual, irrevocable, royalty free license to use and incorporate into its services any suggestion, enhancement request, recommendation, correction or other feedback provided by Customer or Authorized Users relating to the operation of Talkdesk's or its Affiliates' business, including but not limited to its Services, Implementation of the Services, Content, and Marketplace. Talkdesk may use anonymized, aggregated Customer Data for the purpose of maintaining or improving the Services or Marketplace.	**3.8 Licença do Cliente para Usar o Feedback.** O Cliente concede à Talkdesk e suas Afiliadas uma licença mundial, perpétua, irrevogável e livre de royalties para usar e incorporar em seus serviços qualquer sugestão, solicitação de aprimoramento, recomendação, correção ou outro feedback fornecido pelo Cliente ou Usuários Autorizados em relação à operação dos negócios da Talkdesk ou de suas Afiliadas, incluindo, mas não se limitando a seus Serviços, Implementação de Serviços, Conteúdo e Marketplace. A Talkdesk pode usar Dados do Cliente agregados e anônimos com a finalidade de manter ou melhorar os Serviços ou o Marketplace.
4 PROFESSIONAL SERVICES AND EARLY ACCESS SERVICES.	**4 SERVIÇOS PROFISSIONAIS E SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO.**

4.1 Professional Services. If Professional Services are purchased, Talkdesk will perform Professional Services on a time and materials basis unless otherwise stated in a SOW. Talkdesk shall control how the Professional Services are performed. Talkdesk reserves the right to make all staffing decisions in its sole and reasonable discretion. Customer shall make available at no charge all technical data, computer facilities, programs, files, documentation, test data, sample output, office space, equipment and other assistance as reasonably requested by Talkdesk in the performance of Professional Services. **4.2 Early Access Services.** Customer and all Authorized Users must comply with Talkdesk's Early Access Agreement attached hereto with respect to the purchase and use of Early Access Services.	**4.1 Serviços Profissionais.** Se os Serviços Profissionais forem adquiridos, a Talkdesk executará os Serviços Profissionais com base no tempo e nos materiais, a menos que seja declarado de outra forma em um Descritivo de Serviços. A Talkdesk deverá controlar como os Serviços Profissionais são executados. A Talkdesk reserva-se o direito de tomar todas as decisões de equipe a seu exclusivo e razoável critério. O Cliente deve disponibilizar gratuitamente todos os dados técnicos, instalações de computador, programas, arquivos, documentação, dados de teste, resultados de amostra, espaço de escritório, equipamento e outras assistências conforme razoavelmente solicitado pela Talkdesk na execução dos Serviços Profissionais. **4.2 Serviços de Acesso Antecipado.**O Cliente e todos os Usuários Autorizados devem cumprir o Acordo de Acesso Antecipado da Talkdesk anexada ao presente instrumento com relação à compra e uso dos Serviços de Acesso Antecipado.
5 THIRD-PARTY PRODUCTS. **5.1 Usage of Third-Party Products.** Talkdesk may make Third-Party Products available through a Marketplace, such as AppConnect. If Customer, at Customer's discretion, chooses to use a Third-Party Product, then Customer may be required to accept the Third-Party Product provider's terms of service ("Third-Party Provider's Terms") as part of the Third-Party Product installation process. Customer acknowledges for each Third-Party Product Customer purchases through the Marketplace, the Third-Party Provider's Terms constitute a binding agreement between Customer and the relevant Third-Party Product provider only. The Third-Party Product provider of each Third-Party Product is solely responsible for that Third-Party Product, the content therein, and any claims that Customer or any other party may have relating to that Third-Party Product or Customer's use of that Third-Party Product. Customer acknowledges that Customer is purchasing the license to each Third-Party Product from the relevant Third-Party Product provider; Talkdesk is acting as agent for the Third-Party Product provider in providing each such Third-Party Product; Talkdesk is not a party to the license between Customer and the Third-Party Product provider with respect to that Third-Party Product; and Talkdesk is not responsible for that Third-Party Product, the content therein, or any claims that Customer or any other party may have relating to that Third-Party Productor Customer's use of that Third-Party Product. Customer acknowledges and agrees that Talkdesk and its Affiliates are third-party beneficiaries of the agreement between Customer and the Third-Party Product provider for each Third-Party Product, and that Talkdesk and its Affiliates have the right (and will be deemed to have accepted the right) to enforce such license against Customer as a third-party beneficiary thereof. The Third-Party Product Provider's Terms shall not modify or otherwise supersede the terms and conditions of this Agreement. By purchasing a Third-Party Product, Customer grants Talkdesk permission to share Customer Data with the Third-Party Product provider as necessary in order to provide Customer the Third-Party Product. **5.2 Disclaimer.** Talkdesk makes no representations, endorsements, guarantees, or warranties, express or implied,	**5 PRODUTOS DE TERCEIROS.** **5.1 Uso de Produtos de Terceiros.** A Talkdesk pode disponibilizar Produtos de Terceiros por meio de um Marketplace, como o AppConnect.Se o Cliente, a seu critério, escolher usar um Produto de Terceiros, então o Cliente pode ser obrigado a aceitar os termos de serviço do fornecedor do Produto de Terceiros ("Termos do Fornecedor de Terceiros") como parte do processo de instalação do Produto de Terceiros. O Cliente reconhece que, para cada Produto de Terceiros que o Cliente adquire através do Marketplace, os Termos do Fornecedor Terceiro constituem um acordo vinculativo apenas entre o Cliente e o fornecedor do Produto de Terceiros relevante. O fornecedor do Produto de Terceiros de cada Produto de Terceiros é o único responsável por esse Produto de Terceiros, pelo conteúdo deste e por quaisquer reclamações que o Cliente ou qualquer outra parte possa ter em relação a esse Produto de Terceiros ou ao uso desse Produto de Terceiros pelo Cliente. O Cliente reconhece que está adquirindo a licença para cada Produto de Terceiros do fornecedor de Produto de Terceiros relevante; A Talkdesk está atuando como agente do fornecedor de Produtos de Terceiros no fornecimento de cada um desses Produtos de Terceiros; A Talkdesk não é parte da licença entre o Cliente e o fornecedor do Produto de Terceiros com relação a esse Produto de Terceiros; e Talkdesk não é responsável por esse Produto de Terceiros, o conteúdo deste ou qualquer reclamação que o Cliente ou qualquer outra parte possa ter em relação ao Produto de Terceiros ou ao uso desse Produto de Terceiros pelo Cliente. O Cliente reconhece e concorda que a Talkdesk e suas Afiliadas são terceiros beneficiários do contrato entre o Cliente e o fornecedor do Produto de Terceiros para cada Produto de Terceiros, e que a Talkdesk e suas Afiliadas têm o direito (e será considerado que aceitaram o direito) de fazer cumprir essa licença contra o Cliente como terceiro beneficiário da mesma. Os Termos do Fornecedor de Produto de Terceiros não devem modificar ou substituir os termos e condições deste Contrato. Ao comprar um Produto de Terceiros, o Cliente concede à Talkdesk permissão para compartilhar Dados do Cliente com o fornecedor do Produto de Terceiros conforme necessário para fornecer o Produto de Terceiros ao Cliente.

with respect to Third-Party Products, including but not limited to the continuing availability of such Third-Party Products or the continuing ability to use and integrate the Talkdesk Services with such Third-Party Products. Talkdesk is not responsible for any disclosure, modification or deletion of Customer Data caused by a Third-Party Product or its provider. Talkdesk does not warrant or support Third-Party Products, whether or not they are designated by Talkdesk as "certified" or otherwise, unless expressly provided otherwise in an Order Form. Talkdesk is not responsible for any disclosure, modification or deletion of Customer Data resulting from access by such Third-Party Product or its provider.	**5.2 Isenção de Responsabilidade.** A Talkdesk não faz representações, endossos ou garantias, expressas ou implícitas, com relação a Produtos de Terceiros, incluindo, mas não se limitando à disponibilidade contínua de tais Produtos de Terceiros ou a capacidade contínua de usar e integrar os serviços da Talkdesk com tais Produtos de Terceiros. A Talkdesk não é responsável por qualquer divulgação, modificação ou exclusão de Dados do Cliente causada por um Produto de Terceiros ou seu fornecedor. A Talkdesk não garante ou oferece suporte a Produtos de Terceiros, sejam ou não designados pela Talkdesk como "certificados" ou de outra forma, a menos que expressamente disposto de outra forma em um Formulário de Pedido. A Talkdesk não é responsável por qualquer divulgação, modificação ou exclusão de Dados do Cliente resultantes do acesso por tal Produto de Terceiros ou seu fornecedor.
5.3 Integration with Third-Party Products. The Services may contain features designed to interoperate with Third-Party Products. Talkdesk cannot guarantee the continued availability of such Services features and may cease providing them without entitling Customer to any refund, credit, or other compensation if, for example and without limitation, the provider of a Third-Party Product ceases to make the Third-Party Product available for interoperation with the corresponding Services features in a manner acceptable to Talkdesk.	**5.3 Integração com Produtos de Terceiros.** Os Serviços podem conter recursos projetados para interoperar com Produtos de Terceiros. A Talkdesk não pode garantir a disponibilidade contínua de tais recursos de Serviços e pode deixar de fornecê-los sem dar ao Cliente direito a qualquer reembolso, crédito ou outra compensação se, por exemplo e sem limitação, o fornecedor de um Produto de Terceiros deixar de tornar o Produto de Terceiros disponível para interoperação com os recursos dos Serviços correspondentes de uma maneira aceitável para a Talkdesk.
6 INVOICE AND PAYMENT.	**6 FATURA E PAGAMENTO.**
6.1 License Fees. Beginning on the Start Date identified on the Order Form, Customer shall pay Talkdesk (or its Authorized Partner, as applicable) all fees identified in an Order Form ("License Fees"). Except as otherwise stated in the Order Form, (i) License Fees are based on the provision of Services and Third-Party Content subscriptions purchased and not actual usage; usage is billed as provided in **Section 6.3**, (ii) payment obligations are non-cancelable and fees paid are non-refundable, (iii) quantities purchased cannot be decreased during the Service Term; (iv) Customer shall pay Talkdesk the License Fees annually in advance; and (v) the License Fees shall increase by the amount specified on the Order Form as the "Renewal Uptick" at the beginning of each Renewal Term.	**6.1 Taxas de Licença.** Começando na Data de Início identificada no Formulário de Pedido, o Cliente deverá pagar à Talkdesk (ou seu Parceiro Autorizado, conforme aplicável) todas as taxas identificadas em um Formulário de Pedido ("Taxas de Licença"). Exceto quando declarado de outra forma no Formulário de Pedido, (i) as Taxas de Licença são baseadas no fornecimento de Serviços e assinaturas de Conteúdo de Terceiros adquiridas e não no uso real; o uso é cobrado conforme previsto na **Seção 6.3**, (ii) as obrigações de pagamento não são canceláveis e as taxas pagas não são reembolsáveis, (iii) as quantidades adquiridas não podem ser reduzidas durante a Vigência do Serviço; (iv) O Cliente deverá pagar à Talkdesk as Taxas de Licença anualmente com antecedência; e (v) as Taxas de Licença aumentarão no valor especificado no Formulário de Pedido como o "Aumento de Renovação" no início de cada Prazo de Renovação.
6.2 Professional Services Fees. Customer shall pay Talkdesk (or its Authorized Partner, if applicable) the fees for the Professional Services identified in a SOW ("Professional Services Fees") in the manner provided in the SOW, subject to any other terms and conditions contained in this Agreement.	**6.2 Taxas de Serviços Profissionais.** O Cliente deve pagar à Talkdesk (ou seu Parceiro Autorizado, se aplicável) as taxas pelos Serviços Profissionais identificados em um Descritivo de Serviços ("Taxas de Serviços Profissionais") na forma prevista no Descritivo de Serviços, sujeito a quaisquer outros termos e condições contidos neste Contrato.
6.3 Usage Fees. In addition to the other fees identified herein, Customer will be charged usage fees based on Customer's use of the Services, as applicable, including but not limited to minutes for calls, phone number line access fees, SMS fees, transcription fees ("**Usage Fees**"). Customer agrees to pay all Usage Fees billed by Talkdesk. Customer may choose to purchase credits in advance which may be applied toward Usage Fees ("**Prepaid Credits**") or pay the Usage Fees monthly in arrears. Prepaid Credits may not be applied toward License Fees or Professional Services Fees. If Customer does not purchase Prepaid Credits or Customer's	**6.3 Taxas de Uso.** Além de outras taxas identificadas neste documento, serão cobradas taxas de uso do Cliente com base no uso dos Serviços pelo Cliente, conforme aplicável, incluindo, mas não se limitando a minutos para chamadas, taxas de acesso à linha de número de telefone, taxas de SMS, taxas de transcrição ("**Taxas de uso**"). O Cliente concorda em pagar todas as Taxas de Uso cobradas pela Talkdesk. O Cliente pode optar por comprar créditos com antecedência, que podem ser aplicados às Taxas de Uso ("**Créditos Pré-**

Prepaid Credits balance reduces to zero, Talkdesk will deliver monthly invoices to Customer for any Usage Fees incurred by Customer.	pagos") ou pagar as Taxas de Uso mensalmente após o vencimento. Os Créditos Pré-pagos não podem ser aplicados às Taxas de Licença ou Taxas de Serviços Profissionais. Se o Cliente não comprar Créditos Pré-pagos ou o saldo de Créditos Pré-pagos do Cliente for reduzido a zero, a Talkdesk entregará faturas mensais ao Cliente por quaisquer Taxas de Uso incorridas pelo Cliente.
6.4 Payment Terms. Unless otherwise provided on the Order Form, Customer shall pay all License Fees and Usage Fees within thirty (30) days of the applicable invoice date. If Customer fails to pay any invoice within such period, Talkdesk shall be entitled to interest from the day on which the invoice is due, without limiting Talkdesk's rights or remedies. Both parties agree that the rate of interest on past due invoices shall be up to the maximum amount permitted by applicable law. Customer shall reimburse Talkdesk for all costs incurred by Talkdesk in collecting any late payments, fees or interest, including but not limited to attorneys' fees, court costs, and collection agency fees.	**6.4 Termos de Pagamento.** Salvo disposição em contrário no Formulário de Pedido, o Cliente deverá pagar todas as Taxas de Licença e Taxas de Uso no prazo de trinta (30) dias a partir da data da fatura aplicável. Se o Cliente deixar de pagar qualquer fatura dentro desse período, a Talkdesk terá direito a juros a partir do dia em que a fatura vence, sem limitar os direitos ou recursos da Talkdesk. Ambas as partes concordam que a taxa de juros sobre faturas vencidas deve ser até o valor máximo permitido pela lei aplicável. O Cliente deverá reembolsar a Talkdesk por todos os custos incorridos pela Talkdesk na cobrança de quaisquer pagamentos atrasados, taxas ou juros, incluindo, mas não se limitando a honorários advocatícios, custas judiciais e taxas de agência de cobrança.
6.5 Taxes. Unless provided to the contrary in the Order Form, Talkdesk's fees do not include any Taxes. Customer is responsible for paying all Taxes associated with its purchases hereunder. If Talkdesk has the legal obligation to pay or collect Taxes for which Customer is responsible under this **Section 6.5**, Talkdesk will invoice Customer, and Customer will pay that amount unless Customer provides Talkdesk with a valid tax exemption certificate authorized by the appropriate taxing authority. For clarity, Talkdesk is solely responsible for taxes assessable against it based on its income, property and employees.	**6.5 Impostos.** Salvo disposição em contrário no Formulário de Pedido, as taxas da Talkdesk não incluem quaisquer Impostos. O Cliente é responsável por pagar todos os Impostos associados a suas compras nos termos deste instrumento. Se a Talkdesk tiver a obrigação legal de pagar ou cobrar impostos pelos quais o Cliente é responsável de acordo com esta **Seção 6.5**, a Talkdesk irá faturar o Cliente, e o Cliente pagará essa quantia, a menos que o Cliente forneça à Talkdesk um certificado de isenção de imposto válido, autorizado pela autoridade tributária apropriada. Para maior clareza, a Talkdesk é a única responsável pelos impostos tributáveis contra ela com base em sua renda, propriedade e funcionários.
6.6 Acceleration. If any charge or fees owed by Customer under this or any other agreement for Services is thirty (30) days or more overdue, Talkdesk may, without limiting its other rights and remedies, accelerate Customer's unpaid fee obligations under such agreements so that all such obligations become immediately due and payable.	**6.6 Aceleração.** Se qualquer encargo ou taxas devidas pelo Cliente nos termos deste ou de qualquer outro contrato de Serviços estiver 30 (trinta) dias ou mais em atraso, a Talkdesk pode, sem limitar seus outros direitos e recursos, acelerar as obrigações de taxas não pagas pelo Cliente ao abrigo de tais contratos para que todas essas obrigações tornem-se imediatamente devidas e pagáveis.
7 CONFIDENTIALITY AND PUBLICITY.	**7 CONFIDENCIALIDADE E PUBLICIDADE.**
7.1 Protection of Confidential Information. As between the parties, each party retains all ownership rights in and to its Confidential Information. As a condition to being provided with any disclosure of or access to Confidential Information, the Receiving Party shall: (i) not access or use Confidential Information other than as necessary to exercise its rights or perform its obligations under and in accordance with this Agreement; (ii) safeguard the Confidential Information from unauthorized use, access or disclosure using at least the degree of care it uses to protect its similarly sensitive information and in no event less than a reasonable degree of care; and (iii) ensure its Representatives' compliance with, and be responsible and liable for any of its Representatives' non-compliance with, the terms of this **Section 7**. The obligations in this **Section 7** shall not apply to any information that (i) is or becomes generally known to the	**7.1 Proteção de Informações Confidenciais.** Entre as partes, cada parte retém todos os direitos de propriedade sobre suas Informações Confidenciais. Como condição para receber qualquer divulgação ou acesso às Informações Confidenciais, a Parte Receptora deverá: (i) não acessar ou usar as Informações Confidenciais, exceto conforme necessário para exercer seus direitos ou cumprir suas obrigações nos termos e de acordo com este Contrato; (ii) salvaguardar as Informações Confidenciais do uso não autorizado, acesso ou divulgação usando, pelo menos, o grau de cuidado que usa para proteger suas informações igualmente sensíveis e em nenhum caso menos do que um grau razoável de cuidado; e (iii) garantir o cumprimento, por parte de seus Representantes, e ser responsável pelo descumprimento de qualquer um de seus Representantes, dos termos desta **Seção 7**. As obrigações nesta **Seção 7** não se aplicam a qualquer informação que (i)

public without breach of any obligation owed to the Disclosing Party, (ii) was known to the Receiving Party prior to its disclosure by the Disclosing Party without breach of any obligation owed to the Disclosing Party, (iii) is received by the Receiving Party from a third party without breach of any obligation owed to the Disclosing Party, or (iv) was independently developed by the Receiving Party without use of or reference to the Disclosing Party's Confidential Information. For the avoidance of doubt, the non-disclosure obligations set forth in this **Section 7** apply to Confidential Information exchanged between the parties in connection with the evaluation of additional Talkdesk services.

7.2 Permitted Disclosure. Neither party will disclose the terms of this Agreement or any Order Form to any third party other than its Affiliates, legal counsel and accountants without the other party's prior written consent, provided that a party that makes any such disclosure to its Affiliate, legal counsel or accountants will remain responsible for such Affiliate's, legal counsel's or accountant's compliance with this **Section 7**. Notwithstanding the foregoing, Talkdesk may disclose the terms of this Agreement and any applicable Order Form to a subcontractor or Third-Party Product provider to the extent necessary to perform Talkdesk's obligations under this Agreement, under terms of confidentiality materially as protective as set forth herein.

7.3 Compelled Disclosures. If the Receiving Party or any of its Representatives is compelled by applicable law to disclose any Confidential Information then, to the extent permitted by applicable law, the Receiving Party shall: (i) promptly, and prior to such disclosure, notify the Disclosing Party in writing of such requirement so that the Disclosing Party can seek a protective order or other remedy or waive its rights under this **Section 7**; and (ii) provide reasonable assistance to the Disclosing Party, at the Disclosing Party's sole cost and expense, in opposing such disclosure or seeking a protective order or other limitations on disclosure. If the Disclosing Party waives its rights under this **Section 7.3** or, after providing the notice and assistance required under this **Section 7.3**, the Receiving Party remains required by law to disclose any Confidential Information, the Receiving Party shall disclose only that portion of the Confidential Information that the Receiving Party is legally required to disclose and, on the Disclosing Party's request, shall use commercially reasonable efforts to obtain assurances from the applicable court or other presiding authority that such Confidential Information will be afforded confidential treatment.

7.4 Publicity. Subject to such other party's prior written approval, either party may issue publicity or general marketing communications concerning its involvement with the other party. Customer hereby grants a limited, worldwide, royalty-free license to Talkdesk to display Customer's name and logo on its website and in marketing materials during the Service Term; provided, however, that Customer may revoke this license by providing written notice to Talkdesk at **legal@talkdesk.com**. Customer shall cooperate with Talkdesk to issue a press release announcing that it has selected Talkdesk as a preferred partner no later than forty-five (45) days after signing this Agreement. Customer shall cooperate with Talkdesk to issue a case study no later than

seja ou se torne de conhecimento público sem violação de qualquer obrigação devida à Parte Divulgadora, (ii) fosse conhecida pela Parte Receptora antes de sua divulgação pela Parte Divulgadora sem violação de qualquer obrigação devida à Parte Divulgadora, (iii) é recebido pela Parte Receptora de um terceiro sem violação de qualquer obrigação devida à Parte Divulgadora, ou (iv) foi desenvolvida de forma independente pela Parte Receptora sem uso de ou sem referência às Informações Confidenciais da Parte Divulgadora. Para evitar dúvidas, as obrigações de não divulgação estabelecidas nesta **Seção 7** se aplicam às Informações Confidenciais trocadas entre as partes em conexão com a avaliação de serviços adicionais da Talkdesk.

7.2 Divulgação Permitida. Nenhuma das partes divulgará os termos deste Contrato ou de qualquer Formulário de Pedido a terceiros, exceto suas Afiliadas, consultores jurídicos e contadores, sem o consentimento prévio por escrito da outra parte, desde que uma parte que faça tal divulgação a sua Afiliada, advogado ou os contadores permaneça responsável pela conformidade de tal Afiliada, advogado ou contador com esta **Seção 7**. Não obstante o acima exposto, a Talkdesk pode divulgar os termos deste Contrato e qualquer Formulário de Pedido aplicável a um subcontratado ou fornecedor de Produtos de Terceiros, na medida necessária para cumprir as obrigações da Talkdesk nos termos deste Contrato, sob os termos de confidencialidade materialmente como proteção conforme estabelecido neste documento.

7.3 Divulgações Obrigatórias. Se a Parte Receptora ou qualquer um de seus Representantes for compelido pela lei aplicável a divulgar qualquer Informação Confidencial, então, na medida permitida pela lei aplicável, a Parte Receptora deverá: (i) prontamente, e antes de tal divulgação, notificar por escrito a Parte Divulgadora tal exigência para que a Parte Divulgadora possa buscar uma ordem de proteção ou outro recurso ou renunciar a seus direitos nos termos desta **Seção 7**; e (ii) fornecer assistência razoável para a Parte Divulgadora, às custas e despesas da Parte Divulgadora, em se opor a tal divulgação ou buscar uma ordem de proteção ou outras limitações à divulgação. Se a Parte Divulgadora renunciar aos seus direitos nos termos desta **Seção 7.3** ou, depois de fornecer o aviso e a assistência exigidos nesta **Seção 7.3**, a Parte Receptora permanecer obrigada por lei a divulgar qualquer Informação Confidencial, a Parte Receptora deverá divulgar apenas aquela parte das Informações Confidenciais que a Parte Receptora é legalmente obrigada a divulgar e, a pedido da Parte Divulgadora, deve envidar esforços comercialmente razoáveis para obter garantias do tribunal aplicável ou outra autoridade presidente de que tais Informações Confidenciais receberão tratamento confidencial.

7.4 Publicidade. Sujeito à aprovação prévia por escrito da outra parte, qualquer uma das partes pode emitir publicidade ou comunicações de marketing em geral a respeito de seu envolvimento com a outra parte. O Cliente, por meio deste, concede uma licença limitada, global e livre de royalties para a Talkdesk para exibir o nome e o logotipo do Cliente em seu site e em materiais de marketing durante a Vigência do Serviço; desde que, no entanto, o Cliente possa revogar essa licença, fornecendo uma notificação por escrito

ninety (90) days after implementation is complete, discussing the success metrics, and shall participate in other marketing-related activities related to the Talkdesk implementation. The Order Form shall take precedence over this **Section 7.4** with regard to publicity and consent to use Customer's name and logo.	à Talkdesk através do e-mail **legal@talkdesk.com**. O Cliente deve cooperar com a Talkdesk para emitir um comunicado à imprensa anunciando que selecionou a Talkdesk como parceiro de preferência em até quarenta e cinco (45) dias após a assinatura deste Contrato. O Cliente deve cooperar com a Talkdesk para emitir um estudo de caso no máximo noventa (90) dias após a implementação ser concluída, discutindo as métricas de sucesso, e deve participar de outras atividades relacionadas ao marketing relacionadas à implementação da Talkdesk. O Formulário de Pedido deve ter precedência sobre esta **Seção 7.4** no que diz respeito à publicidade e consentimento para usar o nome e o logotipo do Cliente.
8 INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS. **8.1 Talkdesk Intellectual Property.** Customer acknowledges that it does not have any ownership or other rights in or to the Services or the Documentation except as specifically described in this Agreement, and Talkdesk shall exclusively own and retain all right, title and interest in and to all of its intellectual property of every kind, including in and to all inventions (whether patented or not), copyrights and works of authorship (whether subject to a U.S. copyright registration or not), know-how, software applications, routines, source and object code, algorithms, APIs, processes and workflows, and improvements, enhancements, derivations or modifications of any of the foregoing that were or are developed by Talkdesk in connection with the Services or the Documentation. Nothing herein shall be interpreted as a license, transfer or grant by Talkdesk to Customer of any interest in or to Talkdesk Intellectual Property of any kind, including without limitation any subject matter that is patented or patentable, copyrighted (registered or unregistered), constitutes a trade secret or Talkdesk know how, or any other legally protectible technology, item of information, product, interest or process capable of protection as intellectual property anywhere in the world. To the extent Talkdesk does not retain exclusive ownership of its Intellectual Property, Talkdesk shall have a royalty-free, worldwide, transferable, sublicensable, irrevocable, perpetual license to use the Intellectual Property, including incorporation into Talkdesk Services. Unless otherwise set forth in the SOW or Order Form, Customer is hereby granted a limited license to use the Intellectual Property solely in connection with the Talkdesk Services. **8.2 Customer Intellectual Property.** Talkdesk acknowledges that it does not have any ownership or other rights in or to the Customer Data except as specifically described in this Agreement. All of Customer's rights in the Customer Data that are not specifically granted to Talkdesk in this Agreement shall be reserved to Customer.	**8 DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL.** **8.1 Propriedade Intelectual da Talkdesk.** O Cliente reconhece que não possui qualquer propriedade ou outros direitos dos ou sobre os Serviços ou Documentação, exceto conforme especificamente descrito neste Contrato, e a Talkdesk deverá possuir e reter exclusivamente todos os direitos, títulos e interesses de e sobre toda a sua propriedade intelectual de todo tipo, incluindo de e sobre todas as invenções (patenteadas ou não), direitos autorais e trabalhos de autoria (sujeitos a um registro de direitos autorais nos EUA ou não), *know-how*, aplicativos de software, rotinas, código-fonte e de objetos, algoritmos, APIs, processos e fluxos de trabalho e melhorias, aprimoramentos, derivações ou modificações de qualquer um dos anteriores que foram ou são desenvolvidos pela Talkdesk em conexão com os Serviços ou a Documentação. Nada aqui deve ser interpretado como uma licença, transferência ou concessão pela Talkdesk ao Cliente de qualquer interesse em ou sobre a Propriedade Intelectual da Talkdesk de qualquer tipo, incluindo, sem limitação, qualquer assunto que seja patenteado ou patenteável, protegido por direitos autorais (registrados ou não), constitua um segredo comercial ou *know-how* da Talkdesk, ou qualquer outra tecnologia legalmente protegível, item de informação, produto, interesse ou processo capaz de proteção como propriedade intelectual em qualquer lugar do mundo. Na medida em que a Talkdesk não retém a propriedade exclusiva de sua Propriedade Intelectual, a Talkdesk deve ter uma licença livre de royalties, global, transferível, sublicenciável, irrevogável e perpétua para usar a Propriedade Intelectual, incluindo incorporação nos Serviços da Talkdesk. Salvo disposição em contrário no Descritivo de Serviços ou no Formulário de Pedido, é concedida ao Cliente uma licença limitada para usar a Propriedade Intelectual unicamente em conexão com os Serviços da Talkdesk. **8.2 Propriedade Intelectual do Cliente.** A Talkdesk reconhece que não possui qualquer propriedade ou outros direitos sobre os Dados do Cliente, exceto conforme especificamente descrito neste Contrato. Todos os direitos do Cliente sobre os Dados do Cliente que não sejam especificamente concedidos à Talkdesk neste Contrato serão reservados ao Cliente.
9 MUTUAL INDEMNIFICATION. **9.1 Indemnification by Customer.** Customer will defend, indemnify, and hold Talkdesk harmless from and against all claims, demands, actions, suits, discovery	**9 INDENIZAÇÃO MÚTUA.** **9.1 Indenização pelo Cliente.** O Cliente defenderá, indenizará e isentará a Talkdesk de e contra todas as alegações, demandas, ações, processos, demandas de

demands, including, without limitation, third-party subpoenas, government investigations or enforcement actions brought against Talkdesk by a third party and any damages, liabilities, losses, settlements, judgments, costs and expenses (including, without limitation, reasonable attorneys' fees and costs) related thereto alleging: (i) Customer's use of any feature of the Talkdesk Services violates Customer's contractual, regulatory, or other legal obligations, including but not limited to the Acceptable Use Policy; (ii) Talkdesk's use of any Customer Data as permitted by this Agreement or any Customer Data infringes or misappropriates a third party's Intellectual Property Rights; (iii) a Third-Party Product provided by Customer or the combination of a Third-Party Product provided by Customer and used with the Services infringes or misappropriates a third party's Intellectual Property Rights; or (iv) Customer's use of the Services or Content in an unlawful manner or in violation of the Agreement, the Documentation, or Order Form. Talkdesk shall (a) promptly give Customer written notice of the claim against Talkdesk, (b) give Customer sole control of the defense and settlement of the claim against Talkdesk (except that Customer may not settle any claim against Talkdesk unless it unconditionally releases Talkdesk of all liability), and (c) give Customer all reasonable assistance, at Customer's expense.

9.2 Indemnification by Talkdesk. Talkdesk will pay all Damages and defend Customer from and against all claims, brought against Customer by a third party alleging that Customer's use of the Talkdesk Services as permitted by this Agreement infringes or misappropriates a third-party copyright, trade secret, trademark or patent ("IP Claim"); provided Customer: (a) promptly notifies Talkdesk of any allegation of any such IP Claim, (b) grants Talkdesk exclusive control over the defense and settlement of any such IP Claim, and (c) gives Talkdesk any information it reasonably requests in connection with the defense of the allegation. If Talkdesk receives notice or information about the IP Claim, Talkdesk may in its discretion and at no cost to Customer: (i) modify the Services so that they are no longer claimed to infringe or misappropriate, (ii) obtain a license for Customer's continued use of such Services in accordance with this Agreement, or (iii) terminate Customer's subscriptions for such Services upon 30 days' written notice and refund Customer any prepaid and unused fees covering the remainder of the Services Term of the terminated subscriptions. The above defense and indemnification obligations do not apply if: (1) the allegation does not state with specificity that the Services are the basis of the IP Claim against Customer; (2) an IP Claim against Customer arises from the use or combination of the Services or any part thereof with software, hardware, data, or processes not provided by Talkdesk, if the Services or use thereof would not infringe without such combination; (3) an IP Claim against Customer arises from Services for which there is no charge; or (4) an IP Claim against Customer arises from Third-Party Content, a Third-Party Product or Customer's breach of this Agreement, the Documentation or applicable Order Forms.

9.3 Exclusive Remedy. Section 9.2 states Talkdesk's sole liability to, and Customer's exclusive remedy against, Talkdesk for any IP Claim.

descoberta, incluindo, sem limitação, intimações de terceiros, investigações governamentais ou ações judiciais movidas contra a Talkdesk por terceiros e quaisquer danos, responsabilidades, perdas, acordos, julgamentos, custos e despesas (incluindo, sem limitação, honorários advocatícios e custos razoáveis) relacionados, alegando: (i) O uso de qualquer recurso dos Serviços Talkdesk pelo Cliente viola as obrigações contratuais, regulamentares ou outras obrigações legais do Cliente, incluindo, mas não se limitando à Política de Uso Aceitável; (ii) o uso pela Talkdesk de quaisquer Dados do Cliente conforme permitido por este Contrato ou quaisquer Dados do Cliente infrinja ou se aproprie indevidamente dos Direitos de Propriedade Intelectual de terceiros; (iii) um Produto de Terceiros fornecido pelo Cliente ou a combinação de um Produto de Terceiros fornecido pelo Cliente e usado com os Serviços infringe ou apropria indevidamente os Direitos de Propriedade Intelectual de um terceiro; ou (iv) o uso dos Serviços ou Conteúdo pelo Cliente de maneira ilegal ou em violação do Contrato, da Documentação ou do Formulário de Pedido. A Talkdesk deverá (a) prontamente dar ao Cliente um aviso por escrito da alegação contra a Talkdesk, (b) dar ao Cliente o controle exclusivo da defesa e liquidação da alegação contra a Talkdesk (exceto que o Cliente não pode resolver qualquer alegação contra a Talkdesk, a menos que libere incondicionalmente a Talkdesk de todas as responsabilidades), e (c) fornecer ao Cliente toda a assistência razoável, às custas do Cliente.

9.2 Indenização pela Talkdesk. A Talkdesk pagará todos os danos e defenderá o Cliente de e contra todas as alegações movidas contra o Cliente por um terceiro, alegando que o uso dos Serviços da Talkdesk pelo Cliente conforme permitido por este Contrato infringe ou se apropria indevidamente de direitos autorais, segredos comerciais, marcas comerciais ou patentes de terceiros ("Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual"); desde que o Cliente: (a) notifique prontamente a Talkdesk de qualquer alegação de tal Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual, (b) conceda à Talkdesk controle exclusivo sobre a defesa e liquidação de qualquer Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual e (c) forneça à Talkdesk qualquer informação que está razoavelmente solicitar em conexão com a defesa da alegação. Se a Talkdesk receber notificação ou informações sobre a Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual, a Talkdesk poderá, a seu critério e sem nenhum custo para o Cliente: (i) modificar os Serviços de forma que não sejam mais considerados como infratores ou inapropriados, (ii) obter uma licença para continuação do uso de tais Serviços de acordo com este Contrato pelo Cliente, ou (iii) rescindir as assinaturas do Cliente para tais Serviços mediante notificação por escrito de 30 dias e reembolsar ao Cliente quaisquer taxas pré-pagas e não utilizadas cobrindo o restante do Prazo dos Serviços das assinaturas rescindidas. As obrigações de defesa e indenização acima não se aplicam se: (1) a alegação não declarar com especificidade que os Serviços são a base da Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual contra o Cliente; (2) uma Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual contra o Cliente surge do uso ou combinação dos Serviços ou qualquer parte deles com software, hardware, dados ou processos não fornecidos pela Talkdesk, se os Serviços ou seu

	uso não infringiriam sem tal combinação; (3) uma Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual contra o Cliente surge de Serviços para os quais não há cobrança; ou (4) uma Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual contra o Cliente surge de Conteúdos de Terceiros, Produtos de Terceiros ou violação deste Contrato, da Documentação ou dos Formulários de Pedidos aplicáveis pelo Cliente. **9.3 Reparação Exclusiva.** A Seção 9.2 declara a responsabilidade exclusiva da Talkdesk a e reparação exclusiva do Cliente contra a Talkdesk por qualquer Reivindicação acerca de Direito de Propriedade Intelectual.
10 REPRESENTATIONS. **10.1 Representations.** Each party represents that it has validly entered into this Agreement and has the legal power to do so.	**10 REPRESENTAÇÕES.** **10.1 Representações.** Cada parte declara que celebrou validamente este Contrato e tem o poder legal para fazê-lo.
11 DISCLAIMERS. **11.1 GENERAL DISCLAIMER.** EXCEPT AS EXPRESSLY PROVIDED IN THIS AGREEMENT, CUSTOMER ACKNOWLEDGES AND AGREES THAT THE SERVICES (INCLUDING EARLY ACCESS SERVICES), MARKETPLACE, THIRD- PARTY CONTENT, AND THE DOCUMENTATION ARE PROVIDED ON AN "AS IS" AND AS AVAILABLE BASIS, AND TALKDESK DOES NOT MAKE ANY, AND HEREBY SPECIFICALLY DISCLAIMS, ANY REPRESENTATIONS, ENDORSEMENTS, GUARANTEES, OR WARRANTIES, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING, WITHOUT LIMITATION, ANY OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE, TITLE, OR NONINFRINGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS. TALKDESK DOES NOT WARRANT THAT THE SERVICES: (A) WILL BE ERROR-FREE, (B) WILL MEET ANY SPECIFIED SERVICE LEVEL, OR (C) WILL OPERATE WITHOUT INTERRUPTIONS OR DOWNTIME. **11.2 EMERGENCY SERVICES DISCLAIMER.** THE SERVICES ARE NOT INTENDED TO SUPPORT OR CARRY EMERGENCY CALLS OR SMS MESSAGES TO ANY EMERGENCY SERVICES. NEITHER TALKDESK NOR ITS REPRESENTATIVES WILL BE LIABLE UNDER ANY LEGAL OR EQUITABLE THEORY FOR ANY CLAIM, DAMAGE, OR LOSS (AND CUSTOMER WILL HOLD TALKDESK HARMLESS AGAINST ANY AND ALL SUCH CLAIMS) ARISING FROM OR RELATING TO THE INABILITY TO USE THE SERVICES TO CONTACT EMERGENCY SERVICES.	**11 ISENÇÕES DE RESPONSABILIDADE.** **11.1 ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE GERAL.** EXCETO CONFORME EXPRESSAMENTE DISPONIBILIZADO NESTE CONTRATO, O CLIENTE RECONHECE E CONCORDA QUE OS SERVIÇOS (INCLUINDO SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO), MARKETPLACE, CONTEÚDO DE TERCEIROS E A DOCUMENTAÇÃO SÃO FORNECIDOS TAL COMO SÃO E COMO SE ENCONTRAM DISPONÍVEIS, E A TALKDESK NÃO FAZ NENHUMA, E AQUI ESPECIFICAMENTE SE ISENTA DE QUALQUER REPRESENTAÇÃO, ENDOSSO OU GARANTIAS, EXPRESSAS OU IMPLÍCITAS, INCLUINDO, SEM LIMITAÇÃO, QUALQUER DECLARAÇÃO DE COMERCIABILIDADE, ADEQUAÇÃO A UMA FINALIDADE ESPECÍFICA, TÍTULO OU NÃO VIOLAÇÃO DE DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL.A TALKDESK NÃO GARANTE QUE OS SERVIÇOS: (A) ESTARÃO LIVRES DE ERROS, (B) ATENDERÃO A QUALQUER NÍVEL DE SERVIÇO ESPECIFICADO OU (C) OPERARÃO SEM INTERRUPÇÕES OU TEMPO DE INATIVIDADE. **11.2 ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE DOS SERVIÇOS DE EMERGÊNCIA.** OS SERVIÇOS NÃO SE DESTINAM A APOIAR OU TRANSFERIR CHAMADAS DE EMERGÊNCIA OU MENSAGENS SMS PARA QUAISQUER SERVIÇOS DE EMERGÊNCIA. NEM A TALKDESK NEM SEUS REPRESENTANTES SERÃO RESPONSÁVEIS SOB QUALQUER TEORIA JURÍDICA OU EQUITATIVA POR QUALQUER REIVINDICAÇÃO, DANO OU PERDA (E O CLIENTE ISENTARÁ A TALKDESK DE QUALQUER RESPONSABILIDADE CONTRA QUALQUER E TODAS TAIS REIVINDICAÇÕES) DECORRENTES DE OU RELACIONADOS À INCAPACIDADE DE USAR OS SERVIÇOS PARA CONTATAR OS SERVIÇOS DE EMERGÊNCIA.
12 LIMITATION OF LIABILITY.	**12 LIMITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE.**

12.1 IN NO EVENT SHALL EITHER PARTY BE LIABLE TO THE OTHER PARTY FOR ANY INDIRECT, INCIDENTAL, CONSEQUENTIAL, SPECIAL, BUSINESS INTERRUPTION, PUNITIVE OR EXEMPLARY DAMAGES, INCLUDING, WITHOUT LIMITATION, LOSS OF PROFITS, SAVINGS, GOODWILL, BUSINESS OPPORTUNITY, BUSINESS, OR REVENUES, WHETHER OR NOT CHARACTERIZED IN CONTRACT, TORT (INCLUDING NEGLIGENCE) OR OTHER THEORY OF LIABILITY, ARISING OUT OF THIS AGREEMENT, REGARDLESS OF WHETHER SUCH DAMAGES WERE FORESEEABLE BY ONE OR BOTH PARTIES AND WHETHER SUCH PARTY HAS BEEN ADVISED OF THE POSSIBILITY OF SUCH DAMAGES. **12.2** EXCEPT WITH RESPECT TO ITS OBLIGATIONS UNDER SECTION 9.2, IN NO EVENT SHALL TALKDESK'S LIABILITY ARISING OUT OF OR RELATED TO THIS AGREEMENT, WHETHER ARISING OUT OF OR RELATED TO BREACH OF CONTRACT, TORT (INCLUDING NEGLIGENCE) OR OTHERWISE, EXCEED THE AGGREGATE AMOUNT PAID OR OWED BY CUSTOMER TO TALKDESK PURSUANT TO THIS AGREEMENT IN THE TWELVE (12) MONTH PERIOD IMMEDIATELY PRECEDING THE EVENT THAT GAVE RISE TO SUCH CLAIM. NOR WILL TALKDESK BE LIABLE FOR CUSTOMER'S INABILITY TO USE THE TALKDESK SERVICES BECAUSE OF A FAILURE OR DEGRADATION OF A THIRD-PARTY PROVIDER'S NETWORK. A FAILURE OR DEGRADATION OF INTERNET SERVICES PROVIDERS OR ANY OTHER THIRD-PARTY CAUSE.	**12.1** EM NENHUMA HIPÓTESE QUALQUER PARTE SERÁ RESPONSÁVEL PERANTE A OUTRA PARTE POR QUAISQUER DANOS INDIRETOS, ACIDENTAIS, CONSEQUENCIAIS, ESPECIAIS, DE INTERRUPÇÃO DE NEGÓCIOS, PUNITIVOS OU EXEMPLARES, INCLUINDO, SEM LIMITAÇÃO, PERDA DE LUCROS, ECONOMIAS, ÁGIOS, OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS, NEGÓCIOS OU LUCROS, SEJA CARACTERIZADO OU NÃO EM CONTRATO, DELITO (INCLUINDO NEGLIGÊNCIA) OU OUTRA TEORIA DE RESPONSABILIDADE, DECORRENTE DESTE CONTRATO, INDEPENDENTEMENTE DE TAIS DANOS SEREM PREVISÍVEIS POR UMA OU AMBAS AS PARTES E SE TAL PARTE TENHA SIDO AVISADA DA POSSIBILIDADE DE TAIS DANOS. **12.2** EXCETO COM RESPEITO A SUAS OBRIGAÇÕES SOB A SEÇÃO 9.2, EM NENHUMA HIPÓTESE A RESPONSABILIDADE DA TALKDESK DECORRENTE DE OU RELACIONADA A ESTE CONTRATO, SEJA DECORRENTE DE OU RELACIONADA À VIOLAÇÃO DE CONTRATO, DELITO (INCLUINDO NEGLIGÊNCIA), OU OUTRO, DEVERÁ EXCEDER O VALOR AGREGADO PAGO OU DEVIDO PELO CLIENTE À TALKDESK DE ACORDO COM ESTE CONTRATO NO PERÍODO DE DOZE (12) MESES IMEDIATAMENTE ANTERIOR AO EVENTO QUE DEU ORIGEM A TAL REIVINDICAÇÃO. NEM A TALKDESK SERÁ RESPONSÁVEL PELA INCAPACIDADE DO CLIENTE DE USAR OS SERVIÇOS DA TALKDESK POR CAUSA DE FALHA OU DEGRADAÇÃO DA REDE DE UM FORNECEDOR TERCEIRO . FALHA OU DEGRADAÇÃO DOS FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE INTERNET OU QUALQUER OUTRA CAUSA DE TERCEIROS.
13 TERM AND TERMINATION. **13.1 Term.** Unless earlier terminated as provided herein, this Agreement shall commence as of the Effective Date and will continue until the Service Term of the last active Order Form has expired or has been terminated. **13.2 Automatic Renewal.** Unless "Automatic Renewal" is marked as "No" on the applicable Order Form, each Order Form shall automatically renew for successive Renewal Terms of three years in length unless either party gives written notice to the other party of its intention not to renew no later than ninety (90) days prior to the end of the then-current Initial Term or Renewal Term, as applicable. **13.3 Termination.** Either party may terminate the Service Term in the event that : (a) the other party materially breaches this Agreement and does not cure such breach within thirty (30) days following its receipt of written notice of such breach; or (b) the other party has become insolvent, does not pay its debts as they become due, makes a general assignment for the benefit of its creditors, becomes the subject of any domestic or foreign bankruptcy or insolvency law, or applies for or has a receiver, trustee, or similar agent appointed to manage or dispose of any material portion of its property or business.	**13 PRAZO E RESCISÃO.** **13.1 Prazo.** A menos que seja rescindido anteriormente conforme previsto neste instrumento, este Contrato deverá começar na Data de Vigência e continuará até que a Vigência do Serviço do último Formulário de Pedido ativo tenha expirado ou seja rescindida. **13.2 Renovação Automática.** A menos que "Renovação Automática" esteja marcada como "Não" no Formulário de Pedido aplicável, cada Formulário de Pedido será renovado automaticamente por Termos de Renovação sucessivos de três anos de duração, a menos que uma das partes notifique por escrito a outra parte de sua intenção de não renovar no mais tardar noventa (90) dias antes do final da então atual Vigência Inicial ou Prazo de Renovação, conforme aplicável. **13.3 Rescisão.** Qualquer uma das partes pode rescindir a Vigência do Serviço no caso de: (a) a outra parte violar materialmente este Contrato e não remediar tal violação dentro de trinta (30) dias após o recebimento da notificação por escrito de tal violação; ou (b) a outra parte se tornou insolvente, não paga suas dívidas na data de vencimento, faz uma cessão geral para o benefício de seus credores, torna-se o objeto de qualquer falência nacional ou estrangeira ou lei de insolvência, ou requer ou tem um administrador judicial,

13.4 Suspension. Talkdesk may suspend access to the Services immediately if Customer is using the Services in violation of law, applicable regulations, or the Acceptable Use Policy.	fiduciário ou agente semelhante nomeado para administrar ou dispor de qualquer parte material de sua propriedade ou negócio.
13.5 Surviving Provisions. The sections titled "Invoice and Payment," "Intellectual Property Rights," "Confidentiality and Publicity," "Disclaimers," "Mutual Indemnification," "Limitation of Liability," "Term and Termination," "Removal of Third-Party Content and Third-Party Product", "Dispute Resolution" and "General Provisions" will survive any termination or expiration of this Agreement, and the section titled "Protection of Customer Data" will survive any termination or expiration of this Agreement for so long as Talkdesk retains possession of Customer Data.	**13.4 Suspensão.** A Talkdesk pode suspender o acesso aos Serviços imediatamente se o Cliente estiver usando os Serviços de maneira que viole a lei, os regulamentos aplicáveis ou a Política de Uso Aceitável. **13.5 Disposições que Permanecerão em Vigor.** As seções intituladas "Fatura e Pagamento", "Direitos de propriedade intelectual", "Confidencialidade e publicidade", "Exonerações de responsabilidade", "Indenização mútua", "Limitação de responsabilidade", "Prazo e Rescisão", "Remoção de Conteúdo de Terceiros e Produto de Terceiros", "Resolução de disputas" e "Disposições gerais" sobreviverão a qualquer rescisão ou expiração deste Contrato, e a seção intitulada "Proteção de Dados do Cliente" permanecerá em vigor após qualquer rescisão ou expiração deste Contrato enquanto a Talkdesk mantiver a posse de Dados do Cliente.
14 DISPUTE RESOLUTION. **14.1 Class Action Waiver.** To the extent permitted by applicable law, the parties hereby waive their rights to assert any claim as a plaintiff or class member in any purported class action, collective action, private attorney general action, or other representative proceeding. **14.2 Choice of Law.** This Agreement and any dispute related to this Agreement shall be governed by and interpreted in accordance with the laws of the State of Delaware without regard to its conflict of laws provisions. If any litigation is validly instituted in connection with this Agreement, the parties hereby consent to the exclusive personal jurisdiction of the state and federal courts in Delaware and waive any objection as to venue or inconvenient forum. **14.3 Jury Trial.** The parties hereby waive any right to a jury trial in connection with a dispute related to this Agreement. **14.4 Attorneys' Fees.** If any legal proceeding is instituted to enforce the terms of this Agreement, the prevailing party may recover its attorneys' fees and other associated costs.	**14 RESOLUÇÃO DE DISPUTAS.** **14.1 Renúncia à Ação Coletiva.** Na medida do permitido pela lei aplicável, as partes renunciam a seus direitos de fazer valer qualquer reivindicação como autor ou membro da classe em qualquer ação coletiva, iniciativa coletiva, ação privada iniciada pelo procurador-geral ou outro processo representativo. **14.2 Direito Aplicável.** Este Contrato e qualquer controvérsia relacionada a este Contrato serão regidos e interpretados de acordo com as leis do Estado de Delaware, independentemente de seu conflito de provisões legais. Se qualquer litígio for validamente instituído em conexão com este Contrato, as partes concordam com a jurisdição pessoal exclusiva dos tribunais estaduais e federais em Delaware e renunciam a qualquer objeção quanto ao local ou fórum inadequado. **14.3 Julgamento por júri.** As partes renunciam a qualquer direito a um julgamento por júri em relação a uma disputa relacionada a este Contrato. **14.4 Honorários advocatícios.** Se qualquer processo legal for instituído para fazer cumprir os termos deste Contrato, a parte vencedora poderá recuperar seus honorários advocatícios e outros custos associados.
15 GENERAL PROVISIONS. **15.1 Compliance with Applicable Law.** Customer agrees to use the Services in compliance with applicable laws. Talkdesk agrees to provide the Services in compliance with applicable laws. **15.1.1** In the event that Talkdesk will process any personal data (as defined by GDPR) as a data processor (as defined by GDPR) on behalf of Customer as data controller (as defined by GDPR), Customer may enter into a Data Protection Agreement with Talkdesk by signing and returning to Talkdesk the Data Protection Agreement, which shall be incorporated by reference into this Agreement in accordance with the terms thereof.	**15 DISPOSIÇÕES GERAIS.** **15.1 Conformidade com a legislação aplicável.** O Cliente concorda em usar os Serviços em conformidade com as leis aplicáveis. A Talkdesk concorda em fornecer os Serviços em conformidade com as leis aplicáveis. **15.1.1** Caso a Talkdesk processe quaisquer dados pessoais (conforme definido pela LGPD) como um processador de dados (conforme definido pela LGPD) em nome do Cliente como controlador de dados (conforme definido pela LGPD), o Cliente pode celebrar um Contrato de Proteção de Dados com a Talkdesk assinando e devolvendo à Talkdesk o Acordo de Proteção de, que deve ser incorporado por referência a este Acordo conforme seus termos.

15.1.2 If Customer is subject to HIPAA, Customer and Talkdesk shall enter into a business associate agreement before Customer transfers any electronic personal health information (as defined by HIPAA) to Talkdesk.

15.1.3 Talkdesk maintains a formal security program and the Talkdesk Services are compatible with the requirements of the Payment Card Industry Data Security Standard ("PCI DSS"). If Customer receives or processes credit card information, it shall comply with Talkdesk's PCI DSS requirements and shall ensure that its employees and other representatives do not store cardholder data within the Talkdesk Service.

15.1.4 If the California Consumer Privacy Act ("CCPA") applies to the Customer Data, the parties agree that Talkdesk:

a) is receiving the personal information from the Customer pursuant to a business purpose;
b) will not sell the personal information (as the term "sell" is defined by the CCPA);
c) will retain, use or disclose such personal information only for the specific purpose of performing the Services; and
d) shall comply with the restrictions of the CCPA.

15.2 Anti-Corruption. Neither party has received or been offered any illegal or improper bribe, kickback, payment, gift, or thing of value from an employee or agent of the other party in connection with this Agreement. Reasonable gifts and entertainment provided in the ordinary course of business do not violate the restriction contained in this **Section 15.2** .

15.3 Export Compliance. The Services and derivatives thereof may be subject to export laws and regulations of the United States and other jurisdictions. Talkdesk and Customer each represent that it is not named on any U.S. government denied-party list. Customer will not permit any Authorized User to access or use the Services or Documentation in a U.S.-embargoed country or region or in violation of any U.S. export law or regulation.

15.4 Force Majeure. Talkdesk will not be liable for any failure or delay in its performance under the Agreement due to any cause beyond its reasonable control, including, for example, an act of God, act of government, flood, fire, earthquake, civil unrest, act of terror, strike or other labor problem (other than one involving Talkdesk employees), Internet service provider failure or delay, Third-Party Product, or denial of service attack.

15.5 Assignment. Neither party may assign its rights or obligations under this Agreement (including all Order Forms) to a third party without the prior written consent of the other party; provided, however, that (i) Talkdesk shall have the right to assign this Agreement or its rights or obligations hereunder to an Affiliate upon notice to Customer and (ii) either party shall have the right to assign, without any consent of the other party, its rights and obligations under this Agreement to any other entity pursuant to a merger, consolidation or reorganization or sale of substantially all of its assets or equity. Any purported assignment contrary to this **Section 15.5** shall be void.

15.1.2 Se o Cliente estiver sujeito ao Ato de Portabilidade e de Responsabilidade de Seguros de Saúde (HIPAA), o Cliente e a Talkdesk deverão firmar um contrato de parceria comercial antes que o Cliente transfira qualquer informação eletrônica pessoal de saúde (conforme definido pelo HIPAA) para a Talkdesk.

15.1.3 A Talkdesk mantém um programa de segurança formal, e os Serviços da Talkdesk são compatíveis com os requisitos do Padrão de Segurança de Dados para o Ramo de Cartões de Crédito ("PCI-DSS"). Se o Cliente receber ou processar informações de cartão de crédito, ele deverá cumprir os requisitos do PCI-DSS da Talkdesk e garantir que seus funcionários e outros representantes não armazenem dados do titular do cartão no Serviço da Talkdesk.

15.1.4 Se a Lei de Privacidade do Consumidor da Califórnia ("CCPA") se aplicar aos Dados do Cliente, as partes concordam que a Talkdesk:

a) está recebendo as informações pessoais do Cliente de acordo com uma finalidade comercial;
b) não venderá as informações pessoais (conforme o termo "vender" é definido pela CCPA);
c) irá reter, usar ou divulgar tais informações pessoais apenas para o propósito específico de realizar os Serviços; e
d) devem obedecer às restrições da CCPA.

15.2 Anticorrupção. Nenhuma das partes recebeu ou foi oferecida qualquer suborno ilegal ou impróprio, propina, pagamento, presente ou coisa de valor de um funcionário ou agente da outra parte em relação a este Contrato. Presentes e entretenimento razoáveis fornecidos no curso normal dos negócios não violam a restrição contida nesta **Seção 15.2** .

15.3 Conformidade de exportação. Os Serviços e seus derivados podem estar sujeitos às leis e regulamentos de exportação dos Estados Unidos e de outras jurisdições. Tanto a Talkdesk quanto o Cliente declaram que não constam em nenhuma lista de partes negadas do governo dos Estados Unidos. O Cliente não permitirá que nenhum Usuário Autorizado acesse ou use os Serviços ou a Documentação em um país ou região com embargo dos Estados Unidos ou em violação a qualquer lei ou regulamento de exportação dos Estados Unidos.

15.4 Força maior. A Talkdesk não será responsável por qualquer falha ou atraso em seu desempenho nos termos do Contrato devido a qualquer causa além de seu controle razoável, incluindo, por exemplo, um ato de Deus, ato do governo, inundação, incêndio, terremoto, agitação civil, ato de terror, greve ou outro problema trabalhista (que não envolva funcionários da Talkdesk), falha ou atraso no provedor de serviços de Internet, Produto de Terceiros ou ataque de negação de serviço.

15.5 Cessão. Nenhuma das partes pode ceder seus direitos ou obrigações sob este Contrato (incluindo todos os Formulários de Pedidos) a terceiros sem o consentimento prévio por escrito da outra parte; desde que, no entanto, (i) a Talkdesk tenha o direito de ceder este Contrato ou seus direitos ou obrigações a uma Afiliada mediante notificação ao Cliente e (ii) qualquer uma das partes terá o direito de ceder, sem qualquer consentimento da outra parte, seus direitos e

15.6 Notice. Talkdesk shall deliver notices to the Customer's billing address or billing email address stated on the Order Form. Except as otherwise provided herein, Customer shall deliver notices to:

Talkdesk, Inc.
Attn: General Counsel, Legal Department
388 Market St., Suite 1300
San Francisco, CA 94111
legal@talkdesk.com

15.7 All notices under this Agreement must be in writing and must be delivered by hand, by email, by registered or certified mail (postage prepaid), or by commercial overnight delivery service. Notice will be deemed to have been duly given: (1) upon delivery, if delivered by hand to an officer of the receiving party; (2) when sent to the appropriate confirmed email address, if delivered by email; (3) three business days after being mailed by registered or certified mail, postage prepaid, or on the day tracking information indicates delivery, if applicable; or (4) the next business day, if sent by commercial overnight delivery service, or on the day tracking information indicates delivery, if applicable.

15.8 Independent Contractor. The parties are independent contractors and have no right to assume or create any obligation or responsibility on behalf of the other party. Neither party shall hold itself out as an agent of the other party. This Agreement does not create or imply any partnership, agency, joint venture or formal business entity of any kind.

15.9 Government Usage. This is a commercial item agreement. If the Services are to be acquired by or on behalf of the U.S. Government, a state or local government, or a prime contractor or subcontractor (of any tier) of the foregoing, Customer must provide Talkdesk with advance written notice and such government customers and users shall obtain only those commercial license rights set forth in the Agreement.

15.10 Severability. If any provision of this Agreement is held by a court of competent jurisdiction to be invalid or unenforceable, such holding shall not affect any other provision hereof, and the Agreement shall be construed as if the invalidated or unenforceable provision had not been contained herein, and in a manner to fulfill the original intent of the parties, insofar as possible.

15.11 Waiver. Except as expressly provided for, no waiver shall be deemed to have been made by either party unless expressed in writing and signed by the waiving party. The failure of either party to insist in any one or more instances upon strict performance of any of the terms or provisions of this Agreement, or to exercise any option or election herein contained, shall not be construed as a waiver or relinquishment for the future of such terms, provisions, option or election, but the same shall continue and remain in full force and effect, and no waiver by any party of any one or more of its rights or remedies under this Agreement shall be deemed to be a waiver of any prior or subsequent rights or remedy hereunder or at law.

15.12 Entire Agreement. This Agreement constitutes the entire and sole agreement among the parties with respect to

obrigações nos termos deste Acordo para qualquer outra entidade de acordo com uma fusão, consolidação ou reorganização ou venda de substancialmente todos os seus ativos ou patrimônios. Qualquer atribuição suposta contrária a esta **Seção 15.5** será nula.

15.6 Aviso. A Talkdesk enviará avisos para o endereço de cobrança do Cliente ou endereço de e-mail de cobrança indicado no Formulário de Pedido. Salvo disposição em contrário neste documento, o Cliente deve entregar avisos para:

Talkdesk, Inc.
A/C: Diretor Jurídico, Departamento Jurídico
388 Market St., Suite 1300
San Francisco, CA 94111
legal@talkdesk.com

Todos os avisos sob este Contrato devem ser por escrito e devem ser entregues em mãos, por e-mail, por correio registrado ou certificado (postagem pré-paga), ou por serviço comercial de entrega noturna. A notificação será considerada devidamente entregue: (1) no momento da entrega, se entregue em mãos a um funcionário da parte receptora; (2) quando enviado para o endereço de e-mail confirmado apropriado, se entregue por e-mail; (3) três dias úteis após o envio por correio registrado ou certificado, postagem pré-paga ou no dia a informação de rastreamento indica entrega, se aplicável; ou (4) no dia útil seguinte, se enviado por serviço comercial de entrega noturna, ou no dia em que a informação de rastreamento indicar entrega, se aplicável.

15.7 Empresa Contratada Independente. As partes são empresas contratadas independentes e não têm o direito de assumir ou criar qualquer obrigação ou responsabilidade em nome da outra parte. Nenhuma das partes deve se apresentar como agente da outra parte. Este Contrato não cria ou implica qualquer parceria, agência, *joint venture* ou entidade comercial formal de qualquer tipo.

15.8 Uso Governamental. Este é um contrato de item comercial. Se os Serviços forem adquiridos por ou em nome do Governo dos Estados Unidos, um estado ou governo local, ou uma empresa contratada ou subcontratada principal (de qualquer nível) do disposto acima, o Cliente deve fornecer à Talkdesk um aviso prévio por escrito e tais clientes governamentais e os usuários devem obter apenas os direitos de licença comercial estabelecidos no Contrato.

15.9 Independência das Disposições Contratuais. Se qualquer disposição deste Acordo for considerada por um tribunal de jurisdição competente como inválida ou inexequível, tal decisão não afetará qualquer outra disposição deste, e o Contrato será interpretado como se a disposição invalidada ou inexequível não tivesse sido contida aqui, e de forma a cumprir a intenção original das partes, na medida do possível.

15.10 Renúncia. Exceto quando expressamente previsto, nenhuma renúncia será considerada como tendo sido feita por qualquer uma das partes, a menos que seja expressa por escrito e assinada pela parte renunciante. A falha de qualquer das partes em insistir em qualquer uma ou mais instâncias no cumprimento estrito de qualquer um dos termos ou disposições deste Contrato, ou em exercer qualquer opção ou

the subject matter hereof and supersedes any previous or contemporaneous agreements, negotiations, understandings, or other matters, whether oral or written, with respect to the subject matter hereof. This Agreement will prevail over any additional, conflicting or inconsistent terms and conditions which may appear on any purchase order furnished by Customer, and such purchase order terms and conditions will have no force or effect, notwithstanding Talkdesk's acceptance or execution of such purchase order.	eleição aqui contida, não deve ser interpretada como uma renúncia ou abdicação para o futuro de tais termos, disposições, opção ou eleição, mas os mesmos devem continuar e permanecer em pleno vigor e efeito, e nenhuma renúncia por qualquer parte de qualquer um ou mais de seus direitos ou recursos nos termos deste Contrato será considerada uma renúncia de qualquer direitos anteriores ou subsequentes ou reparação nos termos deste instrumento ou da lei.
15.13 No Third-Party Beneficiaries. This Agreement is for the sole benefit of the parties hereto and their respective successors and permitted assigns and nothing herein, express or implied, is intended to or shall confer upon any other person any legal or equitable right, benefit, or remedy of any nature whatsoever under or by reason of this Agreement.	**15.11 Acordo Integral.** Este Contrato constitui o acordo integral e exclusivo entre as partes com relação ao assunto aqui tratado e substitui quaisquer acordos anteriores ou contemporâneos, negociações, entendimentos ou outros assuntos, sejam orais ou escritos, com relação ao assunto aqui tratado. Este Contrato prevalecerá sobre quaisquer termos e condições adicionais, conflitantes ou inconsistentes que possam aparecer em qualquer pedido de compra fornecido pelo Cliente, e tais termos e condições de pedido de compra não terão força ou efeito, não obstante a aceitação ou execução de tal pedido de compra pela Talkdesk.
15.14 Execution, Digitized Copies and Counterparts. This Agreement may be executed in two or more identical counterparts (whether by electronic signature, in facsimile, email, in PDF or original, or acknowledgement through a webpage), each of which shall constitute an original as against the party whose signature appears thereon, and all of which together shall constitute one and the same instrument.	**15.12 Nenhum terceiro beneficiário.** Este Contrato é para o benefício exclusivo das partes e de seus respectivos sucessores e cessionários permitidos e nada aqui, expresso ou implícito, se destina a ou deve conferir a qualquer outra pessoa qualquer direito legal ou equitativo, benefício ou reparação de qualquer natureza ao abrigo ou por causa deste Contrato. **15.13 Execução, cópias digitalizadas e vias.** Este Contrato pode ser executado em duas ou mais vias idênticas (seja por assinatura eletrônica, em fac-símile, e-mail, em PDF ou original, ou reconhecimento por meio de uma página da web), cada uma das quais constituindo um original em relação à parte cuja assinatura aparece nela, e todos juntos devem constituir um e o mesmo instrumento.

ACCEPTABLE USE POLICY	POLÍTICA DE USO ACEITÁVEL
This Acceptable Use Policy ("AUP") applies to all Customers and Authorized Users of Talkdesk. All capitalized terms used in this AUP have the meanings given to them in Talkdesk's online Master Subscription Agreement, or, as applicable, the signed Master Subscription Agreement between the parties ("MSA"). Talkdesk may monitor the Services to detect any violation of the MSA. Customer and its Authorized Users shall not access or use the Services or the Documentation except as otherwise expressly permitted or contemplated by the MSA. For the purpose of clarity and without limiting the generality of the foregoing, Customer and its Authorized Users shall not: 1. Make the Services or Documentation available to anyone other than Customer or Authorized Users, or use any Services or Documentation for the benefit of anyone other than Customer or its Affiliates, unless expressly stated otherwise in an Order Form or the Documentation; 2. Modify, translate, adapt, alter, or create derivative works or improvements of the Talkdesk Services or the Documentation; 3. Copy, rent, lease, lend, sell, sublicense, assign, distribute, publish, transfer, or otherwise exploit or make available the Talkdesk Services or Documentation to any person, including on or in connection with the internet or any time-sharing, service bureau, software as a service, cloud, or other technology or service; 4. Bypass or breach or attempt to bypass or breach any security device or protection used by the Talkdesk Services; 5. Use the Services or a Third-Party Product to store or transmit infringing, libelous, or otherwise unlawful or tortious material, or to store or transmit material in violation of third-party privacy rights; 6. Input, upload, transmit, or otherwise provide to or through the Talkdesk Services any information or materials that are unlawful or injurious, or contain, transmit or activate any harmful code; 7. Use the Services or a Third-Party Product to store or transmit code, files, scripts, agents or programs intended to do harm, including, for example, viruses, worms, time bombs and Trojan horses; 8. Interfere with or disrupt the integrity or performance of any Services or Third-Party Content contained therein; 9. Attempt to gain unauthorized access to any Services or Third-Party Product or its related systems or networks; 10. Permit direct or indirect access to or use of any Services or Third-Party Content in a way that circumvents a contractual usage limit, or use any Services to access or	Esta Política de Uso Aceitável ("PUA") se aplica a todos os Clientes e Usuários Autorizados da Talkdesk. Todos os termos em maiúsculas usados nesta PUA têm os significados atribuídos a eles no Contrato Principal de Assinatura da Talkdesk ou, conforme aplicável, no Contrato Principal de Assinatura assinado entre as partes ("CPA"). A Talkdesk pode monitorar os Serviços para detectar qualquer violação do CPA. O Cliente e seus Usuários Autorizados não devem acessar ou usar os Serviços ou a Documentação, exceto se expressamente permitido ou contemplado pelo CPA. Para fins de clareza e sem limitar a generalidade do acima exposto, o Cliente e seus Usuários Autorizados não devem: 1. Disponibilizar os Serviços ou Documentação para qualquer pessoa que não seja o Cliente ou Usuários Autorizados, ou usar quaisquer Serviços ou Documentação para o benefício de qualquer pessoa que não seja o Cliente ou suas Afiliadas, a menos que expressamente declarado de outra forma em um Formulário de Pedido ou na Documentação; 2. Modificar, traduzir, adaptar, alterar ou criar trabalhos derivados ou melhorias dos Serviços ou Documentação da Talkdesk; 3. Copiar, alugar, arrendar, emprestar, vender, sublicenciar, atribuir, distribuir, publicar, transferir ou de outra forma explorar ou disponibilizar os Serviços ou Documentação da Talkdesk para qualquer pessoa, incluindo na ou em conexão com a Internet ou qualquer serviço de compartilhamento de tempo, balcão de serviço, software como serviço, nuvem ou outra tecnologia ou serviço; 4. Ignorar ou violar ou tentar ignorar ou violar qualquer dispositivo de segurança ou proteção usado pelos Serviços da Talkdesk; 5. Usar os Serviços ou um Produto de Terceiros para armazenar ou transmitir material infrator, difamatório ou de outra forma ilegal ou ilícito, ou para armazenar ou transmitir material que viole os direitos de privacidade de terceiros; 6. Inserir, carregar, transmitir ou de outra forma fornecer para ou através dos Serviços da Talkdesk quaisquer informações ou materiais que sejam ilegais ou prejudiciais, ou que contenham, transmitam ou ativem qualquer código prejudicial; 7. Usar os Serviços ou um Produto de Terceiros para armazenar ou transmitir código, arquivos, scripts, agentes ou programas destinados a causar danos, incluindo, por exemplo, vírus, *worms*, bombas-relógio e cavalos de Troia;

use any of Talkdesk intellectual property except as permitted under this Agreement, an Order Form, or the Documentation;	8. Interferir ou interromper a integridade ou o desempenho de quaisquer Serviços ou Conteúdo de Terceiros neles contido;
11. Copy Third-Party Content except as permitted herein or in an Order Form or the Documentation;	9. Tentar obter acesso não autorizado a quaisquer Serviços ou Produtos de Terceiros ou seus sistemas ou redes relacionados;
12. Frame or mirror any part of any Services or Third-Party Product, other than framing on Customer's own intranets or otherwise for its own internal business purposes or as permitted in the Documentation;	10. Permitir o acesso direto ou indireto ou o uso de quaisquer Serviços ou Conteúdo de Terceiros de uma forma que contorne um limite de uso contratual, ou usar quaisquer Serviços para acessar ou usar qualquer propriedade intelectual da Talkdesk, exceto conforme permitido neste Contrato, um Formulário de Pedido, ou a Documentação;
13. Except to the extent permitted by applicable law, disassemble, reverse engineer, or decompile the Services or any Third-Party Content or access it to (1) build a competitive product or service, (2) build a product or service using similar ideas, features, functions or graphics of the Services, (3) copy any ideas, features, functions or graphics of the Services, or (4) determine whether the Services are within the scope of any patent;	11. Copiar Conteúdo de Terceiros, exceto conforme permitido aqui ou em um Formulário de Pedido ou na Documentação;
14. Access the Services and Documentation for benchmarking or competitive purposes; or	12. Enquadrar ou espelhar qualquer parte de quaisquer Serviços ou Produto de Terceiros, exceto enquadramento nas próprias intranets do Cliente ou de outra forma para seus próprios fins comerciais internos ou conforme permitido na Documentação;
15. Otherwise use the Services or the Documentation in any unlawful manner or outside the scope of the Agreement.	13. Exceto na medida permitida pela lei aplicável, desmontar, fazer engenharia reversa ou descompilar os Serviços ou qualquer Conteúdo de Terceiros ou acessá-los para (1) construir um produto ou serviço competitivo, (2) construir um produto ou serviço usando ideias semelhantes, recursos, funções ou gráficos dos Serviços, (3) copiar quaisquer ideias, recursos, funções ou gráficos dos Serviços ou (4) determinar se os Serviços estão dentro do escopo de qualquer patente;
	14. Acessar os Serviços e a Documentação para fins de *benchmarking* ou competitivos; ou
	15. De outra forma, utilizar os Serviços ou a Documentação de qualquer maneira ilegal ou fora do escopo do Contrato.

EARLY ACCESS AGREEMENT	ACORDO DE ACESSO ANTECIPADO
This Early Access Agreement ("EAA") applies to all Customers and Authorized Users of Talkdesk that purchase or use Early Access Services. All capitalized terms used in this EAA have the meanings given to them in Talkdesk's online Master Subscription Agreement, or, as applicable, the signed Master Subscription Agreement between the parties ("MSA").	Este Acordo de Acesso Antecipado ("AAA") se aplica a todos os Clientes e Usuários Autorizados da Talkdesk que adquirem ou usam os Serviços de Acesso Antecipado. Todos os termos em maiúsculas usados neste AAA têm os significados atribuídos a eles no Contrato Principal de Assinatura online da Talkdesk ou, conforme aplicável, no Contrato Principal de Assinatura assinado entre as partes ("CPA").
From time to time, Customer may have the option to discontinue Early Access Services at any time in its sole discretion and may decide not to make Early Access Services generally available. EARLY ACCESS SERVICES ARE NOT GENERALLY AVAILABLE AND MAY CONTAIN BUGS, ERRORS, DEFECTS OR HARMFUL COMPONENTS. ACCORDINGLY, TALKDESK IS PROVIDING THE EARLY ACCESS SERVICES TO CUSTOMER "AS IS." TALKDESK MAKES NO WARRANTIES OF ANY KIND WITH RESPECT TO THE EARLY ACCESS SERVICES, WHETHER EXPRESS, IMPLIED, STATUTORY OR OTHERWISE, INCLUDING ANY IMPLIED WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE, OR NON-INFRINGEMENT. NOTWITHSTANDING ANYTHING IN THIS AGREEMENT TO THE CONTRARY OR ANY PUBLISHED DOCUMENTATION THAT STATES OTHERWISE, TALKDESK DOES NOT WARRANT THAT THE EARLY ACCESS SERVICES: (A) WILL BE ERROR-FREE, (B) WILL MEET ANY SPECIFIED SERVICE LEVEL, OR (C) WILL OPERATE WITHOUT INTERRUPTIONS OR DOWNTIME. TALKDESK SHALL HAVE NO LIABILITY WHATSOEVER FOR ANY HARM OR DAMAGE ARISING OUT OF OR IN CONNECTION WITH EARLY ACCESS SERVICES.	De vez em quando, o Cliente pode ter a opção de participar do Programa de Acesso Antecipado. A Talkdesk pode descontinuar os Serviços de Acesso Antecipado a qualquer momento a seu exclusivo critério e pode decidir não disponibilizar os Serviços de Acesso Antecipado de maneira geral. OS SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO NÃO ESTÃO COMUMENTE DISPONÍVEIS E PODEM CONTER BUGS, ERROS, DEFEITOS OU COMPONENTES NOCIVOS. ASSIM, A TALKDESK ESTÁ FORNECENDO OS SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO AO CLIENTE "NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM". A TALKDESK NÃO OFERECE GARANTIAS DE QUALQUER TIPO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO, SEJAM EXPRESSOS, IMPLÍCITOS, ESTATUTÁRIOS OU DE OUTRA FORMA, INCLUINDO QUAISQUER GARANTIAS IMPLÍCITAS DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM DETERMINADO FIM, OU NÃO VIOLAÇÃO. NÃO OBSTANTE QUALQUER COISA DESTE CONTRATO PARA O CONTRÁRIO OU QUALQUER DOCUMENTAÇÃO PUBLICADA DE OUTRA FORMA, A TALKDESK NÃO GARANTE QUE OS SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO: (A) ESTARÃO LIVRES DE ERROS, (B) ATENDERÃO A QUALQUER NÍVEL DE SERVIÇO ESPECIFICADO, OU (C) ATENDERÃO, OU OPERARÃO SEM INTERRUPÇÕES OU TEMPO DE PARADA. A TALKDESK NÃO TERÁ QUALQUER RESPONSABILIDADE POR QUAISQUER PREJUÍZOS OU DANOS RESULTANTES DE OU RELACIONADOS COM OS SERVIÇOS DE ACESSO ANTECIPADO.
"Early Access Program" is defined as select customers having the ability to use the Early Access Services in exchange for their thoughts and feedback. The Early Access Program provides qualified customers with access to Early Access Services before the broader customer base. In exchange, Customer agree to (i) use all aspects of the product or feature in scope, (ii) actively participate in the majority of feedback meetings as defined within the terms of the specific program, (iii) allow feedback or quotes to be used in public facing future marketing material for in scope product or feature, (iv) support and participate in other marketing activities for in scope product or feature, including but not limited to joint press release, case study, reference calls, online reviews and (v) abide by the terms of the MSA .	"Programa de Acesso Antecipado" é definido como clientes selecionados que têm a capacidade de usar os Serviços de Acesso Antecipado em troca de suas ideias e comentários. O Programa de Acesso Antecipado fornece aos clientes qualificados acesso aos Serviços de Acesso Antecipado antes da base de clientes mais ampla. Em troca, o Cliente concorda em (i) usar todos os aspectos do produto ou recurso no escopo, (ii) participar ativamente da maioria das reuniões de feedback, conforme definido nos termos do programa específico, (iii) permitir que comentários ou citações sejam usados em material de marketing voltado ao público futuro para produto ou recurso em escopo, (iv) apoiar e participar de outras atividades de marketing para produto ou recurso em escopo, incluindo, mas não se limitando a comunicado à imprensa conjunto, estudo de caso, chamadas de referência, análises online e v) respeitar os termos do CPA.

4.1.2 FORMULÁRIO DE PEDIDO RELACIONADO AO CONTRATO DO SOFTWARE (INGLÊS)

talkdesk

SCHEDULE A
Q-21792

Customer Details

Sold-to

Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade
São Francisco de Assis
Rua Victor Civita, nº 66, Bloco C2, Jacarepaguá
Rio de Janeiro
22.775-044
Brazil

Bill-to

Attn: Fernando Moutinho
Rua Victor Civita, nº 66, Bloco C2, Jacarepaguá
Rio de Janeiro
22.775-044
Brazil
adm@fundacaosfa.org.br

Customer ID/Aoocunt:

Subscription Details

Start Date	03/08/2022	Billing Frequency	Month
End Date	03/07/2025	Payment Terms	Net 30
Term (Months)	36	Payment Method	Bank Transfer
Auto Renewal	Yes	Currency	BRL
Renewal Uplift	12.00%	Edition	Elevate

PRODUCTS	QUANTITY
Talkdesk CX Cloud Elevate Licenses	10

PRODUCT USAGE RATES
Premium AI Platform - Batch Transcription & AI Training
Premium AI Platform - Real-Time Transcription & AI Training
Standard AI Platform - Batch Transcription & AI Training
Standard AI Platform - Real-time Transcription & AI Training
Virtual Agent Digital
Virtual Agent Voice

PROFESSIONAL SERVICES
Professional Services Fixed Fee Bundle

USAGE RESOURCES
Inbound Minute - Brazil - tollfree
Outbound Minute - Brazil
Outbound Minute - Brazil - Mobile

NUMBER RESOURCES
Brazil - tollfree number

Other Terms

Customer's subscription to the Talkdesk Services is governed by the Master Subscription Agreement located at https://www.talkdesk.com/terms-of-service/. If Customer and Talkdesk have mutually signed a separate Master Subscription Agreement, that Master Subscription Agreement shall take precedence over the referenced online terms. Any discount reflected in the pricing above is applicable only to the initial Term and will not apply to any renewal term.

Professional Services Payment Terms: All fees and expenses will be invoiced monthly and will be paid Net/30 based on the date of invoice receipt. Actual, reasonable travel and out-of-pocket expenses, if any, are not included in the Fees and will be invoiced separately.

Professional Services Fees: Talkdesk Professional Services will be delivered as a fixed fee engagement of 44,937.99. This engagement fee translates to 75 hours in Professional Services time (meetings and offline work such as emails, configuration, testing, etc.). Any PS work needing additional time shall be scoped as a separate SOW. Billing for Services described in this SOW will occur based on the below Billing Milestones:

1. 100% billed upon contract signature

TD MSA August 2021

This Order Form is hereby incorporated into and subject to the terms and conditions as set forth the Master Subscription Agreement and its exhibits (collectively, "Agreement"). Customer acknowledges and agrees that any reference to a purchase order in this Order Form or any associated invoice is solely for Customer's convenience in record keeping, and no such reference or any delivery of Service to Customer following receipt of any purchase order shall be deemed an acknowledgement of or an agreement to any terms or conditions associated with any such purchase order or in any way be deemed to modify, alter, supersede or supplement the Agreement. The terms and conditions of the Agreement are the exclusive agreement of the parties with respect to the subject matter hereof and no other terms or conditions shall be binding upon Talkdesk or otherwise have any force or effect. The person signing on behalf of Customer represents that it has the full authority to execute and bind Customer to this Order Form. This Order Form shall only be valid and binding if executed by both parties. This Order Form may be executed in one or more counterparts, each of which is an original, and all of which taken together constitute one single document.

Agreed to and accepted:

Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis

Customer Client
Customer Signature / Assinatura do Cliente

Name: Fernando Moutinho
Date: March 06, 2022

Agreed to and accepted:

Talkdesk Brazil

DocuSigned by:
Chris Gilbert

Name: Chris Gilbert
Date: March 06, 2022

Declaração de Escopo

Talkdesk CX Cloud – Elevate – Recursos do Produto

- Interação omnicanal
  - Interação por voz (integração com redes de telefonia e chamadas de voz por internet – Voip)
  - Interação por texto (e-mail, SMS, webchat, WhatsApp, Facebook Messenger)
  - Interação externa (redes sociais:)
  - Assistência ao agente
  - Gestão do conhecimento
  - Interfaces de software
  - Contact center receptivo e ativo
  - Unificação dos canais digitais em uma plataforma uniforme com contexto completo e fácil transferência entre canais
- Experiência de autoatendimento
  - Assistente virtual por voz
  - Assistente virtual por texto
  - Portal de conhecimento com autoatendimento
  - BYOBot
- Gerenciamento do contact center
  - Gerenciamento da força de trabalho
  - Gravação da chamada e da tela
  - Gestão da qualidade
  - Feedback e treinamento dos agentes
  - Autenticação e proteção contra ameaças
- Análise da experiência do cliente
  - Painéis ao vivo
  - Históricos
  - Análise das interações
  - Pesquisa e análise de feedback
  - Análise de voz e texto
  - Sensores e notificações em tempo real
- Analytics
  - Speech analytics
    Análise de voz e dados de chamadas
    Inteligência de voz para garantir melhor qualidade da chamada e desempenho do agente
  - Talkdesk analytics
    Ferramentas de gestão através de dashboards em tempo real para a tomada de

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

decisões baseadas em dados

- Business intelligence
  Possibilidades de customização e utilização de dados resultantes de qualquer interação com cliente

- IVR studio (interactive voice response – unidade de resposta audível)
  - Fluxo de atendimento de voz, automatizado por reconhecimento de voz ou tecla
  - Criador de fluxo gráfico, com menus, submenus e árvores.
  - Biblioteca de componentes "plug-and-play"
  - Montagem de jornadas do cliente por cliques, sem necessidade de programação
  - Definição de regras customizadas para roteamento das interações
  - Verificação de erros em tempo real
  - Associação de mensagens de voz e músicas de espera.

- Outbound dialer
  - Discagem preditiva
  - Notificações proativas

- Workforce Management
  - Previsão e agendamento com Inteligência Artificial
  - Suporte a fluxos de trabalho ominicanal

- Workforce Engagement Manager Suite
  - Comunicação em tempo real
  - Comunicação por desktop, celular, tablete.
  - Distribuição automática de chamadas

- Agent workspace
  - Desktop unificado
  - Contexto conectado com informações críticas, através da associação dos dados nas interações por voz e texto
  - Interações de voz, chat e e-mail entre agentes, supervisores e especialistas externos
  - Interações dos agentes com clientes multicanal e uso de diferentes canais para uma mesma interação
  - Acesso ao histórico de interações, independente do canal

- Agent assist
  - Sugestão dinâmica de respostas para os agentes com base na conversa em tempo real, aprendendo com a base de conhecimento e conversas anteriores
  - Execução de ações automatizadas durante e após a chamada

- Talkdesk Guide
  - Base de conhecimento de autoatendimento e conteúdo para automações
  - Perguntas e respostas frequentes
  - Sugestão de respostas

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

- Quality management
  - Avaliação das interações nos atendimentos, preenchimento de scorecards e inclusão de anotações
  - Gravação de voz, tela do agente e transcrições omnicanal combinadas
  - Proteção de dados confidenciais através do armazenamento criptografado.
  - Acompanhamento de tendências de desempenho com métricas
  - QM Assist com speech analytics para transcrições de chamadas que podem ser pesquisadas, incluindo a possibilidade de análise do sentimento do cliente
  - Qualificação das interações automatizada e orientada por IA, personalizada de acordo com critérios de avaliação.

- Surveys
  - Feedback omnicanal automatizado: SMS, e-mail, chat
  - Pesquisa automatizada da qualidade do atendimento ao final da interação
  - Pesquisas com base em gatilhos específicos como timing, tópicos ou disposições

- Interações por chat
  - Integração por WhatsApp e webchat
  - Automação das mensagens customizadas de boas vindas
  - Customização das informações da situação do agente, como digitando, online e outras
  - Visualização de informações do atendente pelo cliente, como nome
  - Informação sobre a situação do cliente, como digitando, online e outras
  - Envio da transcrição da sessão por e-mail
  - Troca de arquivos entre agente e cliente
  - Troca de URL's entre agente e cliente
  - Webchat para Microsoft Edge, Microsoft Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox e Safari

- Interações por SMS/MMS
  - Respostas pré-definidas
  - Fluxos automatizados para envio de mensagens por grupos ou indivíduos
  - Opção de habilitação para envio/recebimento de arquivos por perfil do agente.

- Interações por e-mail
  - Uso dos padrões de mercado: texto, HTML, SSL
  - Automação através de regras com base em dados contidos em diferentes campos, como e-mail do remetente, e-mail de destino, assunto, texto do e-mail, data/hora, anexo.
  - Padrões e cabeçalhos/assinaturas customizados
  - Manipulação de anexos (supressão e encaminhamento baseado em regras).

- Interações por chatbots
  - Definição de regras de segregação entre atendimento automatizado e humano, baseado em regras customizadas, utilizando palavras-chave e respostas do

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

cliente.
- Transferência automática do chatbot ao agente e vice-versa
- Repasse das informações do chat nas transferências ao agente
- Automação do fluxo do atendimento baseado em informações obtidas de aplicativos externos, para respostas contidas na base de conhecimento
- Automação do fluxo do atendimento baseado em menus customizados self-service, com base no contexto da interação
- Registro e armazenamento das interações por chatbots

- Interações por redes sociais
  - Integração com principais redes do mercado: Facebook, Twitter, Instagram e WhatsApp
  - Postagem em páginas da empresa ou terceiros vinculados
  - Regras de encaminhamento com base no usuário da rede e em campos como "like", palavras-chave, contexto e agrupamentos de regras
  - Automação dos roteiros de atendimento a partir de regras e variáveis
  - Regras de encaminhamento com base em datas de diferentes tipos, incluindo feriados, fins de semana e outros
  - Manutenção de calendários e tabelas influenciando as regras de encaminhamento baseadas em datas
  - Autorização do supervisor através de fluxo de aprovação e publicação
  - Definição de regras a partir de pessoas cadastradas
  - Classificação do atendimento com base em tipos pré-definidos

- Arquivamento
  - Arquivamento de SMS, e-mails, gravações de tela e voz por prazo ilimitado.

- Administração de Perfis
  - Vários perfis para um agente, com informações associadas de skill, prioridade e qualificação
  - Perfis para agentes, supervisores e outros, com identificação individualizada
  - Acesso controlado por usuário e senha individuais
  - Perfis de acesso para agentes, supervisores, gerentes e administradores da plataforma

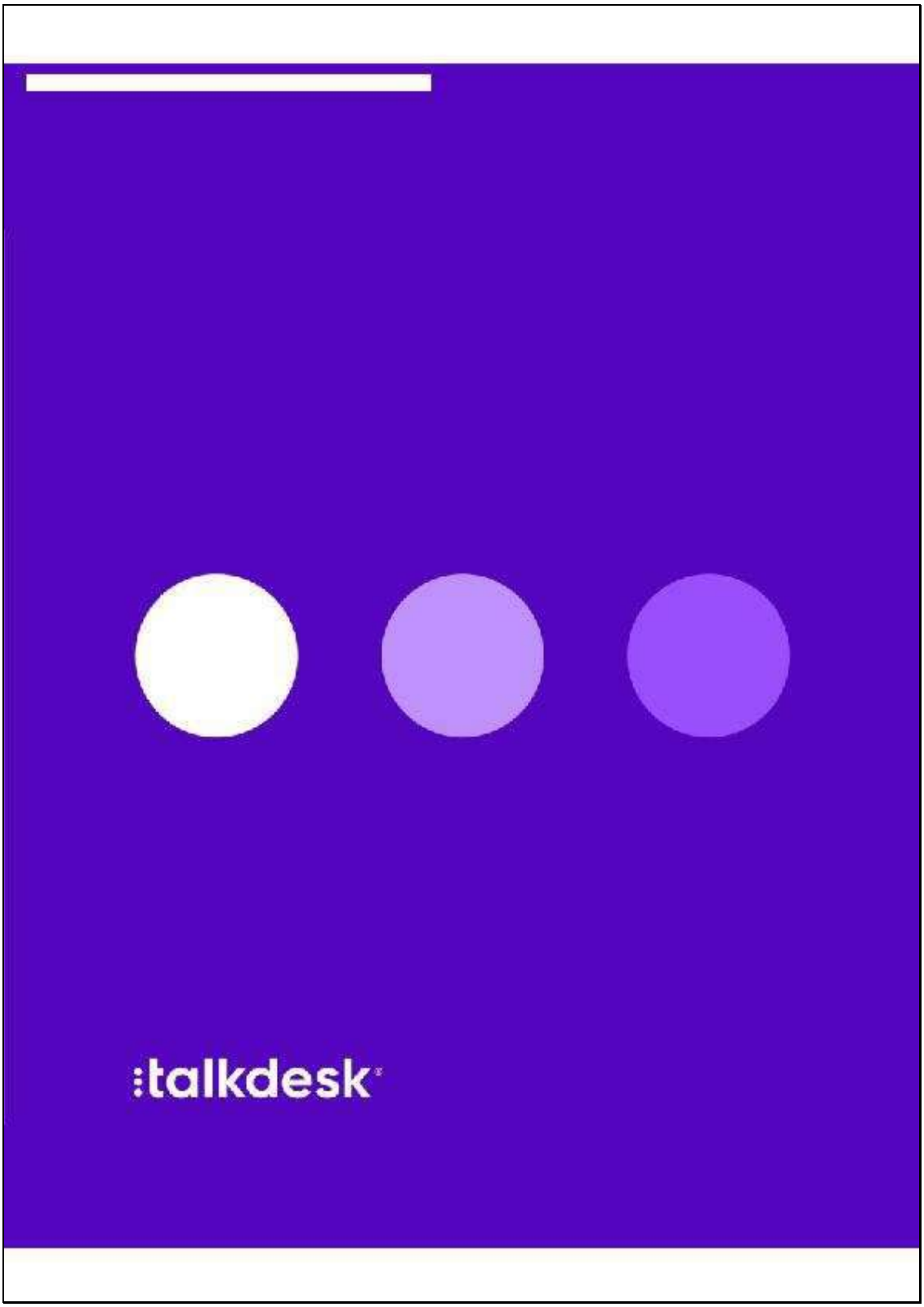
- Relatórios
  - Integrado aos browsers Microsoft Edge, Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome e Safari
  - Customização de relatórios através de interface gráfica
  - Histórico de atendimento: histórico das interações omnicanal por agente ou grupo
  - Formatos de exportação de relatórios: pdf (Acrobat Reader) e html

TD MSA August 2021

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

4.1.3 SOW – STATEMENT OF WORK (INSTALAÇÃO DO SOFTWARE)



Implementation & Success Plan

Implementation Statement of Work (SOW)

This Statement of Work ("SOW") for Professional Services, is entered into between Talkdesk, Inc. ("Talkdesk") and Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis (FSFA) ("Client", "Customer"). This SOW is not a software subscription agreement, nor does it provide Client with user licenses to any Talkdesk applications. The SOW is governed by the Master Subscription Agreement by and between Talkdesk and Client.

"Project" refers to the scope of services, including the performance of all work, activities, and deliverables, set forth in this SOW. "Professional Services" as used herein means professional services work that will be rendered by Talkdesk in relation to this SOW.

I. **CLIENT**: Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis

II. **TERM**: The term of this SOW shall commence upon the Start Date defined in the Order Form executed by the parties on or around the date hereof, and continue for up to two (2) months after the project kickoff.

III. **SCOPE OF WORK**: This section defines the actual scope of the Professional Services to be delivered by Talkdesk. Any item that goes beyond this scope will require a written change order. To support a successful implementation, Client agrees to provide the required internal project resources to define the rules, workflow, and documents, as well as to provide, in the requested format, the information required to implement the Talkdesk solution.

For the term of the Project, Talkdesk will provide up to one (1) Solutions Consultant, to perform the following Professional Services:

- Pre-kickoff Alignment: Upon the Start Date Talkdesk will provision the new Talkdesk account and provide Client with the Quick Reference Guide and Prerequisite documentation. Within this documentation there will be instructions on how to prepare for the implementation, links to online training and instructions for completing the Discovery Questionnaire deliverables. Client will need to complete these prerequisite deliverables to the extent possible prior to the formal Kickoff and Discovery meeting.

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

- Project Kickoff and Discovery: After resource allocation the Talkdesk project team will coordinate a mutually agreeable Project Kickoff meeting time (Typically 1 ½ hour meeting). This meeting will cover both the Kickoff and Discovery activities, and it is recommended that the Client attendees include key project stakeholders including (1) Client Project Manager, (2) IT Lead and (3) Key Business Users. The key deliverables from this meeting are as follows:
  - **Kickoff**: Talkdesk will review the SOW and verify the project scope, schedule and budget are in line with expectations from each party. Any discrepancies will be documented and logged as a post meeting action item to be resolved before moving forward with subsequent project phases.
  - **Discovery**: Immediately following the kickoff agenda Talkdesk will present a pre-populated discovery report based on information provided in the Discovery Questionnaire. Talkdesk will use this Discovery Report to validate the requirements and any assumptions made. Upon the completion of the Discovery meeting Talkdesk will deliver a finalized Discovery Report including standard out of the box process flows matched to the Clients requirements.

  At the completion of this phase, Client will validate the requirements and sign off on the discovery report. This milestone will be required prior to moving on with the configuration activities of the project.

- Basic Elevate Core Configuration: Talkdesk will provide Consulting Services associated with check list items, list of agents, numbers requiring porting and project/task prioritization. The deliverable from the configuration phase will be a completed Implementation Checklist.
  - **Number of Agents**: 10
  - **Integrations**:
  - **Talkdesk Products**: Talkdesk CX Cloud Elevate Licenses
  - **Phone Numbers**: 10
  - **Go Lives**: 1

  A solutions consultant will assist in the installation and deployment of the Talkdesk application and to train and assist in the creation and setup of standard automations within the Talkdesk Admin page. Standard configuration includes:
  - Phone Number Configuration
  - Agent Creation and Setup
  - Single-Sign-On (SSO) – Salesforce, Google, ADFS, Microsoft, OneLogin, Okta or SAML 2.0

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

- Talkdesk will build and configure up to 2 Talkdesk Studio IVR flow(s) with the following functionality:
  - At the beginning of the call, Talkdesk will configure up to 1 datadip(s) using Connections to send the connecting system the caller's phone number (ANI) and the connecting system shall return up to five (5) additional fields (single result) for displaying as Context in Agent Softphone.
    - See IVR datadip integration assumptions in Section V below
  - Caller will be presented with a menu list of options (options 1-9) up to 2 levels deep where each option is routed directly to a predefined ring group.
  - IVR Flow will include the following features, as applicable:
    - Hours of Operation: Business Hours and Holidays validation
    - Call and Voicemail Greetings
    - Queue Configuration (Queue Size, Wait Time, Call Recordings, Voicemail and Callback)
    - Basic Studio Functions Component if required. Note, Functions that require advanced logic and development are out of scope for this engagement.
- Talkdesk will configure the standard Digital Customer Engagement (DCE) functionality for the following:
  - SMS - Talkdesk will configure the SMS channel with standard routing to agents
    - Assumes up to ten (10) SMS number will be deployed
  - Email - Talkdesk will configure the Email channel with standard routing to agents
    - Assumes up to ten (10) general queue email addresses
  - Chat - Talkdesk will configure the Chat channel with standard routing to agents
    - Assumes up to one (1) Chat asset (website) will be deployed
  - Virtual Agent Digital and Integration with 3rd party systems for DCE (context, record pop, etc.) is out of scope for this SOW
- Talkdesk will support the configuration and setup of the Talkdesk QM and Screen Recording.
  - QM features will include the following:
    - Build Scoring Forms
    - Review Recorded Calls via the Advanced Player UI
    - Evaluate Agent Interactions (phone & non-phone)
    - Feedback & Coaching

- Screen Recording features include:
  - Capture Agent Desktop Activity Associated w/ Phone Interactions
  - Review/Play Back in Sync Recorded Audio & Screens via the Advanced Player UI
  - Talkdesk Call Recording
  - Annotate recordings with feedback
- Talkdesk will configure Guardian Starter which includes the following:
  - Customer security risks mitigation
  - Agent behavior analysis through reporting and audit logs
- Talkdesk will install and configure Talkdesk Knowledge Management and provide up to one (1) hour to train the client for its use.
  - Client is responsible for building out all content within the Knowledge Base.
- Talkdesk will provide support to assist the Client with the following APIs:
  - Explore and Live API for use with Client Business Intelligence Tool
  - Client is responsible for any development within connecting systems using this API. Any custom Talkdesk development is outside the scope of work.
  - Note: Configuration support for additional APIs other than the listed above will require a Change Order.

- Add-on Packages:
- Add-on Products Configuration:
- Add-on Integrations:
- Training and Testing: Talkdesk will provide training sessions catering to the following roles: Admins, Supervisors, and Agents. 1 group training session will be held for each role. Talkdesk will provide:
  - Guides
  - Talkdesk for Agents guide
  - Talkdesk Agent troubleshooting guide
  - Session Recordings
- Deployment: Talkdesk will provide a go live checklist as well as Solution Consulting support. Post go-live, the Solutions Consultant will stay engaged for up to three (3) weeks prior to transitioning to support. Talkdesk will provide support for 1 go live event.

At the conclusion of the engagement, Talkdesk will provide the Customer Support Handoff document. This document will update Customer Support on the current configuration and provide available resource links.

IV. OUT OF SCOPE: The following items are out of scope.

- Integrations that were not described in section III are out of scope.
- Any work on Talkdesk closed betas, other than providing information needed for self-service where applicable.
- As part of this SOW, Talkdesk will not provide resources to build a custom integration or access Talkdesk APIs. However, Talkdesk will provide documentation and help troubleshoot for issues on the Talkdesk side only.
- SIP configuration. Talkdesk will provide set up documentation. Issues pertaining to device, network, and firewall shall be handled by Client.
- Additional services in the future and/or products included in a license bundle that are not listed in scope above will be covered under a separate SOW agreement.

V. ASSUMPTIONS:

- Solutions Consultants and Project Management resources will be used to support the project implementation. Talkdesk may use other subcontractors to work on the project as part of this statement of work.
- Any work (custom or configuration) on the non-Talkdesk side of an integration are Client responsibility
- If changes such as triggers and workflows are scoped as part of section III, Client will provide administrator access to the Talkdesk Solutions Consultant such that these solutions can be deployed in a production environment
- All customizations are delivered "as-is" and will be Client's responsibility to maintain and update after the implementation is complete. Any changes to the customizations after go live will require an additional SOW.
- Standard Local Presence package (if applicable) is for US based numbers only
- For Omnichannel inline screenshots are not supported. Maximum attach file size is limited to 10MB for each file.
- For standard out of the box integrations, numbers must be stored in the standard CRM phone fields (no custom fields) in the e164 format. Features such as Studio IVR datadips, Dialers, and SMS tools require numbers in the e164 format.
- Assumes all required configuration will be completed within the production systems only (i.e. Talkdesk production, CRM production, etc.). Any sandbox management

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

will require a Change Order to account for the required change management overhead.

- Porting process will be initiated after go-live and can take up to 3 weeks (depending on the region, the losing carrier and/or accuracy of documentation, the porting duration may increase up to 9 weeks). Client will need to maintain the losing carrier until the porting process is complete after go-live.
- Clients needing access to Omnichannel or any App connect products will be required to use the Talkdesk authentication when logging into Talkdesk Main
- Studio IVR Integration (datadip) assumptions:
    - For each custom datadip assumes a HTTP method call from Talkdesk Studio IVR to the connecting system.
    - Methods supported include:
        - GET, POST, PUT, PATCH, DELETE
    - Data types supported:
        - String, Object, Integer, Boolean, Array
            - Arrays can only be accepted as a response to a method call and cannot be used as input within the function.
            - Scope includes the consumption of up to five (5) variables within the array to be published as variables for use within the Talkdesk IVR.
            - Arrays defined at the root level are not supported (Array must be defined within the object).
    - Authentication types supported include:
        - No Authentication.
        - Basic Authentication.
        - X-API-Key.
        - OAuth2 Client Credentials.
        - OAuth2 Client Credentials V2.
        - OAuth2 Client Credentials with Scopes.
        - OAuth2 Resource Owner.
        - OAuth2 Resource Owner V2.
        - OAuth2 Authorization Code Flow.
    - Customer will provide publicly available RESTful API endpoints to allow for required screen pop of customer data on inbound interactions.
    - JSON will be supported as a content type.
    - No client side certificates will be required.
    - Customer will provide Postman samples of working API endpoints that Talkdesk will call as part of the IVR integration.
    - Customer is responsible for any monthly recurring or usage charges from CRM to allow for integration.

- Response size will adhere to 64KB maximum
- All communication and documentation will be delivered in English.

VI. CLIENT COMMITMENTS: The responsibility for the execution of this solution will be shared by Talkdesk and Client staff. All project resources (Talkdesk Professional Services and Client) will be required to attend the project kickoff meeting and perform agreed upon activities throughout the lifecycle of the project.

- Client will commit the necessary resources to the implementation project, including, but not limited to:
  - Business resources to participate in discovery and requirements definition
  - Project Manager to coordinate Client efforts
  - Team Managers for configurations decisions
  - Super Users, who will become Talkdesk experts and train Client's agents
  - IT/Network resources for Quality of Service (QoS) settings
  - System Administrator(s) to coordinate any CRM access requirements from Talkdesk.

Talkdesk is not responsible for, and Client shall not be relieved of any obligation under this SOW due to, any delays caused by failure of Client to comply with this Section VI or otherwise reasonably cooperate with Talkdesk in performance of the Professional Services.

VII. IMPLEMENTATION RESPONSIBILITY SHARING:

Configuration and Setup	Responsible
Compile list of Agents and specific routing needs (incl. extensions) via Talkdesk provided documents	Client
Complete Numbers Porting (if applicable)	Client
Complete Network Test	Client
Confirm Talkdesk recommended Headsets	Client
Enable Talkdesk Chrome extension	Client
Create Account Preferences	Talkdesk
Recommend setup for Numbers, Agents, and Routing	Talkdesk
Download Agent Softphone for all users	Client

4.1.4 TRADUÇÃO DO FORMULÁRIO DE PEDIDO

Detalhes do cliente

Vendido para	**Bill-to**
Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis Rua Victor Civita, nº 66, Bloco C2, Jacarepaguá Rio de Janeiro 22.775-044 Brasil	Attn: Fernando Moutinho Rua Victor Civita, nº 66, Bloco C2, Jacarepaguá Rio de Janeiro 22.775-044 Brasil adm@fundacaosfa.org.br

ID/Conta do cliente:

Detalhes da assinatura

Data de início	03/08/2022	Frequência de faturamento	Mês
Data de término	03/07/2025	Condições de pagamento	Rede 30
Prazo (meses)	36	Método de Pagamento	Transferência bancária
Renovação automática	Sim	Moeda	BRL
Elevação da Renovação	12.00%	Edição	Elevar

PRODUTOS	QUANTIDADE
Licenças de elevação de nuvem talkdesk CX	10

TAXAS DE USO DO PRODUTO
Plataforma premium de IA - Transcrição em lote e treinamento em IA
Plataforma premium de IA - Transcrição em Tempo Real & Treinamento em IA
Plataforma padrão de IA - Transcrição em lote e treinamento em IA
Plataforma padrão de IA - Transcrição em tempo real e treinamento em IA
Agente Virtual Digital
Voz do Agente Virtual

SERVIÇOS PROFISSIONAIS
Pacote de taxas fixas dos serviços profissionais

RECURSOS DE USO
Minuto de Entrada - Brasil - sem pedágio
Minuto de Saída - Brasil
Minuto de Saída - Brasil - Celular

RECURSOS NÚMEROS
Brasil - número sem pedágio

Outros Termos

A assinatura do cliente nos Serviços Talkdesk é regida pelo Contrato de Assinatura Mestre localizado em https://www.talkdesk.com/terms-of-service/. Se o Cliente e o Talkdesk assinaram mutuamente um Contrato de Assinatura Master separado, esse Contrato de Assinatura Mestre terá precedência sobre os termos on-line referenciados. Qualquer desconto refletido na precificação acima é aplicável apenas ao Termo Inicial e não se aplicará a qualquer termo de renovação.

Termos de Pagamento de Serviços Profissionais: Todas as taxas e despesas serão faturadas mensalmente e serão pagas Líquida/30 com base na data do recebimento da fatura. As despesas reais e razoáveis de viagem e fora do bolso, se houver, não estão incluídas nas Taxas e serão faturadas separadamente.

Taxas de Serviços Profissionais: Os Serviços Profissionais talkdesk serão entregues como um contrato de taxa fixa de 44.937,99. Essa taxa de engajamento se traduz em 75 horas em tempo de Serviços Profissionais (reuniões e trabalhos offline, como e-mails, configuração, testes, etc.). Qualquer trabalho de PS que precise de tempo adicional será escopo como um SOW. O faturamento por serviços descritos neste SOW ocorrerá com base nos marcos de faturamento abaixo:

1. 100% cobrado após assinatura do contrato

Este Formulário de Ordem é incorporado e sujeito aos termos e condições estabelecidos pelo Acordo de Subscrição Mestre e suas exposições (coletivamente, "Acordo"). O cliente reconhece e concorda que qualquer referência a uma ordem de compra neste Formulário de Pedido ou qualquer fatura associada é exclusivamente para a conveniência do Cliente em manter registros, e nenhuma referência ou qualquer entrega de Serviço ao Cliente após o recebimento de qualquer pedido de compra será considerada um reconhecimento ou um acordo para quaisquer termos ou condições associados a qualquer ordem de compra ou de qualquer forma ser considerado para modificar, alterar, substituir ou complementar o Acordo. Os termos e condições do Acordo são o acordo exclusivo das partes em relação ao tema deste documento e nenhum outro termo ou condição será vinculativo ao Talkdesk ou de outra forma terá qualquer força ou efeito. A pessoa que assina em nome do Cliente representa que tem total autoridade para executar e vincular o Cliente a este Formulário de Pedido. Este Formulário de Ordem só será válido e vinculativo se executado por ambas as partes. Este Formulário de Ordem pode ser executado em uma ou mais contrapartes, cada uma delas é original, e todas as quais juntas constituem um único documento.

Concordo e aceito: Concordou e aceitou:

Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis	**Talkdesk Brasil**
Nome: Fernando Moutinho	Nome: Chris Gilbert
Data: 06 de março de 2022	Data: 06 de março de 2022

Declaração de Escopo

Talkdesk CX Cloud – Elevate – Recursos do Produto

- Interação omnicanal
  - Interação por voz (integração com redes de telefonia e chamadas de voz por internet – Voip)
  - Interação por texto (e-mail, SMS, webchat, WhatsApp, Facebook Messenger)
  - Interação externa (redes sociais:)
  - Assistência ao agente
  - Gestão do conhecimento
  - Interfaces de software
  - Contact center receptivo e ativo
  - Unificação dos canais digitais em uma plataforma uniforme com contexto completo e fácil transferência entre canais

- Experiência de autoatendimento
  - Assistente virtual por voz
  - Assistente virtual por texto
  - Portal de conhecimento com autoatendimento
  - BYOBot

- Gerenciamento do contact center
  - Gerenciamento da força de trabalho
  - Gravação da chamada e da tela
  - Gestão da qualidade
  - Feedback e treinamento dos agentes
  - Autenticação e proteção contra ameaças

- Análise da experiência do cliente
  - Painéis ao vivo
  - Históricos
  - Análise das interações
  - Pesquisa e análise de feedback
  - Análise de voz e texto
  - Sensores e notificações em tempo real

- Analytics
  - Speech analytics
    Análise de voz e dados de chamadas
    Inteligência de voz para garantir melhor qualidade da chamada e desempenho do agente

  - Talkdesk analytics
    Ferramentas de gestão através de dashboards em tempo real para a tomada de

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

decisões baseadas em dados

  - Business intelligence
    Possibilidades de customização e utilização de dados resultantes de qualquer interação com cliente

- IVR studio (interactive voice response – unidade de resposta audível)
  - Fluxo de atendimento de voz, automatizado por reconhecimento de voz ou tecla
  - Criador de fluxo gráfico, com menus, submenus e árvores.
  - Biblioteca de componentes "plug-and-play"
  - Montagem de jornadas do cliente por cliques, sem necessidade de programação
  - Definição de regras customizadas para roteamento das interações
  - Verificação de erros em tempo real
  - Associação de mensagens de voz e músicas de espera.

- Outbound dialer
  - Discagem preditiva
  - Notificações proativas

- Workforce Management
  - Previsão e agendamento com Inteligência Artificial
  - Suporte a fluxos de trabalho ominicanal

- Workforce Engagement Manager Suite
  - Comunicação em tempo real
  - Comunicação por desktop, celular, tablete.
  - Distribuição automática de chamadas

- Agent workspace
  - Desktop unificado
  - Contexto conectado com informações críticas, através da associação dos dados nas interações por voz e texto
  - Interações de voz, chat e e-mail entre agentes, supervisores e especialistas externos
  - Interações dos agentes com clientes multicanal e uso de diferentes canais para uma mesma interação
  - Acesso ao histórico de interações, independente do canal

- Agent assist
  - Sugestão dinâmica de respostas para os agentes com base na conversa em tempo real, aprendendo com a base de conhecimento e conversas anteriores
  - Execução de ações automatizadas durante e após a chamada

- Talkdesk Guide
  - Base de conhecimento de autoatendimento e conteúdo para automações
  - Perguntas e respostas frequentes
  - Sugestão de respostas

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

- Quality management
  - Avaliação das interações nos atendimentos, preenchimento de scorecards e inclusão de anotações
  - Gravação de voz, tela do agente e transcrições omnicanal combinadas
  - Proteção de dados confidenciais através do armazenamento criptografado.
  - Acompanhamento de tendências de desempenho com métricas
  - QM Assist com speech analytics para transcrições de chamadas que podem ser pesquisadas, incluindo a possibilidade de análise do sentimento do cliente
  - Qualificação das interações automatizada e orientada por IA, personalizada de acordo com critérios de avaliação.

- Surveys
  - Feedback omnicanal automatizado: SMS, e-mail, chat
  - Pesquisa automatizada da qualidade do atendimento ao final da interação
  - Pesquisas com base em gatilhos específicos como timing, tópicos ou disposições

- Interações por chat
  - Integração por WhatsApp e webchat
  - Automação das mensagens customizadas de boas vindas
  - Customização das informações da situação do agente, como digitando, online e outras
  - Visualização de informações do atendente pelo cliente, como nome
  - Informação sobre a situação do cliente, como digitando, online e outras
  - Envio da transcrição da sessão por e-mail
  - Troca de arquivos entre agente e cliente
  - Troca de URL's entre agente e cliente
  - Webchat para Microsoft Edge, Microsoft Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox e Safari

- Interações por SMS/MMS
  - Respostas pré-definidas
  - Fluxos automatizados para envio de mensagens por grupos ou indivíduos
  - Opção de habilitação para envio/recebimento de arquivos por perfil do agente.

- Interações por e-mail
  - Uso dos padrões de mercado: texto, HTML, SSL
  - Automação através de regras com base em dados contidos em diferentes campos, como e-mail do remetente, e-mail de destino, assunto, texto do e-mail, data/hora, anexo.
  - Padrões e cabeçalhos/assinaturas customizados
  - Manipulação de anexos (supressão e encaminhamento baseado em regras).

- Interações por chatbots
  - Definição de regras de segregação entre atendimento automatizado e humano, baseado em regras customizadas, utilizando palavras-chave e respostas do

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

cliente.
- Transferência automática do chatbot ao agente e vice-versa
- Repasse das informações do chat nas transferências ao agente
- Automação do fluxo do atendimento baseado em informações obtidas de aplicativos externos, para respostas contidas na base de conhecimento
- Automação do fluxo do atendimento baseado em menus customizados self-service, com base no contexto da interação
- Registro e armazenamento das interações por chatbots

- Interações por redes sociais
  - Integração com principais redes do mercado: Facebook, Twitter, Instagram e WhatsApp
  - Postagem em páginas da empresa ou terceiros vinculados
  - Regras de encaminhamento com base no usuário da rede e em campos como "like", palavras-chave, contexto e agrupamentos de regras
  - Automação dos roteiros de atendimento a partir de regras e variáveis
  - Regras de encaminhamento com base em datas de diferentes tipos, incluindo feriados, fins de semana e outros
  - Manutenção de calendários e tabelas influenciando as regras de encaminhamento baseadas em datas
  - Autorização do supervisor através de fluxo de aprovação e publicação
  - Definição de regras a partir de pessoas cadastradas
  - Classificação do atendimento com base em tipos pré-definidos

- Arquivamento
  - Arquivamento de SMS, e-mails, gravações de tela e voz por prazo ilimitado.

- Administração de Perfis
  - Vários perfis para um agente, com informações associadas de skill, prioridade e qualificação
  - Perfis para agentes, supervisores e outros, com identificação individualizada
  - Acesso controlado por usuário e senha individuais
  - Perfis de acesso para agentes, supervisores, gerentes e administradores da plataforma

- Relatórios
  - Integrado aos browsers Microsoft Edge, Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome e Safari
  - Customização de relatórios através de interface gráfica
  - Histórico de atendimento: histórico das interações omnicanal por agente ou grupo
  - Formatos de exportação de relatórios: pdf (Acrobat Reader) e html

TD MSA August 2021

talkdesk

Talkdesk Inc. | 388 Market Street, Suite 1300
San Francisco, CA 94111 | +1.844.332.2859

4.1.5 TRADUÇÃO SOW – STATEMENT OF WORK (INSTALAÇÃO DO SOFTWARE)

Plano de Implementação & Sucesso

Declaração de Implementação do Trabalho (SOW)

Esta Declaração de Trabalho ("SOW") para Serviços Profissionais, é inserida entre a Talkdesk, Inc. ("Talkdesk") e Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis (FSFA) ("Cliente", "Cliente"). Este SOW não é um contrato de assinatura de software, nem fornece ao Cliente licenças de usuário para quaisquer aplicativos Talkdesk. O SOW é regido pelo Contrato de Assinatura Mestre entre o Talkdesk e o Cliente.

"Projeto" refere-se ao escopo de serviços, incluindo o desempenho de todos os trabalhos, atividades e entregas, previstos neste SOW. "Serviços Profissionais" como aqui utilizado significa trabalho de serviços profissionais que serão prestados pelo Talkdesk em relação a este SOW.

I. CLIENTE: Fundação Assistencial de Apoio à Biodiversidade São Francisco de Assis

II. PRAZO: O prazo deste SOW começará na Data de Início definida no Formulário de Ordem executado pelas partes na data deste documento, e continuará por até dois (2) meses após o início do projeto.

III. ESCOPO DO TRABALHO: Esta seção define o escopo real dos Serviços Profissionais a serem entregues pelo Talkdesk. Qualquer item que vá além deste escopo exigirá uma ordem de alteração por escrito. Para apoiar uma implementação bem-sucedida, o Cliente concorda em fornecer os recursos internos necessários para definir as regras, fluxo de trabalho e documentos, bem como fornecer, no formato solicitado, as informações necessárias para implementar a solução Talkdesk.

Para o termo do Projeto, o Talkdesk fornecerá até um (1) Consultor de Soluções, para realizar os seguintes Serviços Profissionais:

● Alinhamento pré-pontapé inicial: Upon the Start Date Talkdesk fornecerá a nova conta talkdesk e fornecerá ao Cliente o Guia de Referência Rápida e documentação pré-requisito. Dentro desta documentação haverá instruções sobre como se preparar para a implementação, links para treinamento on-line e instruções para o preenchimento dos entregadores do Questionário de Descoberta. O cliente precisará concluir esses resultados pré-requisitos na medida do possível antes da reunião formal de Kickoff e Discovery

● Lançamento do Projeto e Descoberta: Após a alocação de recursos, a equipe do projeto Talkdesk coordenará um horário de reunião do Project Kickoff mutuamente agradável (normalmente 1 1/2 hora de reunião). Esta reunião abrangerá as atividades de Kickoff e Discovery, e recomenda-se que os participantes do Cliente incluam as principais partes

interessadas do projeto, incluindo (1) Gerente de Projetos de Cliente, (2) Lead de TI e (3) Principais Usuários de Negócios. As principais entregas desta reunião são as seguintes:

o Pontapé inicial: O Talkdesk revisará o SOW e verificará o escopo do projeto, o cronograma e o orçamento estão em linha com as expectativas de cada parte. Quaisquer discrepâncias serão documentadas e registradas como um item de ação pós-reunião a ser resolvido antes de avançar com as fases subsequentes do projeto.

o Discovery: Imediatamente seguindo a agenda de lançamento, o Talkdesk apresentará um relatório de descoberta pré-povoado com base nas informações fornecidas no Discovery Questionnaire. O Talkdesk usará este Relatório de Descoberta para validar os requisitos e quaisquer suposições feitas. Após a conclusão da reunião do Discovery, o Talkdesk fornecerá um Relatório de Descoberta finalizado, incluindo fluxos padrão fora da caixa, combinados com os requisitos dos Clientes.

Ao concluir esta fase, o Cliente validará os requisitos e assinará o relatório de descoberta. Este marco será necessário antes de seguir em frente com as atividades de configuração do projeto.

● Configuração básica do núcleo elevação: o Talkdesk fornecerá Serviços de Consultoria associados a itens de lista de verificação, lista de agentes, números que requerem portabilidade e priorização de projetos/tarefas. O entregado da fase de configuração será uma lista de verificação de implementação concluída.

o Número de Agentes: 10

o Integrações:

o Produtos Talkdesk: Licenças “Elevation” de nuvem Talkdesk CX

o Números de Telefone: 10

o Go Lives: 1

Um consultor de soluções ajudará na instalação e implantação do aplicativo Talkdesk e treinará e ajudará na criação e configuração de automações padrão dentro da página do Talkdesk Admin. A configuração padrão inclui:

o Configuração de número de telefone o criação e configuração do agente

o Single-Sign-On (SSO) – Salesforce, Google, ADFS, Microsoft, OneLogin, Okta ou SAML 2.0

o Talkdesk irá construir e configurar até 2 fluxos DE ESTÚDIO Talkdesk IVR com a seguinte funcionalidade:

■ No início da chamada, o Talkdesk configurará até 1 datadip(s) usando Conexões para enviar ao sistema de conexão o número de telefone (ANI) e o sistema de conexão retornará até cinco (5) campos adicionais (resultado único) para exibir como Contexto no Agente Softphone.

● Veja as suposições de integração do datadip ivr na Seção V abaixo

■ O chamador será apresentado com uma lista de opções de menu (opções 1-9) até 2 níveis de profundidade onde cada opção é roteada diretamente para um grupo de anel predefinido.

■ O fluxo IVR incluirá os seguintes recursos, conforme aplicável:

● Horário de funcionamento: Horário comercial e validação de feriados

● Saudações de chamada e correio de voz

● Configuração da fila (tamanho da fila, tempo de espera, gravações de chamadas, correio de voz e retorno de chamada)

● Componente de funções básicas do estúdio, se necessário. Note, funções que requerem lógica avançada e desenvolvimento estão fora de escopo para este engajamento.

o O Talkdesk configurará a funcionalidade padrão de Engajamento digital do cliente (DCE) para o seguinte:

■ SMS - O Talkdesk configurará o canal SMS com roteamento padrão para os agentes

● Pressupõe que até dez (10) números de SMS serão implantados

■ E-mail - O Talkdesk configurará o canal de e-mail com roteamento padrão para os agentes

● Assume até dez (10) endereços de e-mail de fila geral

■ Chat - O Talkdesk configurará o canal Chat com roteamento padrão para os agentes

● Presume que até um (1) Chat asset (site) será implantado

■ Agente Virtual Digital e Integração com sistemas de terceiros para DCE (contexto, record pop, etc.) está fora de alcance para este SOW

o Talkdesk suportará a configuração e configuração do Talkdesk QM e Gravação de Tela.

■ Os recursos de QM incluirão os seguintes:

- Construir formulários de pontuação
- Revisar chamadas gravadas através da interface do usuário do jogador avançado
- Avaliar interações de agentes (telefone e não-telefone)
- Feedback & Coaching

Os recursos de gravação de tela incluem:

- Atividade de desktop do agente de captura associada às interações do telefone
- Revisão/Reprodução de volta em áudio e telas gravadas em sincronia através da Interface do Usuário Avançada
- Gravação de chamadas talkdesk
- Anotar gravações com feedback

o Talkdesk configurará o Guardian Starter, que inclui o seguinte:

- Mitigação de riscos de segurança do cliente
- Análise de comportamento de agente através de relatórios e registros de auditoria

o O Talkdesk instalará e configurará o Talkdesk Knowledge Management e fornecerá até uma (1) hora para treinar o cliente para seu uso.

- O Cliente é responsável por construir todo o conteúdo dentro da Base de Conhecimento.

o Talkdesk fornecerá suporte para ajudar o Cliente com as seguintes APIs:

- Explorar e Live API para uso com a Ferramenta de Business Intelligence do Cliente
- O cliente é responsável por qualquer desenvolvimento dentro dos sistemas de conexão usando esta API. Qualquer desenvolvimento personalizado do Talkdesk está fora do escopo do trabalho.
- Nota: O suporte à configuração para APIs adicionais que não sejam as listadas acima exigirá uma Ordem de alteração.
  - Pacotes adicionais:
  - Configuração de produtos adicionais:
  - Integrações adicionais:
  - Treinamento e Testes: Talkdesk fornecerá sessões de treinamento que atendem as

seguintes funções: Administradores, Supervisores e Agentes. Serão realizadas 1 sessão de treinamento em grupo para cada função. O Talkdesk fornecerá:

- ○ Guias
- ○ Guia Talkdesk for Agents
- ○ Guia de solução de problemas do Agente Talkdesk ○ Gravações de sessão

● Implantação: O Talkdesk fornecerá uma lista de verificação ao vivo, bem como suporte à Consultoria de Soluções. Após a live, o Consultor de Soluções permanecerá engajado por até três (3) semanas antes da transição para suporte. O Talkdesk fornecerá suporte para o evento ao vivo de 1 go.

Ao final do contrato, o Talkdesk fornecerá o documento handoff de suporte ao cliente. Este documento atualizará o Suporte ao Cliente na configuração atual e fornecerá links de recursos disponíveis.

IV. FORA DO ESCOPO: Os seguintes itens estão fora de escopo.

● Integrações que não foram descritas na seção III estão fora de alcance.

● Qualquer trabalho no Talkdesk fechou betas, além de fornecer informações necessárias para o autoatendimento, quando aplicável.

● Como parte desta declaração, a Talkdesk não fornecerá recursos para construir uma integração personalizada ou acessar APIs do Talkdesk. No entanto, o Talkdesk fornecerá documentação e ajudará a solucionar problemas apenas para problemas no lado talkdesk.

● Configuração SIP. Talkdesk fornecerá a documentação de configuração. Os problemas relativos ao dispositivo, rede e firewall devem ser tratados pelo Cliente.

● Serviços adicionais no futuro e/ou produtos incluídos em um pacote de licenças que não estão listados no escopo acima serão cobertos por um contrato DE SOW separado.

V. SUPOSIÇÕES:

● Consultores de soluções e recursos de Gerenciamento de Projetos serão utilizados para apoiar a implementação do projeto. O Talkdesk pode usar outros subcontratados para trabalhar no projeto como parte desta declaração de trabalho.

● Qualquer trabalho (personalizado ou configuração) no lado não-Talkdesk de uma integração é responsabilidade do Cliente.

● Se alterações como gatilhos e fluxos de trabalho forem escopo como parte da seção III, o Cliente fornecerá ao administrador acesso ao Consultor de Soluções Talkdesk, de forma que essas soluções possam ser implantadas em um ambiente de produção.

● Todas as personalizações são entregues "como está" e serão responsabilidade do Cliente manter e atualizar após a implementação ser concluída. Quaisquer alterações nas personalizações após a implantação exigirão uma declaração de trabalho adicional.

● O pacote de presença local padrão (se aplicável) é para números baseados nos EUA apenas.

● Para capturas de tela inline, omnichannel não são suportadas. O tamanho máximo do arquivo de anexação é limitado a 10MB para cada arquivo.

● Para integrações padrão fora da caixa, os números devem ser armazenados nos campos de telefone CRM padrão (sem campos personalizados) no formato e164. Recursos como dados do Studio IVR, Discadores e ferramentas sms exigem números no formato e164.

● Assume toda a configuração necessária será efetivada no âmbito dos sistemas de produção apenas (ou seja, produção Talkdesk, produção do CRM, etc.). Qualquer gerenciamento de sandbox exigirá uma Ordem de Alteração para explicar a sobrecarga de gerenciamento de alterações necessária.

● O processo de portabilidade será iniciado após o go-live e pode levar até 3 semanas (dependendo da região, da transportadora perdedora e/ou da precisão da documentação, a duração da portabilidade pode aumentar até 9 semanas). O cliente precisará manter a transportadora perdedora até que o processo de portabilidade seja concluído após o go-live.

● Os clientes que precisam de acesso ao Omnichannel ou a qualquer produto app connect serão obrigados a usar a autenticação talkdesk ao fazer login nas suposições do Talkdesk Main.

● Premissas para integração do Studio IVR (datadip):

  ○ Para cada datadip personalizado assume uma chamada de método HTTP do Talkdesk Studio IVR para o sistema de conexão.

  ○ Os métodos suportados incluem: GET, POST, PUT, PATCH, DELETE.

  ○ Data types suportados: String, Object, Integer, Boolean, Array Arrays só podem ser aceitos como resposta a uma chamada de método e não podem ser usados como entrada dentro da função. O escopo inclui o consumo de até cinco (5) variáveis dentro da matriz para dentro da matriz a ser publicada como variáveis para uso dentro do Talkdesk IVR.

  ○ Os arrays definidos no nível raiz não são suportados (O array deve ser definido dentro do objeto).

  ○ Os tipos de autenticação suportados incluem:

    ■ Sem Autenticação.

    ■ Autenticação Básica.

- X-API-Key.
- Credenciais de Cliente oAuth2.
- Credenciais de cliente oAuth2 V2.
- Credenciais de clientes OAuth2 com escopos.
- Proprietário de recursos OAuth2.
- OAuth2 Proprietário de recursos V2.
- Fluxo de Código de Autorização OAuth2.

○ O cliente fornecerá pontos finais de API restful disponíveis publicamente para permitir o estouro de tela necessário dos dados do cliente nas interações de entrada.

○ JSON será suportado como um tipo de conteúdo.

○ Não serão necessários certificados do lado do cliente.

○ O cliente fornecerá amostras de carteiro de pontos finais de API de trabalho que o Talkdesk chamará como parte da integração ivr.

○ O cliente é responsável por quaisquer taxas mensais recorrentes ou de uso do CRM para permitir a integração.

○ O tamanho da resposta aderirá ao máximo de 64KB

● Toda comunicação e documentação serão entregues em inglês.

VI. COMPROMISSOS DO CLIENTE: A responsabilidade pela execução desta solução será compartilhada pela equipe do Talkdesk e cliente. Todos os recursos do projeto (Talkdesk Professional Services e Client) serão obrigados a participar da reunião de início do projeto e realizar atividades acordadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

● O cliente comprometerá os recursos necessários ao projeto de implementação, incluindo, mas não se limitando a:

○ Recursos empresariais para participar da definição de descobertas e requisitos

○ Gerente de Projetos para coordenar os esforços do cliente

○ Gerentes de Equipe para decisões de configurações

○ Super Usuários, que se tornarão especialistas do Talkdesk e treinarão agentes do Cliente

○ Recursos de TI/Rede para configurações de Qualidade de Serviço (QoS)

○ Administradores do sistema para coordenar quaisquer requisitos de acesso ao CRM do Talkdesk.

O Talkdesk não é responsável, e o Cliente não será dispensado de qualquer obrigação sob esta SOW devido a quaisquer atrasos causados pelo não cumprimento do Cliente nesta Seção VI ou de outra forma razoavelmente cooperar com o Talkdesk no desempenho dos Serviços Profissionais.

VII. COMPARTILHAMENTO DE RESPONSABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO:

Configuração	**Responsável**
Compilar lista de agentes e necessidades específicas de roteamento (extensões incl.) via Talkdesk	Cliente
Portabilidade de números completos (se aplicável)	Cliente
Teste completo de rede	Cliente
Confirmação dos fones de ouvido recomendados pelo Talkdesk	Cliente
Habilitação da extensão do Talkdesk Chrome	Cliente
Criar preferências de conta	Talkdesk
Recomendação da configuração para números, agentes e roteamento	Talkdesk
Download do Softphone Agent para todos os usuários	Cliente
Complete a adição de todos os agentes e atribua grupos de anéis	Cliente
Fluxo de trabalho IVR completo para todos os números de telefone (Talkdesk para fornecer diretrizes)	Cliente
Crie saudações e carregue para Talkdesk para todos os números de telefone (Talkdesk para fornecer diretrizes	Cliente
Configure integrações com automações fora da caixa para:	Talkdesk
Afinar as automações de sintonia. Realize testes de aceitação do usuário para corresponder às necessidades específicas	Cliente
Entregar treinamento de agente	Talkdesk

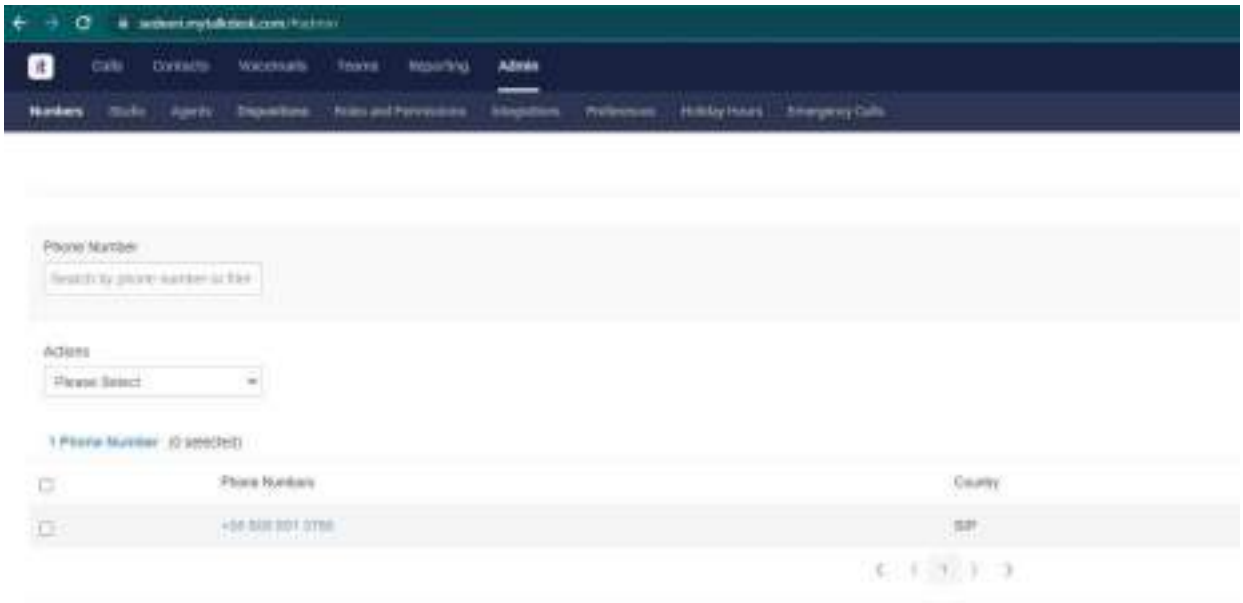
Processo de Portabilidade	Responsável
Carta completa de autorização	Cliente
Enviar solicitação de porta para Talkdesk	Cliente
Acompanhe a solicitação do porto enviado	Talkdesk

TAXAS E TERMOS DE PAGAMENTO: As taxas e as condições de pagamento prestadas sob esta SOW estão contidas no Formulário de Ordem talkdesk. O Formulário de Ordem talkdesk deve ser assinado antes de agendar quaisquer serviços do Talkdesk.

ORDENS DE MUDANÇA: Qualquer trabalho fora do escopo deste SOW será definido em uma declaração de trabalho separada ou como uma Ordem de Alteração para esta Declaração de Trabalho (uma "Ordem de Alteração") e começará em uma data a ser mutuamente acordada por escrito (e-mail aceitável) pelo Consultor de Soluções e Cliente. Todas as Ordens de Alteração estão sujeitas a acordo mútuo e discrição de ambas as partes, e incluirão taxas adicionais conforme acordado pelo Talkdesk e pelo Cliente.

4.2 Parametrizações da Central de Atendimento

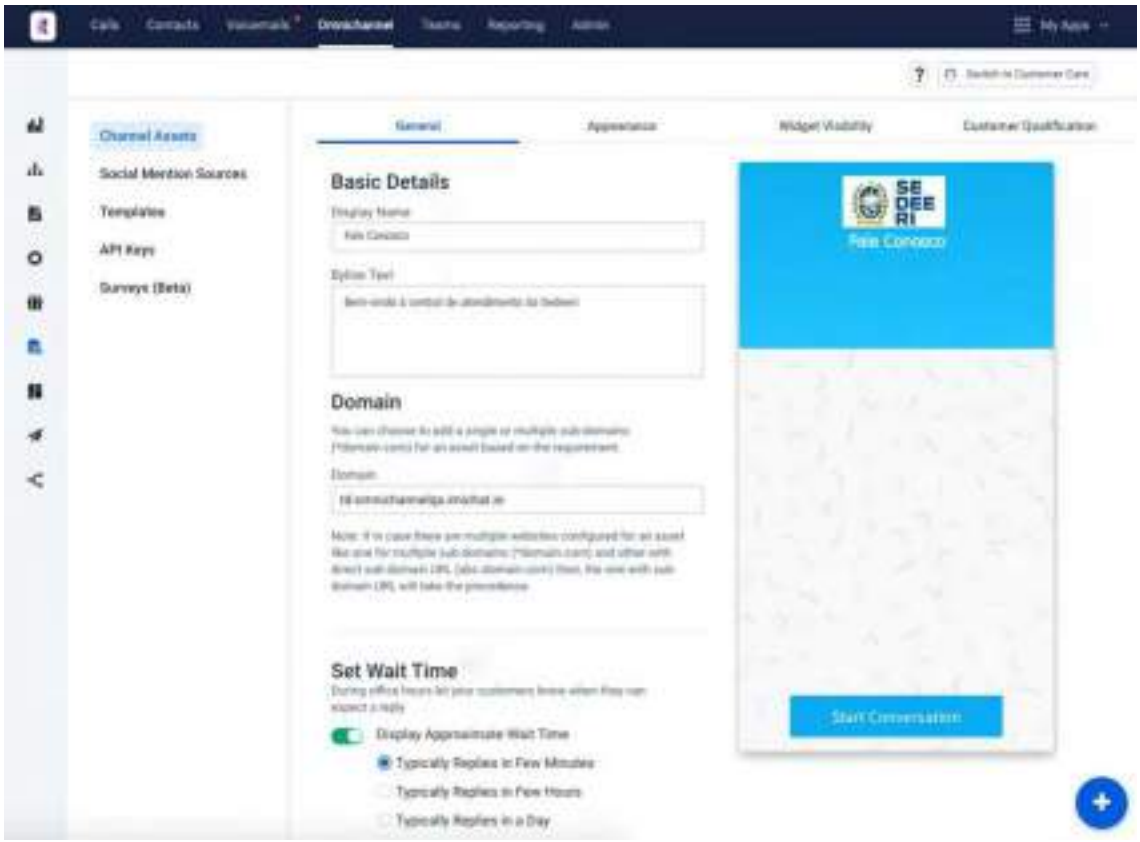
A instância da Central de Atendimento chamada de 'SEDEERI' foi configurada e está ativa com o telefone 08008913785, podendo atuar ativa e receptivamente



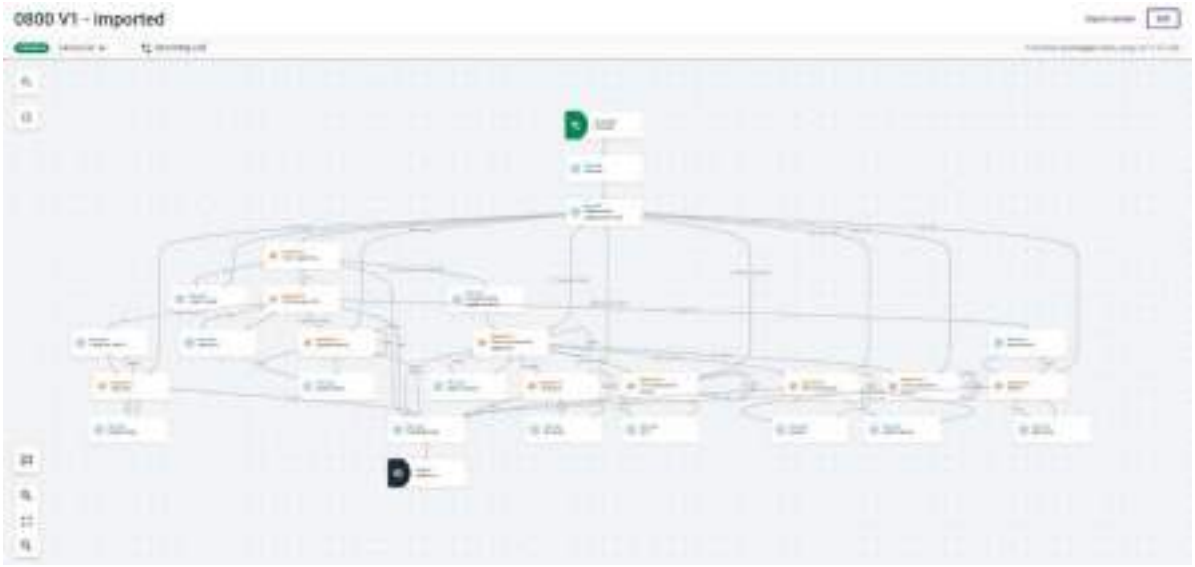


Foi criado o e-mail atendimento.sedeeri@desenvolvimento.rj.gov.br para uso da Central.

Está ativo também o webchat da Central SEDEERI



Foi configurado o Script URA Central SEDEERI para uso da Paltaforma de engajamento Social



Descrição da Mensagem Contida na URA Acessada Através do Número 0800 8913 785:

Mensagem boas vindas:

Bem vindo à central de atendimento da Sedeeri

Para acessar a plataforma de engajamento social Realiza + RJ, acesse: www.desenvolvemaisrj.com.br.

Selecione a opção desejada:

1- Para informações sobre acesso à plataforma,
2- Para informações sobre o funcionamento da plataforma.

Opção 1 - Acesso à Plataforma:

Selecione a opção desejada:

1- para informações sobre criação de usuário;
2- se esqueceu sua senha;
3- se esqueceu o email cadastrado;

Opção 2 – Funcionamento da Plataforma:

Mensagem:

A Plataforma de Engajamento REALIZA + RJ foi desenvolvida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais com a finalidade de apoiar a aceleração da economia do Rio de Janeiro.

Voltada para ser um centralizador de idéias e debates, a REALIZA + RJ une em um só lugar toda a cadeia do desenvolvimento econômico, promovendo a troca de informações de qualidade e até mesmo a facilitação de negócios.

Selecione a opção desejada:

1- Para saber como visualizar grupos
2- Para saber como participar de grupos
3- Para saber como publicar em grupos
4- para saber como criar grupos.

Opção 1.1- Criação de usuário:

Mensagem:

Ao acessar a página inicial do Realiza mais rio, clique no botão "Inscreva-se agora" e entre com seus dados. Você receberá um e-mail dentro de cinco minutos para prosseguir com o cadastro.

Opção 1.2 - esqueceu sua senha:

Mensagem:

Se você esqueceu sua senha é possível pedir a geração de uma nova senha, através do link "esqueci minha senha" na tela de Login. Basta informar o e-mail cadastrado e clicar em "Enviar e-mail de alteração". Sua nova senha será enviada para o e-mail cadastrado.

Opção 1.3- esqueci meu email:

Mensagem:

Envie um email com seu nome e telefone para naoresponda@realizamaisrj.com.br

Opção 2.1 - como visualizar grupos:

Mensagem:

No menu lateral ao lado esquerdo, ao clicar em "grupos", você terá acesso a todos os grupos existentes.

Basta clicar na foto para visualizar o conteúdo do grupo.

você pode pesquisar o grupo de sua preferência no campo buscar.

Dentro do grupo, no menu central, você terá acesso a aba de início, eventos, podcast, arquivos, links e membros, onde poderá ver e interagir com todas as atividades dos membros.

Opção 2.2 - como participar de grupos:

Mensagem:

Para participar, basta procurar pelo grupo desejado e clicar nos três pontinhos localizados no canto superior direito do ícone do grupo e clicar em "participar".

Opção 2.3 - como criar grupos:

Mensagem:

Acesse a página Grupos, pelo menu lateral direito.

Clique no botão "novo Grupo" no canto superior Direito.

Basta preencher o formulário com as informações do Grupo e clicar em enviar.

Opção 2.4 - como publicar grupos:

Mensagem:

Para realizar uma publicação, entre em um grupo do assunto desejado e no canto inferior direito, clique no ícone de mais.

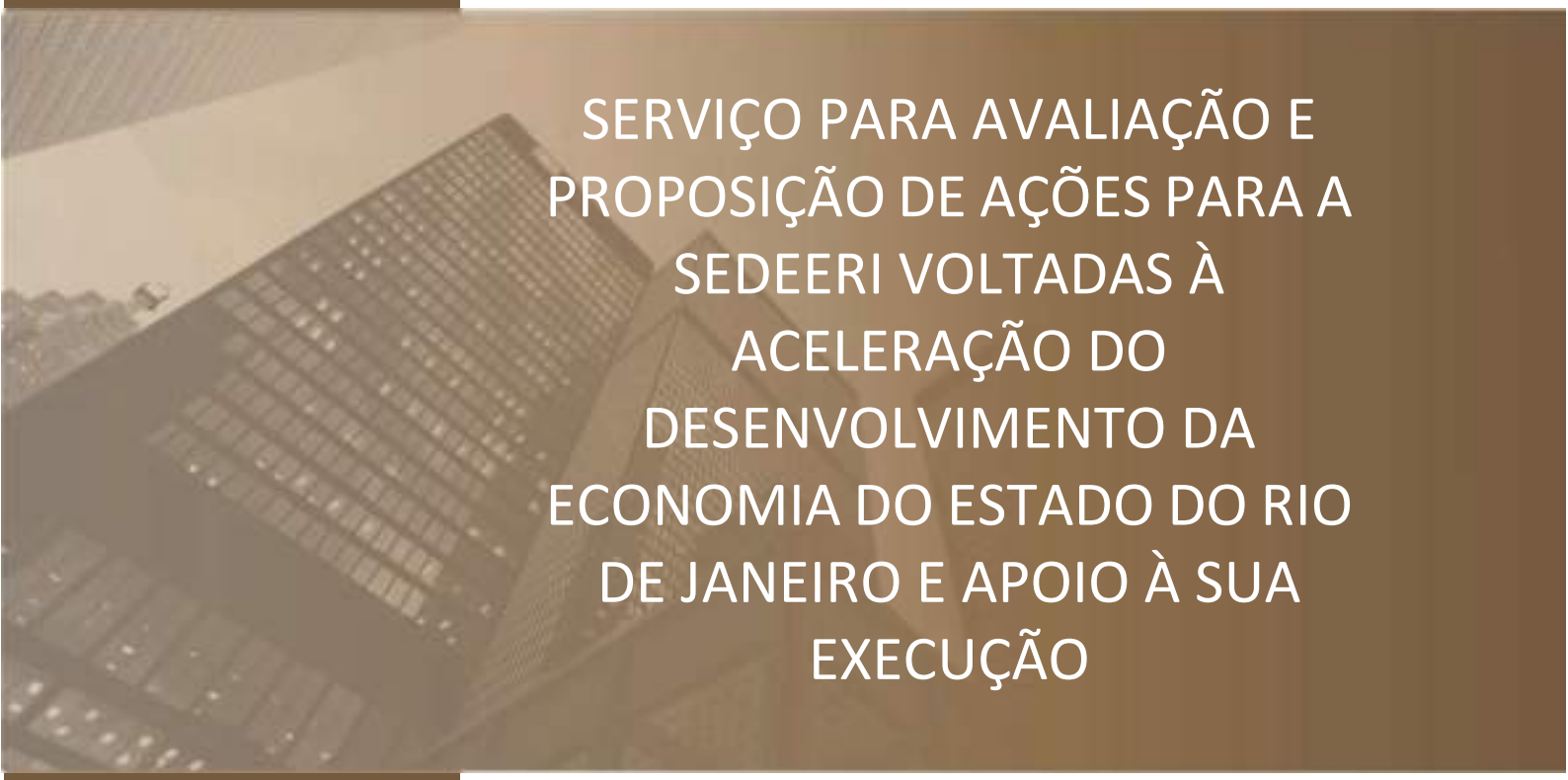
abrirá uma página com formulário para ser preenchida com o respectivo conteúdo.

5 Observações Finais

O objetivo da apresentação deste relatório é dar visibilidade à SEDEERI sobre o desenvolvimento, implantação e operacionalização da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

No encerramento deste relatório, a Central de Atendimento encontra-se implantada e operacional, sendo iniciadas suas operações em conformidade com o plano de trabalho estabelecido segundo a Proposta da FSFA.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Apoio Técnico e Operacional à Fóruns Regionais – Nova Friburgo/RJ

– 1 de Fevereiro de 2022–

1 Índice

1 Índice 2
2 Sobre Este Documento 3
3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 4
4 Relatório 5
4.1 Encontro para desenvolvimento regional 6

2 Sobre Este Documento

Este documento apresenta o resultado do apoio técnico e operacional relativo ao Encontro de Desenvolvimento Regional (fóruns regionais) realizada na cidade de Nova Friburgo no dia 1 de fevereiro de 2022.

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

O apoio técnico e operacional consisti de uma série de ações voltadas à estruturação das atividades executadas nos encontros e na especificação de objetivos, considerando as características regionais e vocações abrangidas pelo evento.

Foram realizadas atividades prévias, acompanhamento e os números e negócios gerados a partir desse evento, serão utilizados para a construção de um relacionamento sólido entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro, representado pela SEEDERI e os principais municípios da região.

Além das ações de apoio técnico, o trabalho realizado consistiu na disponibilização de toda a infraestrutura requerida para a realização do evento, conforme o resumo apresentado a seguir:

- Palco de apresentação do evento e discussões de temas de interesse.
- Sistema de som.
- Mobiliário.
- Estrutura de recepção (hall de acesso).
- Mobiliário de credenciamento dos participantes.
- Sala de atendimento.
- Lounge de convivência.
- Ambiente de auditório para as oficinas de negócio.
- Ambiente para a realização das rodadas de negócio.
- Equipamentos de áudio e vídeo.
- Equipamentos de credenciamento (notebooks, impressoras, rede de comunicação de dados.
- Ambiente para as plenárias.

Esse encontro foi realizado com o objetivo de estreitar o relacionamento entre as instituições locais para a realização de negócios e desenvolvimento da economia. Ao final desses encontros, as informações serão consolidadas para o lançamento do Mapa Estadual do Desenvolvimento Fluminense e da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional do RJ.

Não é o objetivo deste relatório, apresentar os detalhes de todas as atividades realizadas no evento, apenas uma síntese com os principais pontos de destaque.

4 Relatório

4.1 Encontro para Desenvolvimento Regional



Figura 4-0-1: Capa do Encontro para o Desenvolvimento Regional.

Este Relatório trata especificamente do encontro realizado em Nova Friburgo, no dia 01 de fevereiro de 2022.

4.2.1 ENCONTRO EM NOVA FRIBURGO (01/02/2022)

O município de Nova Friburgo recebeu, no dia 01 de fevereiro de 2022, na unidade do Sesc local, o Encontro para o Desenvolvimento Regional promovido pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Governo do Estado do Rio de Janeiro. As Figura 4-2 a 4-4 demonstram o painel do Encontro, a área de exposição e lounge do Hotel e o credenciamento do evento.

O evento tem como objetivo debater vocações, oportunidades, investimentos, gargalos, e desafios, além de estabelecer uma agenda para o desenvolvimento da Região Serrana.



Figura 4-2: Paine do Encontro de Nova Friburgo



Figura 4-2: Credenciamento e comunicação visual.



Figura 4-4: Área de Exposição e Lounge do evento.

A abertura do evento foi feita com a apresentação de um vídeo institucional. As oficinas têm se mostrado um momento fundamental de troca de experiências dentro dos Encontros. Um momento muito rico de construção coletiva de propostas para o crescimento sustentável das regiões", afirma o secretário de Desenvolvimento Econômico Vinicius Farah. "É da maior importância o engajamento e participação de todos nesse processo, não só dos agentes políticos, mas das associações, organizações, entidades, lideranças e representações da sociedade civil", reforça, acrescentando que, como fruto das oficinas, será divulgado, em março, um mapa das oportunidades e potencialidades do Estado do Rio de Janeiro (novafriburgoagora, 06/01/2022).

Abaixo é apresentada a sequência cronológica do evento:

- Às 9h foi realizada a abertura institucional.
- 11 às 12h30- Em seguida foi realizada a posse da nova diretora da Rede e Agentes da Região serrana.
- Das 13:30 às 18h foi realizada a Oficina/Panorama do Desenvolvimento Regional. O Objetivo foi de promover um amplo debate sobre as vocações, oportunidades, investimentos, gargalos
- A Rodada de Negócios do Compra RJ teve o objetivo realizar o Encontro de Aproximação entre grandes compradores e fornecedores regionais.

Durante todo o encontro (de 10h as 18h), haviam stands de Instituições (AgeRio, Codin, Jucerja, Prefeituras Municipais, Sebrae, Fecomércio, CRC, Instituto Proa e parceiros)

4.2.1.1 Registro Fotográfico



Figura 4-5: Auditório do evento e oficinas e a assinatura de uma Carta de Compromisso pelo desenvolvimento da Região Serrana.

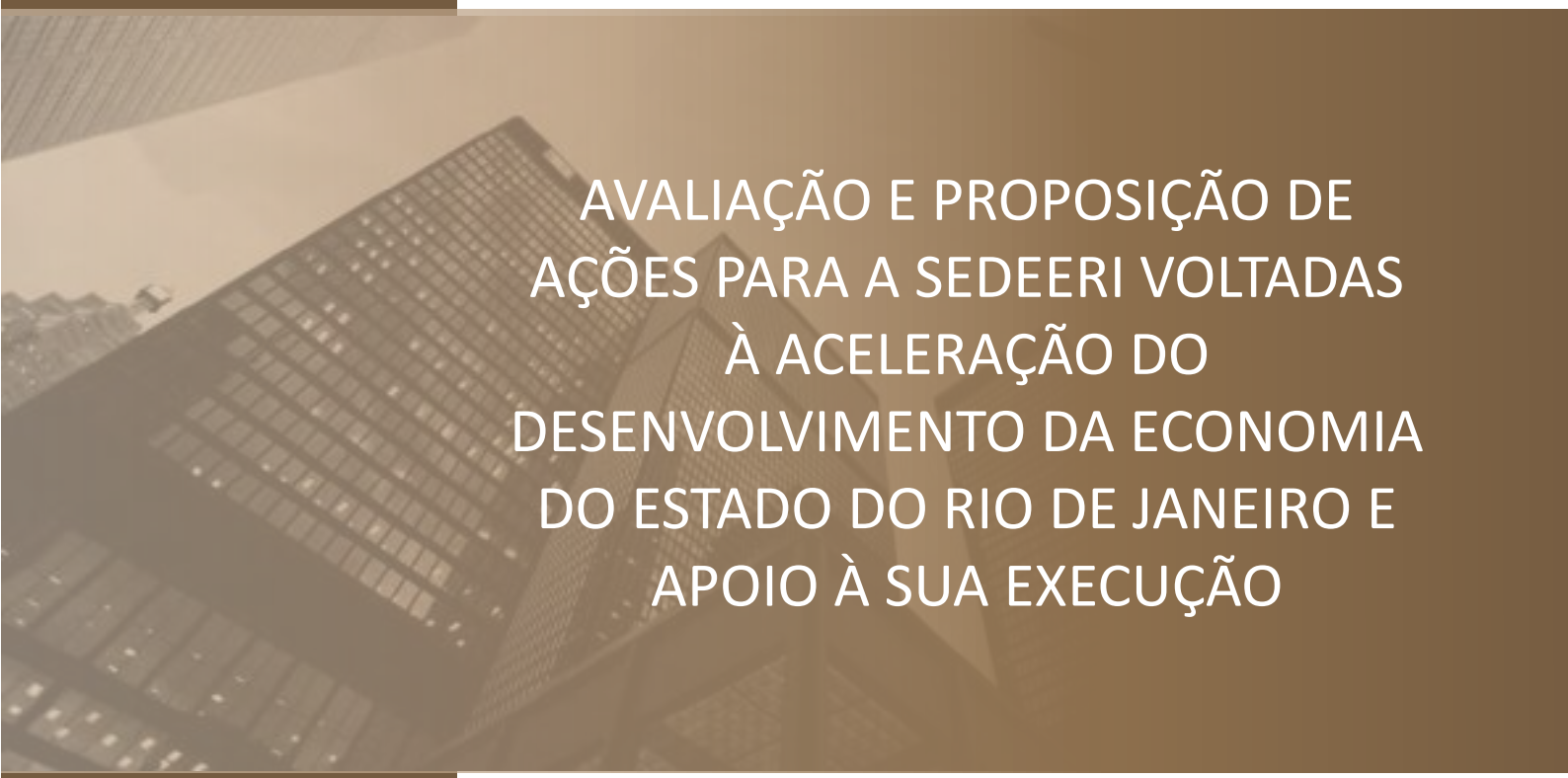
Durante o evento, será realizada Rodada de Negócios do Compra RJ, com grandes empresas compradoras e a oficina Panorama do Desenvolvimento Regional. A Figura 4-6 demonstra as áreas de negociação estruturadas para receber a Junta Comercial do Estado, Senai, Senac, Fecomércio, Sebrae, Firjan e sindicatos além de representantes do governo do estado e das prefeituras, secretarias, empresas, associações e lideranças dos municípios de Nova Friburgo, Bom Jardim, Cantagalo, Cordeiro, Duas Barras, Macuco, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto, Silva Jardim e Trajano de Moraes.



Figura 4-6: Mesas e área de negociação.

Segundo o Jornal da Região de 04/01/2022, para o prefeito de Nova Friburgo, Johnny Maycon, receber esse evento é mais uma oportunidade de alavancar a economia. “Nós estamos muito otimistas para esse ano, principalmente porque estamos vencendo a Pandemia e, apesar das dificuldades que tivemos em 2021, Nova Friburgo se destacou na geração de empregos. Sem dúvidas estamos confiantes de que em 2022 alcançaremos índices ainda melhores, vamos trabalhar para continuar desenvolvendo a nossa cidade e contribuindo para o progresso da região e estado”, pontuou o chefe do executivo friburguense.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Mapa Estratégico de Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro

– 29 de abril de 2022 –

Sumário

Sobre este Documento 4

1 Base Conceitual 5

1.1 Abordagem Metodológica 5

1.2 Conceitos fundamentais 6

2 Resultados 7

2.1 Visão de conjunto: Estado do Rio de Janeiro 7

2.1.1 Visão de Futuro 7

2.1.2 Temas prioritários 11

2.1.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 12

2.2 Metropolitana 12

2.2.1 Visão de Futuro 12

2.2.2 Temas prioritários 13

2.2.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 13

2.3 Costa Verde 14

2.3.1 Visão de Futuro 14

2.3.2 Temas prioritários 14

2.3.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 15

2.4 Serrana 15

2.4.1 Visão de Futuro 15

2.4.2 Temas prioritários 15

2.4.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 16

2.5 Baixadas Litorâneas 16

2.5.1 Visão de Futuro 16

2.5.2 Temas prioritários 16

2.5.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 17

2.6 Médio Paraíba 17

2.6.1 Visão de Futuro 17

2.6.2 Temas prioritários 18

2.6.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 18

2.7 Centro-Sul 18

2.7.1 Visão de Futuro 18

2.7.2 Temas prioritários 19

2.7.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 19

2.8 Norte 19

2.8.1 Visão de Futuro 19

2.8.2 Temas prioritários 20

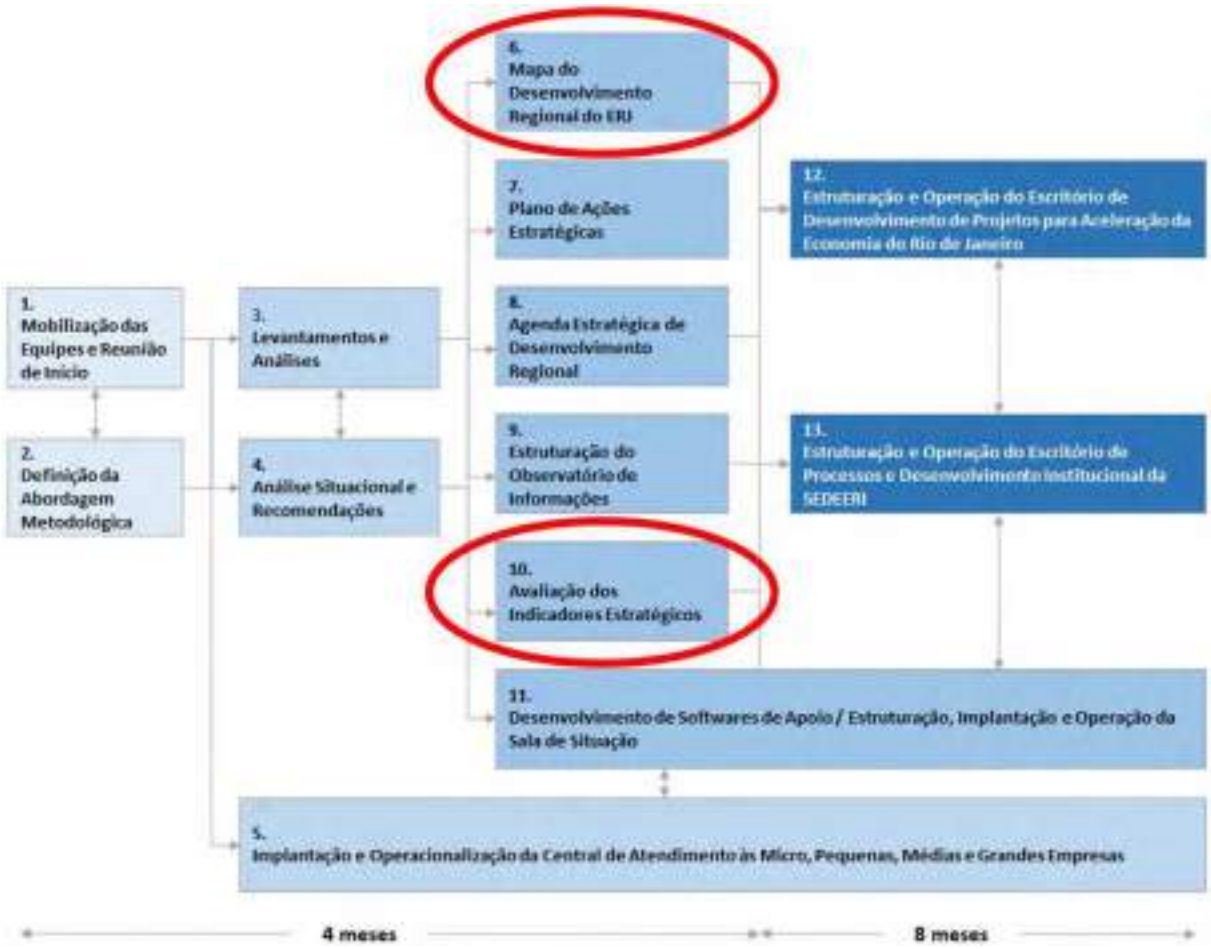
2.8.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 20
2.9 Noroeste 21
2.9.1 Visão de Futuro 21
2.9.2 Temas prioritários 21
2.9.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade 21
Bibliografia sobre Administração Estratégica 22

Sobre este Documento

Conforme o Plano de Trabalho Detalhado, deverá ser construído, através de trabalho conjunto das equipes da SEDEERI e FSFA, um instrumento para planejamento do desenvolvimento sustentável e territorialmente equilibrado do Estado do Rio de Janeiro, apontando direções específicas para os investimentos produtivos públicos e privados em cada uma das oito Regiões de Governo. O Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro cumprirá o importante papel de balizar investimentos e incentivar fóruns regionais de desenvolvimento.

O presente documento consiste no relatório do Mapa Estratégico do Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro. Trata-se do produto-síntese da "Atividade 6 – Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro". Ele se constitui em uma abordagem complementar ao trabalho que vem sendo desenvolvido pelo PRODERJ para a SEDEERI na identificação, captura (em diversas fontes) e disponibilização de indicadores regionais de desenvolvimento econômico.

Para efeito de situar as atividades no contexto do Plano de Trabalho geral, elas estão assinaladas no diagrama abaixo.



1 Base Conceitual

1.1 Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica proposta para a consolidação do Mapa é descrita a seguir:

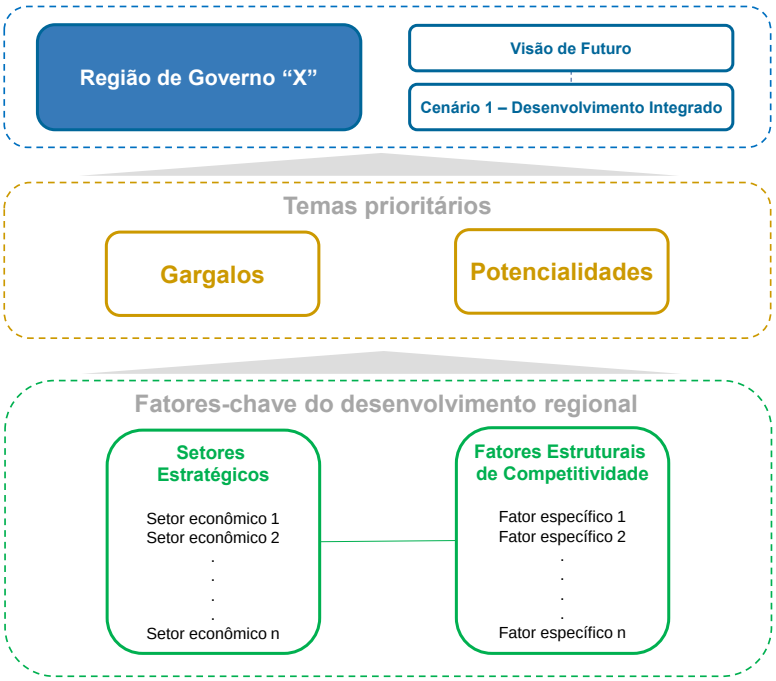
1. Definição, para cada Região de Governo do Estado, de uma **Visão de Futuro** de longo prazo. Para tal, devem foram utilizados como subsídios os cenários futuros elaborados na atividade 3, em particular a cena de chegada (**horizonte 2040**) do cenário de referência para o planejamento estratégico – **Cenário 1: Desenvolvimento Integrado**.

2. Identificação dos **temas prioritários** de cada região. Nesse sentido, são descritos os principais **gargalos e potencialidades** de cada região, utilizando-se como subsídio para tal o estudo de cenários futuros desenvolvido na etapa 3.

3. Seleção e priorização dos **fatores-chave para o desenvolvimento regional**, a saber: (a) os **setores estratégicos** a serem apoiados em cada região; e (b) os **fatores estruturais de competitividade** em cada região.

O mapa poderá se constituir em elemento de apoio para a formulação da estratégia de desenvolvimento de cada uma das Regiões de Governo do estado. Ademais, será elemento fundamental para orientar e mobilizar uma estratégia competitiva de promoção de investimentos produtivos territorialmente equilibrada. A figura a seguir sintetiza a abordagem metodológica utilizada na consolidação do Mapa:

Mapa do Desenvolvimento Regional do ERJ: Metodologia



1.2 Conceitos fundamentais

Visão de Futuro: Descrição (ou imagem) da situação desejada para um dado objeto de investigação e planejamento em um determinado ano horizonte, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor. A Visão deve ser desafiante e mobilizadora, descrevendo uma conquista difícil, porém alcançável no futuro. Considera-se como Visão de Futuro a cena de chegada (2040) do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado, uma imagem instigante do futuro desejado em um horizonte de tempo de longo prazo.

Gargalos: Condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento do estado ou da região.

Potencialidades: Condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento do estado ou da região; potencialidades podem ou não ser desenvolvidas.

Setores Estratégicos: Atividades econômicas prioritárias para o desenvolvimento econômico integrado do estado e de cada região, caracterizando-se pelo seu efeito multiplicador sobre o aparelho produtivo local.

Fatores Estruturais de Competitividade: Diretrizes estratégicas para o fortalecimento da competitividade sistêmica das economias regionais.

2 Resultados

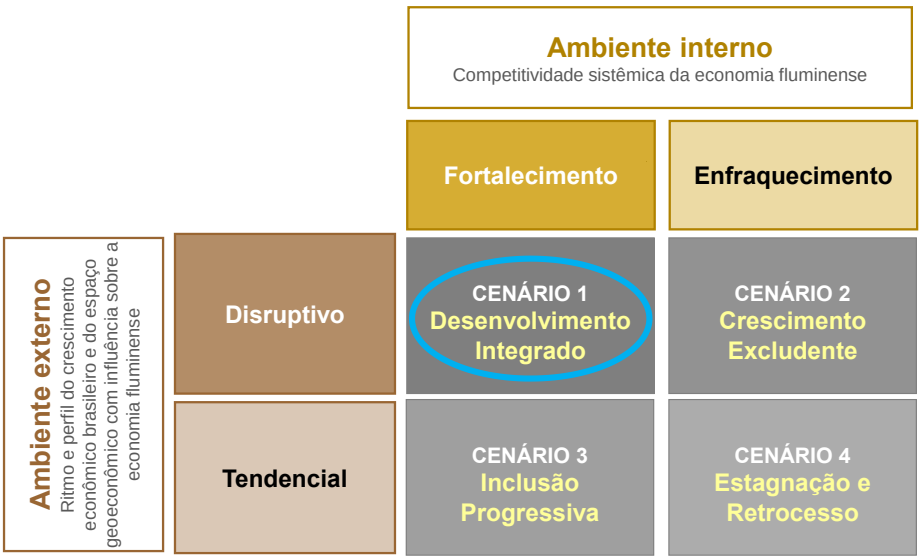
Os elementos que compõem o Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro são descritos a seguir para as oito Regiões de Governo. Antes, entretanto, é apresentada uma visão de conjunto do Estado do Rio de Janeiro, obtida a partir da consolidação dos resultados regionais.

2.1 Visão de conjunto: Estado do Rio de Janeiro

2.1.1 Visão de Futuro

A Visão de Futuro do Estado do Rio de Janeiro pode ser descrita por meio da cena de chegada, no ano de 2040, do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado. A Visão de Futuro de cada Região de Governo consiste em uma regionalização deste cenário.

Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040



Cenário 1 | Desenvolvimento Integrado

> *Desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.*

Contexto macroeconômico global e nacional

O período até 2040 é marcado pela existência de um contexto externo predominantemente favorável ao Rio de Janeiro, com a expansão da economia brasileira e a manutenção de uma elevada demanda mundial por energia, commodities industriais, turismo, e outros bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense.

- A economia mundial registra crescimento continuado (em torno de 4% a.a.), puxado pelo bom desempenho da economia norte-americana e, sobretudo, dos países emergentes, cujas economias são impulsionadas pelo ingresso de milhões de novos consumidores a um mercado a cada dia mais globalizado. Esse extraordinário crescimento econômico não se faz sem conflitos e resistências (persistem desafios relacionados às mudanças climáticas, à acentuação de desastres naturais, aos riscos de pandemias, ao terrorismo internacional, entre outros), mas estes se restringem a repercussões locais e conjunturais, tendo também seus efeitos circunstanciados por medidas preventivas tomadas pelos países. Para isso, contribui a gradual diminuição do protecionismo e o contínuo processo de globalização, integrando em uma vasta rede a maioria das economias nacionais. Esta integração econômica se dá por meio de empresas multinacionais que operam e produzem em escala global, as tornando dependentes entre si. Entretanto, o grande estímulo ao crescimento econômico reside no rico e intenso processo de inovação tecnológica, articulando redes globais de pesquisa e desenvolvimento que são alimentadas pela maturação da sociedade do conhecimento ocorrida na maioria dos países (demanda constante de novos produtos, mudanças aceleradas nos sistemas de comunicação e transmissão de dados, emergência de ferramentas disruptivas de pesquisa e revolução educacional). Neste cenário, os projetos de integração econômica latino-americana se consolidam, tornando a região mais próspera e competitiva frente a outras partes do mundo. Favorece muito o seu crescimento econômico a demanda de energia, alimentos e minerais ferrosos por parte dos países asiáticos.

- Em 2040, a população brasileira está mais velha e mais concentrada na área urbana. No campo político, os valores democráticos gradativamente se consolidam no país, de tal forma que a sociedade brasileira já acumula mais de 50 anos de representação direta, com claro amadurecimento político. Consolida-se no país um novo espaço público, que envolve não só o Estado como também outras instituições da sociedade civil, tendo, como resultado principal, uma contínua melhoria do gasto e dos serviços públicos. Soma-se a isso a adoção de novas formas de governança no Estado, mais ágeis e integradas aos atores da sociedade civil e do mercado, e corretamente focada na obtenção e divulgação dos resultados demandados daqueles que constituem a sua razão de ser: a sociedade. Tal qual a democracia, a estabilidade monetária (controle da inflação) e a responsabilidade fiscal consolidam-se como importantes valores sociais no Brasil. Neste contexto, o país atravessa um longo período de reformas (fiscal, política, tributária, trabalhista e previdenciária) e aprimora continuamente a qualidade das políticas de incentivo à indústria e ao comércio exterior.

- Impulsionado pela execução de investimentos públicos, privados e em parceria na área de infraestrutura econômica (sobretudo nos segmentos de energia e transportes), aqueles que eram considerados os principais gargalos ao desenvolvimento econômico nacional são deixados para trás. A economia brasileira se insere de forma competitiva na nova divisão internacional do trabalho, tendo o aumento de competitividade frente às outras economias do mundo como resultado, em grande parte, do processo

empreendido de intensificação da abertura econômica e absorção da inovação tecnológica. O Brasil destaca-se na produção de alimentos (agroindústria) – em expansão principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Norte (porção Oriental) –, de produtos de alto valor agregado (máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos, bioindústria etc.) e serviços avançados, produzidos especialmente nas Regiões Sul e Sudeste. As Regiões Nordeste e Norte (porção Ocidental) também vivenciam forte crescimento, participando do ciclo virtuoso de desenvolvimento.

- Após atravessar um longo período de reformas e avançar bastante no campo micro institucional, particularmente no fortalecimento da segurança jurídica, cria-se no Brasil uma ambiência extremamente favorável ao desenvolvimento dos negócios e à execução e atração de investimentos privados. O país torna-se fértil em oportunidades de negócios de longo prazo de maturação, de modo que importantes projetos de infraestrutura são executados por meio de concessões, parcerias público-privadas e privatizações. Ademais, a economia brasileira atrai um volume crescente e elevado de capitais internacionais produtivos e financeiros, com impacto positivo sobre o mercado de valores mobiliários.

- O Brasil supera o período de baixo crescimento econômico e volta a ver seu PIB se expandir de forma sustentada ao longo do tempo. Impulsionado pelo contexto mundial favorável, o país acelera seu crescimento econômico para o patamar que oscila entre 4% e 5% anuais até 2040. No campo social, o patamar do crescimento econômico associado à melhoria de gestão e a adoção de políticas públicas efetivas reduzem a pobreza e a desigualdade social, amplificando o potencial do mercado consumidor em âmbito nacional.

Economia fluminense

A economia fluminense supera seus principais entraves internos e se insere em um ciclo duradouro de desenvolvimento sustentável, aproveitando-se das principais oportunidades oferecidas pelo contexto externo favorável. O Estado do Rio de Janeiro combina acentuado crescimento econômico, fortalecimento institucional, redução da pobreza e das desigualdades socio regionais e o uso sustentável do capital natural, vivenciando um processo de intensa recuperação de sua imagem no Brasil e no exterior.

- O processo de melhoria e mudança da economia fluminense tem origem na intensificação da articulação entre as lideranças sociais, econômicas e políticas com capacidade de influenciar a realidade do Rio de Janeiro, que empreendem iniciativas estratégicas para a superação de importantes entraves. O estado é liderado por uma aliança política comprometida com a recuperação da economia fluminense e bem articulada interna e externamente. Atores públicos e privados cooperam e atuam em conjunto para atrair investimentos e para o enfrentamento de gargalos na área de influência do estado, em especial na área de infraestrutura logística e energética. Isto

fortalece o capital social local, ancorado no maior protagonismo do empresariado e na intensificação das ações do terceiro setor.

- O Rio de Janeiro conhece avanços expressivos no campo institucional. A implantação de boas práticas de gestão na esfera estadual e em parte dos municípios acelera a recuperação das finanças públicas. Há avanços na profissionalização da administração financeira e crescente conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Além disso, a maior eficácia da gestão pública – visível no aumento da qualidade e produtividade do gasto governamental – contribui para a melhoria da prestação dos serviços públicos essenciais. Progressivamente, novos métodos são estabelecidos na gestão pública, que priorizam o investimento em projetos estruturadores e a articulação com outros entes públicos e privados.

- Os avanços na gestão pública promovem melhorias nas relações entre o Estado e as empresas, com simplificação do sistema tributário, desburocratização e agilização de processos (notadamente os procedimentos de licenciamento ambiental, que são acompanhados por um maior respeito do setor produtivo às exigências ambientais). Uma nova política de atração e retenção de investimentos privados – mais focada em oportunidades de negócios do que no jogo da guerra fiscal – é implementada com sucesso. A melhoria do ambiente de negócios resulta ainda do fortalecimento da segurança jurídica, fruto do estabelecimento de um marco regulatório estadual voltado à formação de parcerias público-privadas. Todo este contexto fortalece a cultura empreendedora no estado, fomentando novos negócios e oportunidades.

- Com o contexto externo favorável e impulsionado pela melhoria do seu ambiente de negócios, o Rio de Janeiro atrai importantes investimentos em infraestrutura, incluindo a adequação e modernização de eixos viários, a ampliação do sistema portuário, a construção de dutos, plataformas marítimas etc. Com isso, a economia estadual experimenta um processo de contínuas melhorias da capacidade e da qualidade da sua infraestrutura econômica.

- A população adulta fluminense constitui um importante fator de atratividade de empresas (notadamente aquelas vinculadas à Economia do Conhecimento), que buscam mão de obra qualificada. As universidades e centros de pesquisa localizados no estado são referência nacional em várias áreas do saber e o sistema de CT&I apresenta maior grau de integração com as atividades produtivas.

- A economia fluminense desenvolve oportunidades de negócios em um ambiente econômico mais propício à atividade empresarial. O estado se projeta positivamente no contexto nacional pelo fortalecimento da competitividade sistêmica de sua economia e, desse modo, é destino de expressivo volume de investimentos produtivos. Nesse contexto, o Estado do Rio de Janeiro registra forte crescimento econômico, que oscila entre 4,5% e 5,5% até 2040, patamar superior à média nacional.

- Os investimentos atraídos pelo fortalecimento da competitividade sistêmica da economia fluminense não se restringem apenas àquelas cadeias de valor mundialmente competitivas, contribuindo para uma gradual diversificação da estrutura produtiva estadual. O parque industrial da economia do Rio de Janeiro experimenta processo de modernização continuada, destacando-se pelo valor agregado e pelo conteúdo tecnológico da sua produção. Merece destaque o intenso dinamismo experimentado pelo setor de serviços avançados, entendido como a parcela de mais alto valor agregado do terciário. Estimulados pela melhoria do ambiente de negócios e pela atração de grandes empresas, os setores de serviços financeiros, consultorias, pesquisa & desenvolvimento, ensino superior e pós-graduação, logística, comunicações e entretenimento apresentam elevado dinamismo e contribuem substancialmente para a geração de emprego e renda em grande parte do estado.

- Multiplicam-se no estado oportunidades de negócios associados à economia de baixo carbono, contribuindo para a sustentabilidade do crescimento econômico, a conservação do ambiente e a gradual recuperação dos principais passivos ambientais do Rio de Janeiro, esta última realizada, predominantemente, por meio de parcerias com a iniciativa privada e organismos internacionais.

- O elevado dinamismo dos principais polos econômicos do estado ao longo de décadas repercute positivamente sobre os indicadores de emprego e renda. A taxa de desocupação na economia fluminense e o nível de informalidade estão entre os mais baixos do país. Soma-se a isso a maior eficácia das políticas públicas e o aumento da eficácia dos serviços essenciais, contribuindo para a drástica redução dos indicadores de pobreza e desigualdade social em todo do estado.

- Ao contrário do que ocorreu em todo o seu processo de formação socioeconômica, este ciclo virtuoso de desenvolvimento se integra com o interior do estado. O crescimento econômico ocorre distribuído em todos os polos produtivos, contribuindo para uma drástica diminuição das desigualdades regionais e a disponibilidade de oportunidades de negócios ao longo de todo o território fluminense.

Regionalização do cenário

O desenvolvimento econômico descrito pelo cenário é distribuído territorialmente, com substancial diminuição das disparidades regionais.

2.1.2 Temas prioritários

Potencialidades

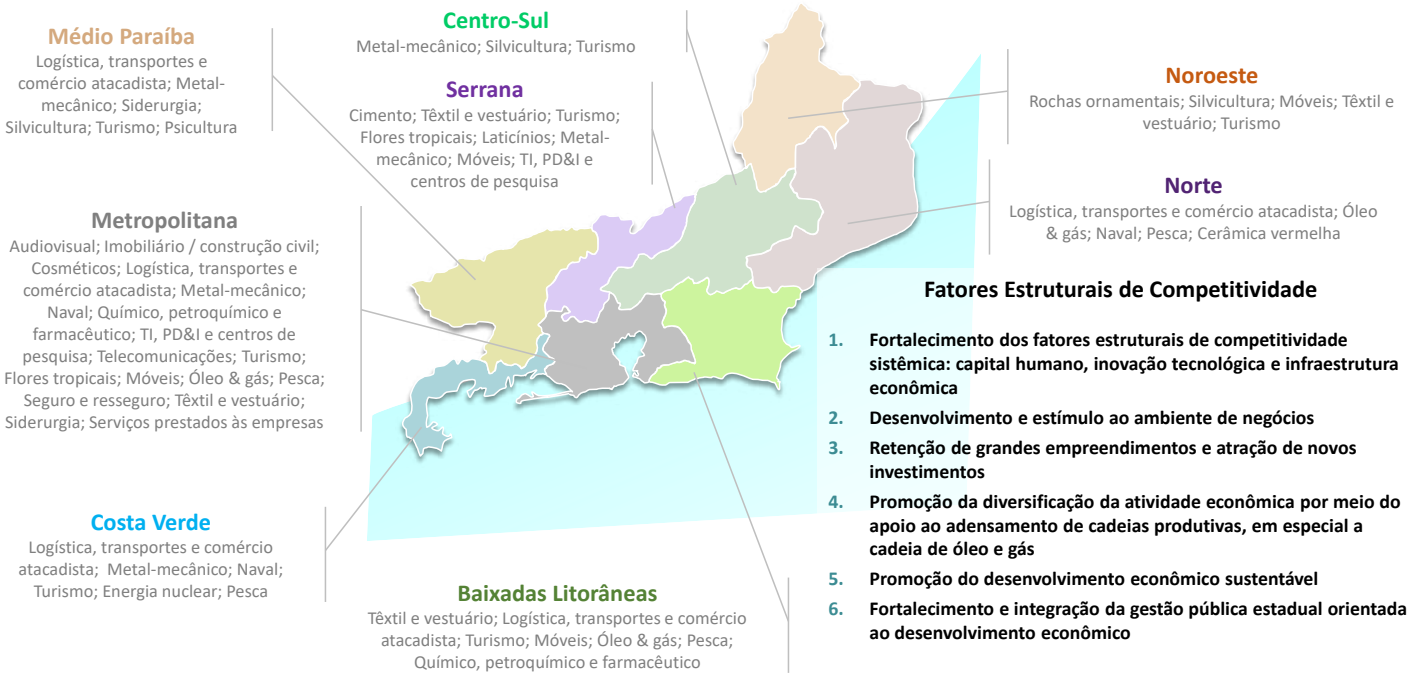
- Geografia: posição estratégica e extensão litorânea
- Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais

- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I)
- Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida

Gargalos

- Ambiente de negócios e política de atração de investimentos
- Informalidade do mercado de trabalho
- Desigualdades sociais e regionais
- Problemas ambientais

2.1.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



2.2 Metropolitana

2.2.1 Visão de Futuro

A Região Metropolitana do Rio de Janeiro, após duas décadas de recuperação e revitalização, apresenta em 2040 acentuado dinamismo econômico e é impulsionada por um setor de serviços avançados de alto valor agregado. A região, somada à Região Metropolitana de São Paulo, conforma uma única, porém bipolar, metrópole brasileira que se mostra estrategicamente inserida na rede mundial de metrópoles. O moderno parque industrial metropolitano mostra-se altamente articulado com as economias municipais e contribui com este crescimento, marcado pelos baixos níveis de desemprego e informalidade. Além de economicamente próspera, a metrópole fluminense também é a capital brasileira da qualidade de vida em 2040.

2.2.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Sistema logístico de transportes
- Extensão litorânea
- Áreas de preservação ambiental e belezas naturais
- Centros de pesquisa e sistema de CT&I
- Identidade, cultura e marca internacional

Gargalos

- Ambiente de negócios
- Desemprego e informalidade do mercado de trabalho
- Segurança pública e desigualdade social
- Mobilidade urbana
- Problemas ambientais

2.2.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



Fatores Estruturais de Competitividade

1. **Equidade de tratamento fiscal, com regulação e combate à informalidade**
2. **Oferta seletiva de benefícios fiscais, com compensação de distorções negativas na tributação**
3. **Apoio financeiro diferenciado, inclusive com fundos específicos**
4. **Melhoria da segurança pública**
5. **Manutenção da ordem urbana e territorial**
6. **Diagnóstico e recuperação de áreas degradadas, com articulação com outras esferas de poder**
7. **Apoio à inovação e aos serviços tecnológicos**
8. **Apoio à modernização da infraestrutura e ao adensamento das cadeias produtivas**
9. **Promoção da imagem e divulgação da marca Rio de Janeiro**

2.3 Costa Verde

2.3.1 Visão de Futuro

Na Costa Verde, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da indústria naval quanto do moderno polo turístico instalado na região.

2.3.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Sistema logístico de transportes
- Extensão litorânea
- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais e oportunidades para ecoturismo
- Capacidade de geração energética

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Segurança pública
- Desigualdade social
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais

2.3.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



2.4 Serrana

2.4.1 Visão de Futuro

Na Região Serrana, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da indústria de confecções quanto do moderno polo turístico instalado na região.

2.4.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais e oportunidades para ecoturismo
- Capacidade de geração de renda (aparelho produtivo instalado)
- Cooperativismo e economia solidária

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais
- Vulnerabilidade a desastres naturais

2.4.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



Fatores Estruturais de Competitividade

1. **Resiliência a desastres naturais**
2. **Regulação e combate à informalidade**
3. **Agregação de valor das cadeias produtivas**
4. **Apoio financeiro diferenciado**
5. **Ordenamento da ocupação urbana e territorial**

2.5 Baixadas Litorâneas

2.5.1 Visão de Futuro

Nas Baixadas Litorâneas, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da cadeia de valor da atividade de óleo & gás quanto do moderno polo turístico instalado na região.

2.5.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Extensão litorânea
- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais e oportunidades para ecoturismo
- Sistema logístico de transportes
- Reservas de óleo & gás

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho

- Segurança pública
- Desigualdade social
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais

2.5.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



2.6 Médio Paraíba

2.6.1 Visão de Futuro

No Médio Paraíba, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da cadeia de valor da atividade metal-mecânica quanto do moderno polo turístico instalado na região.

2.6.2 Temas prioritários

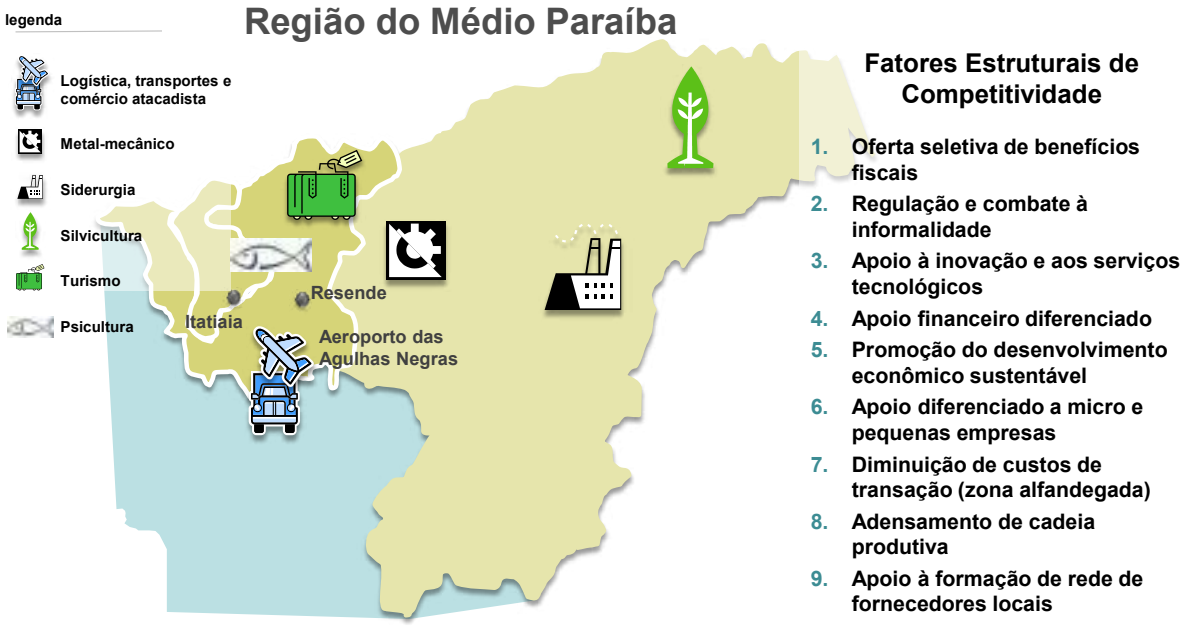
Potencialidades

- Capacidade de geração de renda (aparelho produtivo instalado)
- Sistema logístico de transportes
- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais e oportunidades para ecoturismo

Gargalos

- Baixa capacidade de internalização da renda
- Desemprego
- Informalidade do mercado de trabalho
- Desigualdade social

2.6.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



2.7 Centro-Sul

2.7.1 Visão de Futuro

No Centro-Sul, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da cadeia de valor da atividade metal-mecânica quanto do moderno polo turístico instalado na região.

2.7.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais e oportunidades para ecoturismo
- Cooperativismo e economia solidária

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Problemas ambientais
- Vulnerabilidade a desastres naturais

2.7.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



2.8 Norte

2.8.1 Visão de Futuro

Neste cenário, a Região Norte já possui um polo industrial consolidado, ancorado no setor petrolífero e na produção de máquinas e equipamentos. De fato, o desenvolvimento de novas tecnologias e a elevada demanda externa viabilizam a manutenção da exploração de petróleo e gás na Bacia de Campos em patamar elevado. Soma-se a orientação dos royalties para o

desenvolvimento do capital humano e a diversificação econômica, contribuindo que a Região Norte registre indicadores sociais equivalentes à sua importância econômica.

2.8.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Extensão litorânea
- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais e oportunidades para ecoturismo
- Sistema logístico de transportes
- Reservas de óleo & gás

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Segurança pública
- Desigualdade social
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais

2.8.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



2.9 Noroeste

2.9.1 Visão de Futuro

A transformação vivenciada pelo estado é visível inclusive no Noroeste, área historicamente marcada pelo baixo dinamismo socioeconômico. Com o estabelecimento de uma clara estratégia de desenvolvimento orientada à promoção de investimentos produtivos, a realidade regional de estagnação é revertida.

2.9.2 Temas prioritários

Potencialidades

- Reservas minerais
- Disponibilidade de áreas para a atividade primária (agricultura, pecuária e silvicultura)

Gargalos

- Baixa capacidade de geração de renda
- Informalidade do mercado de trabalho
- Desigualdade social e pobreza
- Desertificação do solo

2.9.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade



Bibliografia sobre Administração Estratégica

ANSOFF, I. & DECLERCK, C. & HAYES, R. - **From Strategic Planning to Strategic Management**. John Wiley & Sons, London, 1976.

ANSOFF, I. & McDONNELL, E. - **Implantando a Administração Estratégica**. Editora Atlas, São Paulo, 1993.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David T. - **A Estratégia em Ação - Balaced Scorecards**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

MINTZBERG, H. - **Power in and Around Organizations**. Prentice-Hall Inc. Englewood Clifs, NJ, 1983.

MINTZBERG, Henry - **Crafting Strategies**. in Harvard Business Review, n.4, Boston Jul/Ago 1987.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian - **The Strategy Process** - Concepts and Contexts. Prentice- Hall International Editions, Englewood Cliffs, N.J., 1992.

MINTZBERG, H. - **The Rise and Fall of Strategic Planning**. The Free Press. New York, 1994.

MINTZBERG, Henry - **The Fall and Rise of Stratrategic Planning**. Harvard Business Review, Boston, Jan/Fev. 1994, p. 107 a 114.

MINTZBERG, Henry & AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph – **Safári de Estratégia**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 1998.

PORTER, Michael - **Estratégia Competitiva** - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus, Rio, 1986.

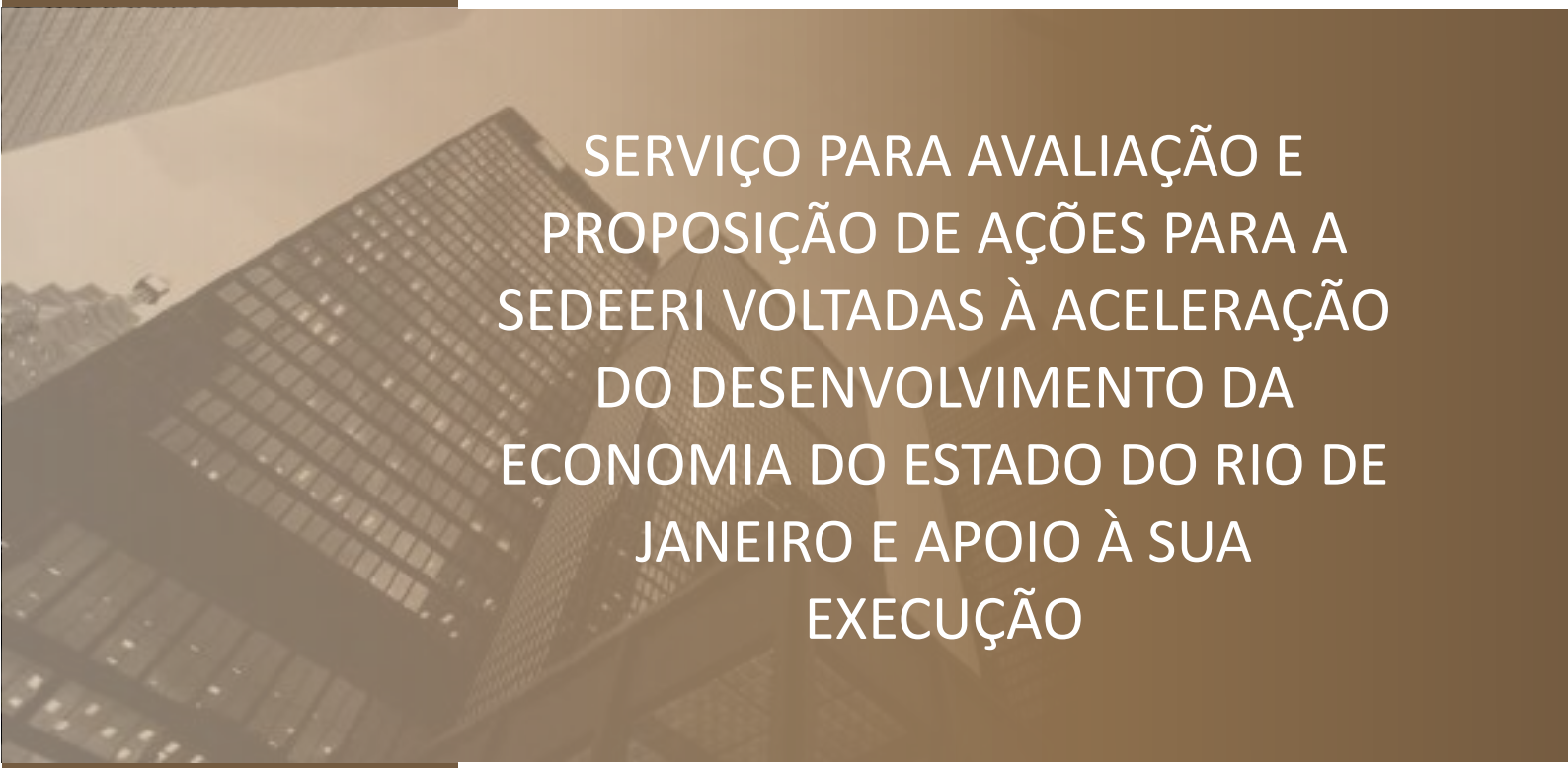
PORTER, Michael - **Vantagem Competitiva**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

SCHWARTZ, Peter - La planification stratégique par scénarios, in **Futuribles**, Maio, 1993.

VAN DER HEIJDEN, Kees - **Scenarios - The Art os Strategic Conversation**, John Wiley & Sons, West Sussex, England, 1996.

⁂ ⁂ ⁂

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro

– 29 de abril de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento – o **Relatório 6b** – consiste no Relatório do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro.

A unidade encontra-se implantada e operacional para atuar no suporte às unidades organizacionais da SEDEERI na execução de ações estratégicas de desenvolvimento econômico regional. De acordo com definição da SEDEERI, a unidade integra o EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos, naquilo que diz respeito ao desenvolvimento e gestão de Portfólios, Programas e Projetos.

A equipe prevista de consultores de Gestão de Projetos está atuando com a lotação completa desde o final do mês de abril.

O Relatório compreende:

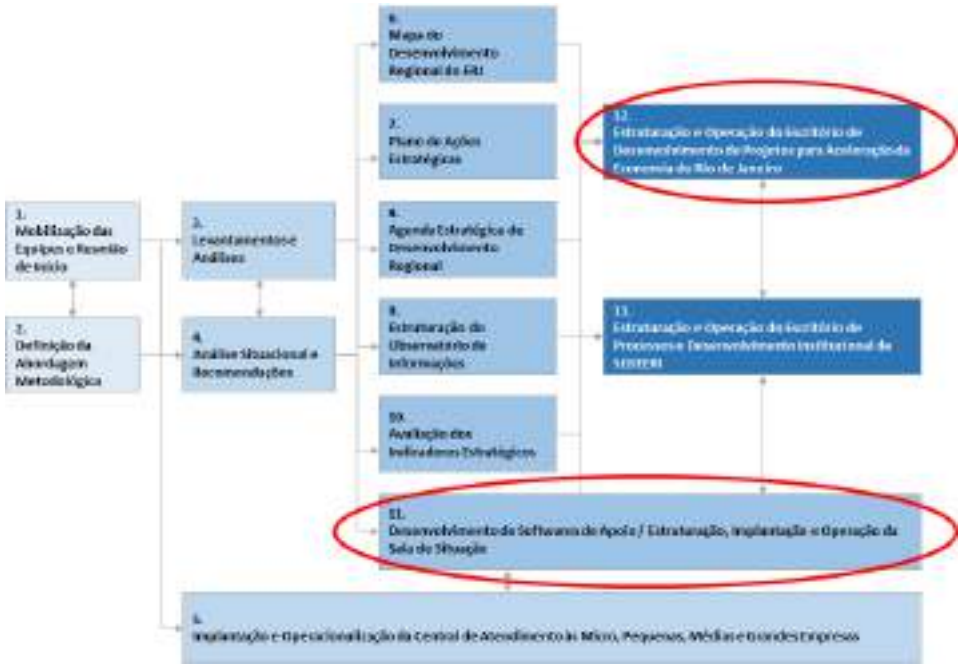
(1) Uma descrição do Sistema de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP, desenvolvido e adotado pelo EGP4 no que diz respeito à gestão de Portfólios, Programas e Projetos. No volume R06c é apresentado o Sistema de Gestão de Processos;

(2) O Plano de Trabalho que vem sendo seguido pelo EGP4 – na parte de Porfólios, Programas e Projetos; e

(3) Um glossário de conceitos e definições relativo à abordagem de gestão de projetos adotada.

Para efeito de situar as atividades no contexto do Plano de Trabalho geral, elas estão assinaladas no diagrama adiante.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



Sumário

Sobre este Documento 1
1. Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP 3
1.1. Projetos e Ações 3
1.2. Criação dos Projetos 3
1.3. Demandas 11
1.4. Versão Móvel 13
2. Plano de Trabalho do EP4 – Portfólios, Programas e Projetos 14
2.1. Preparação de Consultores Plenos (com validação do modelo conceitual do EP4) 14
2.2. Alinhamento com Gestor do Escritório de Projetos pela SEDEERI 14
2.3. Conclusão da Metodologia de Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos 14
2.4. Reunião de *Kick-off* de estruturação dos projetos SEDEERI 14
2.5. Validação dos objetivos e iniciativas estratégicas da SEDEERI 15
2.6. Estruturação preliminar dos projetos estratégicos da SEDEERI (no Mural) 15
2.7. Estruturação e validação dos processos de gerenciamento de portfólios (seleção, priorização e balanceamento) 15
2.8. Montagem do 1º portfólio de projetos SEDEERI 16
2.9. *Kick-off* da estruturação do Sistema Integrado de Portfólios, Programas e Projetos (SIP3) 16
2.10. Estruturação e Validação do modelo conceitual do Sistema Integrado de Portfólios, Programas e Projetos (SIP3) 16
2.11. Definição e Customização da ferramenta do Sistema de Controle de Projetos & Ações 16
2.12. Interfaceamento e teste integrado entre os componentes do SIP3 (Gestão de Demandas + Consolidação Executiva + Controle de Projetos & Ações + Monitoramento de Portfólios + Interfaces com Sala de Situação, Observatório e legados) 16
2.13. 1º ciclo de treinamento dos times de projetos 17
2.14. 1º ciclo de Operação Assistida e ajustes do EP4 17
2.15. Avaliação de maturidade, prontidão e valor em projetos 17
2.16. 2º ciclo de treinamento dos times de projetos 17
2.17. 2º ciclo de Operação Assistida e ajustes do EP4 17
2.18. Disseminação da Cultura de Projetos 17
2.19. Realização de Assessoria em Projetos para Vinculadas 17
3. Glossário 18

1. Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP

A unidade representativa do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro integra o EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos, sendo composta por um conjunto de procedimentos e ferramentas especificamente definidos através de levantamentos, estudo e análises efetuados ao longo do trabalho Avaliação e Proposição de Ações Para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução.

Para execução de suas operações, o EP4 conta com recursos, padrões e artefatos para o seu funcionamento, assim como com o Sistema de Informações de Gestão de Projetos, Ações e Demandas (SIGAP), apresentado adiante para fornecer uma visão detalhada dos procedimentos que se encontram atualmente operacionalizados. Destacamos que, dentro de seu objetivo de melhoria contínua, a FSFA poderá realizar implementações e aprimoramentos nos recursos providos por este sistema.

O SIGAP se constitui no sistema de apoio à gestão de projetos especificamente desenvolvido pela equipe de TI da FSFA para o EGP4. Ele está totalmente alinhado à definição da metodologia de modelagem, estruturação, execução e monitoramento da Carteira de Projetos e Ações conforme definido na concepção do Escritório (ver relatórios anteriores). Relaciona aspectos gerenciais consolidados que foram evidenciados em manifestações dos seus Colaboradores na Secretaria durante reuniões e atividades de concepção e análise.

1.1. Projetos e Ações

O Módulo Projetos e Ações reúne informações relevantes sobre a carteira de Projetos e de Ações. Os Consultores identificaram em análises de documentos e em reuniões com usuários, aplicando dinâmicas customizadas de “Design Sprint” e “Design Thinking”, as sugestões dos futuros usuários. Os resultados dessas atividades foram registrados e consolidados nas informações mais relevantes e classificadas como atributos dos Projetos.

1.2. Criação dos Projetos

Os Projetos são criados pelo Administrador do SIGaP, o processo é simples, pois no cadastro basta que seja informado o Nome do Projeto e selecionado o Responsável. Caberá ao Responsável pelo Projeto completar os demais campos como descrito adiante neste documento.



Formulário Cadastro de Projetos

Ficha do Projeto

A Ficha do Projeto contempla um conjunto de campos com informações definidas pela metodologia e que permite padronizar o formato com que os Projetos são estruturados.

Os campos e funcionalidades foram levantados e prototipados, e no momento os programas estão sendo desenvolvidos, testados e homologados.

A Ficha do Projeto é na verdade um Formulário com inúmeras funcionalidades programadas e estabelece de forma precisa os relacionamentos do Projeto com seus objetos, campos de informação, detalhamento, acompanhamento, linha gerencial, fases e prazos, dentre outras informações relacionadas ao Projeto.

Para simplificar e melhorar a visualização, nos tópicos seguintes, serão exibidas e detalhadas, partes do formulário com descrição dos campos.

Identificação

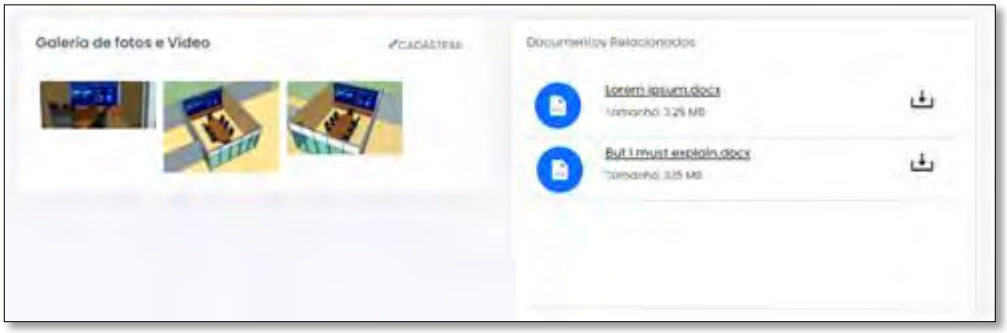


Ficha do Projeto – Identificação

A imagem acima apresenta os seguintes campos:

- Nome – O Nome do Projeto é cadastrado pelo Administrador do SIGaP e exibido no topo da ficha;
- Escopo – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação
- Data Início – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação
- Data Término – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação
- Objetivo Geral – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação
- Situação – Preenchido periodicamente pelo Responsável pelo Projeto durante a fase de execução;
- Resultados – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação com os valores previstos e acompanhados periodicamente durante a execução do Projeto. Os Resultados serão descritos no Detalhamento das Ações do Projeto.

Galeria de Imagens e Documentos



Ficha do Projeto – Galeria e Documentos

A imagem acima apresenta os seguintes campos:

- Galeria de Fotos e Vídeos – O Responsável pelo Projeto pode manter registros com imagens e vídeos do Projeto, as imagens são carregadas diretamente no SIGAP e os vídeos precisam ser publicados em um servidor de streamer como o Youtube por exemplo e seus links vídeos são publicados no SIGaP;
- Documentos Relacionados – Com esta funcionalidade o Responsável pelo Projeto pode criar e manter um acervo de documentos relacionados ao Projeto.

Status e Responsabilidades



Ficha do Projeto – Status e Responsabilidades

- Status – O Status do Projeto pode ser visualizado por uma barra colorida que representa a evolução do Projeto relativa à superação dos seus Marcos Críticos, a saber: verde (normal), amarelo (atenção), vermelho (atrasos) e azul (superado). Os Marcos Críticos são descritos adiante neste documento.

- Linha Gerencial – A Linha Gerencial representa uma estrutura hierárquica das pessoas e dos órgãos que suportam o Projeto e relaciona:

    - Área Responsável – o Sistema adota a área do Responsável do Projeto, se o responsável for da SUBIAN, esta será então a Área do Projeto;

    - Responsável – Selecionado pelo Administrador do SIGaP quando do cadastro do Projeto, confere ao selecionado o perfil de “Responsável pelo Projeto” e permite que realize atividades de alimentação e atualização das suas informações;

    - Responsável pelo Monitoramento – Também assume um perfil de “Monitoramento”. Além das responsabilidades por acompanhar um conjunto de Projetos esse perfil permite a mudança da Fase do Projeto;

- Equipe – Relação dos principais envolvidos com o Projeto, assume um status padrão de Usuário o que lhe permite acesso a todas as informações dos Projetos em que participa.

Detalhamento

O botão Detalhamento apresenta mais informações do Projeto descritas a seguir:

Restrições

Restrições são registros de situações em que o Responsável pelo Projeto se antecipa para evitar que a execução sofra atrasos no seu andamento. As Restrições antecipam situações e podem ser eliminadas ou minimizadas com antecipação, mantendo assim a normalidade no desenvolvimento do Projeto.



Painel de Restrições do Projeto

- Restrições – São registradas pelo Responsável pelo Projeto utilizando um formulário próprio e são constituídas por:
    - Status – assume as cores verde, amarelo e vermelho conforme se aproxima ou passa da "Data Limite";
    - Restrição – Uma breve descrição da restrição;
    - Providências – Uma descrição das providências para eliminar ou minimizar os impactos da restrição;
    - Responsável pela Providência – O Responsável pelo Projeto deve indicar quem é o Responsável pelas providencias descritas para a Restrição ou indicar a si próprio como responsável.

As restrições superadas ficam registradas e podem ser consultas a partir do link "Restrições Superadas".

Formulário de Restrições

Com este formulário o Responsável pelo Projeto registra e acompanha as restrições.



Formulário de Restrições do Projeto

Painel de Ações

Este Painel permite uma visão sintética das Ações do Projeto apresentando informações e gráficos que facilitam o monitoramento. Pelo Painel o Usuário pode ter acesso aos detalhes de cada uma das Ações.



Painel de Ações do Projeto

Detalhamento da Ação

A partir do Painel de Ações – usando e clicando no ícone ao lado da Ação – é possível ter acesso aos detalhes da ação como apresentado na figura seguinte.



Identificação da Ação e Painel de Marcos Críticos

- Ação – Cada Ação do Projeto contempla os seguintes campos:
    - Nome
    - Período
    - Responsável
- Marcos Críticos – Cabe à Equipe do Projeto estruturar as informações e identificar para cada Ação os Marcos Críticos correspondentes. Entende-se por Marcos Críticos eventos que deverão ocorrer durante o tempo de execução da Ação e que são significativos e quando superados podem dar uma visão clara da evolução do Projeto. Cada Marco Crítico é formado por:
    - Status – Barra colorida nas cores:
        - Verde – Execução transcorre normal dentro dos prazos;
        - Amarela – O Marco sinaliza uma proximidade com a data limite e pode não ser superado à tempo;
        - Vermelha – O Marco Crítico não foi superado dentro do prazo e está atrasado e
        - Azul – O Marco Crítico foi superado, neste caso o Responsável pela Ação registra a data da superação.
- Responsável – O Responsável principal pela superação do Marco Crítico;
- Data Prevista – Esta é a data limite prevista para que o Marco seja superado e
- Data de Realização – A data que o Marco Crítico foi superado.

Formulário de Cadastro de Marcos Críticos

O Formulário abaixo é utilizado durante a fase de “Estruturação” para crias os Marcos Críticos da Ação e durante a execução para registrar a superação.



Formulário de Cadastro de Marcos Críticos

Observações:

- Os Marcos Críticos são criados na fase de “Estruturação” e ao entrar em execução não podem mais ser modificados suas datas e descrição;
- A sinalização da cor “Amarelo” ocorre quando falta apenas 5 dias para a data limite do Macro Crítico.

Produtos e Financeiro

A figura abaixo apresenta os “Produtos” e o “Financeiro” de uma ação.



- Produtos – São os resultados tangíveis da Ação, eles são definidos por:

- Título – Nome do Produto gerado;
- Unidade de Medida – Refere-se a unidade que permite quantificar o Produto;
- Previsto – Valor previsto do Produto e
- Realizado – A informação atualizada de quantas unidades do Produto foram geradas até a última atualização.

- Financeiro – A Ação tem um controle financeiro por ano contemplando:
  - Valor previsto para o ano e
  - Valor realizado até a última atualização.

A informação financeira poderá ser mais detalhada ou até mesmo alimentada de forma integrada em versões posteriores.

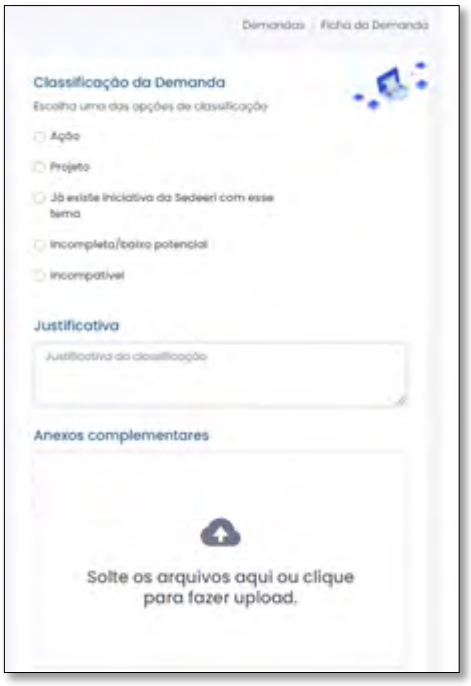
1.3. Demandas

O Módulo Demandas visa permitir à SEDEERI organizar e controlar um significativo volume de solicitações a ela encaminhadas e que precisam ser analisadas e respondidas a tempo. A metodologia de análise definida é aplicada e a demanda pode tornar-se um Projeto.

A tabela abaixo define as informações inicias a serem preenchidas por usuários cadastrados no SIGaP assim como integrações com a Plataforma Social e a Central de Atendimento em implantação.

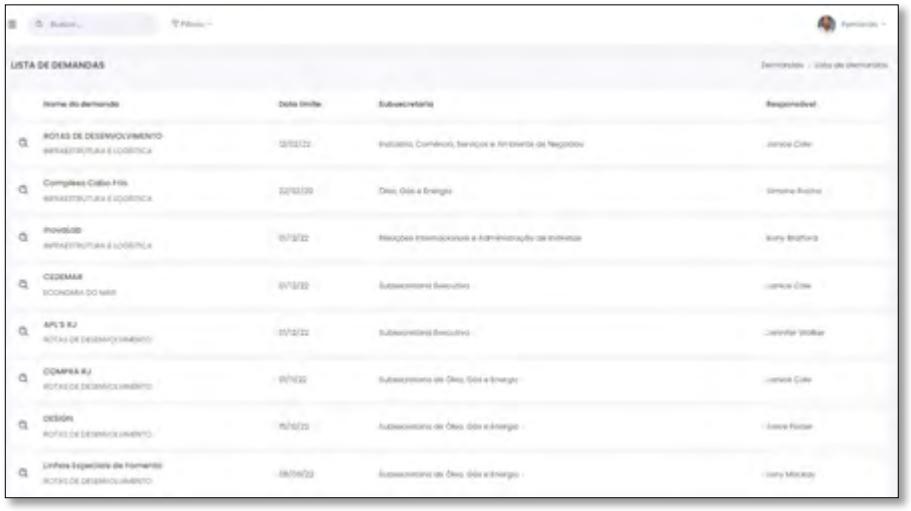
Em relação à Central de Atendimento, esta poderá acessar o Módulo com a alimentação de formulário simplificado diretamente pelo atendente. Estes registros são controlados pelo Painel de Demandas.

As Demandas são analisadas e classificadas, podendo assumir situações distintas, a ficha abaixo permite que se registre e justifique a classificação e anexe documentos para complementar a informação.



Ficha de Classificação de Demandas

O Painel de Demandas oferece uma ferramenta poderosa para administrar o processo de análise das demandas encaminhadas para a SEDEERI.



Painel de Controle de Demandas

1.4. Versão Móvel

Toda a aplicação visa oferecer ao usuário o maior conforto possível para acesso com dispositivos móveis.

As telas foram capturadas da versão em homologação usando um dispositivo Android.



Tela de Acesso



Ficha do Projeto



Ficha da Ação



Painel de Projetos

2. Plano de Trabalho do EP4 – Portfólios, Programas e Projetos

O **Plano de Trabalho** em execução pelo **EP4 –** parte de **Portfólios, Programas e Projetos,** resumido a seguir, foi baseado no **Modelo Conceitual do EGP4** descrito no capítulo 3 do relatório de março de 2022 (R05 – Implantação da Central de Atendimento, Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026 e Estruturação do Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos). Ele será permanentemente atualizado e o detalhamento progressivo da execução de cada uma de suas atividades até à conclusão dos trabalhos será apresentado nos relatórios mensais de operação.

2.1. Preparação de Consultores Plenos (com validação do modelo conceitual do EP4)

O Modelo Conceitual e cada um dos processos do EP4 serão utilizados pelos consultores da equipe, e aprimorados com todas as sugestões e *insights* pertinentes. Eles também permitirão aos consultores realizar todas as demais entregas previstas para a Secretaria, enfatizando as eventuais interfaces com o EP4.

2.2. Alinhamento com Gestor do Escritório de Projetos pela SEDEERI

O Modelo Conceitual e cada um dos processos do EP4 são validados com a contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do Escritório, ainda não definida pela SEDEERI até o fechamento da edição final do presente relatório (última semana de abril).

2.3. Conclusão da Metodologia de Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos

A Metodologia de Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos em utilização até então será aprimorada com as sugestões e *insights* pertinentes obtidos i) na preparação dos consultores incorporados à equipe e ii) na validação junto à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4, conforme mencionado respectivamente nas atividades 2.1 e 2.2 acima.

2.4. Reunião de *Kick-off* de estruturação dos projetos SEDEERI

Na reunião de iniciação de estruturação dos projetos da Secretaria, que pode se desdobrar em 2 ou 3 sessões, deverão participar, além dos membros dos times de Processos e Projetos pertinentes, i) a contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do Escritório e ii)

os representantes das Subsecretarias e Vinculadas com o objetivo de apresentar e validar aspectos-chave para a estruturação preliminar dos projetos SEDEERI tais como (não limitados a esta lista):

- Critérios de seleção e de priorização dos projetos listados na versão consolidada do Planejamento Estratégico.
- Critérios de definição da liderança, da composição e da assunção de responsabilidades individuais dos times "transetoriais" associados a cada projeto selecionado.
- Conjunto comum básico das informações consideradas relevantes para o gerenciamento adequado dos projetos.
- Compromisso com um calendário, objetivo e factível, de reuniões curtas e produtivas de trabalho para aplicar (e aprimorar / adaptar continuamente) os critérios validados, definir os times responsáveis e selecionar, priorizar e estruturar suficientemente os projetos listados no Planejamento Estratégico (atividades 2.5 e 2.6 a seguir).

2.5. Validação dos objetivos e iniciativas estratégicas da SEDEERI

Discussão e validação dos objetivos e iniciativas estratégicas da Secretaria listados na versão final de seu Planejamento Estratégico.

2.6. Estruturação preliminar dos projetos estratégicos da SEDEERI (no Mural)

Aplicar os critérios validados na atividade 2.4, aprimorando-os e adaptando-os continuamente, para definir os times responsáveis e selecionar, priorizar e estruturar suficientemente os projetos (iniciativas estratégicas) do Planejamento Estratégico validados na atividade 2.5.

2.7. Estruturação e validação dos processos de gerenciamento de portfólios (seleção, priorização e balanceamento)

Descrição detalhada dos processos de seleção, priorização e balanceamento de portfólios, com validação simultânea junto à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do Escritório.

2.8. Montagem do 1º portfólio de projetos SEDEERI

Listagem do 1º portfólio balanceado da SEDEERI com os projetos selecionados e priorizados na atividade 2.6.

2.9. *Kick-off* da estruturação do Sistema Integrado de Portfólios, Programas e Projetos (SIP3)

Na reunião de iniciação de estruturação do Sistema Integrado de Portfólios, Programas e Projetos – SIP3, (inclui o SIGaP), que pode se desdobrar em 2 sessões, deverão participar, além dos membros dos times de Processos e Projetos pertinentes, a contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4 com o objetivo de apresentar e validar o modelo geral de operação e funcionamento do SIP3.

2.10. Estruturação e Validação do modelo conceitual do Sistema Integrado de Portfólios, Programas e Projetos (SIP3)

Detalhamento técnico do modelo geral de operação / funcionamento do SIP3 com validação simultânea junto i) à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4 e ii) aos líderes e times dos projetos do portfólio da SEDEERI.

2.11. Definição e Customização da ferramenta do Sistema de Controle de Projetos & Ações

Definição e customização da ferramenta do sistema de Controle de Projetos & Ações do SIP3 com validação simultânea junto i) à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4 e ii) aos líderes e times dos projetos do portfólio da SEDEERI.

2.12. Interfaceamento e teste integrado entre os componentes do SIP3 (Gestão de Demandas + Consolidação Executiva + Controle de Projetos & Ações + Monitoramento de Portfólios + Interfaces com Sala de Situação, Observatório e legados)

Interfaceamento e teste integrado entre os componentes do SIP3 (Gestão de Demandas + Consolidação Executiva + Controle de Projetos & Ações + Monitoramento de Portfólios + Interfaces com Sala de Situação, Observatório e legados) com validação simultânea junto i) à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4 e ii) aos líderes e times dos projetos do portfólio da SEDEERI.

2.13. 1º ciclo de treinamento dos times de projetos

1º ciclo de Treinamento nas abordagens metodológicas e no SIP3 para i) a contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4 e para ii) os líderes e times dos projetos do portfólio da SEDEERI.

2.14. 1º ciclo de Operação Assistida e ajustes do EP4

1º ciclo de Operação Assistida e ajustes do EP4.

2.15. Avaliação de maturidade, prontidão e valor em projetos

Avaliação de maturidade, prontidão e valor (a definir) para os projetos do portfólio SEDEERI com subsequente relatório executivo com recomendações de aprimoramento das abordagens metodológicas e práticas de gerenciamento.

2.16. 2º ciclo de treinamento dos times de projetos

2º ciclo de Treinamento nas abordagens metodológicas e no SIP3 para i) a contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4 e para ii) os líderes e times dos projetos do portfólio da SEDEERI

2.17. 2º ciclo de Operação Assistida e ajustes do EP4

2º ciclo de Operação Assistida e ajustes do EP4.

2.18. Disseminação da Cultura de Projetos

Ações específicas de disseminação da cultura de projetos validadas junto i) à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4; ii) aos representantes das Subsecretarias e Vinculadas; e iii) aos líderes e times dos projetos do portfólio da SEDEERI.

2.19. Realização de Assessoria em Projetos para Vinculadas

Ações específicas de treinamento e suporte metodológico e técnico para as Vinculadas, mediante solicitação i) de seus representantes e ii) dos líderes e times dos projetos a elas relacionadas; e validação junto i) à contraparte da Secretaria alocada como gestora executiva do EP4.

3. Glossário

A seguir é apresentada uma compilação preliminar de informações com o objetivo de formar uma base de referência comum de conceitos e definições especificamente para o Escritório de Portfólios, Programas e Projetos.

- **Projeto –** esforço temporário realizado para criar uma solução única e singular (um produto, serviço ou combinação de ambos).

- **Entrega, entregável ou *deliverable* –** todo resultado tangível ou verificável derivado do esforço do projeto. O esforço de gerenciar o projeto gera entregas na forma de artefatos / documentos (planos, reportes de desempenho, etc); assim como a solução (produto ou serviço) corresponde à entrega final do projeto.

Para gerenciá-las adequadamente, as entregas devem ser decompostas até o nível em que as estimativas de tempo e de alocação de recursos sejam consideradas mais realistas e confiáveis. Neste nível, as entregas são chamadas de "pacotes de trabalho" (*work packages*). Todas as entregas devem estar ilustradas numa EAP

- **Estrutura Analítica de Projeto** - é uma decomposição hierárquica (na forma de árvore, lista identada, tabela, mapa mental, etc....) **orientada às entregas** (e não às atividades) do **gerenciamento do projeto** e da **solução (produto ou serviço)** – logo, o que não está na EAP não faz parte do ESCOPO...

- **Pacotes de trabalho** (*work packages*) são caracterizados como:

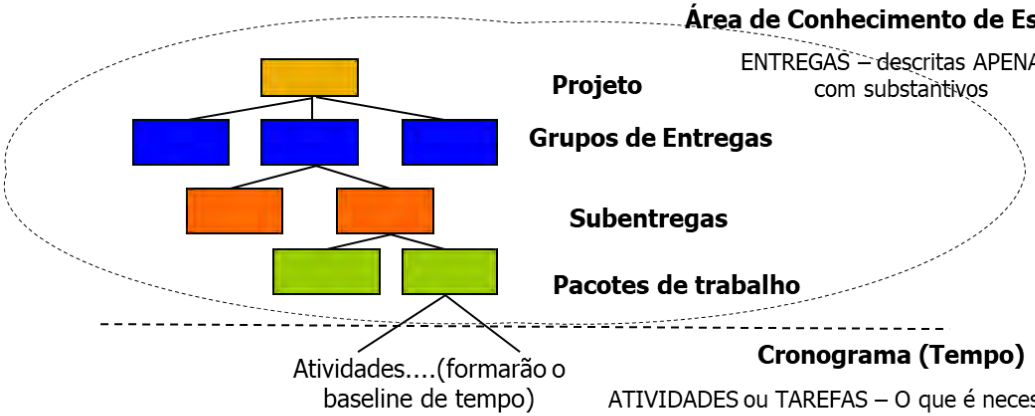
    - Gerenciáveis, de modo que possam ser designadas autoridade e responsabilidades específicas.

    - Independentes, ou com o mínimo de interface e dependência de outros elementos em curso.

    - Integráveis, para o que o resultado completo possa ser visto.

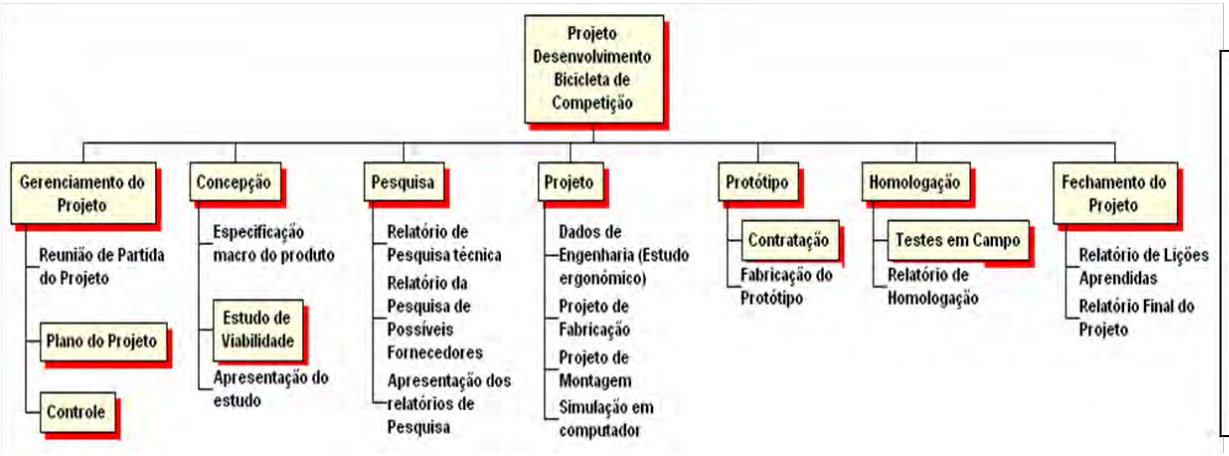
    - Mensuráveis em termos de controle, de progresso (base de referência) e que propicie estimativas mais confiáveis.

EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*)



Cada nível de subdivisão (grupos de entregas ou subentregas) pode conter:

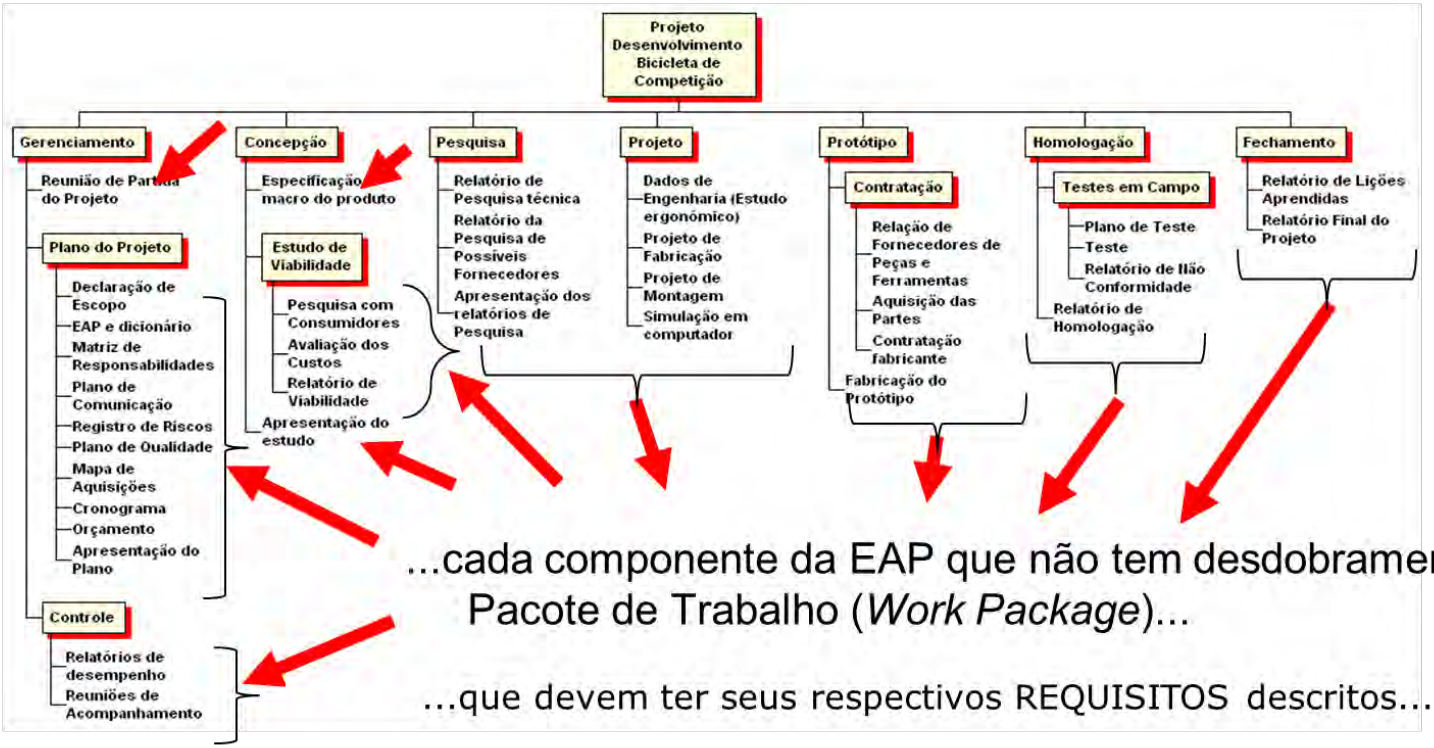
- Fases, etapas, sprints...
- Partes componentes da solução (produto ou serviço).
- Sistemas funcionais (ex.: elétrico, hidráulico, mecânica, ...).
- Localização física (ex.: região nordeste, região sul, ...).
- Unidades Administrativas ou de Negócios (ex.: divisões, departamentos, ...).



- 1 Projeto Desenvolvimento Bicicleta de Competição
  - 1.1 Gerenciamento do Projeto
    - 1.1.1 Reunião de Partida do Projeto
    - 1.1.2 Plano de Projeto
    - 1.1.3 Controle
  - 1.2 Concepção
    - 1.2.1 Especificação macro do produto
    - 1.2.2 Estudo de Viabilidade
    - 1.2.3 Apresentação do Estudo
  - 1.3 Pesquisa
    - 1.3.1 Relatório de Pesquisa técnica
    - 1.3.2 Relatório de Pesquisa de possíveis fornecedores
  - .....

EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*)

Pacotes de Trabalho

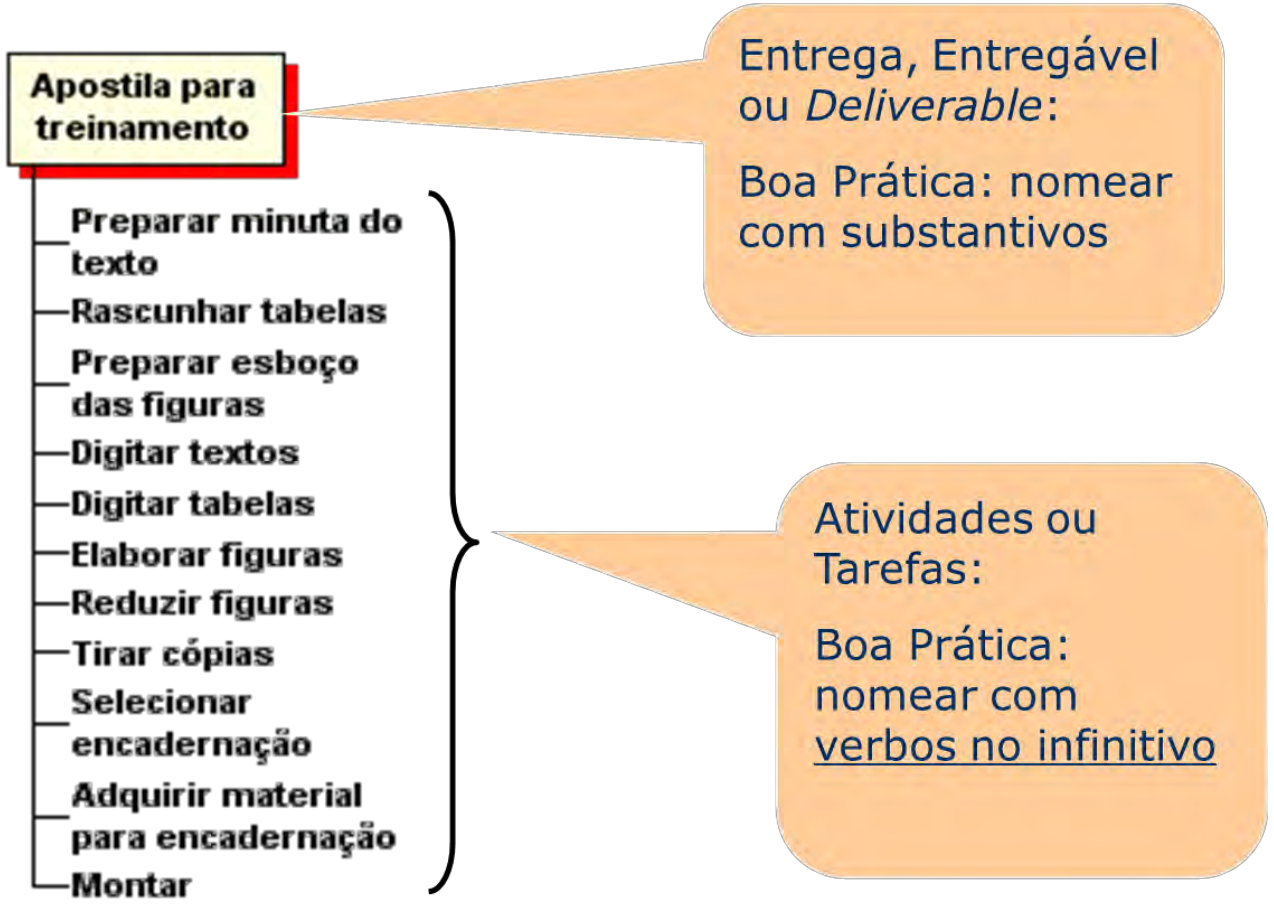


...cada componente da EAP que não tem desdobramentos é um Pacote de Trabalho (*Work Package*)...

...que devem ter seus respectivos REQUISITOS descritos...

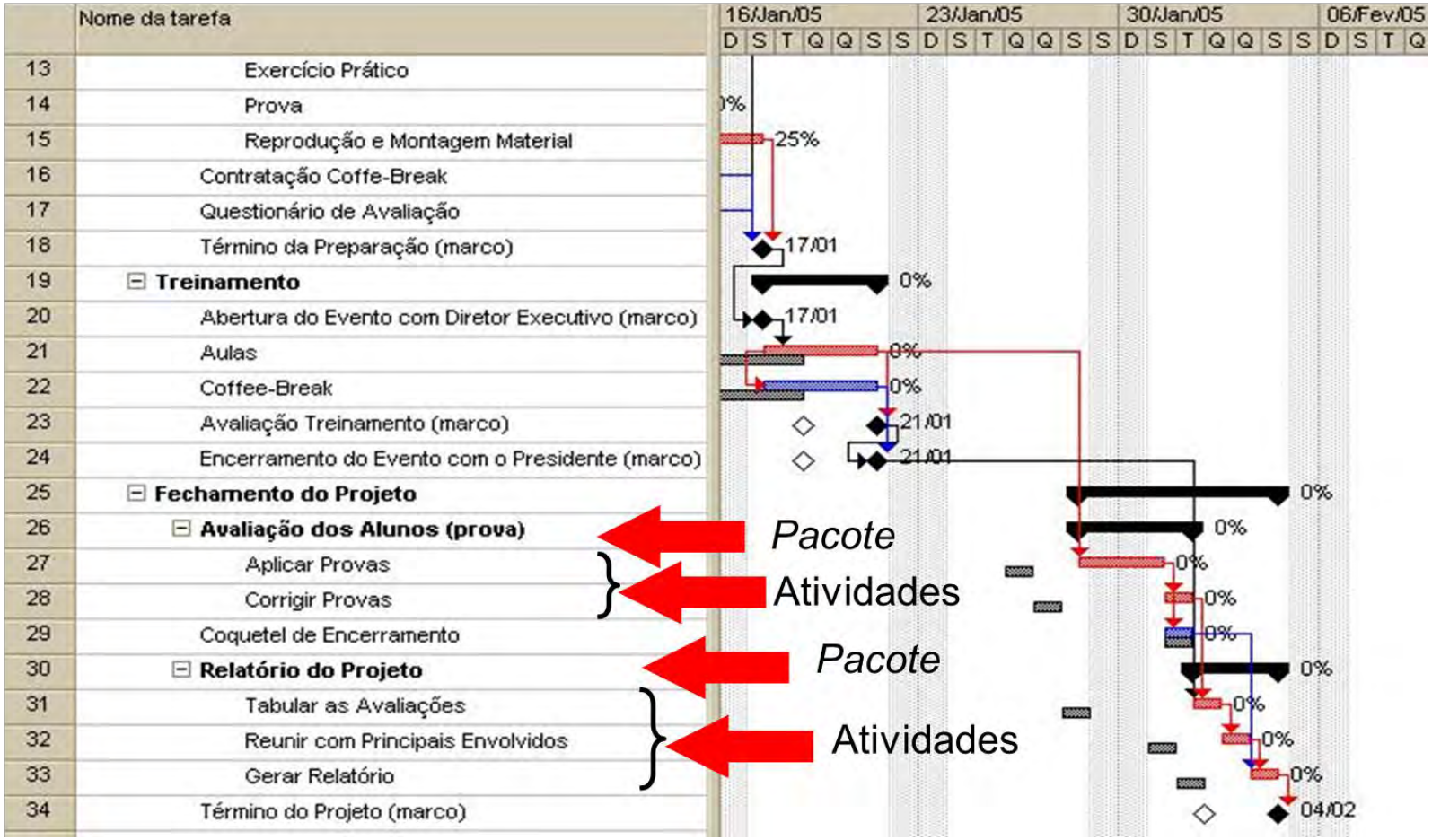
...e devem ter as Atividades ou , documentadas no cronograma

Cada Pacote de Trabalho deve ser decomposto em Atividades (Tarefas)



EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*)

Cada Pacote de Trabalho deve ser decomposto em Atividades



Escopo no Planejamento

EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*)

1. **Escrever o nome do projeto no primeiro nível (nível 0) da EAP.**



2. **Iniciar o segundo nível (nível 1 de decomposição) com uma entrega denominada de Gerenciamento do Projeto.**



3. **Acrescentar as fases do ciclo de vida ou maiores entregas de produto (*) no segundo nível (nível 1 de decomposição)**



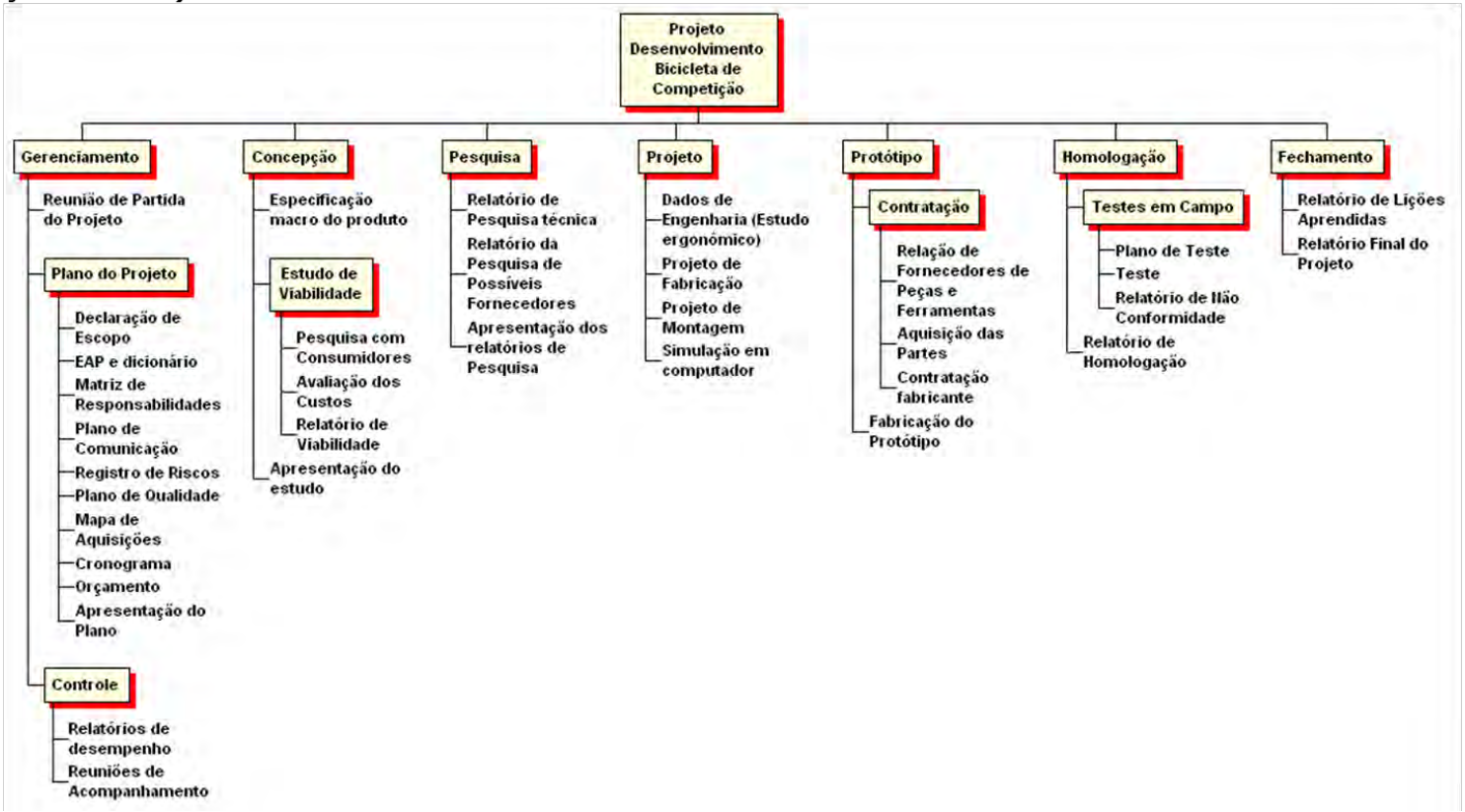
4. **Acrescentar ao final do segundo nível (nível 1 de decomposição) uma entrega denominada Fechamento do Projeto.**



Qualidade & Escopo no Planejamento

EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*)

5.Decompor sucessivamente TODAS as entregas do segundo nível (nível 1 de decomposição) até o ponto em que seja possível fazer as estimativas pertinentes (tempo, custos, qualidade, riscos, atribuição de responsabilidades e aquisições, para o caso de contratação externa).



Qualidade & Escopo no Planejamento

EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS – *Work Breakdown Structure*)

Boas Práticas:

- evite mais do que 3 níveis de decomposição…. Não faça detalhamento além do que pretende ou pode estimar, acompanhar e manter atualizado.
- cada "pai" com 2 a 7 "filhos"…Cada nível da EAP deve decompor inteiramente o nível precedente.
- sem entregas"compartilhadas" entre 2 ou mais "ramos".
- sem "filhos únicos"…
- sem atividades…
- cada elemento tem uma codificação única, podendo ter o mesmo nome.
- documente os pacotes (descrição e SLAs – critérios de aceitação) em um dicionário da EAP.

- **Atividades ou Tarefas –** são o esforço necessário para executar ou construir um pacote de trabalho.

Escopo da Solução (Produto ou Serviço)

"O QUE o projeto deve gerar como **solução (produto ou serviço)**

Composto das **entregas da solução (produto ou serviço)** com seus respectivos pacotes de trabalho.

Escopo do Projeto

"**QUAL trabalho e COMO** ele deve ser empreendido para gerar a **solução (produto ou serviço)**

Composto das **entregas de gerenciamento do projeto** com seus respectivos pacotes de trabalho.

Requisitos ou Especificações - são características, propriedades, condições ou capacidades que devem constar nos pacotes de trabalho visando SATISFAZER as necessidades-chave dos stakeholders (CLIENTE no centro...).

Etapas ou Fases – são subdivisões temporais do trabalho do projeto feitas com o propósito de facilitar o planejamento e o controle. A cada etapa estão associadas determinadas entregas e seus respectivos pacotes de trabalho, assim como as atividades ou tarefas necessárias para gera-los.

"Justificativa" do projeto - as "dores", a situação que se estende do passado até agora e que deve ser modificada; os problemas e os desafios a serem superados; as necessidades a serem contempladas; as oportunidades a serem exploradas.

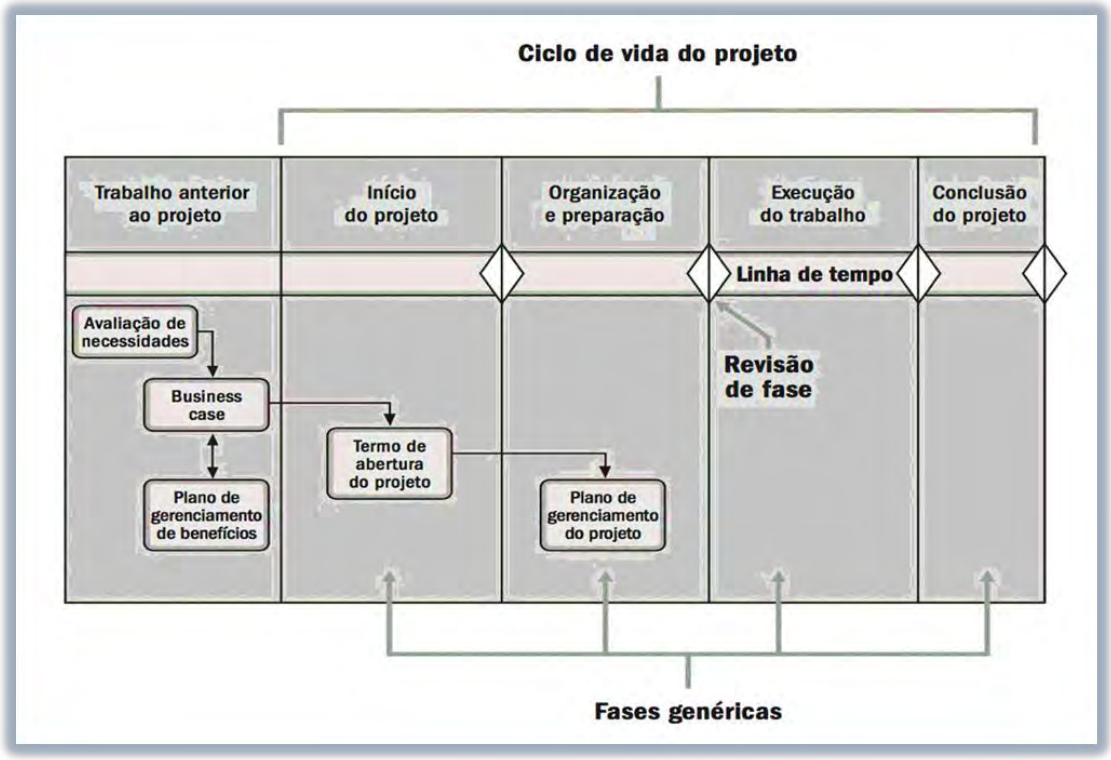
"Produto" do projeto - visão geral da solução (produto ou serviço) a ser entregue como resultado do projeto.

"Benefícios" para o CLIENTE - a situação futura, desejada, para quem vai USAR a solução (produto ou serviço) resultante do projeto.

Reforço de conceitos-chave

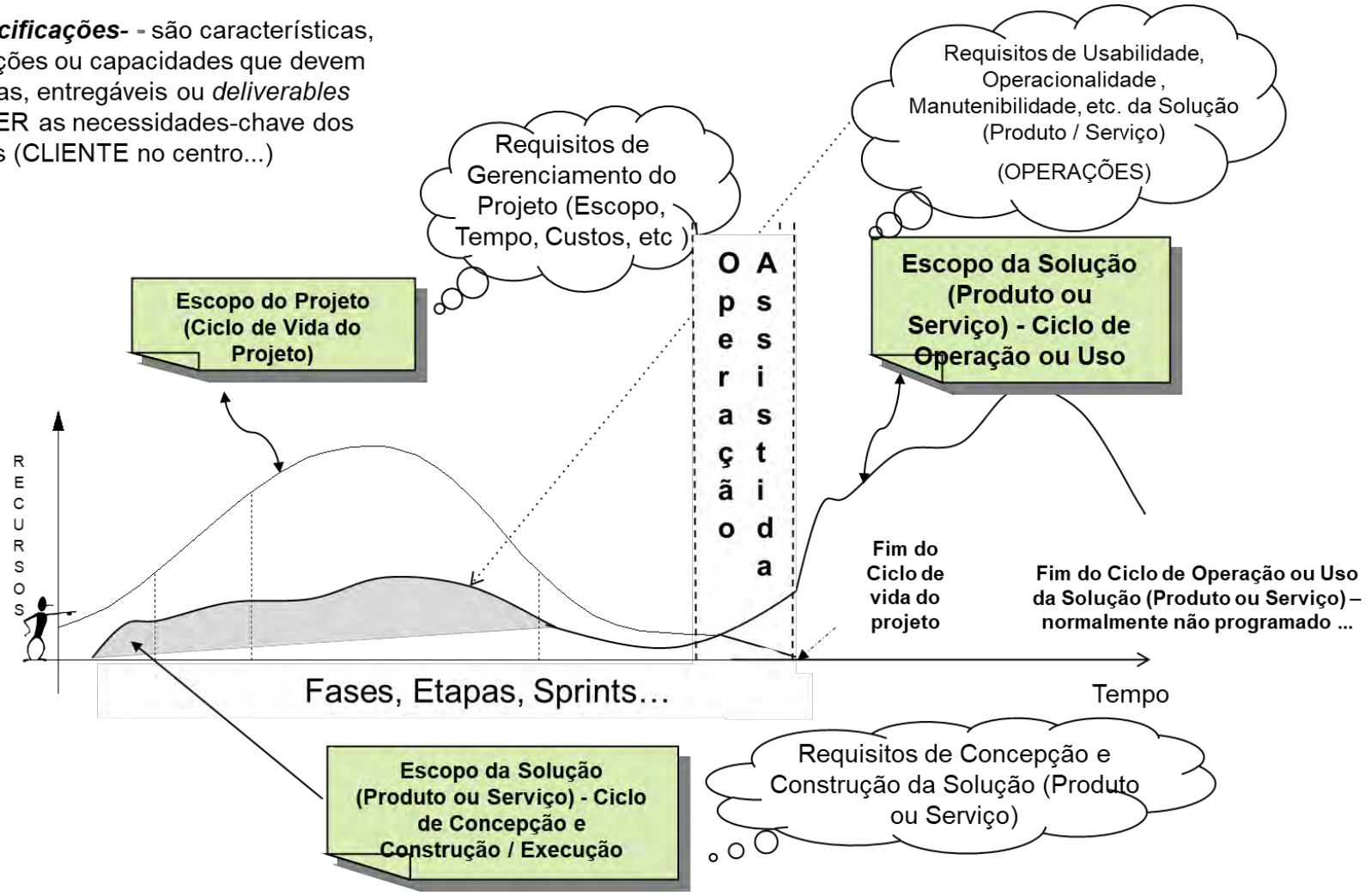
Ciclo de Vida (Genérico) de um Projeto

(Fonte: PMI, 2017. Pmbok Guide, 6ª ed. P.30)

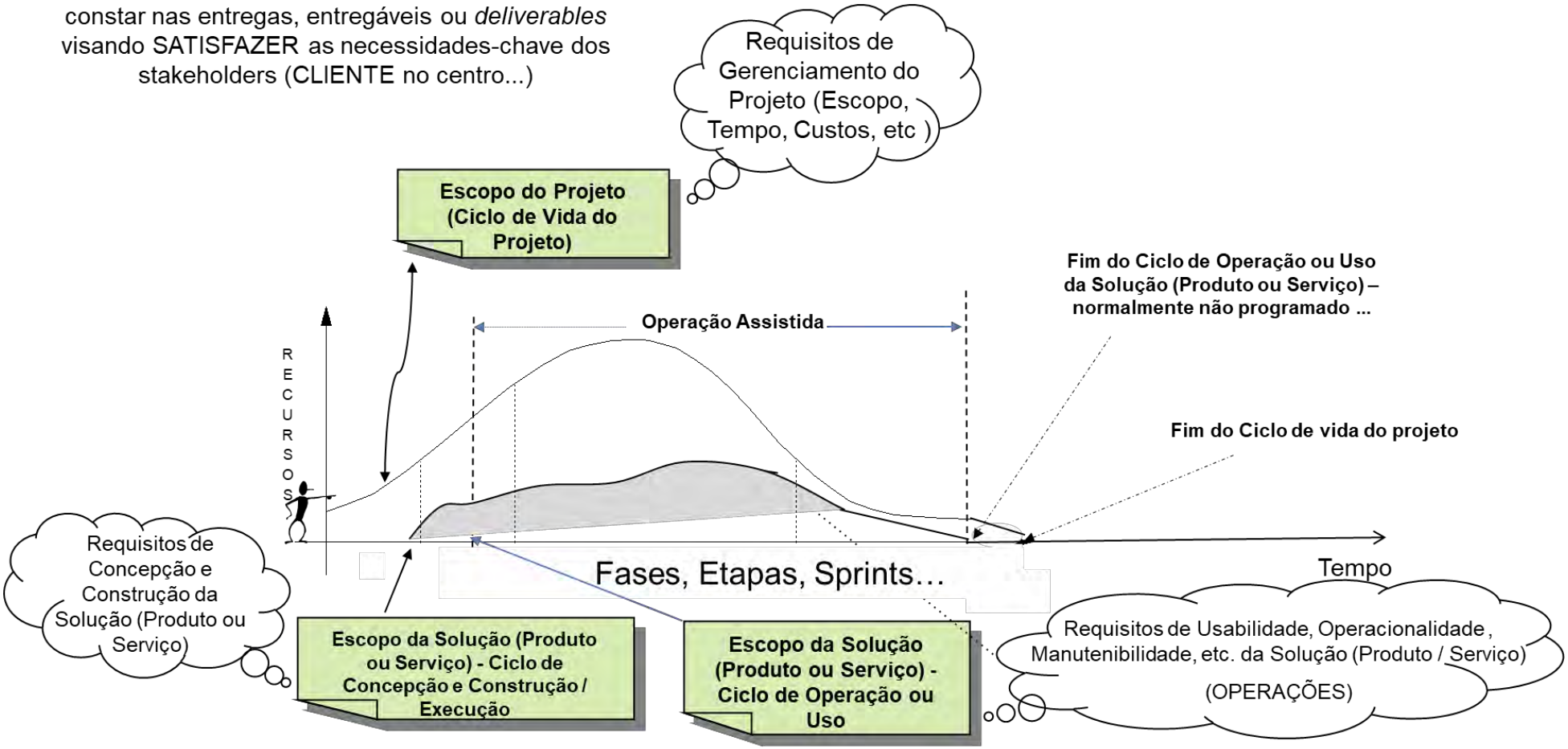


"Uma jornada de mil milhas também começa com o primeiro passo."(Lao Tsé)

Requisitos ou Especificações - são características, propriedades, condições ou capacidades que devem constar nas entregas, entregáveis ou *deliverables* visando SATISFAZER as necessidades-chave dos stakeholders (CLIENTE no centro...)



Requisitos ou Especificações - são características, propriedades, condições ou capacidades que devem constar nas entregas, entregáveis ou *deliverables* visando SATISFAZER as necessidades-chave dos stakeholders (CLIENTE no centro...)



- **Stakeholders -** são indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que impactam ou são impactados positiva ou negativamente pelo projeto, pela solução resultante dele (produto ou serviço) ou por ambos.



Iniciativas Estratégicas

- **Portfólio** – conjunto(s) permanente(s) de componentes (programas, projetos ou ações) constituídos criteriosamente para o alcance de objetivos estratégicos. Sua gestão visa criar e manter condições adequadas para um "fluxo contínuo de projetos bem-sucedidos".
- **Programas** – conjuntos de componentes (projetos ou ações) interrelacionados por compartilhar objetivos, recursos ou clientes, e cujos resultados seriam improváveis ou muito mais custosos se fossem gerenciados individualmente. Podem incluir operações.
- **Ações** – iniciativas pontuais cujo porte e complexidade não justificam uma metodologia robusta de gerenciamento. Podem contribuir para o alcance de objetivos estratégicos.
- **Operações** – conjunto de atividades ou tarefas contínuas e repetitivas, de caráter permanente, conduzidas rotineiramente e que podem contribuir para o alcance de objetivos estratégicos (não constituem objeto de trabalho deste *workshop*).

OKRs (Objectives and Key-Results) – ”ponte” entre o estado atual e a geração dos benefícios desejados

Objetivo: Alcançar 1 bilhão de horas de tempo de exibição por dia, com o crescimento impulsionado por:

Resultados-chave:

1. Equipe de pesquisa + Aplicativo principal (+ XX%), Sala de estar (+ XX%);

2. Aumento do envolvimento das crianças e o tempo de exibição de jogos (X horas de exibição por dia);

3. Início da experiência de VR do YouTube e aumento do catálogo de VR de vídeos de X para Y.

OKRs - "Objectives" devem ser ....

- **Significativos**
- **Concretos**
- **Orientados para a Ação**
- **E Inspiradores**

Não é tarefa nem iniciativa...

OKRs - ... e os "Key-Results" devem ser ....

- ✓ Objetivos do projeto precisam ser SMART
  - ✓ **Specific**
    - ✓ Está explicitado de forma clara, completa e entendível?
  - ✓ **Measurable**
    - ✓ Somos capazes de quantificar o objetivo e medirmos seu alcançe?
  - ✓ **Attainable**
    - ✓ É atingível, levando em consideração a realidade da empresa, do projeto e do negócio?
  - ✓ **Realistic**
    - ✓ Está alinhado à estratégia da empresa?
  - ✓ **Time-bound**
    - ✓ Estabelecemos um prazo bem específico para alcançarmos o objetivo?

OKRs (Objectives and Key-Results) – ”ponte” entre o estado atual e a geração dos benefícios desejados

1. Aumentar o faturamento

Medido pelos seguintes resultados-chave:

1.1. Aumentar o faturamento com cursos online em 40%.

1.2. Aumentar o número de turmas de clientes corporativos em 40%.

2. Aumentar a satisfação do cliente

Medido pelos seguintes resultados-chave:

2.1. Implantar a nova versão do site e dar acesso a 100% dos alunos

2.2. Aumentar a base de seguidores digitais em 75% com índice de satisfação médio maior ou igual a 4 estrelas.

2.3. Aumentar o NPS (*Net Promoter Score*) em 20%

(NPS = % Promotores – % Detratores)

Premissas (Hipóteses, *Assumptions*)

São REQUISITOS associados tanto à solução (produto ou serviço) quanto ao projeto que ainda não estão suficientemente validados pelos *stakeholders*, mas que, por serem consideradas relevantes pelo líder, time ou patrocinador, são "assumidas" como verdadeiras, reais ou certas para fins de planejamento. As premissas precisam ser submetidas à aprovação dos respectivos *stakeholders*, pois sua condição "incerta" representa um risco negativo (ameaça) para o empreendimento - uma vez confirmada, uma premissa pode tornar-se um requisito da solução (produto ou serviço) ou do projeto.

Exemplos:

- ✓ ("Na falta de alguma definição a respeito, assume-se que...") O Software a ser desenvolvido deve incluir o módulo de contabilidade;
- ✓ ("Na falta de alguma definição a respeito, assume-se que...") Para este projeto, serão disponibilizados cinco Analistas da Área de Recursos Humanos em período integral e três analistas de Marketing em período parcial;
- ✓ ("Na falta de alguma definição a respeito, assume-se que...") O cliente disponibilizará até o dia 01/02/2012 acesso à área de produção fabril para a qual este projeto será desenvolvido;
- ✓ ("Na falta de alguma definição a respeito, assume-se que...") A equipe do projeto estará autorizada a utilizar as dependências do setor de manufatura durante 24 horas por dia, todos os 7 dias da semana.

Restrições do Gerenciamento do Projeto - 1 de 2

São requisitos relacionados exclusivamente ao gerenciamento do projeto, suficientemente confirmados pelos stakeholders responsáveis, e que representam limitações a serem consideradas pela equipe para a condução do trabalho. Referem-se aos **prazos**, aos **custos**, às **pessoas envolvidas** (stakeholders) e às **normas / padrões internos ou externos** à organização responsável pelo projeto (devem ser registradas inicialmente no Termo de Abertura e detalhadas progressivamente na Matriz de Requisitos).



Abordagem adaptativa – dois tipos de requisitos voltados ao atendimento das necessidades dos stakeholders (requisitos da solução e requisitos do projeto):

A) Requisitos da solução (produto ou serviço) – FUNCIONAIS, vinculados diretamente ao uso da solução (produto ou serviço) para satisfazer as necessidades do CLIENTE.

S1-técnicos:

Características físicas dos produtos tangíveis:

cor, peso, dimensões...

Evidências físicas dos serviços:

instalações, aparência dos atendentes, material de comunicação, equipamentos...

S2-de performance:

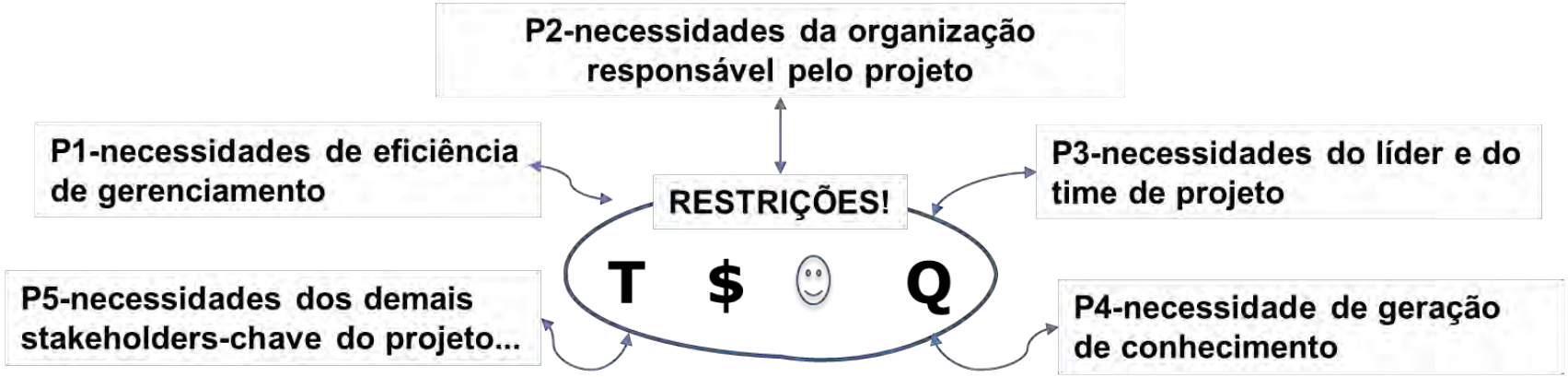
Desempenho dos produtos tangíveis: operacionalidade, usabilidade, manutenibilidade, sustentabilidade, confiabilidade, conveniência...

Aspectos subjetivos dos serviços:

presteza: disposição / boa vontade em ajudar os clientes e realizar o serviço com rapidez, etc.
confiabilidade: capacidade de executar o serviço prometido de forma consistente e precisa, execução sem erros desde a primeira vez, manutenção de registros das transações sem erros, etc.
garantia: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar responsabilidade e confiança, etc.
empatia: atendimento individualizado e cuidadoso com base no conhecimento do cliente, etc.

B) Requisitos do projeto – NÃO FUNCIONAIS, vinculados indiretamente ao uso da solução (produto ou serviço) mas necessários à eficiência do gerenciamento do projeto e à satisfação das necessidades dos demais stakeholders.

P1-necessidades de eficiência do gerenciamento
P2-necessidades da organização responsável pelo projeto
P3-necessidades do líder e do time de projeto
P4-necessidades de geração de conhecimento
P5-necessidades dos demais stakeholders-chave (de acordo com cada projeto)



Restrições do Gerenciamento do Projeto - 2 de 2

Exemplos: (consultar a apostila e exemplos de outros projetos):

- ✓ O prazo total do projeto não pode ultrapassar 12 meses (TEMPO);
- ✓ O orçamento a ser utilizado nesse projeto é de no máximo R$1.500.000,00 (CUSTOS);
- ✓ Só poderão ser contratados fornecedores certificados (PESSOAS e QUALIDADE - Normas);
- ✓ As obras de reforma deverão ser conduzidas com o laboratório em funcionamento (QUALIDADE – Normas);
- ✓ Nível mínimo de satisfação do Patrocinador de 80% atestado por pesquisa (CLIENTE);
- ✓ Ao menos 5 membros da equipe com certificação internacional até o final do projeto (LÍDER e TIME);
- ✓ Margem / ROI do projeto não inferior a 10% (ORGANIZAÇÃO RESPONSÁVEL PELO PROJETO);
- ✓ Geração de no mínimo 15 lições aprendidas aprovadas pelo Patrocinador e pelo PMO em relação a aprimoramentos da metodologia de gerenciamento empregada no projeto (GERAÇÃO DE CONHECIMENTO).

Exclusões

São requisitos relacionados tanto ao **gerenciamento do projeto** como à **solução** resultante dele (**produto ou serviço**) e que **não constarão em nenhuma** das entregas. Representa **o que está fora da responsabilidade do projeto e que deve ser validado para evitar mal-entendidos** com os *stakeholders* (especialmente o CLIENTE e o Patrocinador).

Exemplos:

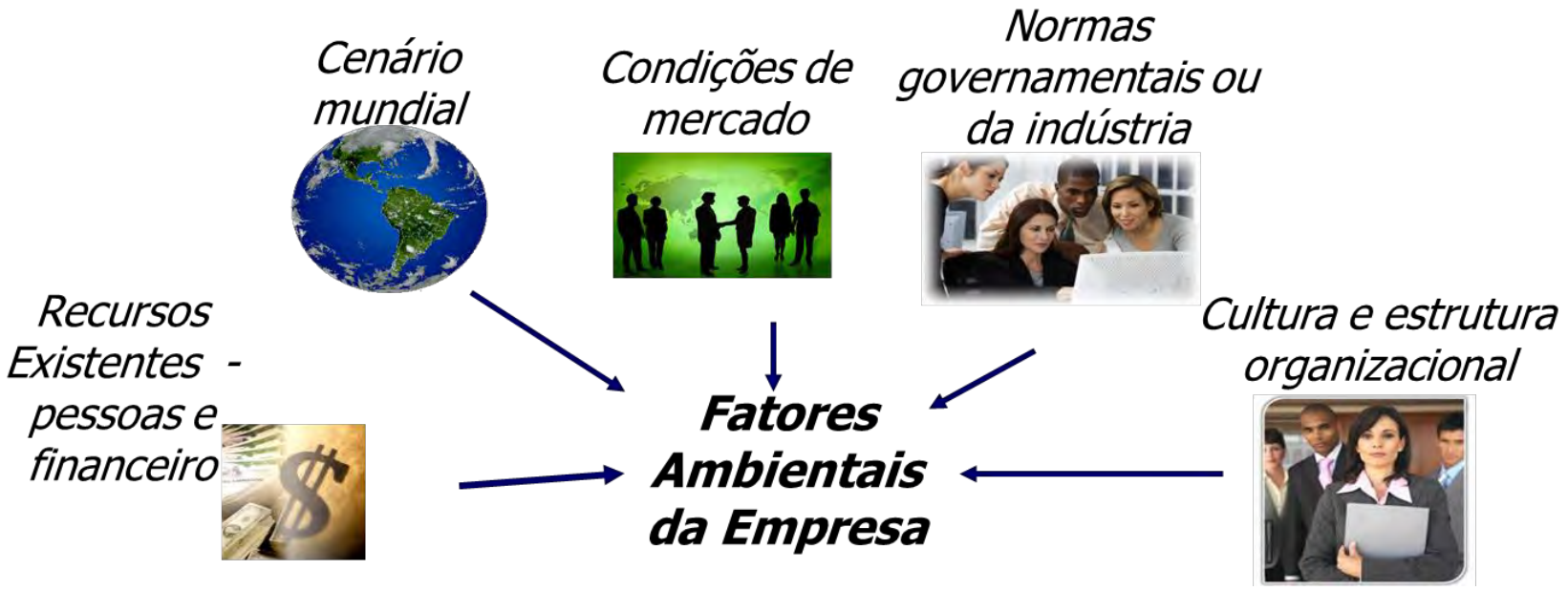
✓O projeto de desenvolvimento do software NÃO incluirá a revisão da infraestrutura de T.I.

✓A implementação da nova linha de produção NÃO incluirá a aquisição do local de sua construção.

✓Somente os funcionários das áreas-cliente serão treinados nos novos procedimentos implementados pelo projeto.

✓....

Qualquer fator ambiental externo ou interno à organização executora que pode influenciar o sucesso do projeto.



Políticas



Procedimentos



Diretrizes



Informações históricas



Ativos de Processos Organizacionais

Lições aprendidas



Qualquer ativo da organização executora, relacionado a processos, que pode ser usado para influenciar o sucesso do projeto.

Qualidade & Escopo no Planejamento

Requisitos ou Especificações- são características, propriedades, condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto e/ou estar presentes na solução resultante dele (produto ou serviço) para SATISFAZER as necessidades-chave dos **stakeholders (CLIENTE no centro...)**

Escopo no Planejamento

"Qualidade...É a capacidade de satisfazer necessidades"

Um Projeto bem-sucedido alcança seus objetivos de forma eficiente, mantendo engajados … E ENTREGANDO VALOR para … os *stakeholders (CLIENTE no centro)*; além de gerar conhecimento organizacional relevante…

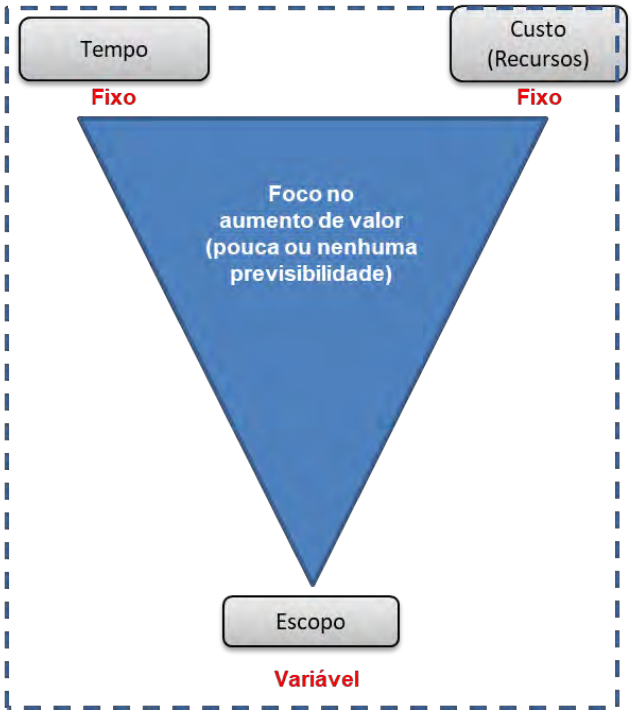
Escopo no Planejamento

Abordagem Preditiva X Abordagem Adaptativa ... e Híbrida

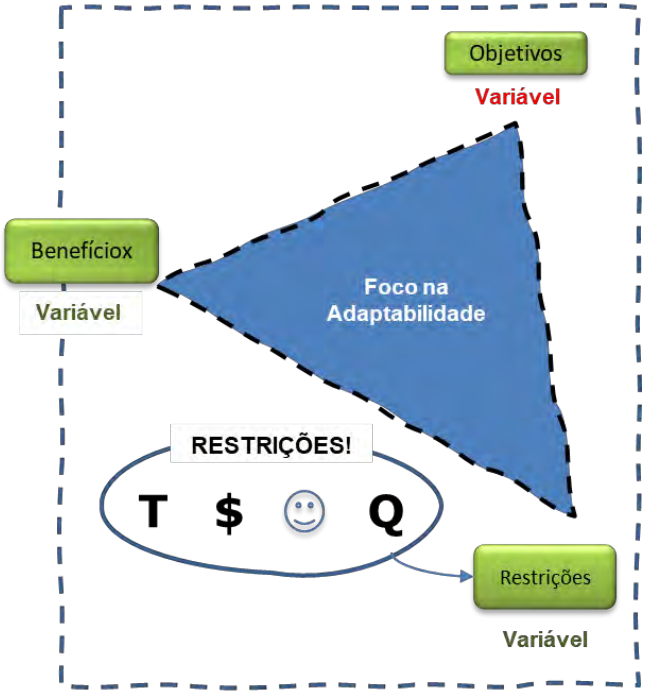
Abordagem Preditiva



Abordagem Adaptativa



Abordagem Híbrida



Qualidade & Escopo no Monitoramento & Controle

Controlar a qualidade (Identificação) – Tabelas de dados

- Matrizes de dados

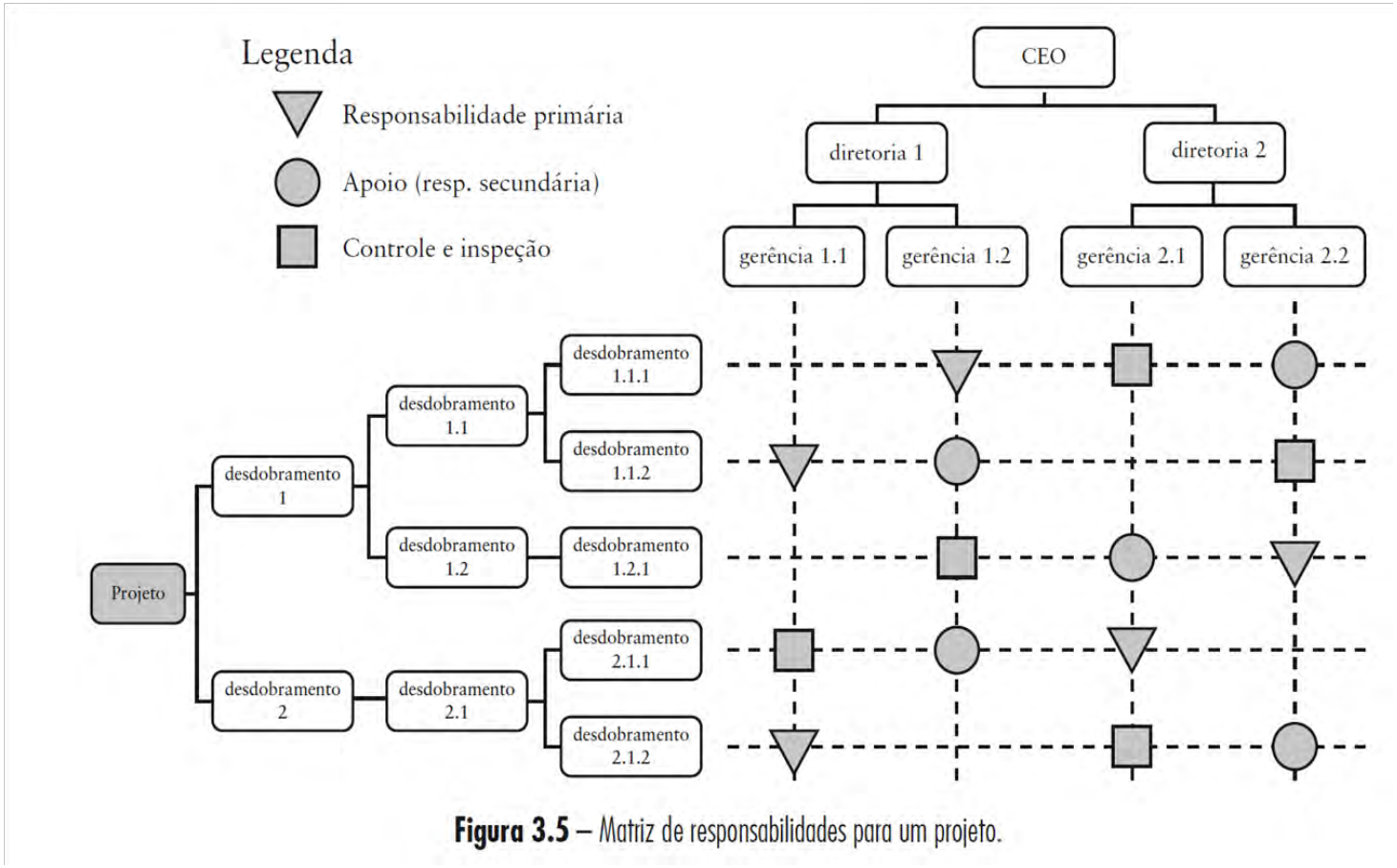
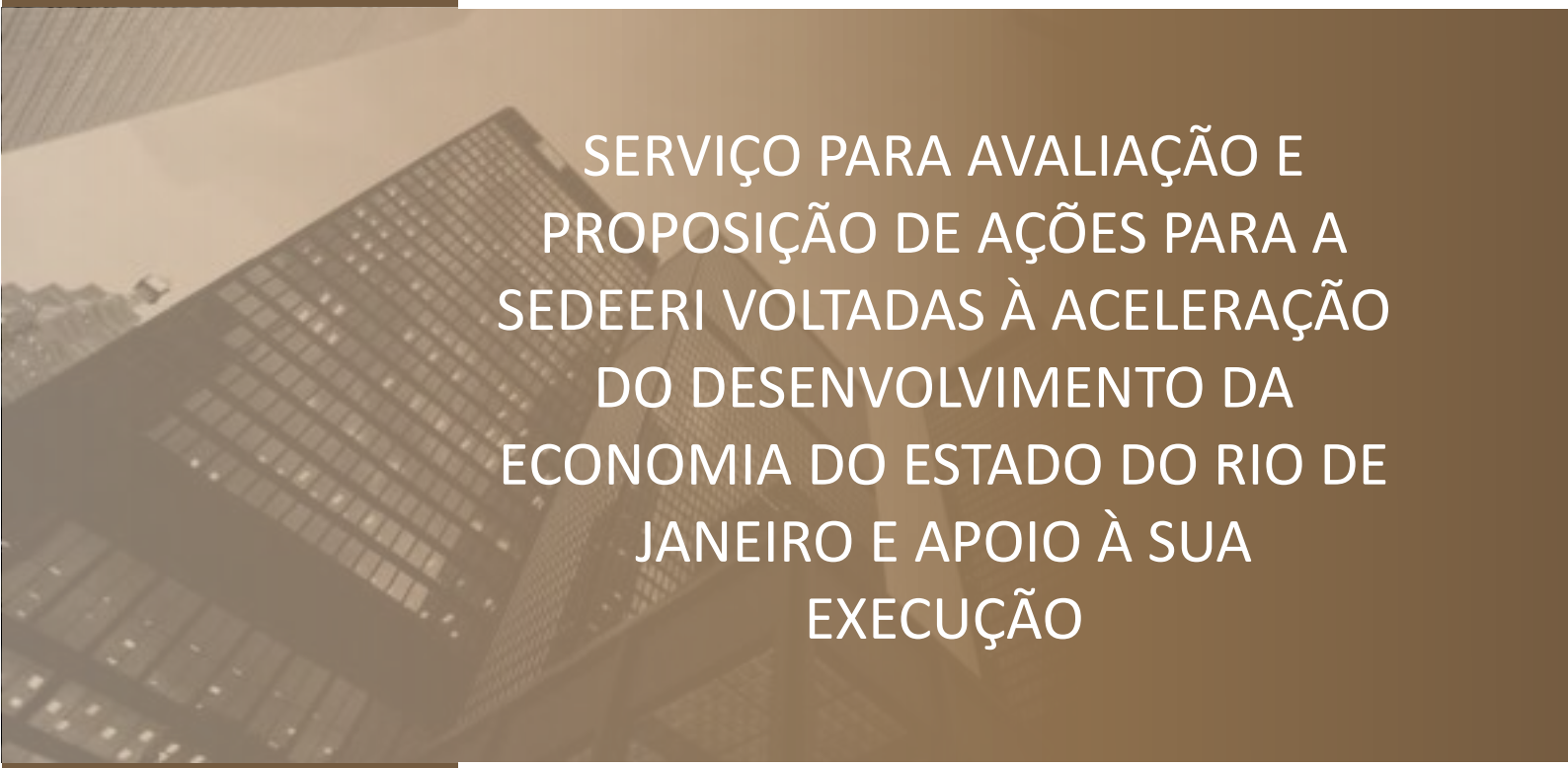


Figura 3.5 – Matriz de responsabilidades para um projeto.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



SERVIÇO PARA AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico

– 29 de abril de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento – o **Relatório 6c** – consiste no Relatório do Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro.

A unidade encontra-se implantada e operacional para atuar no apoio técnico e metodológico às unidades organizacionais da SEDEERI para o desenvolvimento institucional através da execução de ações organizacionais permanentes, voltadas à dinâmica do aprimoramento dos modelos organizacionais da SEDEERI e vinculadas ao melhor cumprimento de suas funções institucionais.

De acordo com definição da SEDEERI, a unidade integra o EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos, naquilo que diz respeito ao desenvolvimento e gestão de Processos.

A equipe prevista de consultores de Gestão de Processos está atuando completa desde 29 de abril.

O Relatório compreende:

(1) O Sistema de Gestão de Processos desenvolvido e adotado pelo EP4;

(2) A documentação para validação dos diagramas da maioria dos processos da Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia – SUBOGE, que já foi feita em antecipação à entrada em funcionamento da equipe completa do EP4; e

(3) A proposição dos consultores para a nova estrutura organizacional da SEDEERI, em discussão com a equipe da Secretaria.

Para efeito de situar as atividades no contexto do Plano de Trabalho geral, elas estão assinaladas no diagrama adiante.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



Sumário

Sobre este Documento 2

1. Sistema de Gestão de Processos – GBOBPO Suite 6

1.1. Premissas Consideradas no Desenvolvimento da Ferramenta 6

1.2. Instalação do Sistema 9

1.2.1. Instalação do OneDrive 9

1.2.2. Instalação do GBOBPO 9

1.3. Uso do GBOBPO 11

1.4. Gestão do Conteúdo do Modelo Sistêmico 12

1.4.1. Operações com Diagramas 33

1.4.2. Recursos de Fluxograma 36

1.4.3. Gestão por Processos 45

1.4.4. Interatividade 47

1.4.5. Funcionalidades Complementares no menu Ajuda 55

2. Processos Documentados e Diagramados para Validação 57

2.1. Processos da Área de O&G 57

2.1.1. Atividade: A2.2.1.0.0.1 Atendimento ao Público 57

2.1.2. Atividade: A2.2.1.0.0.2 Avaliação de Projetos de Lei 59

2.1.3. Atividade: A2.2.1.0.0.3 Confecção de Memorando de Entendimento 61

2.1.4. Atividade: A2.2.1.0.0.4 Confecção de Proposições Regulatórias 66

2.1.5. Atividade: A2.2.1.0.0.5 Divulgação das Atividades Relacionadas ao Setor de Óleo, Gás, Energia e Indústria Naval 70

2.1.6. Atividade: A2.2.1.0.0.6 Elaboração de Declaração de Utilidade Pública 72

2.1.7. Atividade: A2.2.1.0.0.7 Elaboração do Plano Plurianual da SUBOGE 77

2.1.8. Atividade: A2.2.1.0.0.8 Elaboração do Plano Quinquenal para Distribuição de Gás no ERJ 79

2.1.9. Atividade: A2.2.1.0.0.9 Fornecimento de Informações ao Secretário e Subsecretário 82

2.1.10. Atividade: A2.2.1.0.0.10 Intermediação com Outras Secretarias 85

2.1.11. Atividade: A2.2.1.0.0.11 Participação da Produção de Apoio Institucional Externo 87

2.1.12. Atividade: A2.2.1.0.0.12 Preparação para Produção de Apoio Institucional Externo 90

2.1.13. Atividade: A2.2.1.0.0.13 Produção de Informações Gerenciais para o Secretário 94

2.1.14. Atividade: A2.2.1.0.0.14 Atendimento das Demandas das Subsecretarias SEDEERI 96

2.1.15. Atividade: A2.2.1.0.0.15 Desenvolvimento de Oportunidades 98

2.1.16. Atividade: A2.2.1.0.0.16 Coordenação do Grupo de Trabalho Intersecretarial 100

2.1.17. Atividade: A2.2.1.0.0.17 Colaboração na Comissão Estadual de Controle Ambiental 102

2.1.18. Atividade: A2.2.1.0.0.18 Colaboração no Comitê Rio 2030 104

2.1.19. Atividade: A2.2.1.0.0.19 Colaboração no Programa Bolsa Verde-RJ 105

2.1.20. Atividade: A2.2.1.0.0.20 Elaboração de Projetos 106

2.1.21. Atividade: A2.2.1.0.0.21 Atendimento de Demandas Internas 109

3. Proposição de Estrutura Organizacional da SEDEERI 111

3.1. Introdução 111

3.2. Proposta de Organograma Básico para a SEDEERI 113

3.3. Notas Explicativas 114

3.3.1. Conceitos Básicos Associados à Estruturação Organizacional 114
3.3.2. Premissas e Características Básicas da Estrutura 114
3.4. Descrição das Atribuições da Estrutura Organizacional da SEDEERI 121

1. Sistema de Gestão de Processos – GBOBPO Suite

O Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional faz parte do Escritório EP4 (Projetos, Programas, Portfólio e Processos) da SEDEERI e é a unidade responsável por assessorar a Secretaria na organização de fluxos decisórios existentes e na criação estruturada de processos necessários ao funcionamento da unidade. Os fluxos decisórios existentes e novos devem ser propostos de forma alinhada com as referências estratégicas, elaboradas na Secretaria com o apoio da Fundação São Francisco de Assis (Atividade 7).

Para execução de suas operações, o EP4 conta com recursos, padrões e artefatos para o seu funcionamento, especificamente em relação à gestão de processos, conta com a ferramenta GBO-BPO Suite, solução desenvolvida pela equipe do EP$-Processos para implementar uma evolução em relação à ferramentas já adotadas nestes tipos de trabalho. A ferramenta consiste de um programa suplemento para Microsoft Powerpoint em arquivo PPAM e base de dados Access, tendo sido denominada como GBO-BPO por ser voltada à "Governança baseada na Orientação de Negócios a Processos" (*Governance based on Business Process Orientation*).

Para fornecer uma visão detalhada dos procedimentos que se encontram atualmente operacionalizados, este documento apresenta a seguir detalhes sobre esta ferramenta. Destacamos que, dentro de seu objetivo de melhoria contínua, a FSFA poderá realizar implementações e aprimoramentos nos recursos providos por ela providos.

1.1. Premissas Consideradas no Desenvolvimento da Ferramenta

O EP4-Processos administra o modelo de processos atuais e de processos ideais alinhados com a estratégia existente. Assim, também funciona como assessoria para decisões estratégicas da SEDEERI apoiadas em processos de negócio (gestão por processos), tais como especificação de sistemas, estruturas organizacionais, indicadores de desempenho, mudanças de layout, entre outras dezenas de avaliações.

Para que o esforço de Gestão de Processos seja bem-sucedido na SEDEERI, foram identificados os fatores críticos para este sucesso:

- A construção de modelos de processos deve ser rápida: condizente com a dinâmica de objetivos da SEDEERI e alterações de quadros funcionais.
- A realização de gestão de processos deve ser de fácil compreensão pela didática: Os responsáveis pela modelagem de processos devem dispor do meio mais lúdico possível para construção de modelos. Diagramações complexas e demasiadamente técnicas prejudicarão a disseminação dos modelos de processos em apoio às decisões dos gestores da Secretaria, tanto pela sua construção quanto pela sua análise.

- As ferramentas de diagramação devem ser acessíveis: se possível, gratuitas e/ou compatíveis com softwares de produtividade com a plataforma Office da Microsoft (Excel, Word, Powerpoint, entre outras).
- A gestão de processos deve possibilitar decisões estratégicas: concedendo referenciais que comprovem a adequação de escopo de investimentos e ações da Secretaria. Ou seja, a gestão por processos deve ser viabilizada gerando evidências de gestão transparente de recursos no ambiente público.
- O conteúdo gerado deve potencializar a comunicação interna na SEDEERI e da Secretaria com Organizações Externas e a Sociedade: pois deve ser de fácil exposição em documentos comuns gerados na Secretaria.
- A gestão de processos deve auxiliar na construção de indicadores da SEDEERI: por apontar possibilidade de mensurações em meio aos processos.
- A gestão de processos deve ser útil para proposição de tecnologias da informação: que concedam maior eficiência à Secretaria com recursos informacionais aderentes à necessidade de todos os executantes envolvidos.

Conforme metodologia definida e homologada para o projeto SEDEERI em dezembro/2021, a ferramenta de trabalho do EP4-Processos deve:

- Possibilitar o desenvolvimento e manutenção da Cadeia de Valor de modo a permitir a compreensão de seu funcionamento sistêmico orientada para viabilizar as decisões estratégicas existentes na Secretaria.
- Viabilizar o uso da abordagem BPO (*Business Process Orientation* ou Orientação a Processo de Negócio) comprometida com o nível lógico de diagramação de processos, permitindo a decomposição da Cadeia de Valor em Macroprocessos que são decompostos nos Processos que podem ser decompostos em Subprocessos até o nível de atividades organizacionais.
- Permitir a construção de diagramas de processos pela notação BPMN realizada em 5 sub-etapas de trabalho:

    - Levantamento de Processos Atuais
    - Modelagem de Processos Atuais (AS-IS)
    - Validação dos Processos Atuais
    - Redesenho de Diagramas em Processos Ideais Futuros (TO-BE)
    - Validação dos Processos Redesenhados

- Fornecer funcionalidades para geração de:

    - Documentação impressa: necessário à comprovação da modelagem em uma organização pública;
    - Apresentação Multimídia: no formato MS Powerpoint, que poderá ser reaproveitado pelas áreas internas nas suas exposições;
    - Apresentação Digital: no formato HTML5, útil para ser incorporado a portais, painéis digitais, aplicativos etc.;

- Planilha sobre Processos: listando atividades atuais, atividades ideais e ações necessárias para melhoria. A planilha de processos atuais será útil para construção de quadros para decisões no momento atual, tais como mudanças imediatas na estrutura, resposta a auditoria, análises de risco etc. A planilha de processos ideais será útil para quadros relacionados a decisões estratégicas tais como funcionalidades para um novo sistema, projeto de layout ideal para o escritório, identificação de competências ideais para capacitação dos colaboradores hoje etc. Estas planilhas podem ser usadas em ferramentas de banco de dados, permitindo a construção de qualquer tipo de relatório necessário sobre processos.

- Tornar possível a prestação de assessoria do EP4-Processos às áreas internas da SEDEERI. Estes são alguns tipos de assessoria:

  - Preparação de dados sobre processos atuais e ideais para exposição: construindo apresentações multimídia para consulta a processos, através de meios digitais como telas na Sala de Situação, Intranet ou Portal da SEDEERI;
  - Produção de Padronização de Atividades e Controles: construindo a base para manuais de operação de cada setor e seus sistemas, facilitando o trabalho de todo aquele que vier a atuar em qualquer posição na SEDEERI;
  - Construção de Perfis sobre a Operação SEDEERI: tal qual a montagem de perfil de um município ou parlamentar, o Escritório de Processos poderá montar estudos sobre impacto de novas ações na operação da Secretaria (Exemplo: mudança de layout do escritório) ou de documentação específica que possa ser disponibilizada para grupos de interesse (Exemplo: roteiro para um investidor se relacionar com a Secretaria);
  - Requisitos de Negócio para Modelagem de Sistemas: através da identificação de fluxos decisórios para entrega de resultados, perpassando por diversos processos de diversas áreas da Secretaria. Estes fluxos poderão ser documentados na forma que o fornecedor de tecnologia necessitar (BPMN, UML, lista textual etc.);
  - Identificação de Indicadores de Desempenho: através da análise de processos atuais e ideais da SEDEERI, é possível identificar de forma privilegiada oportunidades para a geração de medidas de avaliação de desempenho da organização. Este estudo auxiliará na atualização dos painéis de controle da Sala de Situação e na geração de relatórios sobre a operação da SEDEERI;
  - Requisitos de Negócio para Aquisição de Tecnologia da Informação: através da especificação de requisitos técnicos para o funcionamento da Tecnologia da Informação desejada para SEDEERI. Por exemplo: a construção de um portal interno para a Secretaria necessita de especificações técnicas para ser parametrizado. Através do Banco de Dados dos Processos Ideais, os analistas podem avaliar que procedimentos em toda organização poderiam ser apoiados pelo novo portal interno almejado.

- Como não existem ferramentas de mercado que atendam a todos estes requisitos, seria necessário utilizar diversos controles e representações em diferentes sistemas não compartilhados, o que acarretaria problemas de consistência de dados e agilidade de trabalho. Assim, a equipe do EP4-Processos desenvolveu uma solução como evolução de ferramentas utilizadas pela Consultoria em projetos anteriores adaptando-a para a plataforma que viabiliza a consecução dos fatores críticos de sucesso apresentados.
- A ferramenta foi denominada como GBO-BPO que significa "Governança baseada na Orientação de Negócios a Processos" (*Governance based on Business Process Orientation*). Esta foi uma das formas que a FSFA está agregando valor ao Projeto SEDEERI.
- O GBO-BPO Suite é um programa suplemento para Microsoft Powerpoint em arquivo PPAM e que cria um menu exclusivo no acesso a uma apresentação. Neste suplemento, uma base de dados Access será criada e planilhas documentos serão gerados. É um exemplo de utilização integrada de ferramentas do pacote Office 365, plataforma de software amplamente utilizada na SEDEERI.

1.2. Instalação do Sistema

Para uso compartilhado em equipe de analistas do EP4, recomenda-se a utilização da nuvem OneDrive com o pacote Office 365 da Microsoft já instalado na estação de trabalho. Em seguida, o instalador do GBOBPO deve ser utilizado.

1.2.1. Instalação do OneDrive

Siga as recomendações do desenvolvedor Microsoft para acessar sua conta business OneDrive (vide https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage). É necessário que seja criada uma pasta local de sincronização na estação de trabalho. Recomendamos que seja criado o diretório C:/ONEDRIVE.

1.2.2. Instalação do GBOBPO

O programa é disponibilizado por arquivo de instalação GBOBPO_Setup.exe enviado através de link do Google Drive para os usuários.



Acione o botão Executar e siga o fluxo normal de instalação Aceite / Próximo / Próximo. Recomendamos que o diretório de instalação a ser usado deva ser dentro da pasta do OneDrive:

C:\ONEDRIVE\GBOBPO

Isto vai permitir ao suporte colocar novas versões sem impacto no trabalho do dia a dia dos usuários.



1.3. Uso do GBOBPO

Um ícone de acesso será criado na área de trabalho.



A cada acesso, será solicitada a confirmação de execução de macros pelo Powerpoint. Uma alternativa definitiva é apresentada pelo suporte.

Em seguida, no primeiro acesso, será apresentada a tela de acesso sem registro. O GBO-BPO Suite estará ativo por 30 dias sem registro.



Acione o botão “Continue a avaliação do trial…”.

Obs.: para registro, consulte as funcionalidades de Ajuda sobre Registre-se e Chave de Utilização no final deste manual.

Visualizando uma apresentação no Powerpoint, uma nova aba será apresentada (GBPBPO) a direita do menu principal.

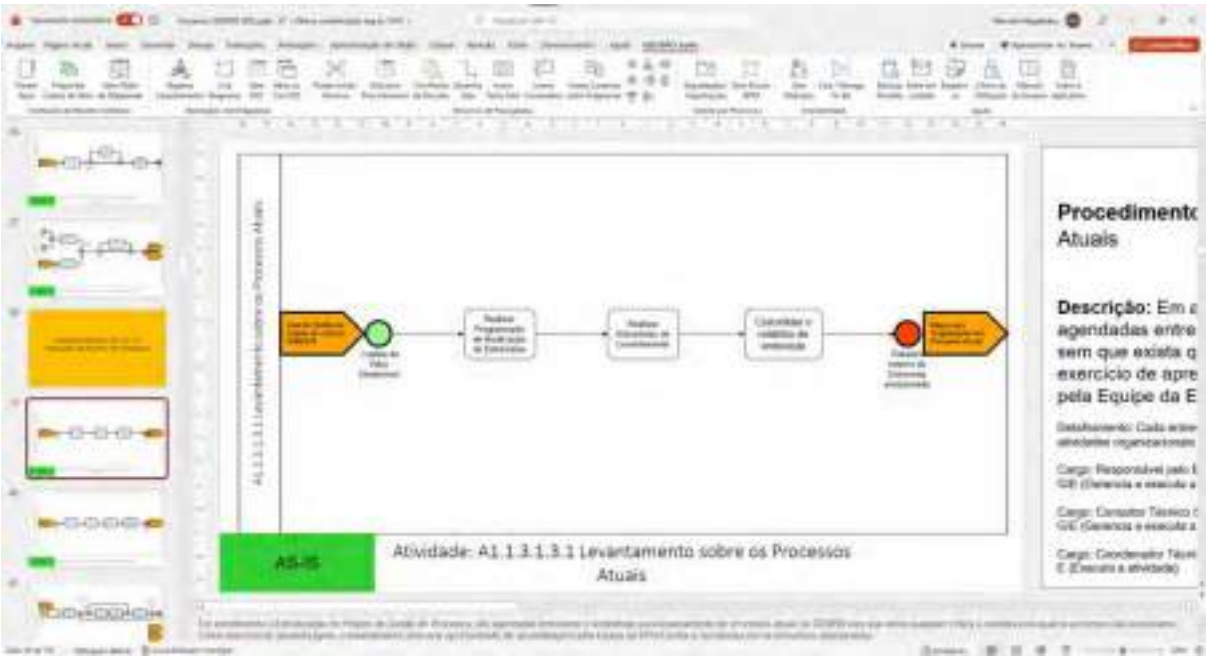


Esta aba apresenta uma grande quantidade de funcionalidades que serão explicadas neste manual.

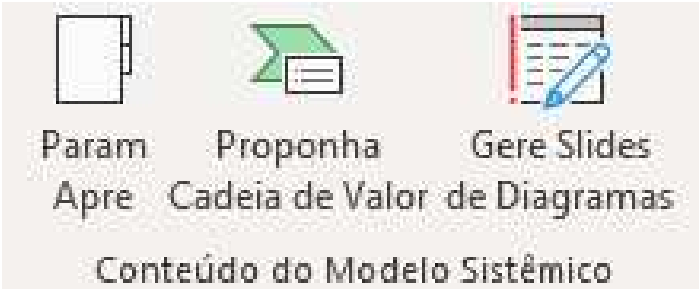


1.4. Gestão do Conteúdo do Modelo Sistêmico

Você pode criar uma apresentação como qualquer outra e salvá-la em um diretório da sua estação de trabalho. No caso de um projeto de Gestão de Processos, esta apresentação será o repositório da cadeia de valor e de todos os diagramas que serão desenvolvidos, além de slides intermediários que você criar.

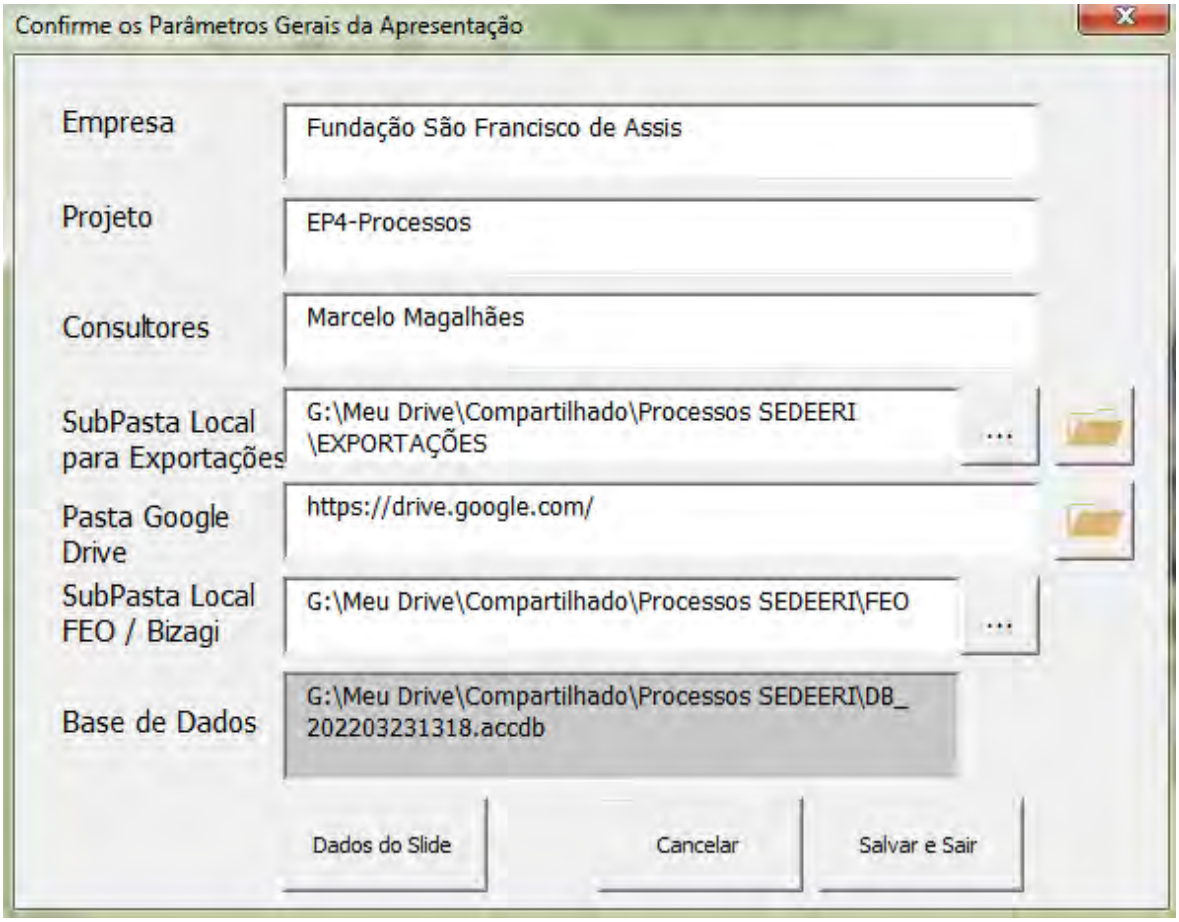


As 3 funcionalidades de gestão do conteúdo do Modelo Sistêmico estão à direita na aba do GBOBPO no menu principal.



Parâmetros da Apresentação

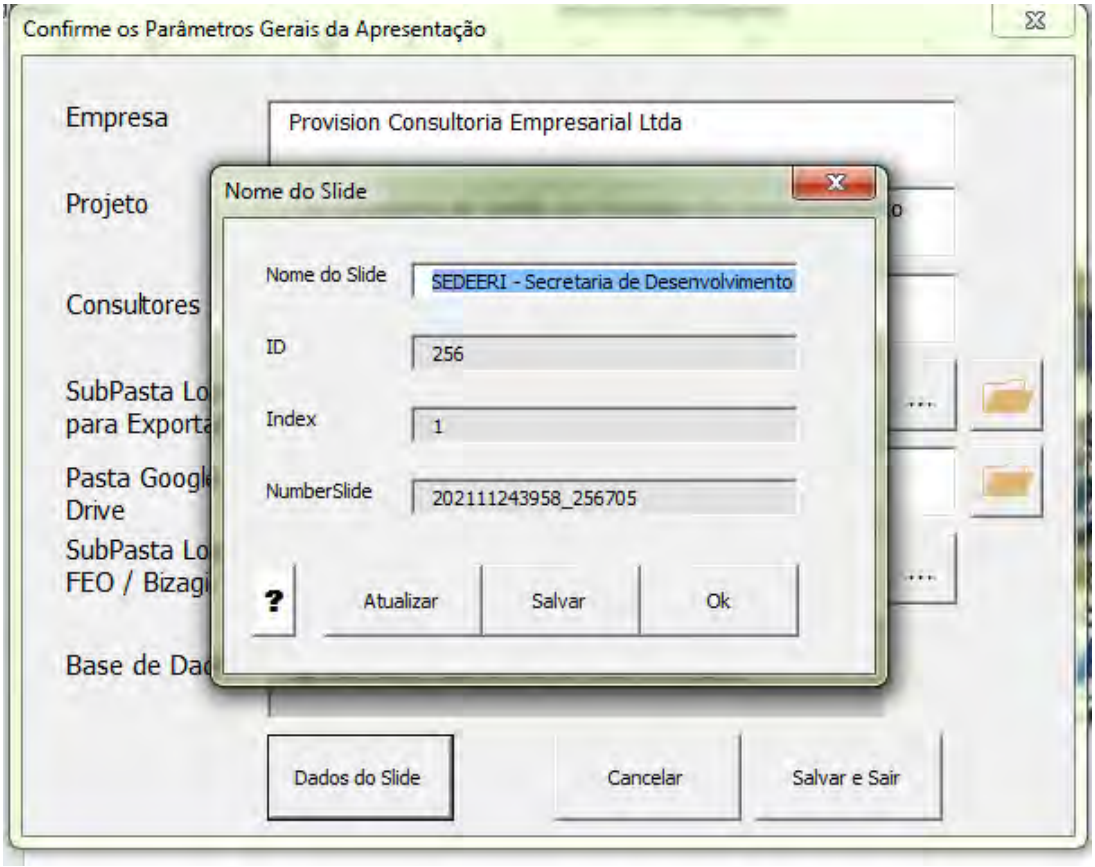
É recomendável que você crie parâmetros para seu projeto.



Uma vez criado um projeto, um número interno da apresentação será criado. Com este número, será gerado uma base de dados para o projeto.

ATENÇÃO: Qualquer alteração no nome da empresa, projeto ou consultores gera um questionamento no momento do salvamento. Se for um novo projeto, você deve responder sim e um novo número interno e base de dados serão gerados. Se você responder não, será considerado apenas uma atualização de dados mantendo o projeto com a mesma numeração interna e base de dados.

Com base nesta numeração interna, cada slide recebe uma codificação baseada nesta numeração. Para visualizar estes dados a cada slide, você pode acessar pelo botão Dados do Slide. O nome do slide pode ser atualizado quando necessário neste formulário.

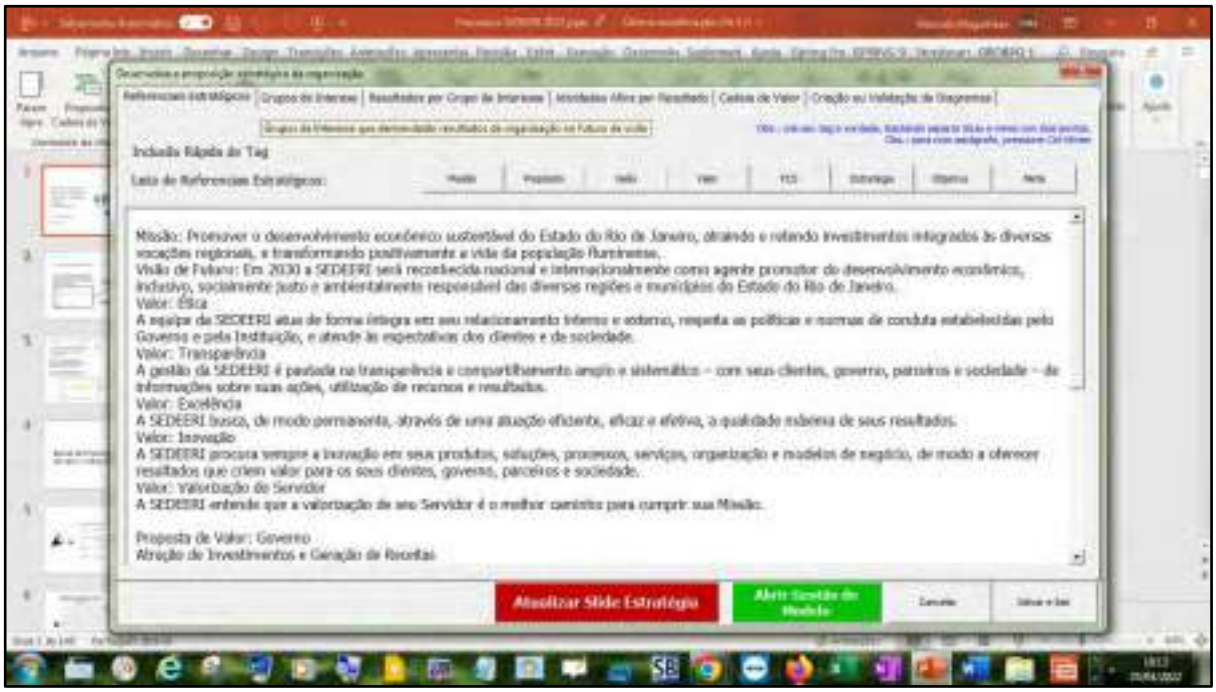


Proponha a Cadeia de Valor

A funcionalidade seguinte "Proponha a Cadeia de Valor" centraliza todas as etapas para derivação da cadeia de valor. Cada etapa está em uma aba do formulário.

Aba "Referenciais Estratégicos"

Nesta aba, você deve listar todos os referenciais estratégicos disponíveis na sua organização no momento da análise.



Observe os botões Missão, Visão, Valores….na parte superior. Estes criam na área de texto um registro para ser preenchido.

> **Missão**: {Texto Título} {Texto Explicativo)

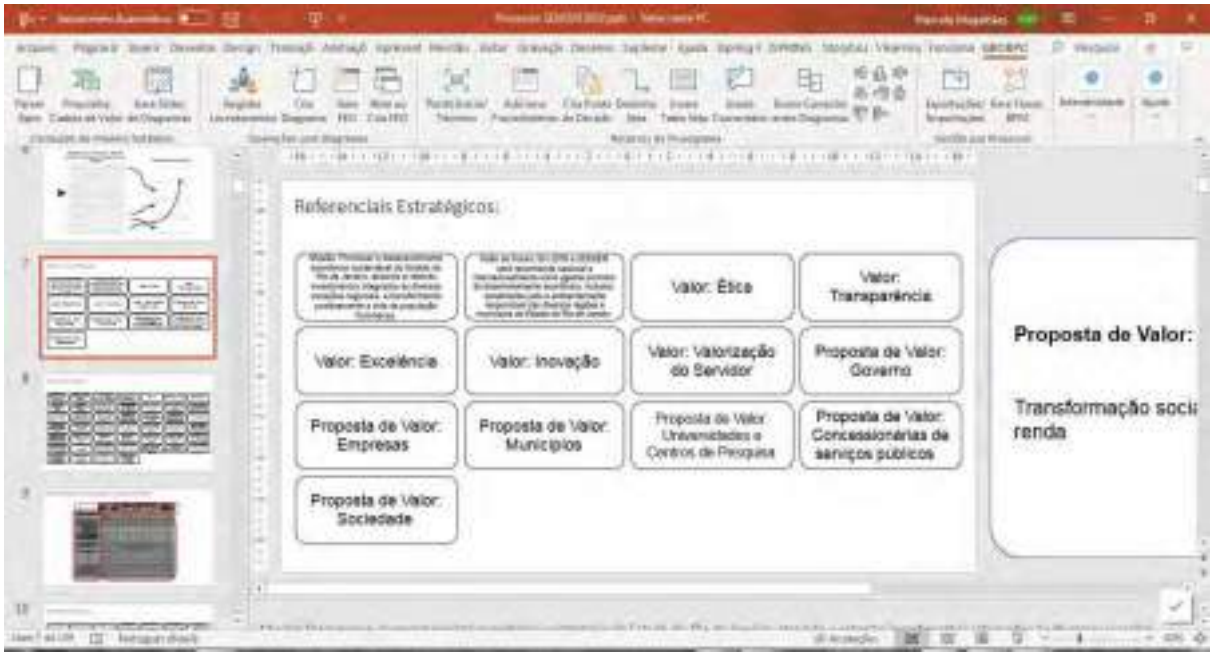
Você deve descrever no mínimo o Texto Título. O Texto explicativo abaixo é uma opção para gerar mais informações sobre o referencial.

> **Missão**: Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.
>
> {Texto Explicativo não foi necessário)
>
> **Valor**: Excelência
>
> A SEDEERI busca, de modo permanente, através de uma atuação eficiente, eficaz e efetiva, a qualidade máxima de seus resultados. {Texto explicativo foi utilizado}

Você pode criar um referencial exclusivo para seu projeto e cuja opção não esteja entre os botões de atalho acima. Basta colocar o nome do referencial e colocar “:”.

> **Engrenagem Econômica**: Agregação de valor….
>
> {Texto explicativo}

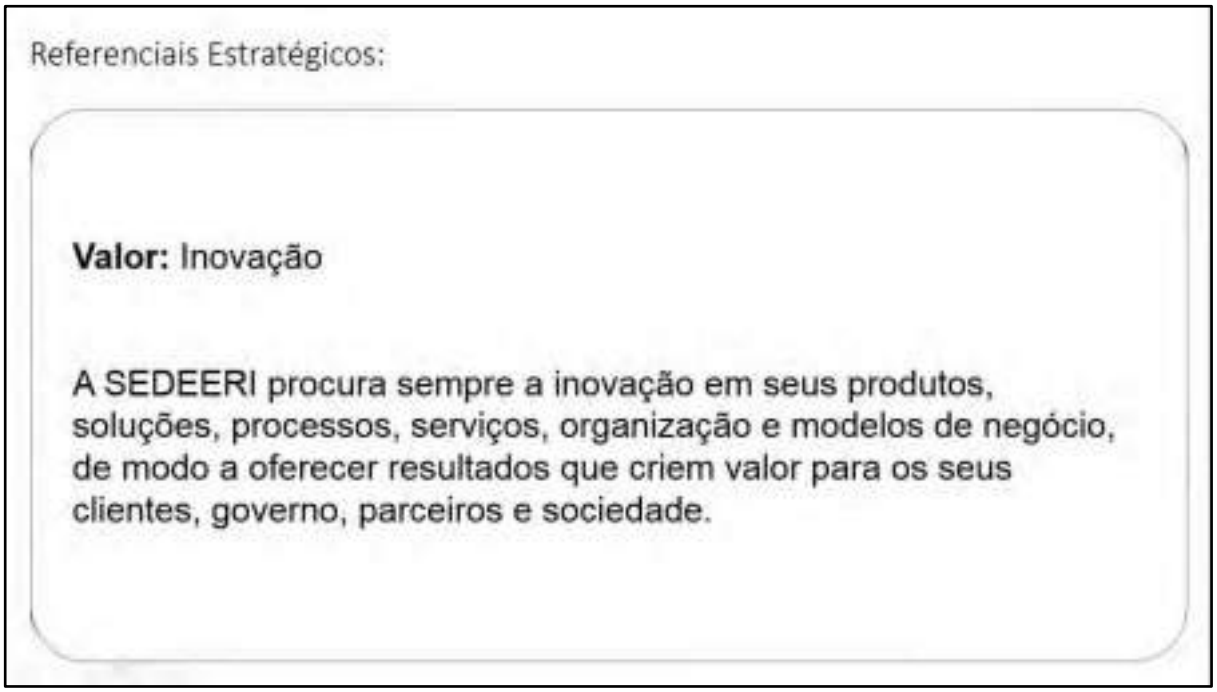
Ao acionar o botão inferior vermelho “Atualizar Slide Estratégia”, o GBOBPO vai criar um slide interativo com todos os referenciais estratégicos cadastrados ou atualizar um já existente na apresentação.



Em modo de exibição, a slide apresenta comportamento interativo.

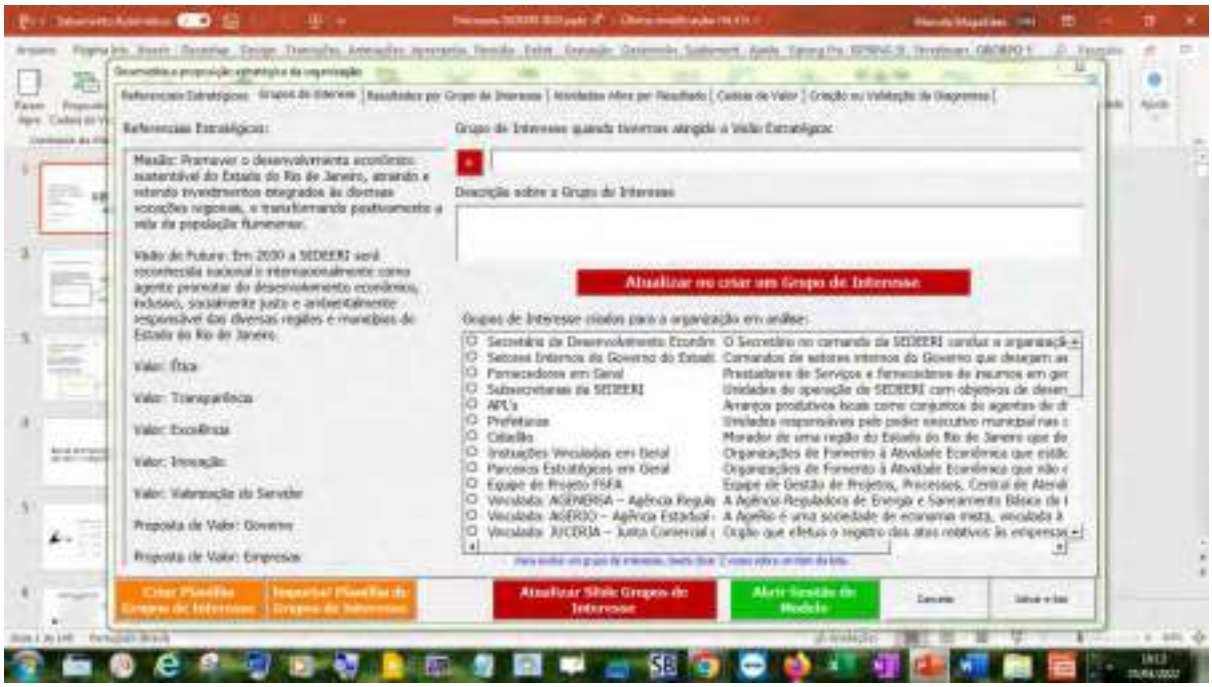


Ao clicar sobre cada forma, surge uma nota apresentando de maneira mais ampliada o referencial estratégico.



Aba "Grupos de Interesse"

Na aba Grupo de Interesse, você vai criar e atualizar a lista de stakeholders externos e internos que vão demandar resultados da organização em análise quando esta atingir sua visão estratégica.



Observe as áreas deste formulário:



Para criar um Grupo de Interesse novo, pressione o botão “+”, digite o título e descrição e, então, pressione o botão “Atualizar ou criar um Grupo de Interesse”. Um novo registro será criado na lista de Grupos de Interesse.

Para editar um Grupo de Interesse, clique uma vez sobre o mesmo na lista de Grupos. Seus dados serão apresentados nos campos de cadastro. Altere o que desejar e pressione novamente o botão “Atualizar ou criar um Grupo de Interesse”. O registro do grupo de interesse editado será atualizado.

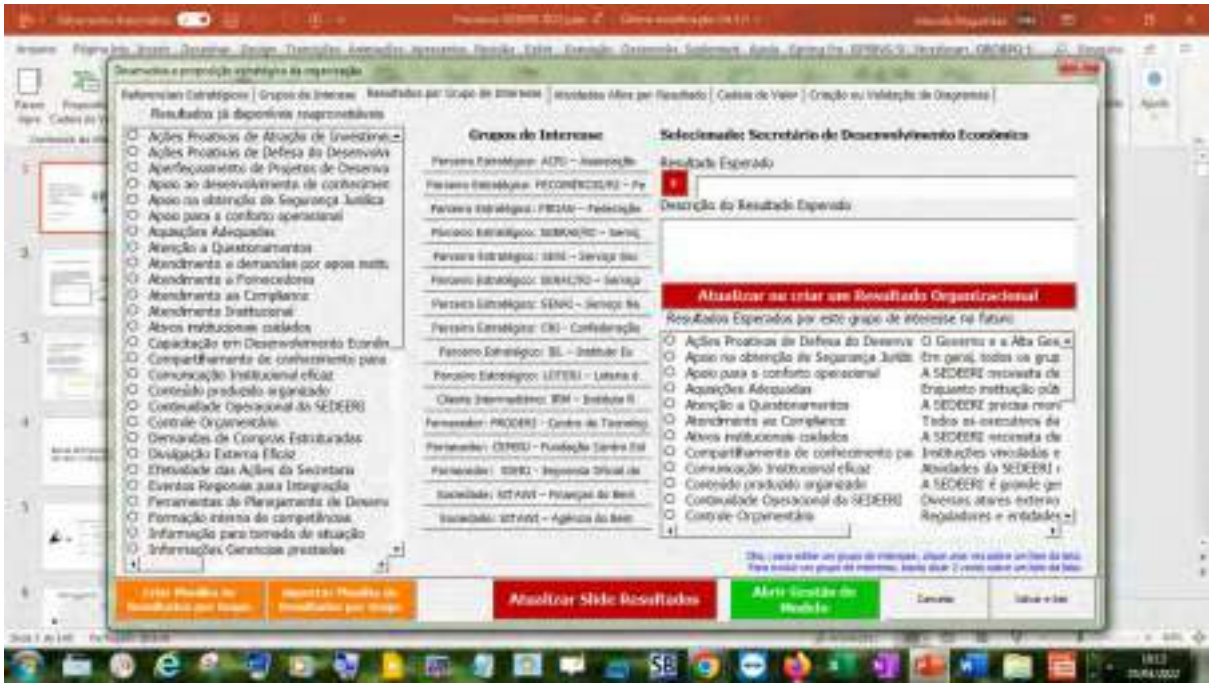
Para deletar um Grupo de Interesse, faça clique duplo sobre o registro na lista de grupos já gerados e confirme a deleção no questionamento do sistema.

Para fazer a criação atualização em lote de todos os Grupos de Interesse, gere uma planilha (Botão “Criar Planilha Grupos de Interesse”) Você pode acrescentar, deletar ou editar a lista de grupos de interesse e descrição. Salve a planilha e pressione o botão “Importar Planilha de Grupos de Interesse”. Pronto! Toda a lista será criada ou atualizada.

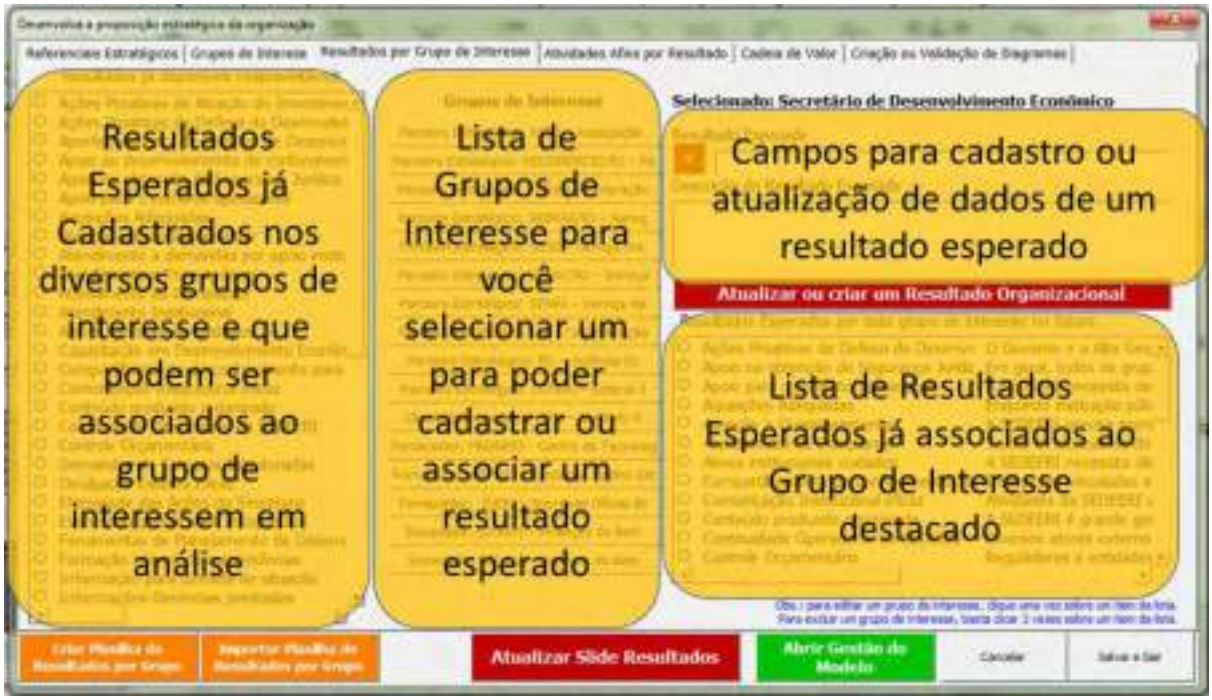
Ao acionar o botão inferior vermelho “Atualizar Grupos de Interesse”, o GBOBPO vai criar um slide interativo com todos os grupos de interesse cadastrados ou atualizar um já existente na apresentação.

Aba “Resultados por Grupo de Interesse”

Na aba Resultados por Grupo de Interesse você vai criar e atualizar a lista de resultados esperados por grupos de interesse externos e internos que vão ser demandados no presente e futuro da organização em análise quando esta atingir sua visão estratégica.



Observe as partes deste formulário.



Para criar um Resultado Esperado novo para o grupo de interesse selecionado, pressione o botão “+”, digite o título e descrição e, então, pressione o botão “Atualizar ou criar um Resultado Organizacional”. Um novo registro será criado na lista de Resultados Esperados do Grupo de Interesse selecionado e na lista de Resultados Esperados à esquerda.

Para editar um Resultado Esperado, clique uma vez sobre o mesmo na lista de resultados esperados já associados ao grupo de interesse destacado. Seus dados serão apresentados nos

campos de cadastro. Altere o que desejar e pressione novamente o botão “Atualizar ou criar um Resultado Organizacional”. O registro do resultado esperado editado será atualizado.

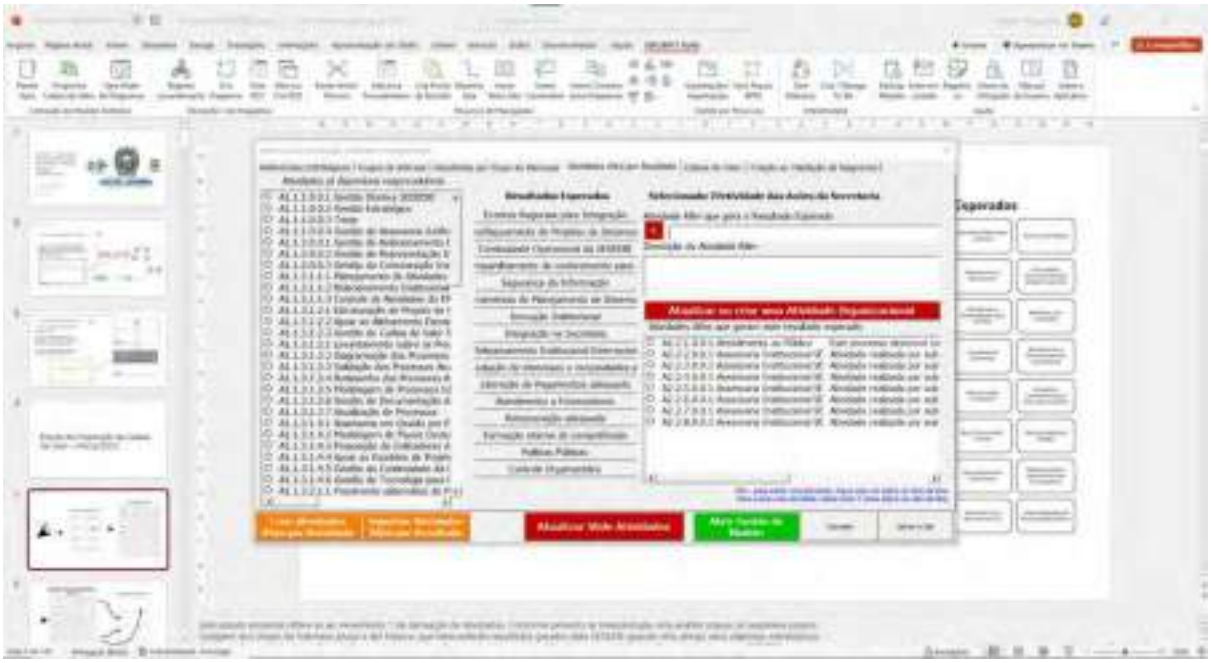
Para deletar um Resultado Esperado, faça clique duplo sobre o registro na lista de resultados já gerados para o grupo de interesse em destaque e confirme a deleção no questionamento do sistema

Para fazer a criação atualização em lote de todos os Resultados Esperados por Grupos de Interesse, gere uma planilha (Botão “Criar Planilha Resultados por Grupo”) Você pode acrescentar, deletar ou editar a lista de resultado esperado e descrição. Na matriz, marque com um “X” a associação entre Resultado (em linha) com Grupo de Interesse (em coluna) Salve a planilha e pressione o botão “Importar Planilha de Resultados por Grupo”. Pronto! Toda a lista será criada ou atualizada.

Ao acionar o botão inferior vermelho “Atualizar Resultados Esperados”, o GBOBPO vai criar um slide interativo com todos os resultados esperados cadastrados ou atualizar um já existente na apresentação.

Aba “Atividades Afins por Resultado”

Na aba Atividades Afins por Resultado, você vai criar e atualizar a lista de atividades organizacionais que geram direta ou indiretamente os resultados esperados por grupos de interesse externos e internos no presente e futuro da organização em análise quando esta atingir a visão estratégica.



Observe as partes deste formulário.



Para criar uma Atividade Organizacional afim ao Resultado Esperado selecionado, pressione o botão “+”, digite o título e descrição e, então, pressione o botão “Atualizar ou criar uma Atividade Organizacional”. Um novo registro será criado na lista de Atividades Afins ao Resultado Esperado selecionado e na lista de Atividades Organizacionais à esquerda.

Para editar uma Atividade Organizacional, clique uma vez sobre a mesma na lista de atividades organizacionais já associadas ao resultado esperado destacado. Seus dados serão apresentados nos campos de cadastro. Altere o que desejar e pressione novamente o botão “Atualizar ou criar uma Atividade Organizacional”. O registro da atividade organizacional editada será atualizada.

Para deletar uma atividade organizacional, faça clique duplo sobre o registro na lista de atividades já associadas ao resultado esperado e confirme a deleção no questionamento do sistema

Para fazer a criação atualização em lote de todas as Atividades Organizacionais relacionadas aos Resultados Esperados por Grupos de Interesse, gere uma planilha (Botão “Criar Planilha Atividades por Resultado”) Você pode acrescentar, deletar ou editar a lista de atividades organizacionais e descrição. Na matriz, marque com um “X” a associação entre Atividade Organizacional (em linha) com Resultado Esperado (em coluna) Salve a planilha e pressione o botão “Importar Planilha de Atividades Afins por resultado”. Pronto! Toda a lista será criada ou atualizada.

Ao acionar o botão inferior vermelho “Atualizar Atividades Afins”, o GBOBPO vai criar um slide interativo com todas as Atividades Organizacionais cadastradas ou atualizar um já existente na apresentação.

Aba “Cadeia de Valor”

Na aba Cadeia de Valor, você vai associar a lista de atividades organizacionais aos níveis Gestão, Primário e Apoio da Cadeia de Valor.



Na lista de Atividades à direita, selecione aqueles que devam ser associadas a um nível da cadeia. No lado esquerdo, seleciona a aba que vai receber as atividades. Pressione o botão “>>” para deslocar as atividades para o nível em destaque. Para desassociar uma atividade a um nível, clique duas vezes sobre a mesma.

Ao acionar o botão inferior vermelho “Atualizar Slide Cadeia de Valor”, o GBOBPO vai criar um slide interativo com todas as atividades cadastradas ou atualizar um já existente na apresentação. Neste slide, os níveis da cadeia de valor são apresentados graficamente. Distribua as formas pelos níveis.

Ao acionar o botão Gerar Diagramas da Cadeia de Valor, todas as atividades registradas serão exportadas para o modelo criando novos diagramas separando-os por níveis da cadeia de valor (marcados como slides negros).

Aba “Criação ou Validação de Diagramas”

Na aba Criação ou Validação de Diagramas, você vai poder criar sua lista de Macroprocessos, Processos, SubProcessos, SubSubProcesso, Atividades e dentro das atividades, Inputs, Procedimentos, Decisões e Outputs.



No campo central, os tags serão apresentados da seguinte maneira:

{Tag Ex.:Macroprocesso}: {Texto Título} {Texto Explicativo)

Ao pressionar o botão Atualizar Diagramas com o Texto Acima, novos slides relacionados a Macroprocessos, Processos, SubProcessos, SubSubProcesso, Atividade serão criados.

Na descrição das atividades, será apresentada a lista de Inputs, Procedimentos, Decisões e Outputs cadastrados.

Atenção: Em qual quer aba deste formulário, você poderá acessar o formulário de Gestão do Modelo destacando dados do slide que estiver selecionado na apresentação. Basta pressionar o botão verde “Abrir Modelo de Gestão”.

Faça a gestão de cada slide de diagramas

A última funcionalidade desta seção (“Gere Slides de Diagramas”) permite a edição e atualização de cada diagrama com base na sua descrição. Esta abordagem foi adotada para facilitar a descrição de cada dimensão de cada diagrama, algo essencial no BPO, possibilitando a geração de documentação sobre processos ricamente descrita. E torna-se mais fácil atualizar o processo depois de uma validação ou em uma atualização solicitada pela área executante.

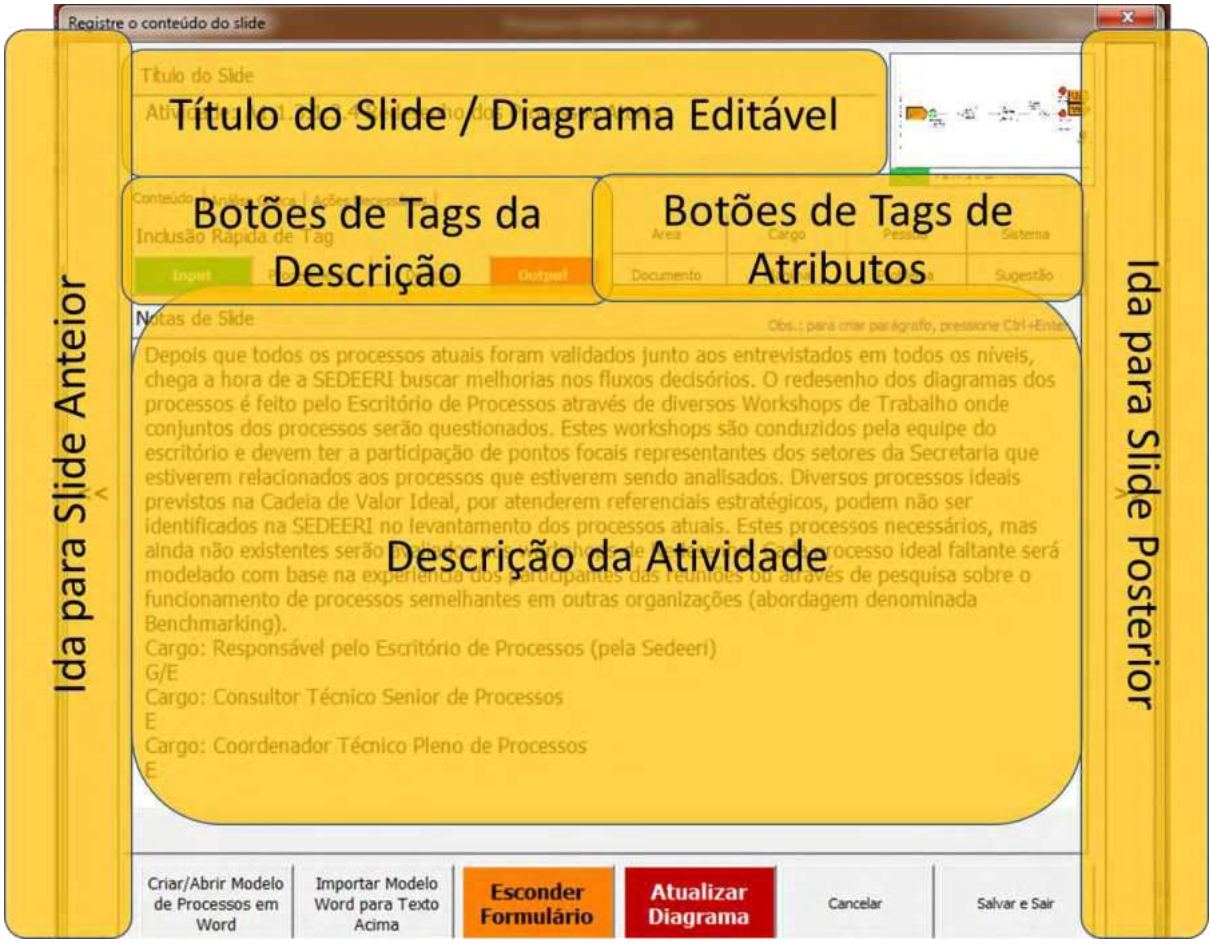
Com base nesta descrição, GBOBPO é produzir grande parte do diagrama a partir da descrição da atividade. Este é um grande diferencial desta plataforma.

Aba “Conteúdo” (Padrão)

Ao acionar a funcionalidade “Gere Slides de Diagramas”, o formulário é apresentado destacando as funcionalidades da aba “Conteúdo”.



Observe as dimensões deste formulário.



Descrição de Atividade

O usuário deve fazer a descrição de acordo com a seguinte estrutura básica:

{Descrição Inicial de todo o diagrama, como um resumo útil para um primeiro entendimento}

Input: {Título do Input}

{Descrição sobre o Input}

Procedimento: {Título do Procedimento com um verbo no infinitivo}

{Descrição sobre o Procedimento}

Decisão: {Título da Pergunta da Decisão com um verbo no infinitivo}

{Descrição sobre a Decisão}

Procedimento: {Título do Procedimento com um verbo no infinitivo}

{Descrição sobre o Procedimento}

Output: {Título do Output}

{Descrição sobre o Output}

Use os botões de tags deste formulário para criar os conteúdos da estrutura da descrição (Input, Procedimento, Decisão e Output).

Atributos

Atributos são características associadas a Atividades e Procedimento. Dimensões como Área Organizacional, Cargo Hierárquico, Pessoa Responsável, Sistema, Documento ou Norma, Planilha, Problema e Sugestão podem ser úteis para explicar a atividade como um todo ou cada procedimento. E facilita a filtragem para a geração de relatórios específicos no GBOBPO.

Para registrar **atributos** de Procedimentos e até mesmo para Inputs e Outputs, selecione um botão de tag de atributos no alto do formulário.

Surgirá o seguinte formulário:



Para o ponto do texto que estiver selecionado, ao clicar sobre um registro em um atributo, será acrescentado a seguinte estrutura:

{Descrição Inicial de todo o diagrama, como um resumo útil para um primeiro entendimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Procedimento: {Título do Procedimento com um verbo no infinitivo}

{Descrição sobre o Procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Detalhamento de Descrição

Ainda existe o tag "Detalhamento:". A descrição da atividade e dos procedimentos deve estar focada nos aspectos otimistas do funcionamento da organização. Por vezes, esta descrição abrange temas necessários, mas aprofundado em contingências ou situações limite. Para este fim, crie após a descrição da atividade ou procedimento este tag. Não é necessário haver um título do detalhamento, basta dar continuidade na descrição. Veja como ficaria:

A descrição segue a seguinte estrutura básica:

{Descrição Inicial de todo o diagrama, como um resumo útil para um primeiro entendimento}

Detalhamento: {Descrição sobre aspectos mais aprofundados sobre a atividade}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Procedimento: {Título do Procedimento com um verbo no infinitivo}

{Descrição sobre o Procedimento}

Detalhamento: {Descrição sobre aspectos mais aprofundados sobre o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

Nome do Atributo: {Título do Atributo}

{Descrição sobre a relação do atributo com o procedimento}

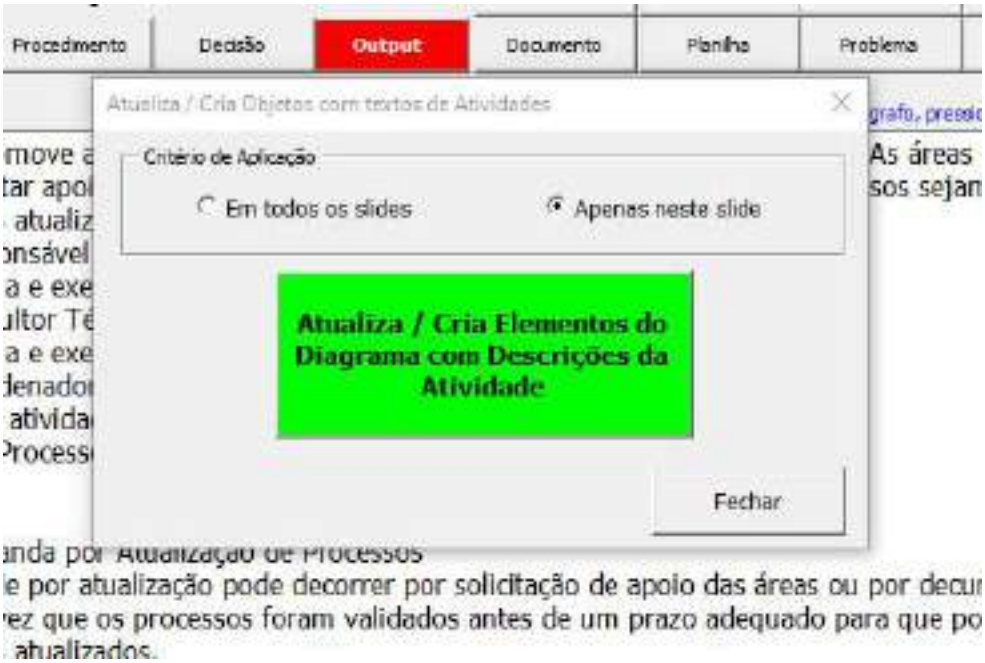
Atualização do Diagrama

A descrição da atividade se torna ou atualiza um fluxograma ao pressionar o botão “Atualizar Diagrama”.



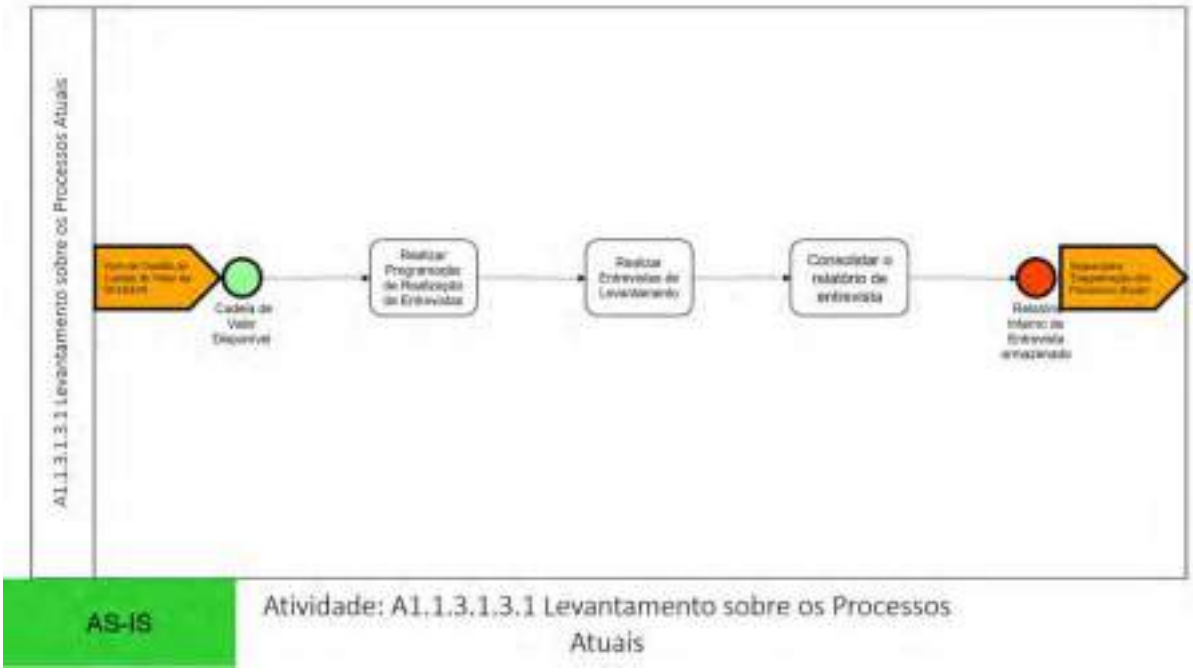
Na criação, Inputs, Procedimentos, Decisões e Outputs serão gerados. Cabe ao analista deve organizar o diagrama e desenhar as setas. Quando o diagrama está feito, a atualização acrescenta ou marca para retirada alguns destes elementos.

Você dispõe da possibilidade de atualizar apenas o slide diagrama em evidência ou todos os slides da apresentação (este é um procedimento demorado, mas muito interessante).

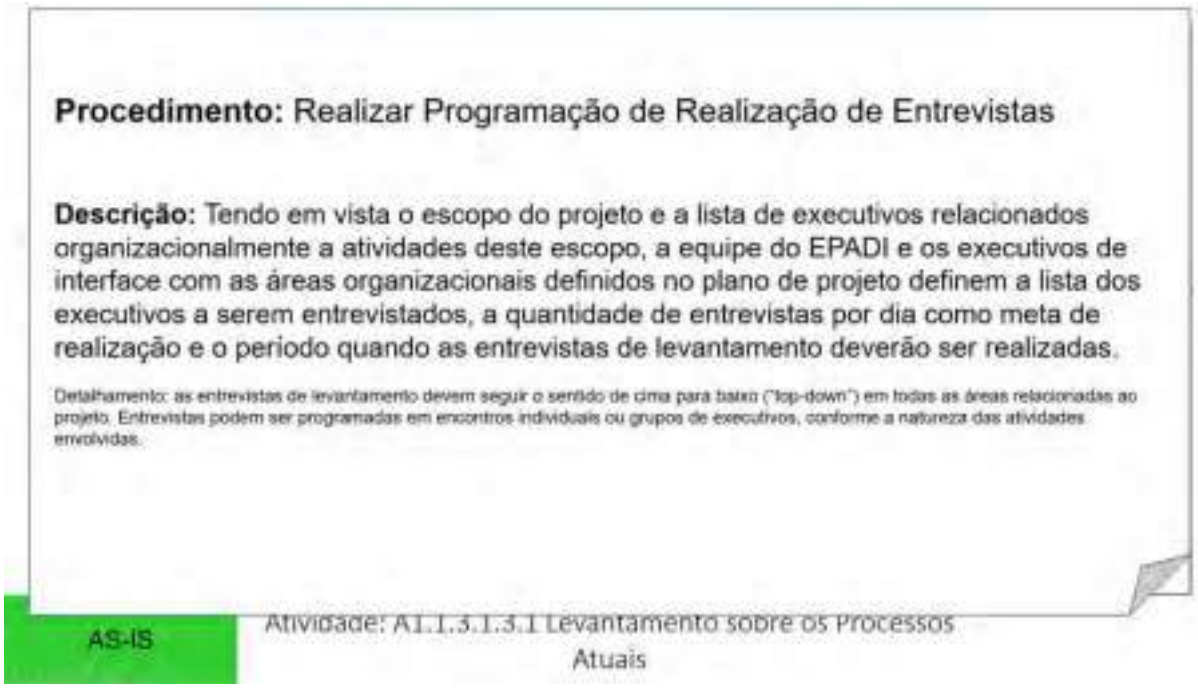


Para isto, Pressione o botão verde "Atualiza / Cria elementos do Diagrama com Descrições da Atividade";

O resultado final pode ser percebido no slide do diagrama em evidência. você pode fechar o formulário para visualizar o slide ou pressionar o botão laranja "Esconder Formulário".



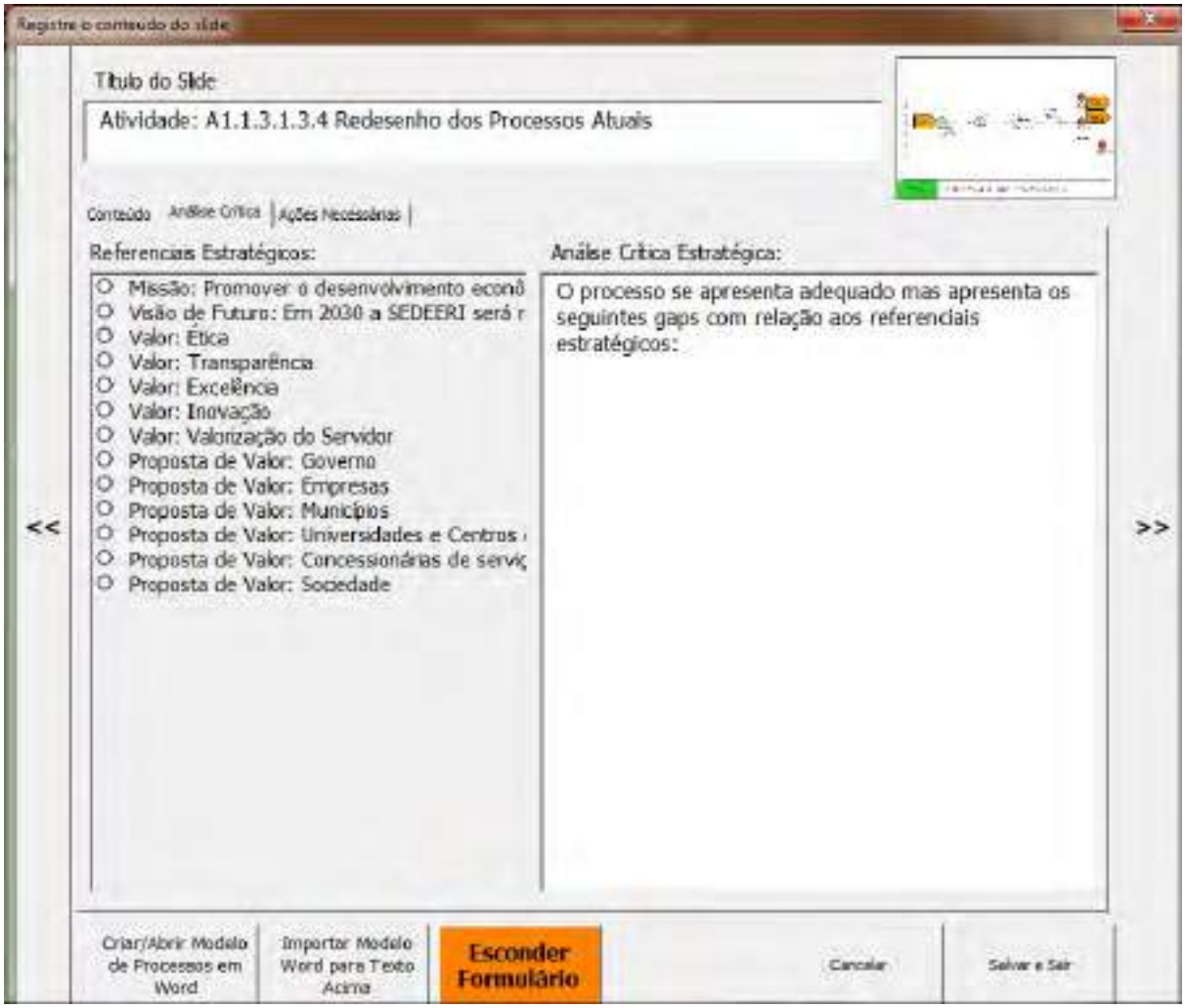
Em modo de exibição, o diagrama se torna interativo. Clique sobre o título do diagrama ou no desenho de inputs, procedimentos, decisões e outputs para visualizar uma nota gráfica com toda a descrição feita para cada elemento no formulário anterior.



Aba “Análise Crítica”

Na etapa de redesenho de processos, os diagramas referentes a atividades atuais devem ser criticados com base nos referenciais estratégicos vigentes.

Na aba Análise Crítica, é registrada a crítica estratégica à atividade em análise. Ao clicar sobre os referenciais à esquerda, espaço para a crítica é incluída no campo a direita.



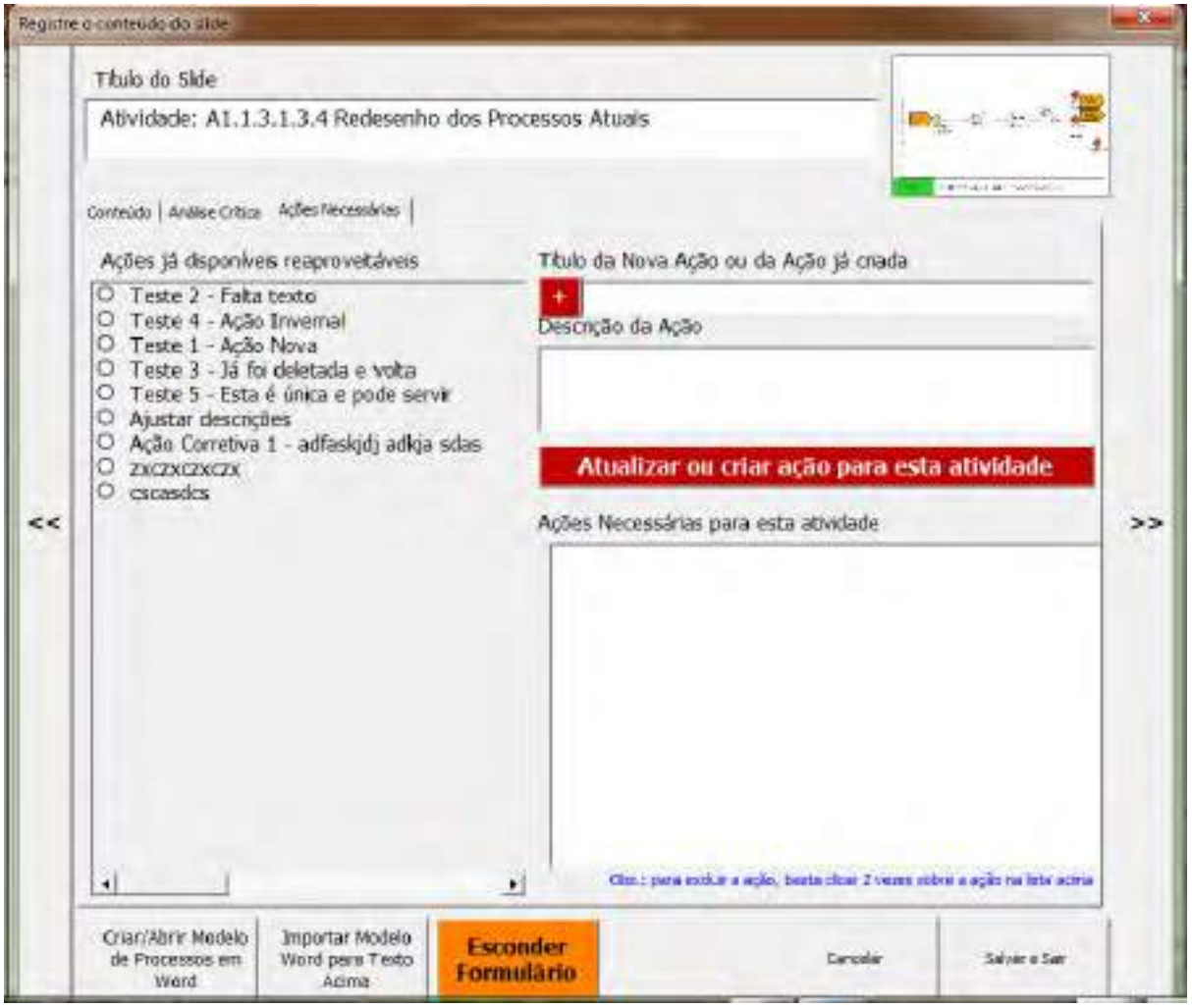
Aba “Ações Necessárias”

Como consequência da crítica estratégica à atividade, na aba “Ações Necessárias” são criadas ações para tornar o processo atual em processo ideal.

Para criar uma Ação nova, pressione o botão “+”, digite o título e descrição e, então, pressione o botão “Atualizar ou criar ação para esta atividade”. Um novo registro será criado na lista de Ações e na lista de Ações relacionadas a esta atividade.

Para editar uma ação, clique uma vez sobre o mesmo na lista de ações relacionadas à atividade em análise. Seus dados serão apresentados nos campos de cadastro. Altere o que desejar e pressione novamente o botão “Atualizar ou criar ação para esta atividade”. O registro da ação editada será atualizado.

Para deletar uma ação, faça clique duplo sobre o registro na lista de ações já relacionadas à atividade analisada e confirme a deleção no questionamento do sistema.



1.4.1. Operações com Diagramas

Neste conjunto de funcionalidades, você poderá desenvolver a modelagem de processos em equipe.



Registra Levantamento

Módulo em desenvolvimento, que servirá como repositório de conteúdos obtidos como registros das entrevistas de levantamento. Um relatório de entrevista serve como checklist para avaliação se todas as colocações dos entrevistados foram refletidas nos processos modelados.

Cria Diagrama

Vimos que slides de Macroprocessos, Processos, SubProcessos e SubSubProcessos e Atividades podem ser gerados na funcionalidade "Proponha Cadeia de Valor". Aqui, o usuário pode criar diretamente um slide destas naturezas na posição de seleção de slide no conjunto da apresentação.

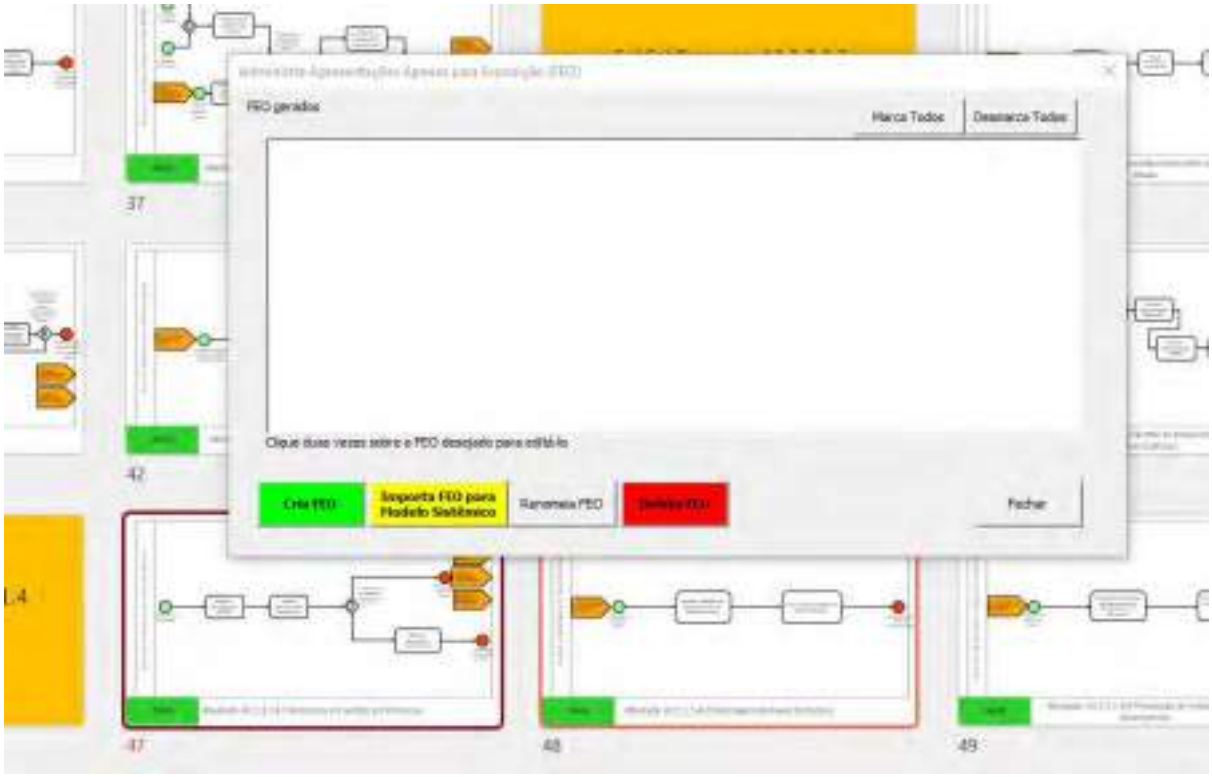


Pressione qualquer opção e o slide com esta marcação será gerado e o formulário "Gere Slides de Diagramas" será apresentado para sua edição.

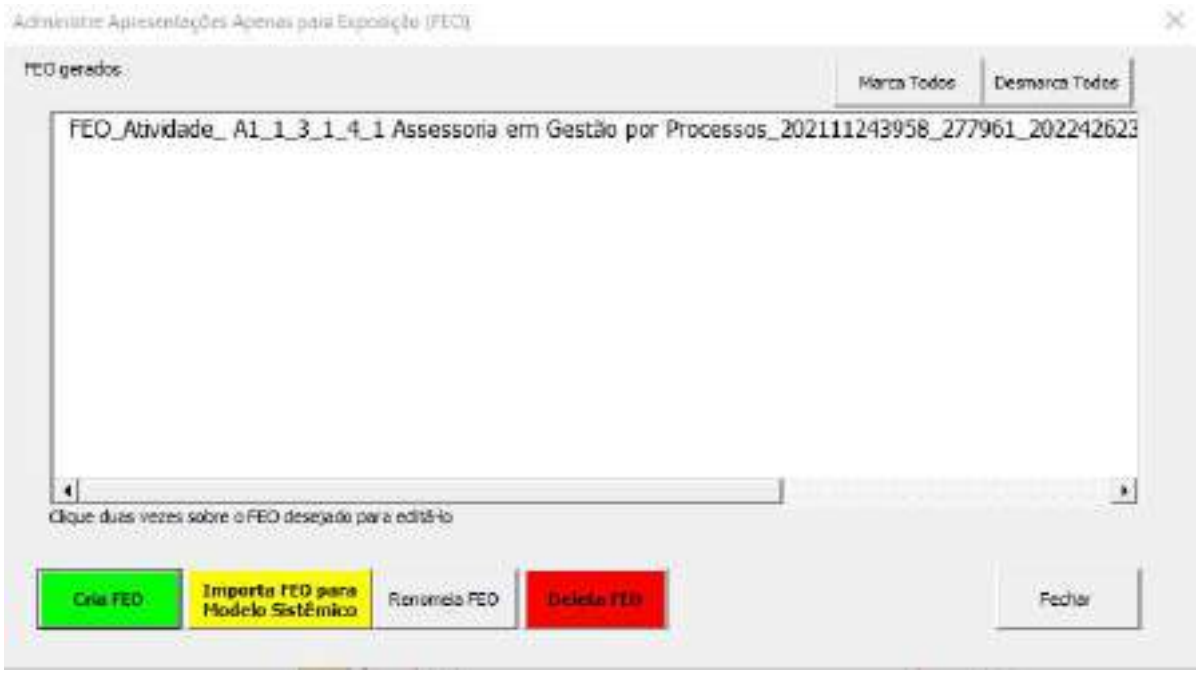
Gere FEO

O software GBOBPO permite a exportação de um slide para edição fora da apresentação principal e posterior importação para o modelo. O nome deste tipo de arquivo é FEO ("*For exposition only*" ou "Apenas para Exposição"). Este meio permite que os diagramas previstos possam ser distribuídos off-line para os analistas da sua equipe.

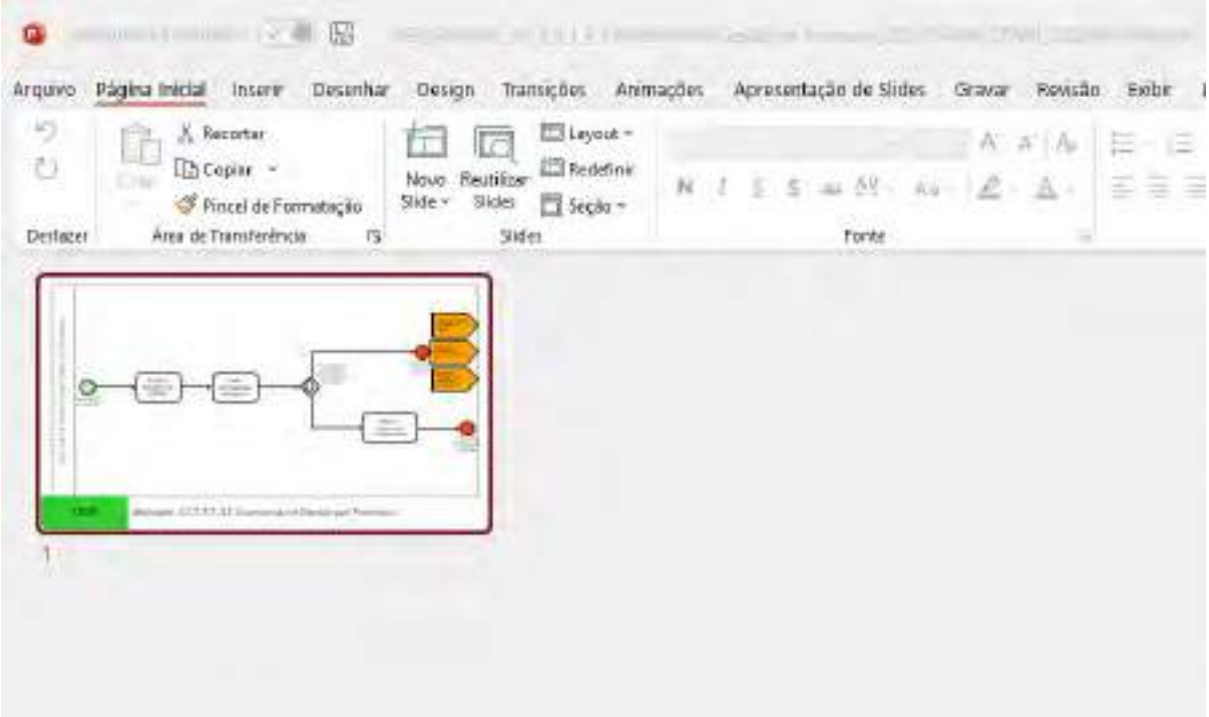
Para criar um FEO, selecione os slides que deseja exportar. Idealmente isto pode ser feito no modo de visualização em galeria (no exemplo a seguir, foi selecionado o slide diagrama 47). Acione a funcionalidade "Gere FEO" e será aberto o formulário.



Pressione o botão verde “Cria FEO” e apenas para o primeiro slide será gerado o FEO.



Para visualizar e editar o slide FEO em nova apresentação, basta clicar duas vezes sobre a linha no espaço em branco no formulário. O arquivo com esta apresentação será aberto.



Para importar um FEO para o modelo, selecione a linha do FEO e acione o botão amarelo "Importar FEO para modelo sistêmico.

Para deletar um FEO, selecione a linha do FEO e acione o botão vermelho "Deleta FEO".

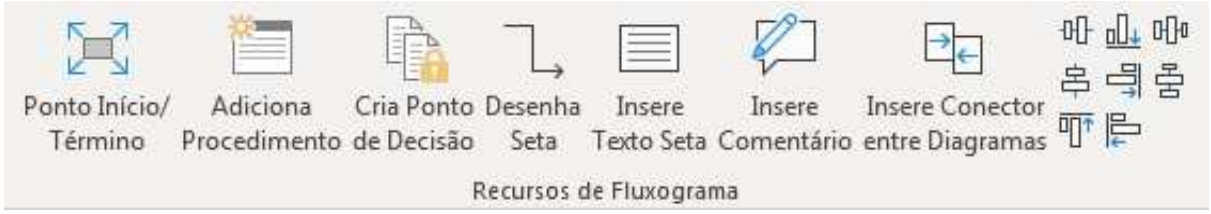
Abre ou Cria FEO

Para criar ou acessar rapidamente um FEO de um diagrama selecionado, pressione a funcionalidade "Abre ou Cria FEO". Esta funcionalidade segue a seguinte lógica:

- Se não existir um FEO para o diagrama em evidência, cria um FEO instantaneamente e o abre para edição.
- Se existir um FEO para o diagrama em evidência, abre-o instantaneamente para edição.
- Se existir mais de um FEO para o diagrama em evidência, abre o formulário de FEO apenas com as diferentes versões de FEO do slide diagrama selecionado.

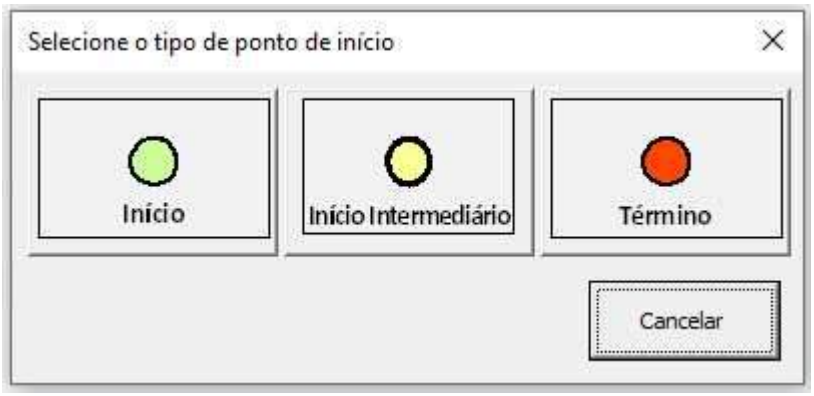
1.4.2. Recursos de Fluxograma

Como uma ferramenta de diagramação, o GBOBPO dispõe de diversas funcionalidades para criação e edição elementos de fluxogramas.



Pontos de Início e Término

Fluxogramas em BPMN dispõem de eventos de entrada (início ou input), eventos de entrada intermediária (quando existe um início que ocorre no processo decisório após o evento de input inicial como entradas extraordinárias e eventos temporais) e eventos de término (output) onde são feitas as entregas do processo.



Ao acionar qualquer alternativa de botão, o evento será apresentado graficamente e acrescentando na descrição do processo nas notas do slide.

Procedimentos reais ou potenciais

Conjuntos de tarefas equivalem a procedimentos ou atividades organizacionais. Algumas atividades são realizadas de forma não oficial ou tácita e precisam ser representadas para complementar o entendimento em um processo decisório.



Ao acionar qualquer alternativa de botão, o procedimento será apresentado graficamente e acrescentando na descrição do processo nas notas do slide.

Pontos de decisão ou gateways

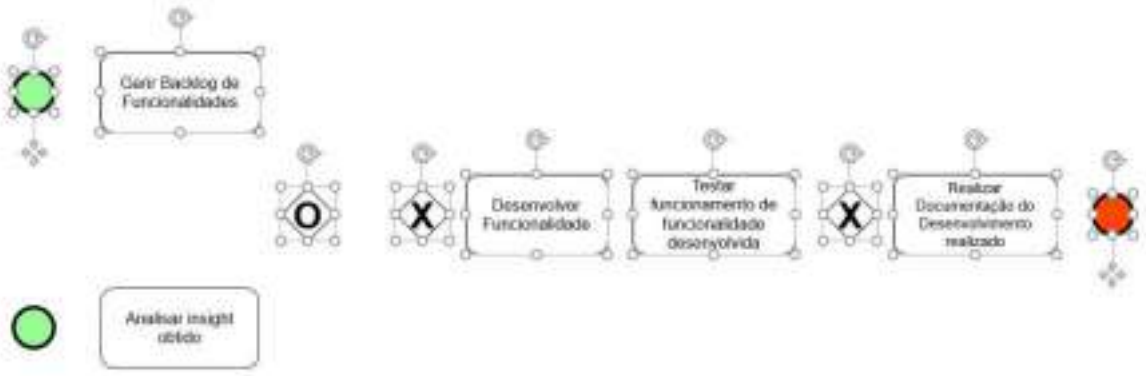
Processos por vezes apresentam situações que precisam ser representadas. A teoria e a prática em fluxogramação apresentam as alternativas de pontos de decisão lógico, paralelo, inclusivo e exclusivo. Esta funcionalidade abre um formulário com essas alternativas.



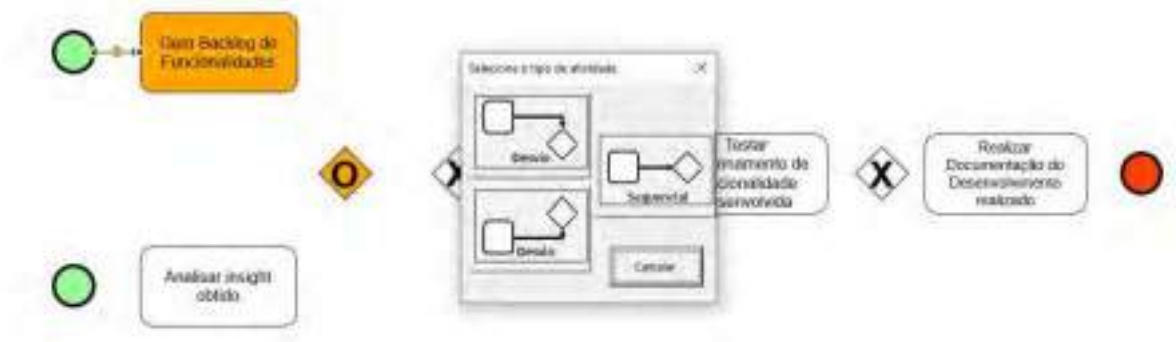
Ao acionar qualquer alternativa de botão, Ponto de decisão escolhido será apresentado graficamente e acrescentando na descrição do processo nas notas do slide.

Setas de ligação

Dados, informações, recursos físicos, etc são passados de um elemento do processo decisório para outro. O GBOBPO permite a você criar automaticamente as setas de ligação depois que os elementos gráficos foram selecionados. Faça esta seleção de forma sequencial pressionando a tecla Control e clicando sobre cada elemento que deverá ser ligado por setas.



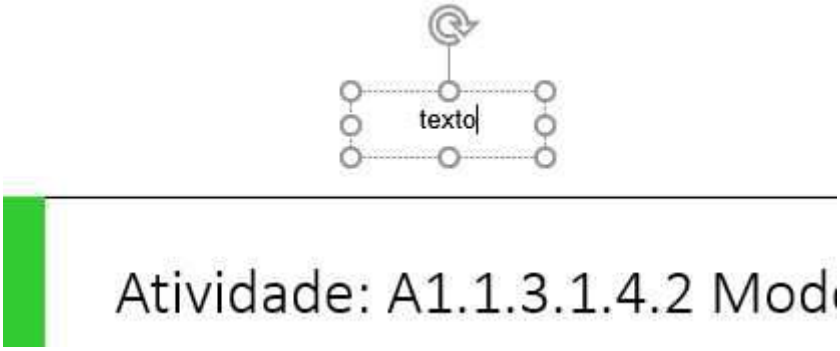
Depois dos elementos selecionados, acione a funcionalidade "Desenha Seta". Em alguns pontos, inclusive, Tipos de conexões são apresentadas para sua escolha.



E todas as setas de ligação serão criadas. É possível que ainda se necessite algum ajuste, mas é tão fácil quanto a realização de desenhos no PowerPoint.

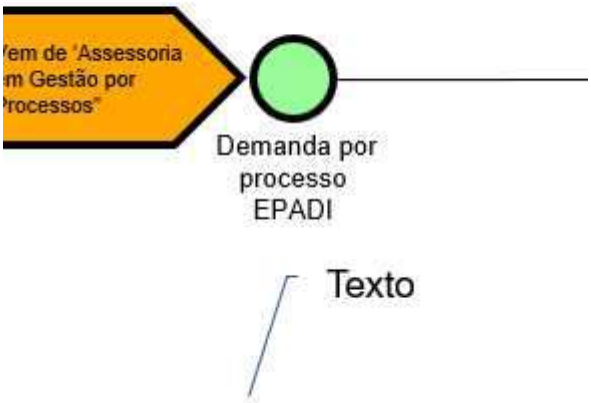
Textos de Setas de ligação

Setas de ligação eventualmente necessitam ser explicadas através de textos complementares. Isto normalmente ocorre para explicar alternativa após um ponto de decisão. acione a funcionalidade "Insere Texto Seta" e o campo de texto editável será acrescentado ao diagrama próximo ao título do slide. Altere o texto e desloque com o mouse para próximo da seta de ligação desejada.



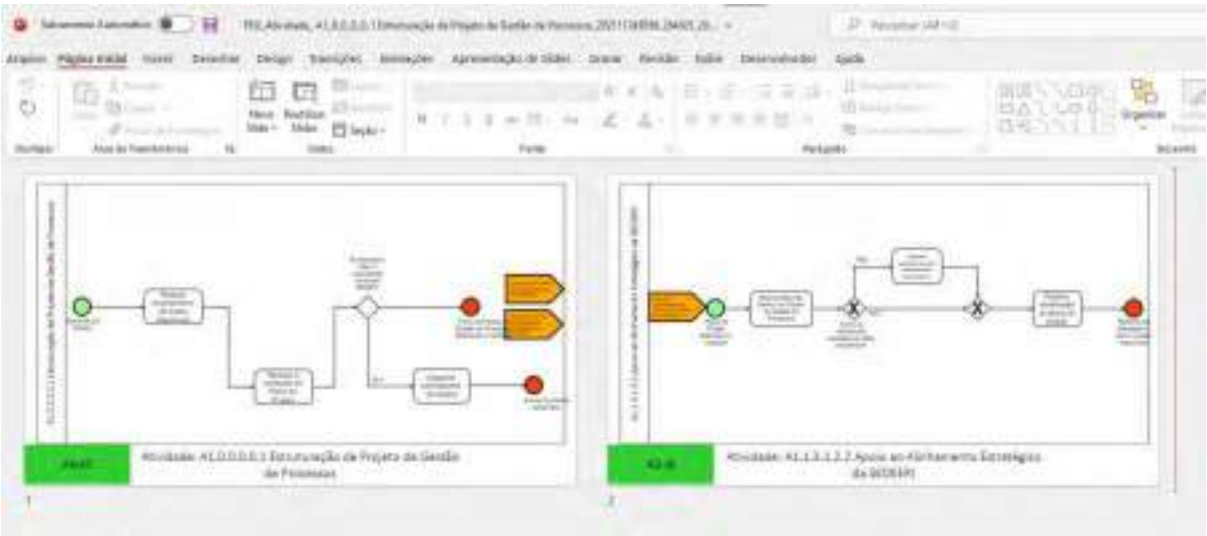
Comentários para o fluxograma

Determinadas condições precisam ser evidenciadas graficamente para ressaltar elementos a serem avaliados no fluxograma. Ao acionar a funcionalidade "Insere Comentário", o sistema insere uma forma adequada para que você digite um texto sobre a condição e desloque uma reta para ser iniciada no ponto onde é quer ancorar essa forma.



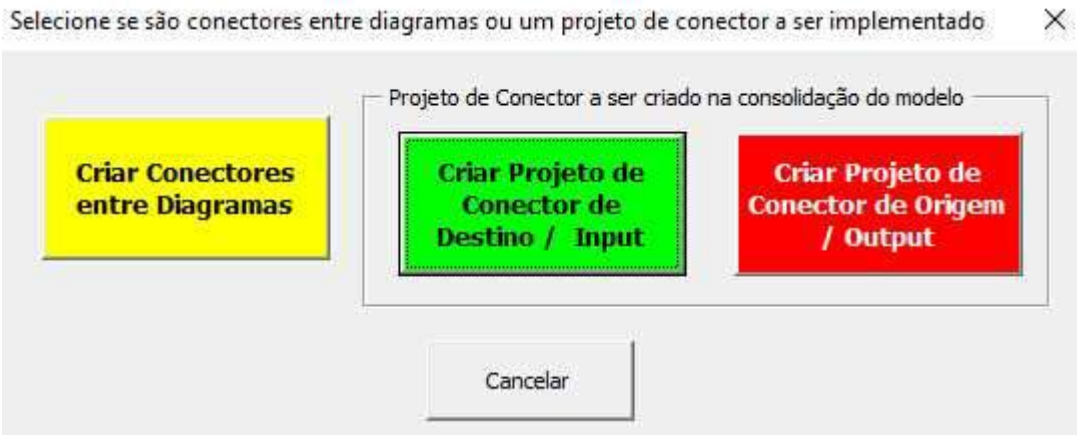
Conectores entre diagramas

A proposta metodológica deste projeto aponta necessidade reproduzir diagramas simples na sua compreensão e que caibam em uma página de relatório de forma legível e adaptada ao padrão A4. Alguns fluxos são por demais extensos é precisão ser divididos em etapas como planejamento, execução e entrega. Estes ficaram divididos em diferentes diagramas que devem ser conectados. No diagrama de origem, é criada uma forma mencionando para qual diagrama segue uma entrega (Output) e no diagrama de destino é criada outra forma informando de qual fluxograma vem uma entrada (Input).

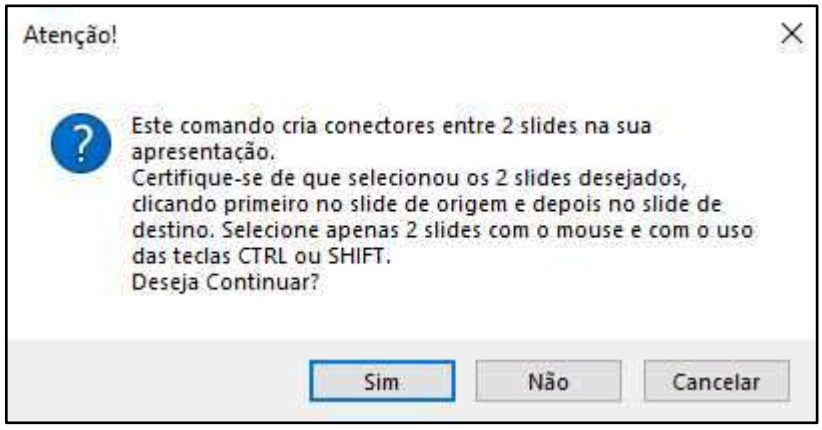


Conectores entre diagramas existentes

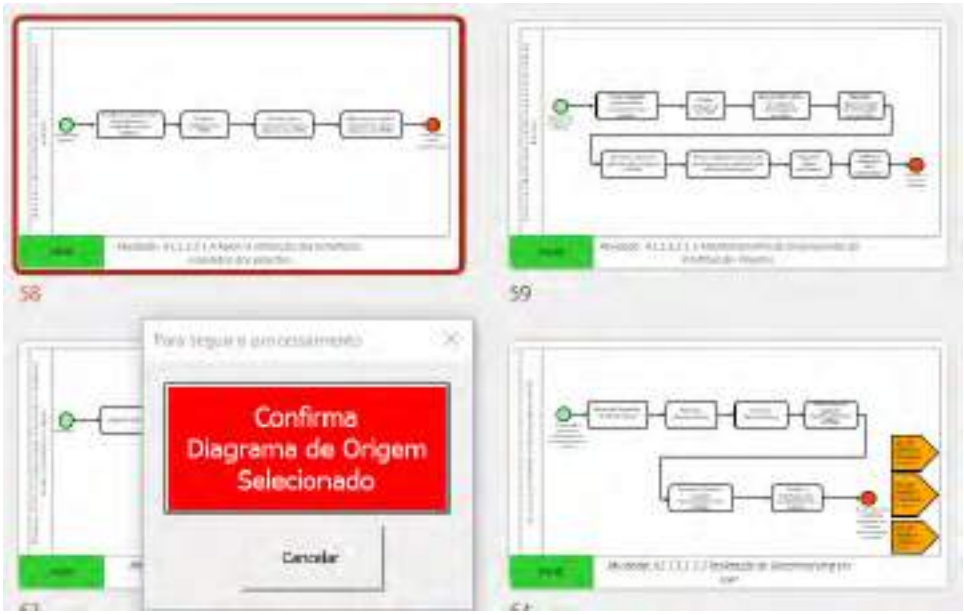
Para criação de conectores entre diagramas existentes no seu modelo sistêmico, a primeira alternativa é colocar a apresentação em modo galeria de edição. Ao pressionar na funcionalidade "Insere Conector entre Diagramas", o GBOBPO apresenta um formulário com 3 alterativas.



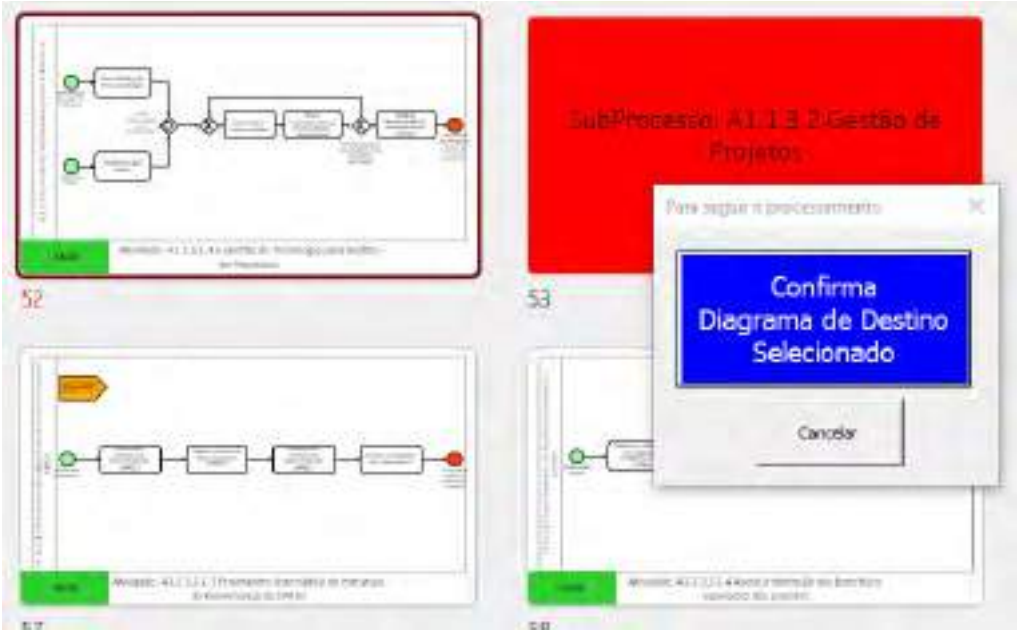
Para criar conectores entre diagrama existentes, pressione o botão amarelo. Uma mensagem explicativa será apresentada.



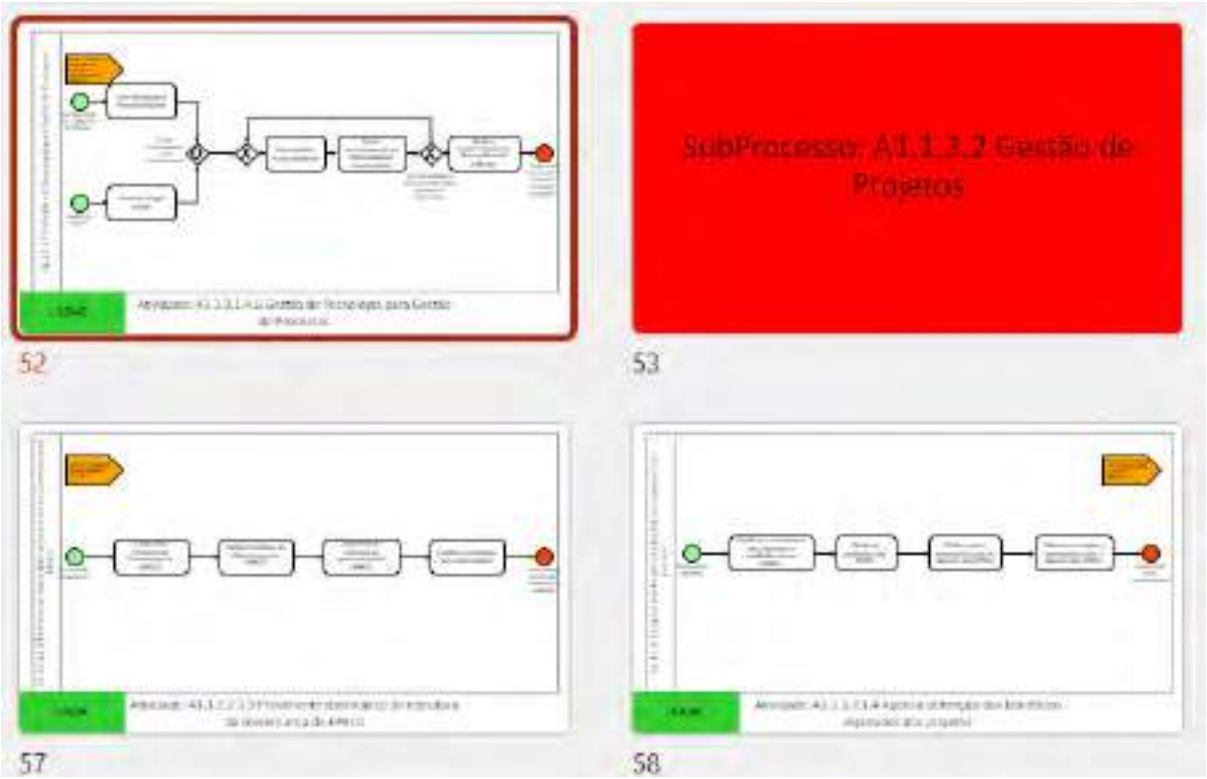
Logo após, o sistema solicita que você marque o slide com diagrama de origem com o mouse e pressione o botão vermelho "Confirma Diagrama de Origem Selecionado”.



Em seguida, o sistema solicita que você marque o slide com diagrama de destino também utilizando o mouse e, agora, pressionando o botão azul "Confirma Diagrama de Destino Selecionado".



Pronto! A forma de ligação de origem e destino foram inseridas nos slides com diagrama selecionados.



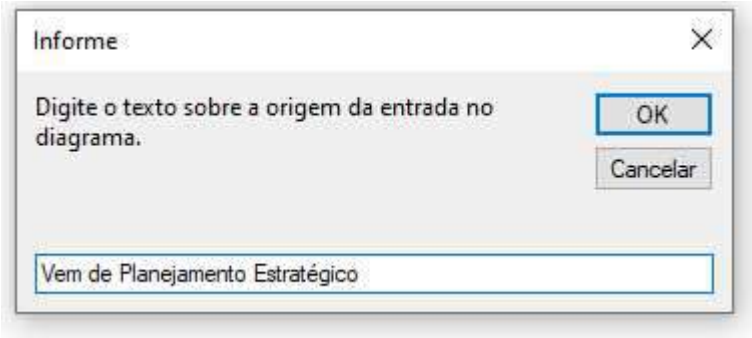
Tem modo de apresentação do PowerPoint, estas formas de ligação funcionam como hiperlink e facilitam com esta interatividade a navegação entre diferentes partes do modelo sistêmico.

Projeto de Conector de Destino (Input) ou de Origem (Output)

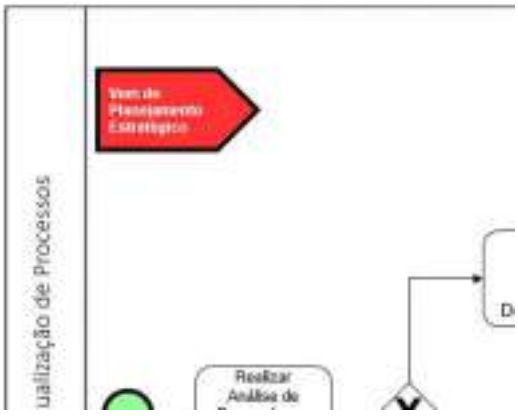
Quando o analista está trabalhando em apenas uma parte do modelo sistêmico (por exemplo, diagramando um FEO - Apenas para exposição), pode não dispor dos dois slides de diagramas para gerar a conexão. Assim, o GBOBPO dispõe de formas para projetar uma futura conexão de entrada (vindo de outro no fluxograma) ou saída (indo para outro fluxograma) que só estarão disponíveis quando o diagrama estiver colocado no modelo sistêmico completo.



Ao acionar o botão vermelho (para input) ou verde (para output), o sistema apresentará campo para que um texto explicativo seja inserido na forma do projeto de conexão.

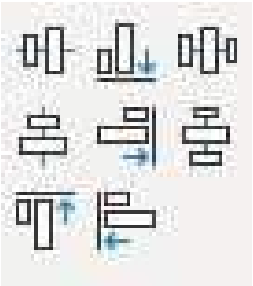


O projeto de conector será inserido no diagrama que está em evidência.



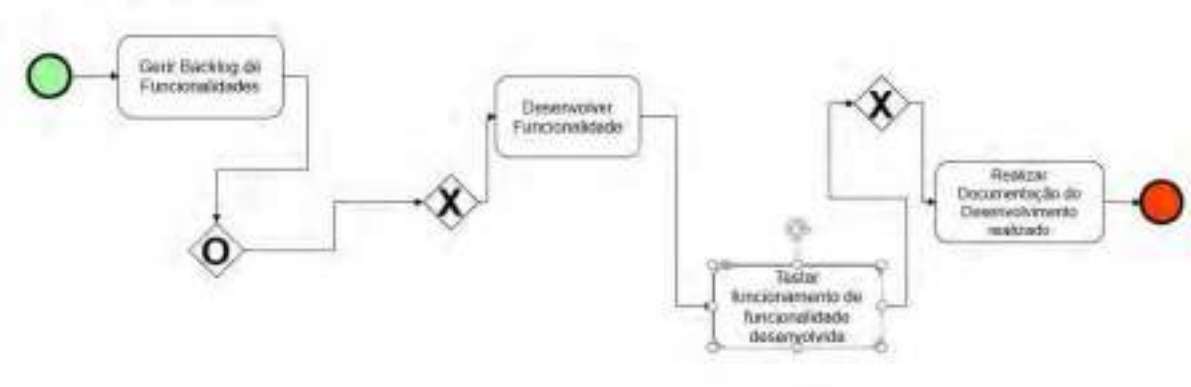
Ajustes entre formas

Quando mais de um elemento do fluxograma é selecionado (pressionando a tecla Control e clicando sobre as formas), é possível ver realizado diversos tipos de ajuste:



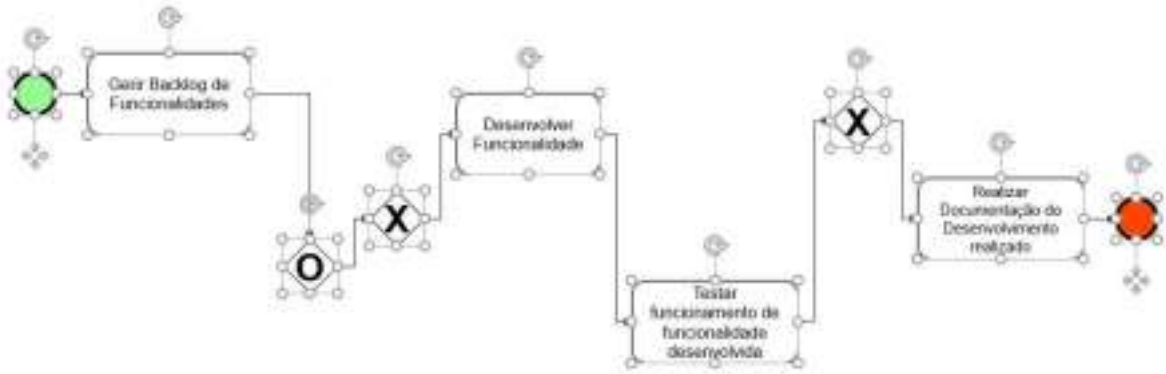
- Alinhamento de formas na horizontal pelo centro;
- Alinhamento de formas abaixo
- Distribuição equânime de formas entre a primeira a direita e a última selecionada a esquerda na horizontal;
- Alinhamento de formas na vertical pelo centro;
- Alinhamento de formas pelo lado direito;
- Distribuição equânime de formas entre a primeira superior e a última inferior na vertical;
- Alinhamento de formas pelo lado superior;
- Alinhamento de formas pelo lado esquerdo

Veja este exemplo: diversas formas no diagrama estão desalinhadas.



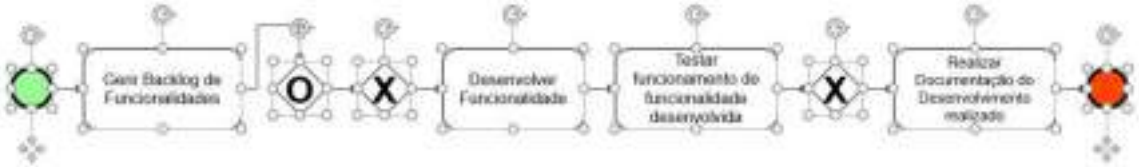
Cabe selecionar todas as formas pressionando a tecla Control e clicando de forma sequencial em cada uma delas. ao pressionar o botão distribuição equânime de formas entre a primeira à direita e a última selecionada à esquerda da horizontal, todas as formas são organizadas com distâncias iguais entre elas.





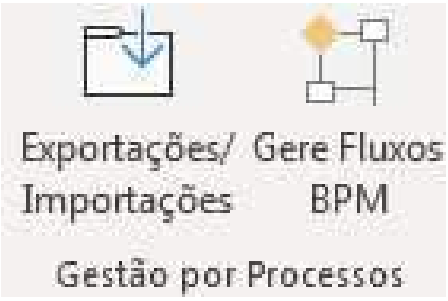
Mantendo as fórmulas selecionadas, ao pressionar o alinhamento pelo centro das formas na horizontal, todas as formas estarão em linha.





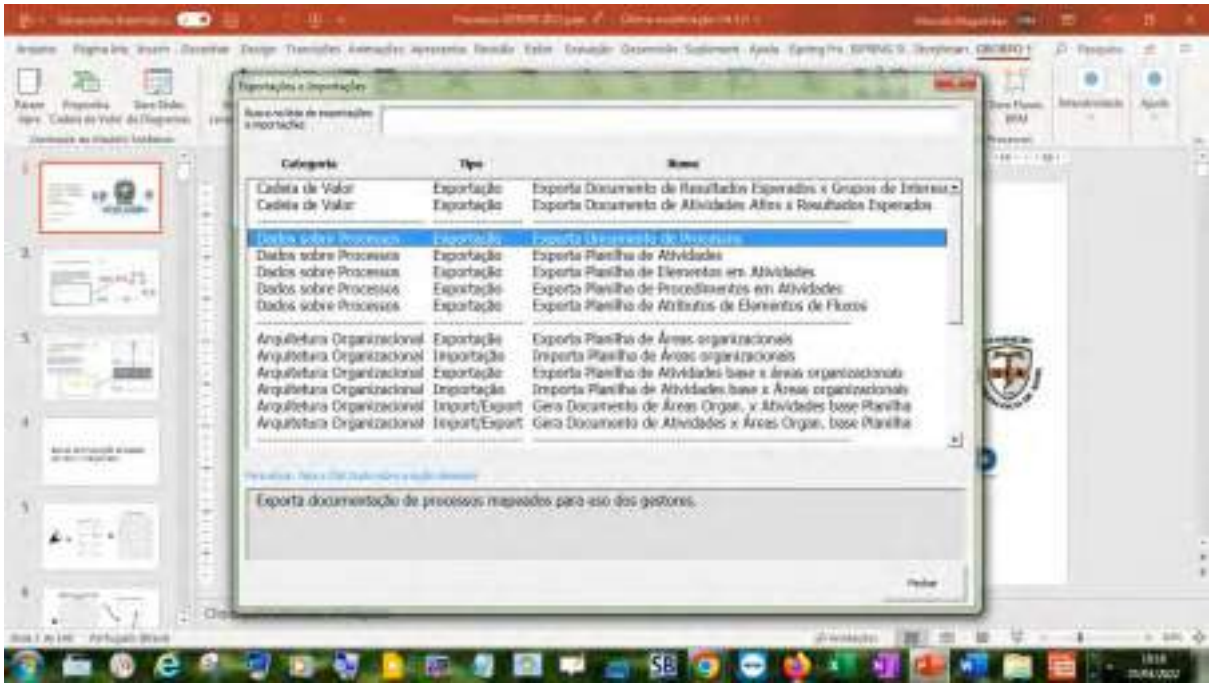
1.4.3. Gestão por Processos

A principal função da metodologia de orientação a processos de negócio é auxiliar a tomada de decisão dentro de uma organização. Assim, utilização da base de processos atuais e ideais pode ser usado em matrizes onde áreas, cargos, pessoas, sistemas, planilhas, documentos, problemas e sugestões (atributos) podem ser identificados ou propostos.



Exportações e Importações

O GBOBPO possibilita a exportação de diversos relatórios e planilhas na forma de matrizes. Uma vez alimentadas, dentro funcionalidade podem ser importadas atualizando as descrições dos diagramas no modelo sistêmico.



Até o momento, foram operacionalizados as seguintes exportações e importações:

Cadeia de Valor	Exportação	Exporta Documento de Resultados Esperados x Grupos de Interes
Cadeia de Valor	Exportação	Exporta Documento de Atividades Afins x Resultados Esperados
Dados sobre Processos	Exportação	Exporta Documento de Processos
Dados sobre Processos	Exportação	Exporta Planilha de Atividades
Dados sobre Processos	Exportação	Exporta Planilha de Elementos em Atividades
Dados sobre Processos	Exportação	Exporta Planilha de Procedimentos em Atividades
Dados sobre Processos	Exportação	Exporta Planilha de Atributos de Elementos de Fluxos
Arquitetura Organizacional	Exportação	Exporta Planilha de Áreas organizacionais
Arquitetura Organizacional	Importação	Importa Planilha de Áreas organizacionais
Arquitetura Organizacional	Exportação	Exporta Planilha de Atividades base x áreas organizacionais
Arquitetura Organizacional	Importação	Importa Planilha de Atividades base x Áreas organizacionais
Arquitetura Organizacional	Import/Export	Gera Documento de Áreas Organ. x Atividades base Planilha
Arquitetura Organizacional	Import/Export	Gera Documento de Atividades x Áreas Organ. base Planilha
Modelagem Funcional	Exportação	Exporta Planilha de Cargos Funcionais
Modelagem Funcional	Importação	Importa Planilha de Cargos Funcionais
Modelagem Funcional	Exportação	Exporta Planilha de Atividades Base x Cargos Funcionais
Modelagem Funcional	Importação	Importa Planilha de Atividades Base x Cargos Funcionais
Modelagem Funcional	Import/Export	Gera Documento de Cargos Funcionais x Atividades base Planilha
Modelagem Funcional	Import/Export	Gera Documento de Atividades x Cargos Funcionais base Planilha
Planejamento de TI	Exportação	Exporta Planilha de Sistemas Informatizados
Planejamento de TI	Importação	Importa Planilha de Sistemas Informatizados
Planejamento de TI	Exportação	Exporta Planilha de Atividades Base x Sistemas Informatizados
Planejamento de TI	Importação	Importa Planilha de Atividades base x Sistemas Informatizados
Planejamento de TI	Import/Export	Gera Documento de Sistemas Informatizados x Atividades base P
Planejamento de TI	Import/Export	Gera Documento de Atividades x Sistemas Informatizados base P

Fluxogramas BPM

Uma saída importante da gestão por processos é a proposição de fluxos decisórios para fins de automação. Esses fluxos podem envolver procedimentos de diferentes diagramas no modelo sistêmico para ser ver como referência aos analistas de Tecnologia que desenvolveram os workflows para suporte aos processos decisórios.

Esta funcionalidade ainda está em desenvolvimento.

1.4.4. Interatividade

A interação é um meio efetivo para incentivar o uso dos fluxogramas para decisão gerencial.



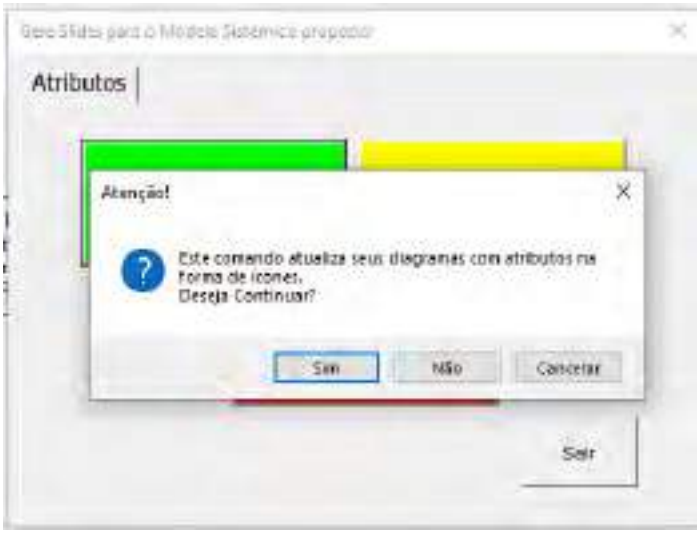
Apresentação gráfica de atributos

Uma vez que atributos como áreas, cargos, pessoas, sistemas, planilhas, documentos, problemas e sugestões são associados a diagramas, pelo GBOBPO, é possível expô-los graficamente. Ao acionar a funcionalidade "Gere Atributos", o sistema apresenta 3 passos para quê atributos possam ser apresentados em modo de exibição do PowerPoint de forma interativa final

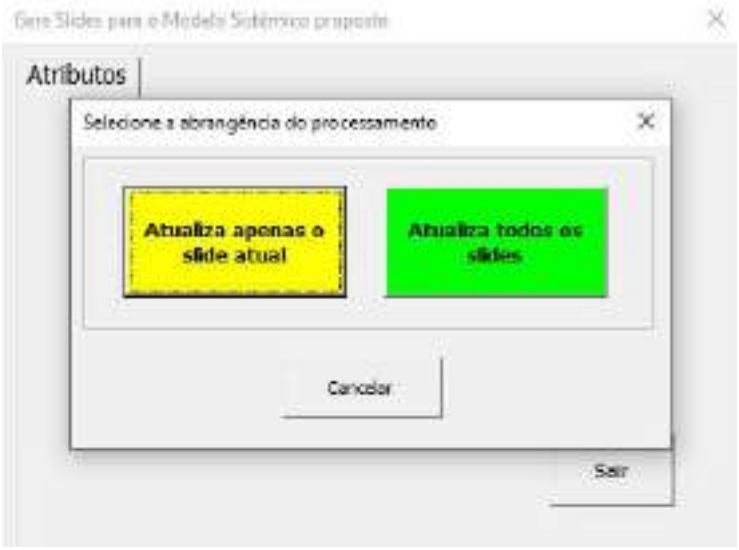


Passo 1

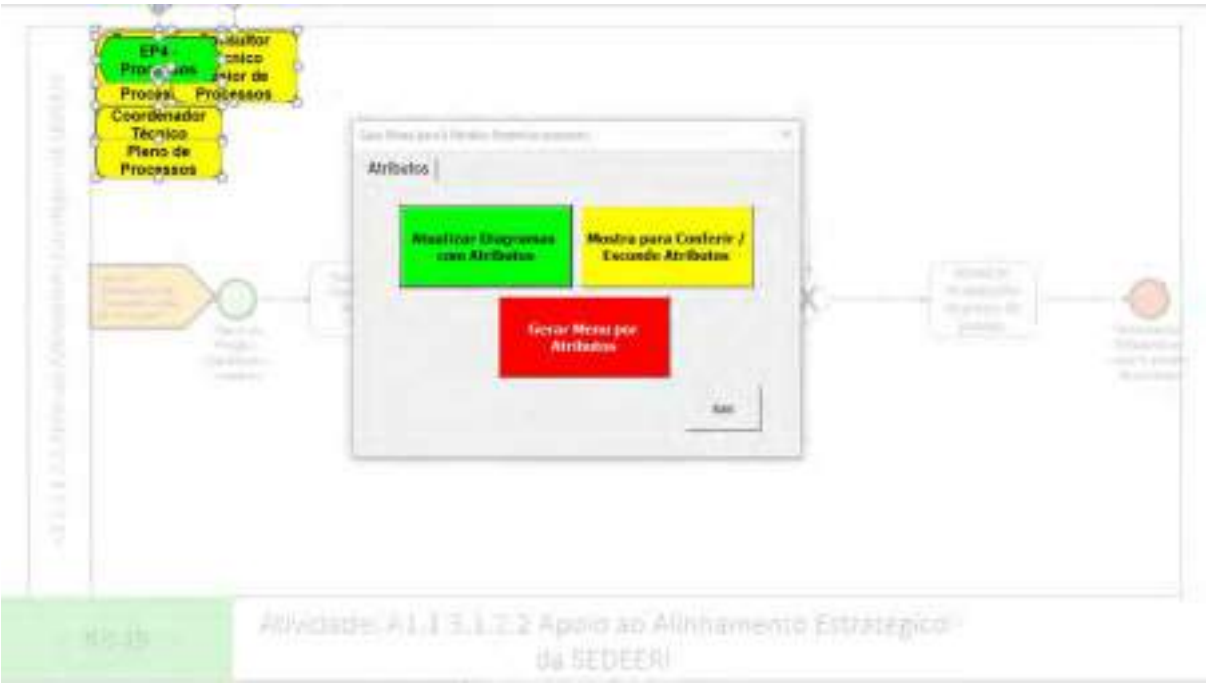
O primeiro passo é atualizar todos os diagramas com atributos que estão descritos em cada um deles (para isto acione o botão verde). Atente que este processo já atualização pode ser um pouco demorado…



O sistema permite que a geração gráfica do tributo ocorrerá apenas nos slide de diagrama que estiver selecionado ou em todos os slides do modelo (atente que este processo já atualização pode ser um pouco demorado…).



O resultado pode ser conferido por você ao observar que os diagramas receberam uma película transparente esbranquiçada, grupou atributos da atividade no canto superior esquerdo que colocou os atributos dos procedimentos sobre cada forma do diagrama.



Esta distribuição pode ser ajustada pelo usuário movendo as formas dos atributos para as posições desejadas em cada slide. Vale a pena fazer uma conferência de como os atributos serão apresentados em todos os diagramas.

Passo 2

O segundo passo é esconder a película e os atributos que estão em cima de cada diagrama. Para isso, pressione o botão Amarelo "Mostra para conferir / Esconde atributos". Novamente, a abrangência do processamento será questionada.



Então, o sistema solicitará que escolha se vai esconder todos os atributos (botão vermelho) ou se vai mostrar novamente todos os atributos nos diagramas (botão verde).



Todas as formas de atributos e a película serão deslocados para parte externa do slide à direita.



Passo 3

Agora é a hora da criação de um menu superior em cada diagrama para que, em modo de exibição do PowerPoint. o usuário possa instruir atributo deseja visualizar sobre o diagrama em exposição. É muito legal!



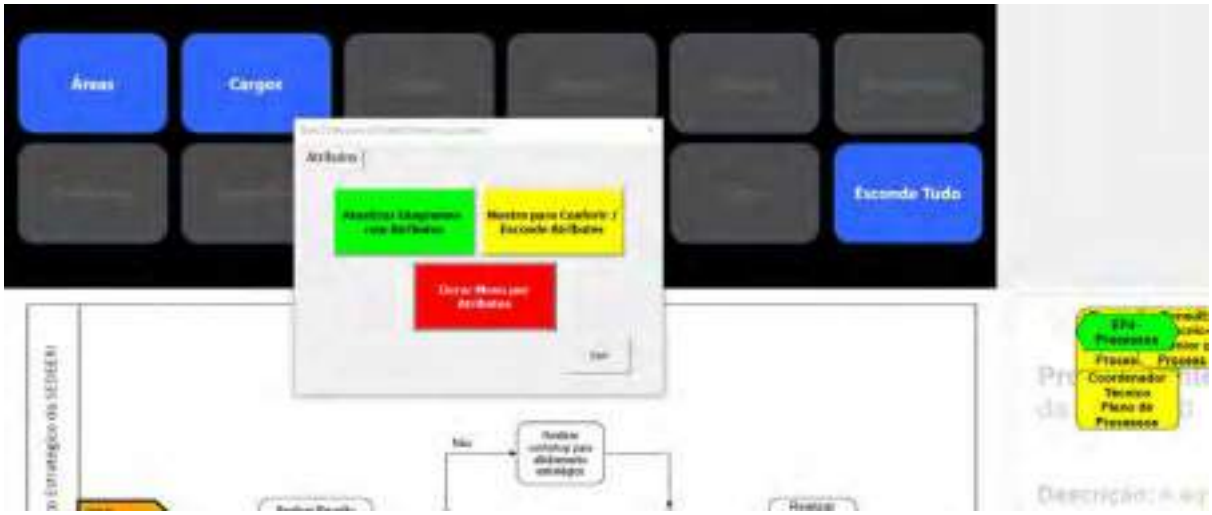
Ao acionar o botão "Gerar Menu por Atributos", o GBOBPO solicita que você defina se a finalidade da geração do menu será para uma apresentação convencional ou será para ser

exportado para uma solução de transformação do PowerPoint em HTML5 (App Web). Você também deve definir o critério de aplicação entre todos os slides ou apenas no slide em evidência na sua apresentação. Para gerar o menu superior dos atributos, pressione o botão verde. Só serão criados menos superiores em slides com diagramas.

Existem situações em que você deseja que o menu superior de atributos seja excluído. Neste caso, pressione o botão vermelho "Deletar Menus Superiores dos Slides).

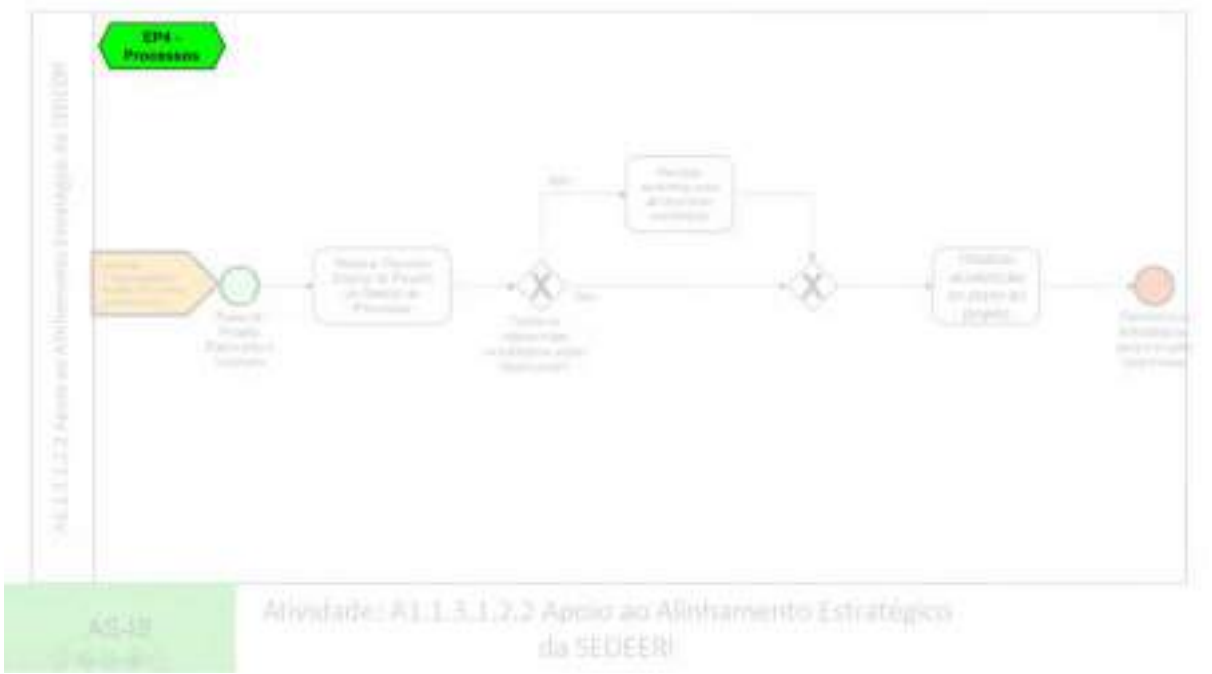


O menu superior fica escondido na parte externa superior do slide.



em modo de exibição no PowerPoint, desloque seu mouse para parte superior do slide e faça um clique simples. O menu surgirá de cima para baixo com botões e acesso apenas os atributos existentes naqueles slides.



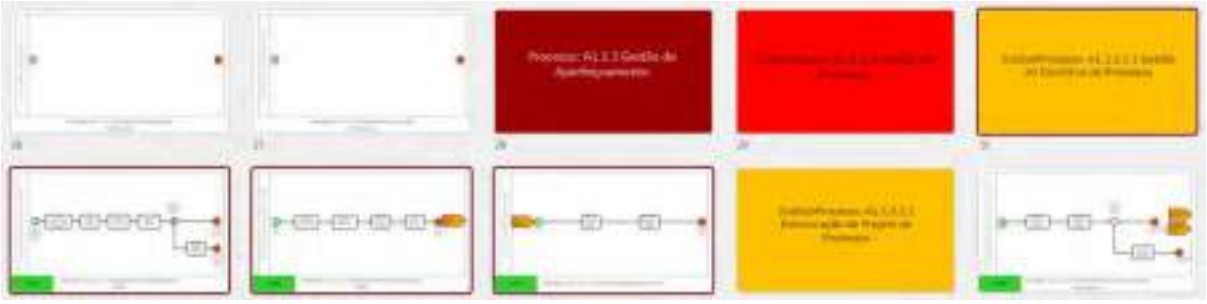


Ao acionar novamente o menu, você pode instruir para que todos os atributos estejam escondidos (botão " Esconde Tudo").

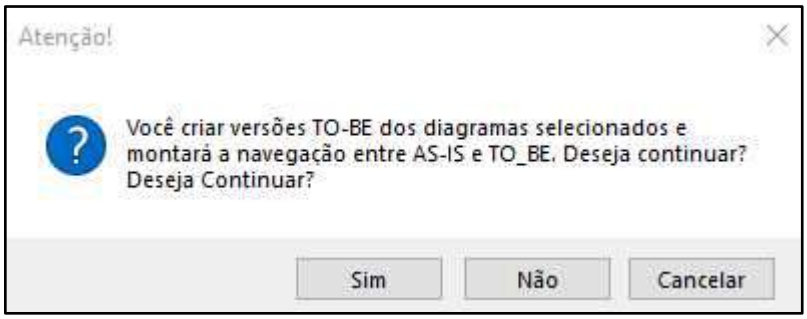
Geração de Diagramas TO-BE

Quando os diagramas que representam a situação atual dos processos (chamados de AS-IS ou como é hoje) estiverem validados e criticados estrategicamente, torna-se necessário criar uma versão do diagrama do processo que represente a situação ideal futura projetada. Isto é denominado na gestão de processo como versão "como deveria ser" também chamado de TO-BE.

O GBOBPO permite a geração de versões cópias de slides com diagrama selecionados em modo galeria. Você define que diagramas devem ter sua versão ideal gerada selecionando os slides mantendo a tecla Control pressionada e clicando sobre os slides.



Ao acionar a funcionalidade "Cria / Navega To-Be", o sistema apresenta um questionamento se deseja continuar.

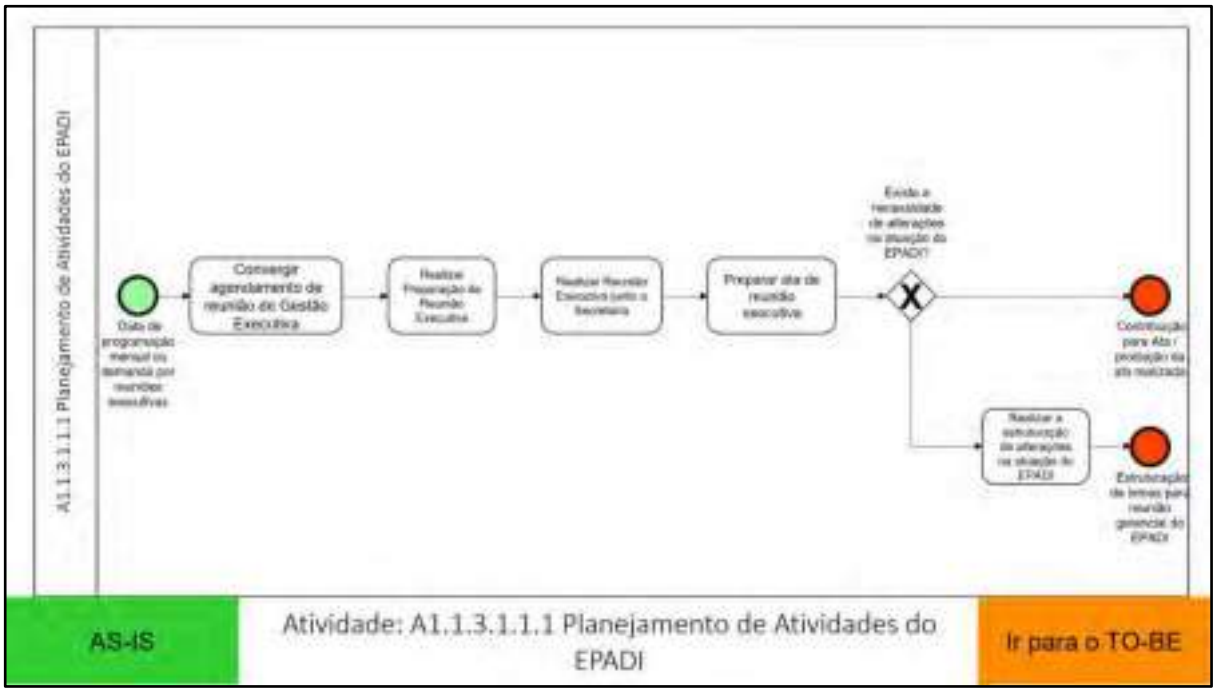


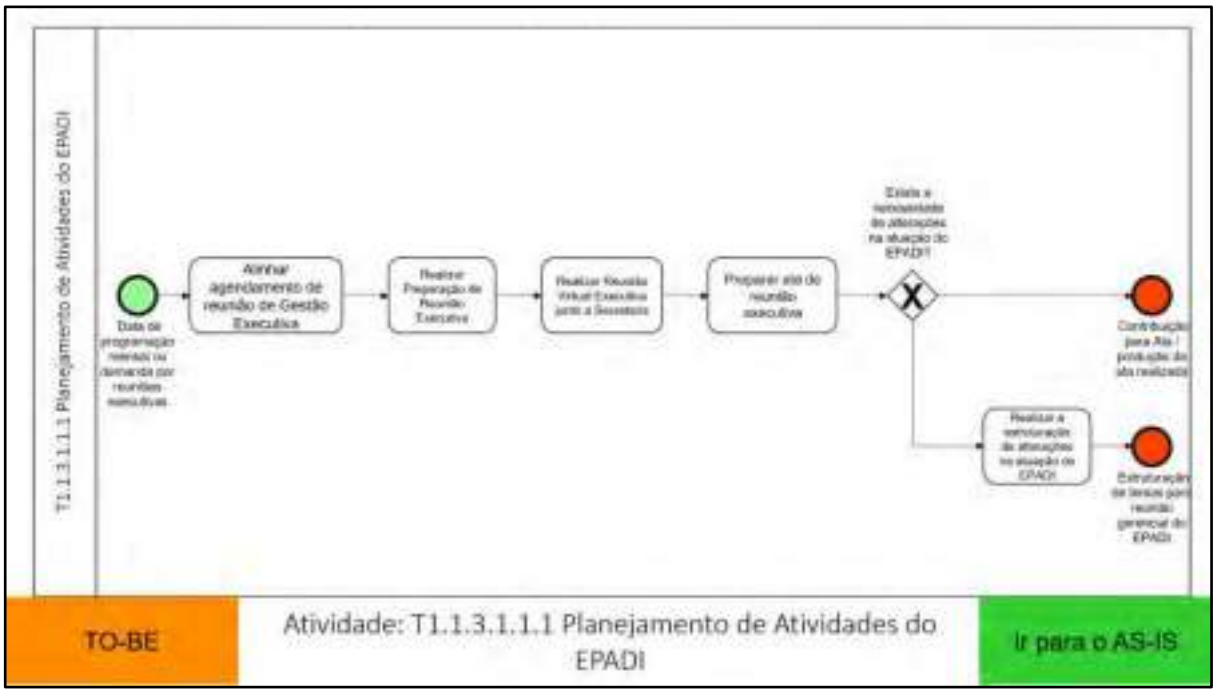
Ao confirmar o processamento pressionando a opção "Sim", o GBOBPO criar um slide divisória denominado "Diagramas TO-BE" em verde e acrescentará tanto os slides de diagrama As-Is e To -Be um botão interativo no canto inferior direito do diagrama.



No diagrama do processo atual, surgirá o botão interativo TO-BE na cor laranja. diagrama do processo legal surgira o botão interativo AS-IS em verde.

Em modo de exibição / apresentação do PowerPoint, o click do mouse sobre estes botões vai permitir a navegação rápida entre os diagramas no processo atual e ideal, facilitando em muito a análise e tomada de decisão.


A1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI
Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas
Consegir agendamento de reunião de Gestão Executiva
Realizar Preparação da Reunião Executiva
Realizar Reunião Executiva junto a Secretaria
Preparar ata de reunião executiva
Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?
Realizar a estruturação das alterações na atuação do EPADI
AS-IS
Atividade: A1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI
Ir para o TO-BE


T1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI
Data de programação mensal ou demanda por reuniões executivas
Alinhar agendamento de reunião de Gestão Executiva
Realizar Preparação da Reunião Executiva
Realizar Reunião Virtual Executiva junto a Secretaria
Preparar ata da reunião executiva
Existe a necessidade de alterações na atuação do EPADI?
Realizar a estruturação das alterações na atuação do EPADI
TO-BE
Atividade: T1.1.3.1.1.1 Planejamento de Atividades do EPADI
Ir para o AS-IS

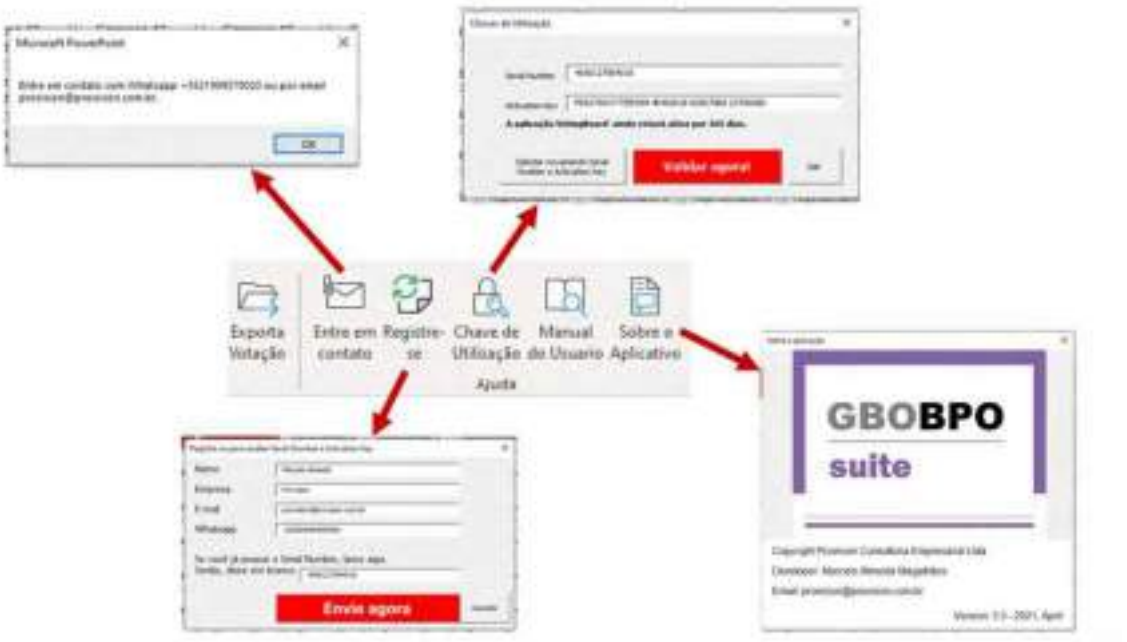
1.4.5. Funcionalidades Complementares no menu Ajuda

A sessão de funcionalidade de ajuda música facilitar a utilização do sistema.



As funcionalidades de ajuda são as seguintes:

- Botão “Backup modelo”: fazendo uma cópia da apresentação (modelo sistêmico) e do banco de dados em uma pasta de Backup no próprio diretório da apresentação.
- Botão “Entre em contato”: onde as alternativas de contato com o suporte técnico são apresentadas.
- Botões “Registre-se” e “Chave de Utilização”: já é apresentados como meios de acesso aos formulários de registro da estação de trabalho do usuário do GBOBPO Suite.
- Botão “Manual do Usuário”: que dá acesso a este documento.
- Botão “Sobre o Aplicativo”: que apresenta dados sobre a versão e copyright.



Especificamente sobre registro, você dispõe de 2 formulários: Solicitação de Registro e Chave de Utilização

O formulário de **Solicitação de Registro**, onde você deve colocar os dados do usuário e pressionar o botão vermelho “Envie Agora”.



Um texto será apresentado em formulário para que mande por email ou WhatsApp para o suporte do EP4-Processos. Esta enviará uma mensagem contendo um Serial Number e um Activation Key específico para a estação de trabalho do solicitante.

O segundo formulário é de **Chaves de Utilização**, onde o Serial Number e o Activation Key deverão ser lançados. Então, pressione o botão vermelho "Validar Agora". Pronto! O GBOBPO estará funcionando pelo período acordado com o suporte.

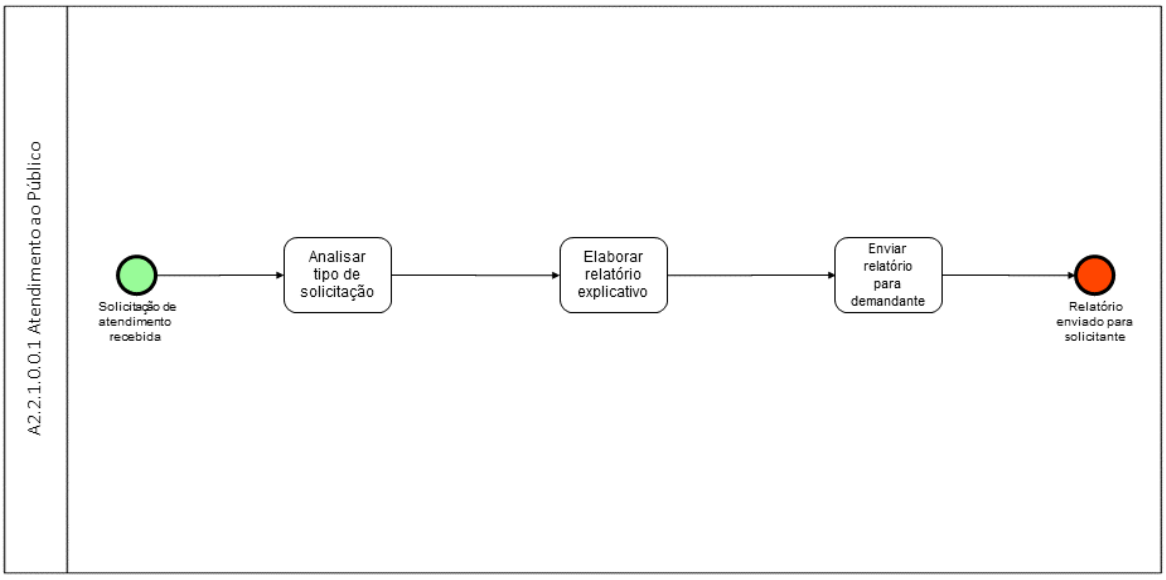


2. Processos Documentados e Diagramados para Validação

Vários processos já foram documentados e diagramados pela equipe de consultores dedicada à atividade. Em termos de áreas da SEDEERI, destacam-se os processos relativos à área de Óleo & Gás, que são apresentados a seguir.

2.1. Processos da Área de O&G

2.1.1. Atividade: A2.2.1.0.0.1 Atendimento ao Público



Atividade: A2.2.1.0.0.1 Atendimento ao Público

Este processo descreve como é feito o tratamento de todas as solicitações para obter esclarecimentos feitos por empresas, consultores, associações, institutos de pesquisa, enfim, todos atores que interagem com a ambiência de negócios SUBOGE, através de e-mail, telefonemas, reuniões, ofícios, de rápido trato e resposta.

Area: SUBOGE

Input: Solicitação de atendimento recebida

As solicitações chegam à SUBOGE via e-mail, no caso das recebidas através da CHEGAB, ou SEI – Sistema Eletrônico de Informações / e-mail, no caso das recebidas pelo SISPROTI (Sistema de Protocolo Interno da SEDEERI).

Procedimento: Analisar tipo de solicitação

É feita uma análise da solicitação recebida, identificando seu teor para esclarecimentos. As solicitações são as mais vaiadas possíveis, como por exemplo:

- Como solicitar uma Declaração de Utilidade Pública?

- Como conseguir enquadramento em benefício fiscal?

- Como realizar/cumprir "algo" que a lei determina?

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Elaborar relatório explicativo

A SUBOGE, mediante a solicitação que lhe é encaminhada, elabora um relatório explicando e orientando qual o procedimento adequado que o solicitante deve seguir para atingir seu objetivo.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI, PDF, E-MAIL

Procedimento: Enviar relatório para demandante

A SUBOGE, envia o relatório explicativo para o demandante com todos os dados disponíveis para esclarecimento de suas dúvidas.

Cargo: Assessor

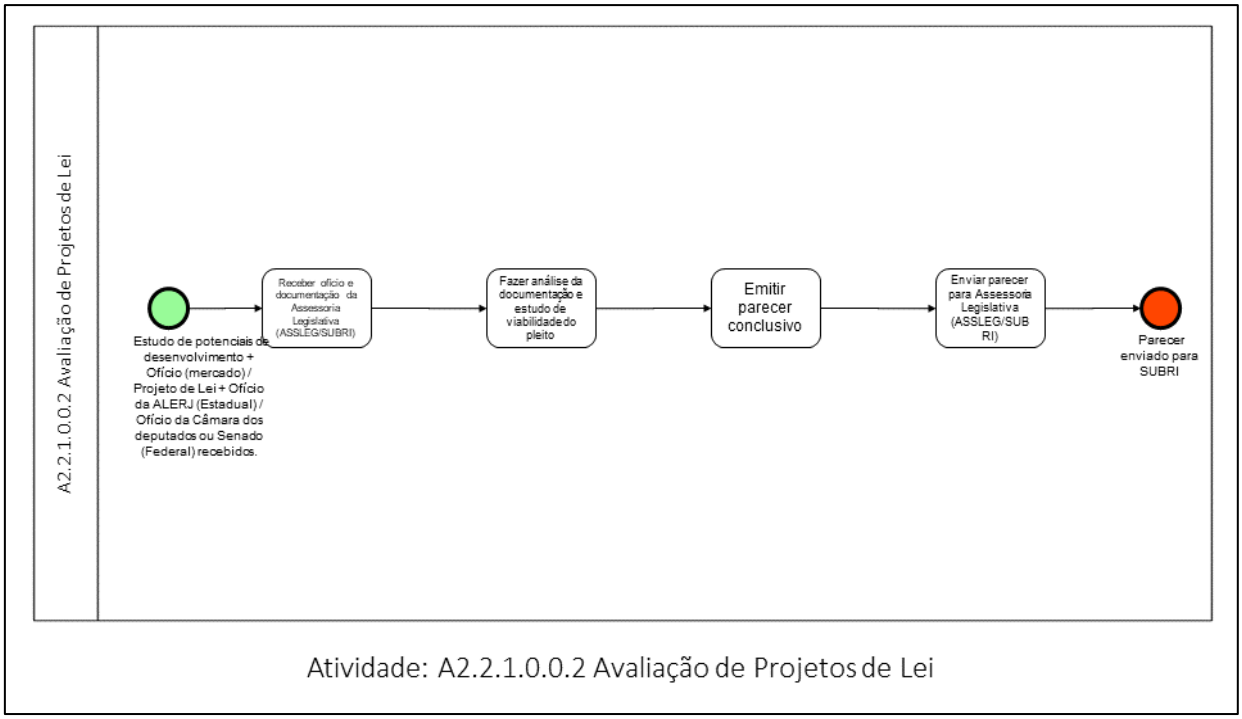
Area: SUBOGE

Sistema: SEI, PDF, E-MAIL

Output: Relatório enviado para solicitante

A solicitação é atendida com o envio do relatório explicativo para o solicitante.

2.1.2. Atividade: A2.2.1.0.0.2 Avaliação de Projetos de Lei



Atividade: A2.2.1.0.0.2 Avaliação de Projetos de Lei

Avaliação de Projetos de Lei

As avaliações de Projetos de Lei surgem a partir de demandas por informações técnicas para instruir atos normativos ou avaliá-los de forma a trazer o melhor ambiente regulatório para os negócios de um setor específico sempre relacionado à atividade fim da SUBOGE - Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia.

Area: SUBOGE

Input: Estudo de potenciais de desenvolvimento + Ofício (mercado) / Projeto de Lei + Ofício da ALERJ (Estadual) / Ofício da Câmara dos deputados ou Senado (Federal) recebidos.

As solicitações para as avaliações de projetos de lei são geradas no mercado (ambiente de negócios), na ALERJ - Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (Ente Estadual), na Câmara dos deputados ou no Senado. (Entes Federais).

Procedimento: Receber ofício e documentação da Assessoria Legislativa (ASSLEG/SUBRI)

As solicitações para as Avaliações de Projetos de Lei são recebidas na SEDEERI pela ASSJUR - Assessoria Legislativa da SUBRI - Subsecretaria de Relações Internacionais. Esta assessoria da SUBRI encaminha a documentação para análise da SUBOGE.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Fazer análise da documentação e estudo de viabilidade do pleito

Após a recepção da documentação enviada pela assessoria jurídica da SUBRI - Subsecretaria de Relações Internacionais, os técnicos da SUBOGE - Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia, iniciam as atividades, fazendo a análise da documentação recebida e a elaboração do estudo de viabilidade do pleito. Estas atividades levam aproximadamente 2 semanas para serem concluídas.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: MS – Word

Evento: Aproximadamente 2 semanas

A análise da documentação e a elaboração do estudo de viabilidade do pleito levam aproximadamente 2 semanas para serem concluídas.

Procedimento: Emitir parecer conclusivo

Após a conclusão do estudo de viabilidade, os técnicos da SUBOGE - Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia elaboram e emitem um Parecer conclusivo acerca do pleito, que pode ser favorável ou desfavorável ao mesmo.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Enviar parecer para Assessoria Legislativa (ASSLEG/SUBRI)

O Parecer conclusivo elaborado pelos técnicos da SUBOGE - Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia é enviado para a ASSJUR - Assessoria Jurídica da SUBRI - Subsecretaria de Relações Internacionais.

Cargo: Assessor

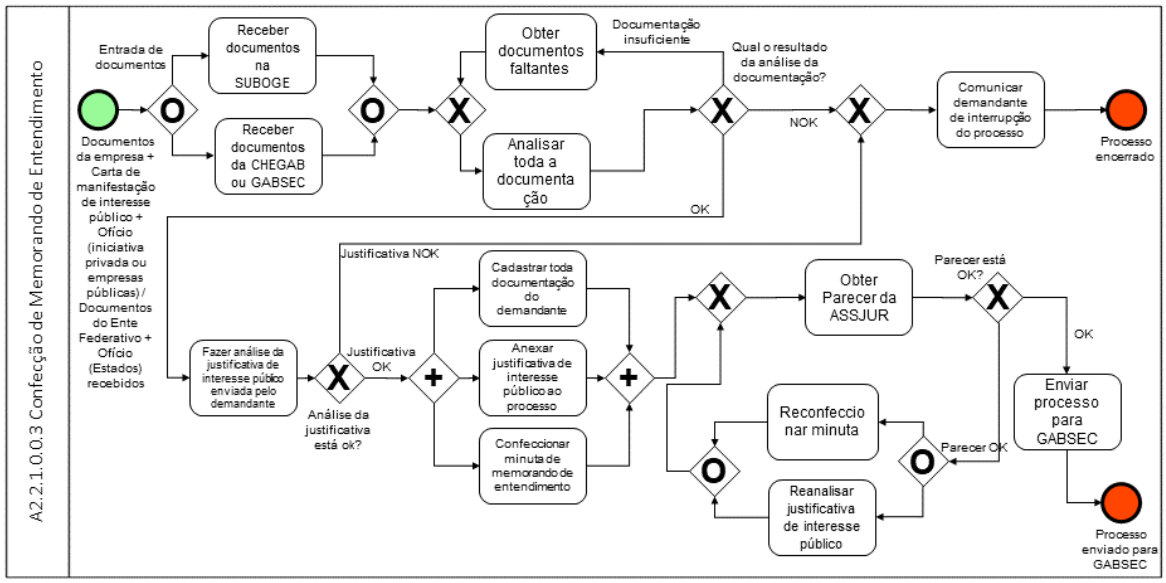
Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Output: Parecer enviado para SUBRI

O Parecer conclusivo elaborado pelos técnicos da SUBOGE - Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia, a partir deste ponto, não mais tramita na SUBOGE.

2.1.3. Atividade: A2.2.1.0.0.3 Confecção de Memorando de Entendimento



Atividade: A2.2.1.0.0.3 Confecção de Memorando de Entendimento

A confecção do memorando de entendimento é um ato executivo que pode ser realizado pelas pastas do governo (secretarias) ou pelo próprio estado, visando o estabelecimento de relações colaborativas com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico regional ou colaboração de aspecto regulatório em projetos setorizados especificamente para esta subsecretaria - SUBOGE.

Area: SUBOGE

Input: Documentos da empresa + Carta de manifestação de interesse público + Ofício (iniciativa privada ou empresas públicas) / Documentos do Ente Federativo + Ofício (Estados) recebidos

A documentação recebida para a confecção do memorando de entendimento chega à SUBOGE de duas formas:

1. Através da CHEGAB ou GABSEC quando se trata de documentação enviada por Entes Federativos (estados);

- Documentos do Ente Federativo (identidade do representante);

- Ofício (ofício é um documento que comunica algo)

2. Diretamente, quando se trata de documentação enviada por empresas públicas ou da iniciativa privada (esporadicamente, também, podem chegar através da CHEGAB ou GABSEC);

- Documentos da empresa (CNPJ, certidões negativas, ata de eleição para associação do ato constitutivo do cargo da pessoa representante, certidão de FGTS);

- Carta de manifestação de interesse público (justificativa com estudo);

- Ofício

Decisão: Entrada de documentos

São recebidos documentos e direcionados para as procedimentos de análise

Procedimento: Receber documentos na SUBOGE

Documentação enviada por empresas públicas ou da iniciativa privada.

- Documentos da empresa (CNPJ, certidões negativas, ata de eleição para associação do ato constitutivo do cargo da pessoa representante, certidão de FGTS);

- Carta de manifestação de interesse público (justificativa com estudo);

- Ofício

Procedimento: Receber documentos da CHEGAB ou GABSEC

Documentos recebidos através da CHEGAB ou GABSEC quando se trata de documentação enviada por Entes Federativos (estados);

- Documentos do Ente Federativo (identidade do representante);

- Ofício (ofício é um documento que comunica algo)

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Procedimento: Analisar toda a documentação

É feita uma análise detalhada de todos os documentos recebidos para constatar sua conformidade.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Decisão: Qual o resultado da análise da documentação?

São duas as possibilidades da análise da documentação:

1. Documentação incompleta: Neste caso, é solicitado ao demandante o envio dos documentos faltantes.

2. Documentação inválida: Neste caso, o demandante é comunicado, via e-mail, de que o processo será encerrado.

Procedimento: Obter documentos faltantes

A obtenção de documentos faltantes é feita pela SUBOGE ao demandante através de uma solicitação e posterior recebimento dos referidos documentos via e-mail.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Fazer análise da justificativa de interesse público enviada pelo demandante

A análise de justificativa de interesse público é feita levando-se em consideração se há subsídios no escopo do projeto que tragam algum benefício direto ou indireto para a sociedade.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: MS - WORD

Decisão: Análise da justificativa está ok?

A análise de justificativa de interesse público oferece duas possibilidades:

1. Justificativa reprovada: O processo é encerrado.

2. Justificativa OK: O processo segue adiante.

Decisão: Justificativa OK

Procedimento: Cadastrar toda documentação do demandante

Toda a documentação enviada pelo demandante e recebida pela SUBOGE é cadastrada no SEI - Sistema de Eletrônico de Informações.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Anexar justificativa de interesse público ao processo

A justificativa de interesse público aprovada é anexada ao processo cadastrado no SEI - Sistema Eletrônico de Informações.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Confeccionar minuta de memorando de entendimento

A minuta de entendimento tem início de sua confecção para posterior validação.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Obter Parecer da ASSJUR

Após a confecção preliminar da minuta de entendimento, a obtenção do Parecer é feita enviando-se a mesma para a ASSJUR fazer uma apreciação no que concerne aos termos jurídicos constantes na referida minuta.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Parecer está OK?

O Parecer emitido pela ASSJUR proporciona duas possibilidades:

1. Parecer está OK (nada a corrigir na minuta): O processo é enviado para GABSEC.

2. Parecer NOK (Há necessidade de correções / ajustes na minuta): Processo retorna para SUBOGE fazer as correções / ajustes necessários.

Procedimento: Reanalisar justificativa de interesse público

O Parecer emitido pela ASSJUR recomenda que apenas a justificativa de interesse público seja reanalisada e reenviada para nova apreciação da ASSJUR.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Reconfeccionar minuta

A minuta é reconfeccionada como um todo.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Enviar processo para GABSEC

O fim deste processo operacional é obtido quando o processo administrativo é enviado para o GABSEC.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Parecer OK

Procedimento: Comunicar demandante de interrupção do processo

A comunicação ao demandante de interrupção do processo, dá-se quando a documentação enviada pelo demandante e recebida pela SUBOGE é inválida oficialmente.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

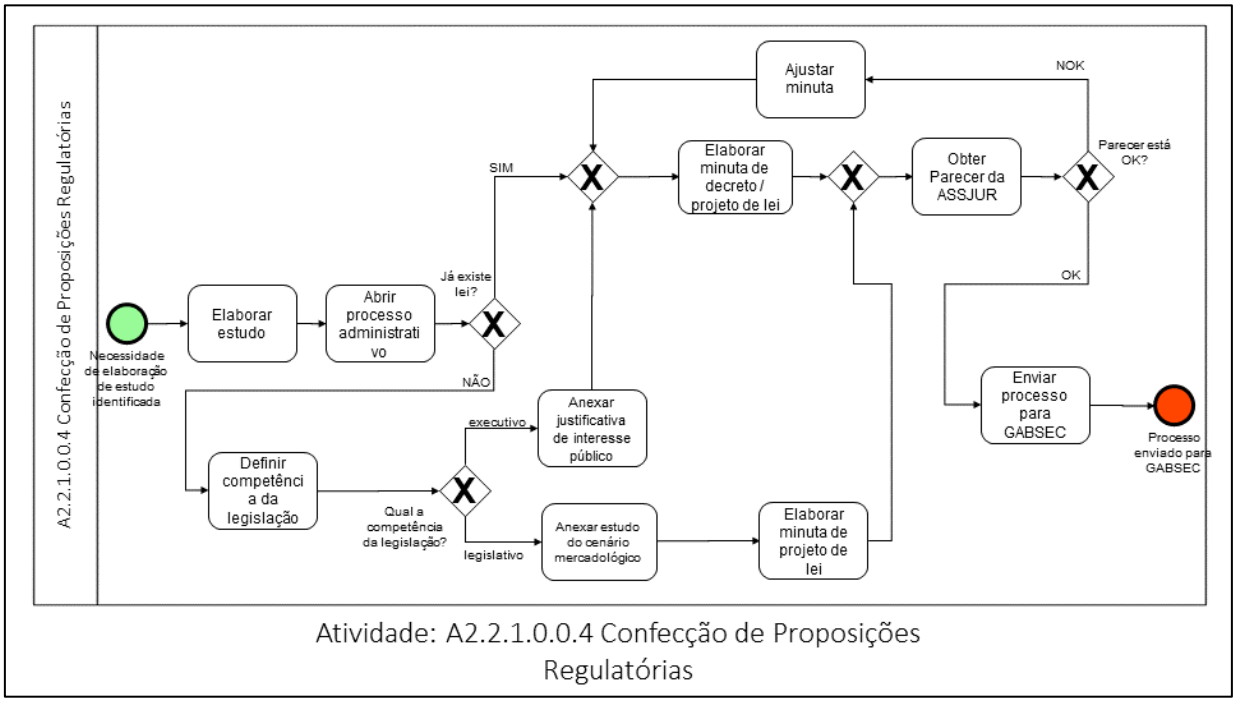
Output: Processo enviado para GABSEC

O processo administrativo após ser assinado pelo secretário da SEDEERI segue o trâmite processual normal.

Output: Processo encerrado

O processo administrativo fica encerrado no SEI por não atender às condições necessárias para viabilizar o projeto.

2.1.4. Atividade: A2.2.1.0.0.4 Confecção de Proposições Regulatórias



Atividade: A2.2.1.0.0.4 Confecção de Proposições Regulatórias

Este processo descreve como são confeccionados os novos atos regulatórios de maneira contínua a fim de atingir o melhor ambiente regulatório possível.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de elaboração de estudo identificada

Esta necessidade surge internamente na SUBOGE ou por alguma provocação externa que aponte para essa necessidade.

Procedimento: Elaborar estudo

Este estudo é feito observando-se o cenário mercadológico atuante.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: MS-WORD

Procedimento: Abrir processo administrativo

Após a conclusão do estudo, um processo administrativo é aberto no SEI-Sistema Eletrônico de Informações.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Já existe lei?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

- Já existe lei regulatória para este estudo

- Não existe lei regulatória para este estudo

Procedimento: Elaborar minuta de decreto / projeto de lei

Caso exista lei regulatória para este estudo, a SUBOGE elabora uma Minuta de decreto para o estudo elaborado.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Obter Parecer da ASSJUR

Após a confecção preliminar da minuta de entendimento, a obtenção do Parecer é feita enviando-se a mesma para a ASSJUR fazer uma apreciação no que concerne aos termos jurídicos constantes na referida minuta.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Parecer está OK?

O Parecer emitido pela ASSJUR proporciona duas possibilidades:

1. Parecer está OK (nada a corrigir na minuta): O processo é enviado para GABSEC.

2. Parecer NOK (Há necessidade de correções / ajustes na minuta): Processo retorna para SUBOGE fazer as correções / ajustes necessários.

Procedimento: Ajustar minuta

A minuta é ajustada na SUBOGE, conforme orientações da Assessoria Jurídica. Após os ajustes concluídos a minuta é reenviada para a Assessoria Jurídica para emissão de novo parecer.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Enviar processo para GABSEC

O fim deste processo operacional é obtido quando o processo administrativo é enviado para o GABSEC.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Definir competência da legislação

Caso não exista lei regulatória para este estudo, a SUBOGE define qual a competência da legislação para este estudo; se é do executivo ou do legislativo.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Qual a competência da legislação?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas possibilidades:

- Competência é do Poder Executivo;

- Competência é do Poder Legislativo

Procedimento: Anexar justificativa de interesse público

Caso a competência da legislação seja do poder executivo, a justificativa de interesse público do decreto é anexada ao processo para que se possa elaborar a minuta de decreto.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Anexar estudo do cenário mercadológico

Caso a competência da legislação seja do poder legislativo, o estudo do cenário mercadológico é anexado ao processo para que se possa elaborar a minuta de projeto de lei.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Elaborar minuta de projeto de lei

A SUBOGE elabora a minuta de projeto de lei e submete à Assessoria Jurídica para obter o parecer desta (ASSJUR).

Cargo: Assessor

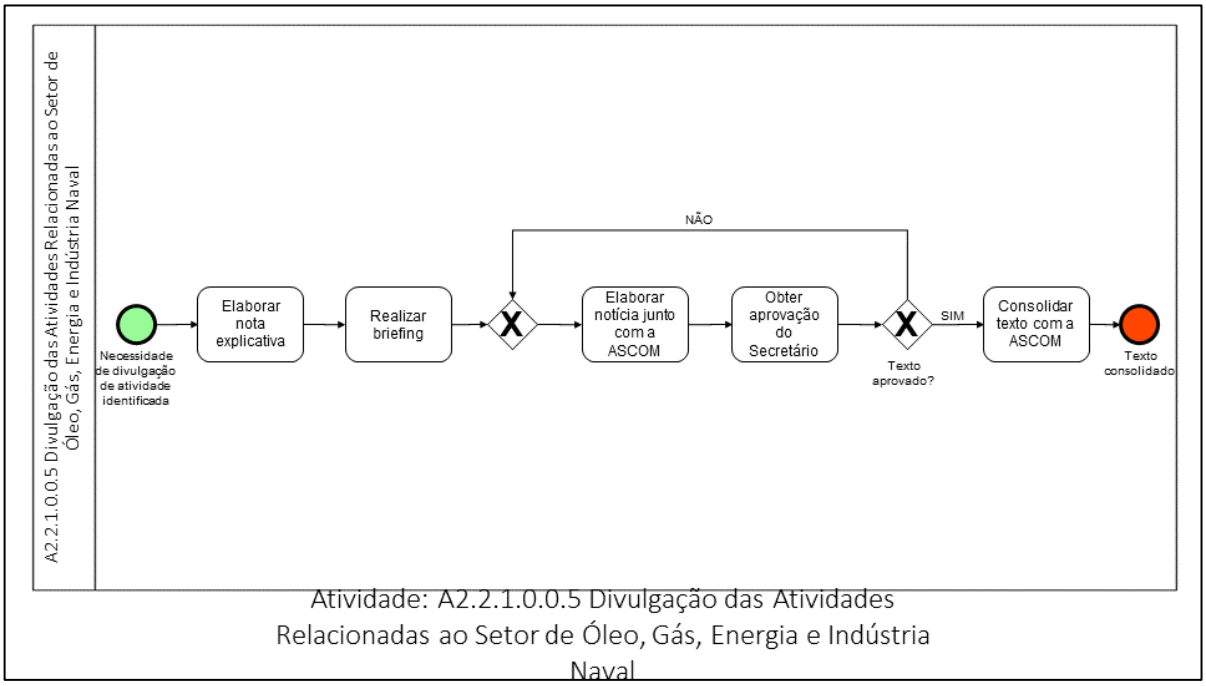
Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Output: Processo enviado para GABSEC

O processo administrativo após ser assinado pelo secretário da SEDEERI segue o trâmite processual normal.

2.1.5. Atividade: A2.2.1.0.0.5 Divulgação das Atividades Relacionadas ao Setor de Óleo, Gás, Energia e Indústria Naval



Atividade: A2.2.1.0.0.5 Divulgação das Atividades Relacionadas ao Setor de Óleo, Gás, Energia e Indústria Naval

Este processo descreve como são executadas as atividades de estudos, artigos e textos relacionados às atividades de óleo, gás, energia e indústria naval no Estado do Rio de Janeiro realizadas por esta subsecretaria - SUBOGE - e vinculadas aos grandes meios de comunicação.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de divulgação de atividade identificada

O corpo técnico da SUBOGE, através de observações mercadológica, identifica a necessidade de divulgação de atividade de alto impacto social, ambiental, desenvolvimento econômico, dentre outros.

Procedimento: Elaborar nota explicativa

A SUBOGE elabora uma nota explicativa acerca da atividade de alto impacto.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Realizar briefing

A equipe da SUBOGE, mediante dados contidos na nota explicativa, realiza uma reunião explicativa com o Secretário ou o subsecretário, conforme necessidades.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Elaborar notícia junto com a ASCOM

A SUBOGE juntamente com a ASCOM (assessoria de comunicação), elaboram um texto "a quatro mãos" a fim de divulgar em forma de notícia a atividade de alto impacto social, ambiental, desenvolvimento econômico, dentre outros.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Obter aprovação do Secretário

O texto elaborado pela SUBOGE e ASCOM é submetido à aprovação do Secretário da SEDEERI.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Decisão: Texto aprovado?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1 – Texto aprovado pelo Secretário

2 – Texto reprovado pelo Secretário

Procedimento: Consolidar texto com a ASCOM

Caso o texto seja aprovado pelo Secretário da SEDEERI, o texto é consolidado pela SUBOGE juntamente com a ASCOM.

Cargo: Assessor, Superintendente

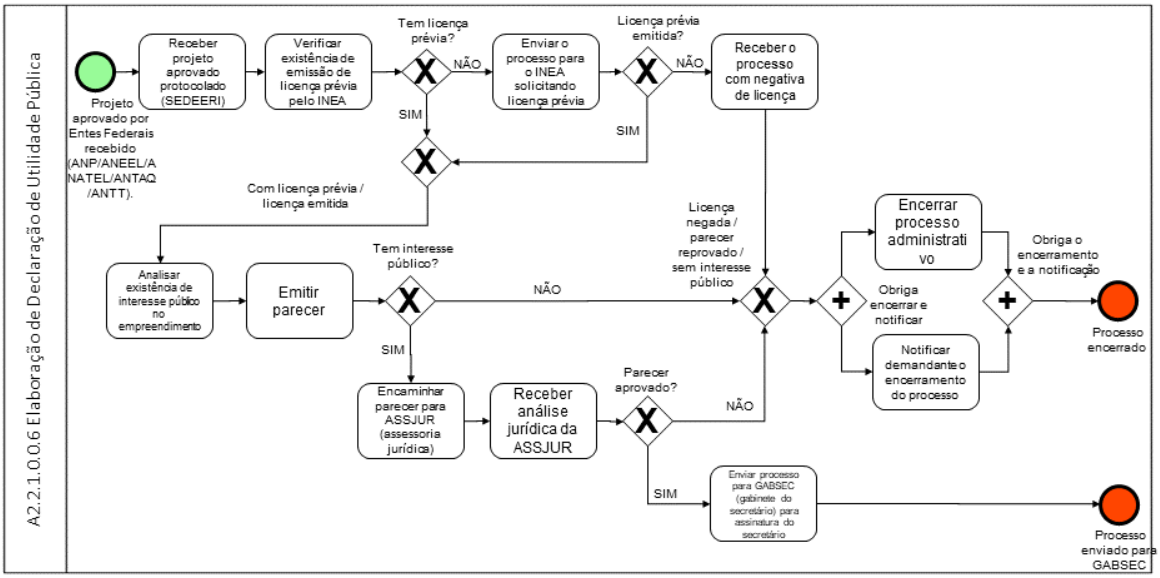
Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Output: Texto consolidado

Após a consolidação do texto a ASCOM toma as devidas providências para sua divulgação noticiosa.

2.1.6. Atividade: A2.2.1.0.0.6 Elaboração de Declaração de Utilidade Pública



Atividade: A2.2.1.0.0.6 Elaboração de Declaração de Utilidade Pública

A Declaração de Utilidade Pública é um ato normativo que pode ser desempenhado pelo chefe do executivo estadual para desapropriações e conferência de importância para a sociedade de um ou mais projetos de uma ou várias empresas com relevância econômica, social, meio ambiente ou de segurança nacional ou estadual.

Area: SUBOGE

Input: Projeto aprovado por Entes Federais recebido (ANP/ANEEL/ANATEL/ANTAQ/ANTT).

A solicitação de autorização para viabilidade de projeto é emitida e enviada para a SEDEERI (via correio) pelos seguintes Entes Federais: ANP – Agência Nacional do Petróleo, ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários e ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres.

Procedimento: Receber projeto aprovado protocolado (SEDEERI)

A SUBOGE recebe a solicitação de autorização via SEI – Sistema Eletrônico de Informações, após ser protocolada pelo setor de protocolo da SEDEERI. Ao ser protocolada, um processo é aberto no SEI.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Verificar existência de emissão de licença prévia pelo INEA

É feita uma verificação junto ao INEA – Instituto Estadual do Ambiente (www.inea.rj.gov.br) para saber se já houve emissão de uma licença prévia por este órgão avalizando a viabilidade do projeto.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Tem licença prévia?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1 - Houve emissão de licença prévia pelo INEA

2 - Não houve emissão de licença prévia pelo INEA.

Procedimento: Enviar o processo para o INEA solicitando licença prévia

Se não houver licença previamente emitida pelo INEA para este processo, é solicitada a emissão da mesma.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Licença prévia emitida?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações: INEA emitiu a licença prévia ou negou a emissão mesma.

Procedimento: Receber o processo com negativa de licença

A SUBOGE recebe o processo, com a informação emitida pelo INEA, negando a emissão de licença prévia.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Com licença prévia / licença emitida

Este objeto decisório reúne as informações - Com licença prévia / licença emitida - no fluxo de processo para seu prosseguimento.

Procedimento: Analisar existência de interesse público no empreendimento

É feita uma análise pelos técnicos da SUBOGE para verificar se o projeto em questão é de interesse público ou não.

Cargo: Superintendente

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Emitir parecer

A equipe da SUBOGE emite um parecer justificando se o projeto em questão é de interesse público ou não.

Cargo: Superintendente

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Tem interesse público?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações: O projeto é de interesse público ou não.

Procedimento: Encaminhar parecer para ASSJUR (assessoria jurídica)

Se o projeto em questão for de interesse público, este, é enviado para a ASSJUR (assessoria jurídica) para que seja feita uma análise jurídica no parecer emitido pela equipe da SUBOGE.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Receber análise jurídica da ASSJUR

Após o parecer ter passado pela análise jurídica, a SUBOGE recebe o processo com a análise jurídica efetuada pela ASSJUR.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Parecer aprovado?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações: O parecer emitido pela SUBOGE foi aprovado pela ASSJUR ou não.

Procedimento: Enviar processo para GABSEC (gabinete do secretário) para assinatura do secretário

Após a aprovação do parecer emitido pela SUBOGE ser aprovado pela ASSJUR, o processo é enviado para o GABSEC para ser assinado pelo secretário da SEDEERI.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Licença negada / parecer reprovado / sem interesse público

Este objeto decisório reúne as informações - Licença negada / parecer reprovado / sem interesse público - no fluxo de processo para seu prosseguimento.

Decisão: Obriga encerrar e notificar

Este objeto de fluxo indica que os próximos procedimentos devem, obrigatoriamente, acontecer paralelamente para que o fluxo tenha continuidade.

Procedimento: Encerrar processo administrativo

O processo administrativo é encerrado no SEI pela equipe da SUBOGE por não atender às condições necessárias para viabilizar o projeto.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Notificar demandante o encerramento do processo

O demandante do projeto é notificado pela equipe da SUBOGE por e-mail informando a negação do projeto em questão.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Sistema: E- mail

Decisão: Obriga o encerramento e a notificação

Este objeto de fluxo indica que os todos procedimentos anteriores devem, obrigatoriamente, ter acontecido para que o fluxo tenha continuidade.

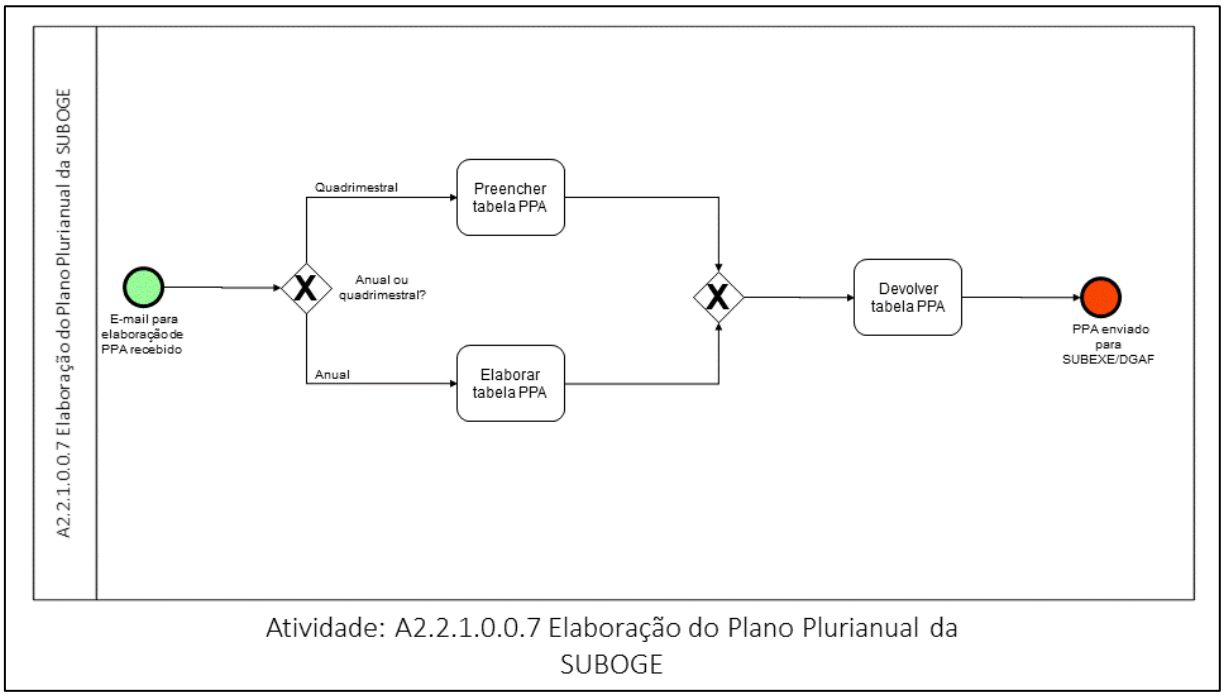
Output: Processo encerrado

O processo administrativo fica encerrado no SEI por não atender às condições necessárias para viabilizar o projeto.

Output: Processo enviado para GABSEC

O processo administrativo após ser assinado pelo secretário da SEDEERI segue o trâmite processual normal.

2.1.7. Atividade: A2.2.1.0.0.7 Elaboração do Plano Plurianual da SUBOGE



Atividade: A2.2.1.0.0.7 Elaboração do Plano Plurianual da SUBOGE

Este processo descreve como é feita a confecção e/ou atualização das metas de trabalho e gestão de recursos para o desenvolvimento das atividades anuais (confecção do PPA) / trimestrais (atualização do PPA) da SUBOGE.

Area: SUBOGE

Input: E-mail para elaboração de PPA recebido

A SUBOGE recebe um e-mail enviado pela SUBEXE/DGAF solicitando a elaboração da tabela do PPA.

Decisão: Anual ou quadrimestral?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas possibilidades:

1 – PPA anual

2 – PPA quadrimestral

Procedimento: Elaborar tabela PPA

Para o PPA anual, além do preenchimento da tabela, também podem ser feitas modificações na estrutura dela (inclusões, alterações e supressões).

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: Excel, Word

Procedimento: Preencher tabela PPA

Para o PPA quadrimestral, é feito o preenchimento da tabela com a atualização de seus respectivos valores.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: Excel

Procedimento: Devolver tabela PPA

Após o preenchimento (quadrimestral) ou elaboração (anual) da tabela PPA, esta é devolvida via e-mail para a SUBEXE/DGAF.

Cargo: Assessor

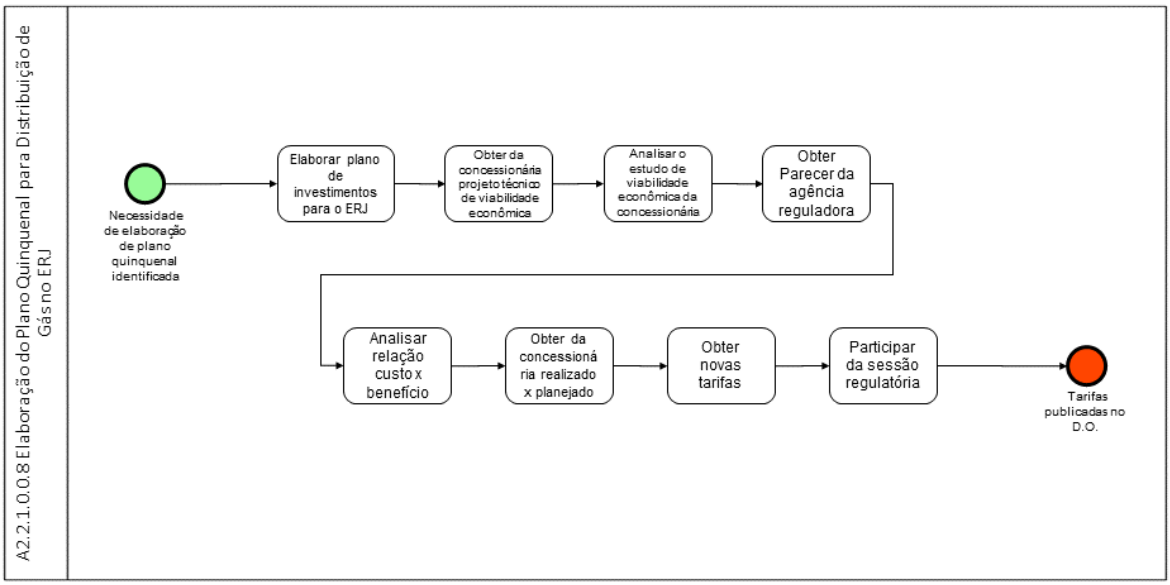
Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Output: PPA enviado para SUBEXE/DGAF

A SUBOGE, após ter preenchido/elaborado a tabela PPA, envia-a para SUBEXE/DGAF.

2.1.8. Atividade: A2.2.1.0.0.8 Elaboração do Plano Quinquenal para Distribuição de Gás no ERJ



Atividade: A2.2.1.0.0.8 Elaboração do Plano Quinquenal para Distribuição de Gás no ERJ

A elaboração do plano quinquenal é um processo realizado em conjunto pelos atores envolvidos na distribuição de gás no estado do Rio de Janeiro – SUBOGE, Concessionária de distribuição de gás e agência reguladora (AGENERSA) - com o objetivo de estabelecer a tarifa da unidade métrica de gás a ser cobrada aos consumidores do estado.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de elaboração de plano quinquenal identificada

O plano quinquenal é realizado de 5 em 5 anos. O próximo quinquênio compreende o período de 2023 a 2027.

Procedimento: Elaborar plano de investimentos para o ERJ

O plano de investimentos para o estado do Rio de Janeiro é elaborado levando-se em consideração o esforço necessário envolvido para atendimento de empresas e cidades do estado do Rio de Janeiro no que concerne à distribuição de gás.

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel

Procedimento: Obter da concessionária projeto técnico de viabilidade econômica

A SUBOGE recebe da concessionária um estudo de viabilidade econômica para atender as demandas de fornecimento de gás para as empresas e cidades no estado do Rio de Janeiro.

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Procedimento: Analisar o estudo de viabilidade econômica da concessionária

A SUBOGE faz uma análise criteriosa do estudo de viabilidade econômica recebido da concessionária observando sua aderência ao plano de investimentos para o estado do Rio de Janeiro e ao atendimento das necessidades das empresas e suas cidades.

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Procedimento: Obter Parecer da agência reguladora

A SUBOGE após analisar o estudo de viabilidade, envia-o para a agência reguladora – AGENERSA – para que esta agência faça suas análises e emita um Parecer com relação ao estudo de viabilidade elaborado pela concessionária.

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Procedimento: Analisar relação custo x benefício

A SUBOGE faz uma análise relacionando o custo da tarifa x investimentos necessários para atender o plano quinquenal.

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Procedimento: Obter da concessionária realizado x planejado

A SUBOGE recebe da concessionária um estudo apresentando o que foi realizado em relação ao que foi planejado no plano quinquenal anterior. Este plano é compartilhado com a agência reguladora – AGENERSA.

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Procedimento: Obter novas tarifas

A SUBOGE recebe da agência reguladora – AGENERSA – as novas tarifas para serem aplicadas no próximo quinquênio

Cargo: Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Procedimento: Participar da sessão regulatória

A SUBOGE participa da sessão regulatória, ocasião na qual apresenta e defende seu ponto de vista, junto à concessionária, à AGENERSA e aos demais agentes de mercado do setor de gás do estado do Rio de Janeiro. Esta sessão regulatória define as novas tarifas para o gás a ser distribuído no estado do Rio de Janeiro.

Cargo: Superintendente

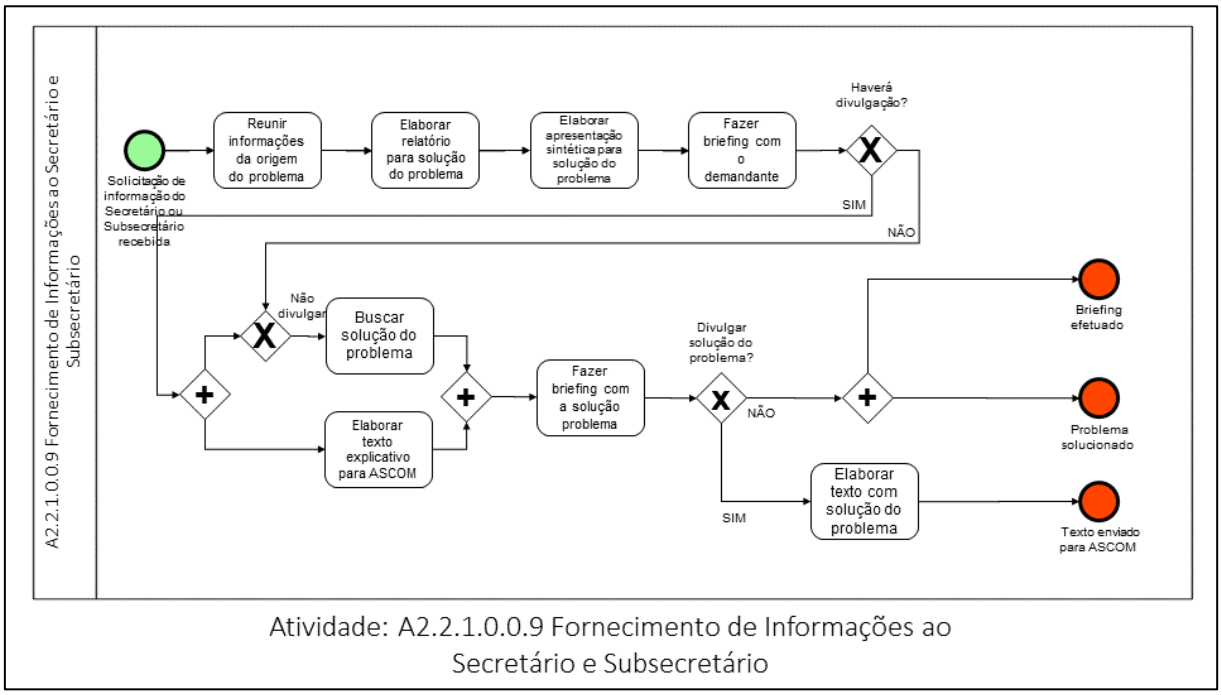
Area: SUBOGE

Sistema: Word, Excel, PDF

Output: Tarifas publicadas no D.O.

As novas tarifas a serem aplicadas para o próximo quinquênio são oficializadas com sua publicação no Diário Oficial do estado do Rio de Janeiro.

2.1.9. Atividade: A2.2.1.0.0.9 Fornecimento de Informações ao Secretário e Subsecretário



Atividade: A2.2.1.0.0.9 Fornecimento de Informações ao Secretário e Subsecretário

Este processo descreve o trabalho feito pela SUBOGE no que concerne ao atendimento das mais variadas questões relacionadas ao setor de óleo, gás, energia e indústria naval, provenientes do secretário ou subsecretário.

Area: SUBOGE

Input: Solicitação de informação do Secretário ou Subsecretário recebida

A solicitação de informação proveniente do Secretário ou Subsecretário é recebida pela SUBOGE através dos mais diversos meios de comunicação, incluindo verbalmente.

Procedimento: Reunir informações da origem do problema

A SUBOGE obtém e reúne informações acerca da origem do através de reuniões internas e externas com atores envolvidos na questão.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Decisão: Não divulgar

Quando o problema não estiver resolvido.

Procedimento: Elaborar relatório para solução do problema

A equipe SUBOGE elabora um relatório analítico de solução do problema através de estudos, análise mercadológica, dentre outros.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Elaborar apresentação sintética para solução do problema

A equipe SUBOGE elabora uma apresentação sintética em PPT com o caminho para solução do problema para futura apresentação ao Secretário ou Subsecretário.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Power Point

Procedimento: Fazer briefing com o demandante

A equipe SUBOGE faz um briefing com o Secretário ou Subsecretário para apresentar o caminho encontrado para a solução do problema.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Power Point

Decisão: Haverá divulgação?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1 – Sem divulgação

2 – Com divulgação

Procedimento: Elaborar texto explicativo para ASCOM

Caso haja necessidade de divulgação, a equipe SUBOGE elabora um texto explicativo para a solução do problema e encaminha para ASCOM.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Buscar solução do problema

A equipe SUBOGE busca subsídios para a solução do problema, através de análises, estudos, dentre outros.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Fazer briefing com a solução problema

A equipe SUBOGE realiza um briefing com o demandante, Secretário ou Subsecretário, para apresentação da solução encontrada para o problema.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Power Point

Decisão: Divulgar solução do problema?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1 – Divulgar solução do problema

2- Não Divulgar solução do problema

Procedimento: Elaborar texto com solução do problema

Caso haja divulgação, a SUBOGE elabora um texto explicativo com a solução do problema e o envia para a ASCOM fazer a sua divulgação.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Output: Briefing efetuado

Caso não haja divulgação do problema o processo se encerra com o briefing efetuado com o Secretário ou Subsecretário.

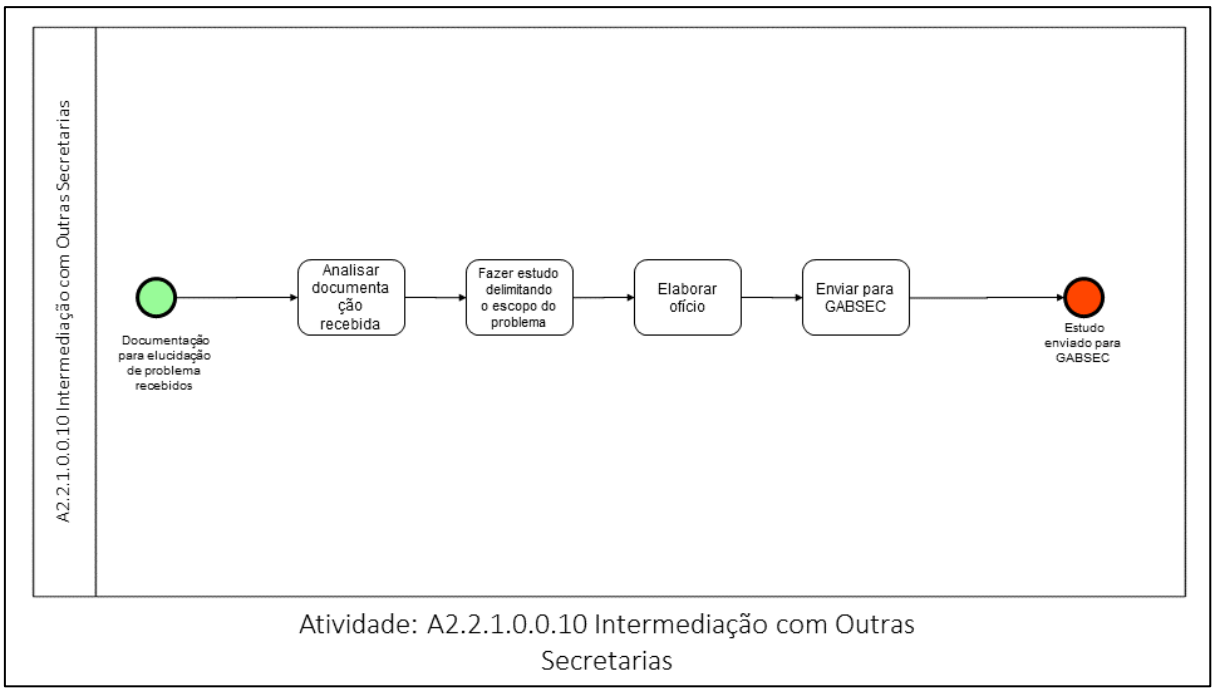
Output: Problema solucionado

Caso não haja divulgação da solução do problema o processo se encerra com o briefing de apresentação da solução do problema para o Secretário ou Subsecretário.

Output: Texto enviado para ASCOM

Caso haja divulgação da solução do problema o processo se encerra com o envio do texto com a solução do problema para a ASCOM fazer a sua divulgação.

2.1.10. Atividade: A2.2.1.0.0.10 Intermediação com Outras Secretarias



Atividade: A2.2.1.0.0.10 Intermediação com Outras Secretarias

Este processo descreve o recebimento, tratamento e encaminhamento por esta subsecretaria - SUBOGE - das mais diversas demandas de indústrias, comércio e associações para melhorias de infraestrutura, de maneira geral, ou segurança, ou outras atividades relacionadas às demais secretarias do Estado do Rio de Janeiro.

Input: Documentação para elucidação de problema recebidos

Os documentos para elucidação ou tratamento de problemas são enviados por empresas privadas e recebidos via e-mail ou pelo SISPROTI (Sistema de Protocolo Interno da SEDEERI).

- Ofício

- Dados do empreendimento

- Carta indicativa do problema

Procedimento: Analisar documentação recebida

É feita uma análise preliminar dos documentos recebidos para iniciar um estudo detalhado da situação.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações / E-mail

Procedimento: Fazer estudo delimitando o escopo do problema

Este estudo é feito observando-se as informações detalhas nos documentos recebidos da empresa demandante e do cenário mercadológico vigente para aquela situação específica..

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: MS – Word

Procedimento: Elaborar ofício

Este ofício é elaborado informando o problema encontrado e sugerindo soluções ou pedindo soluções para outras secretarias conforme delimitação do escopo.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Enviar para GABSEC

O ofício é enviado para o gabinete do secretário para seguir o trâmite processual legal.

Cargo: Assessor

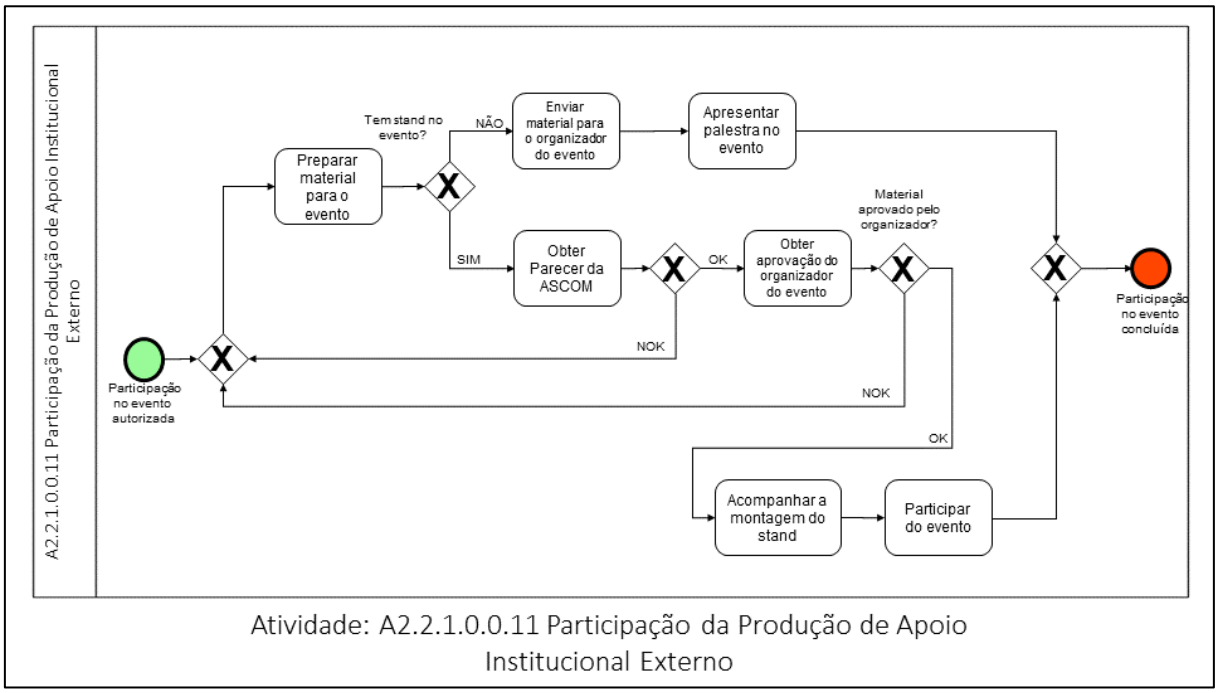
Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Output: Estudo enviado para GABSEC

Com o envio do ofício para o gabinete do secretário este processo finda na SUBOGE.

2.1.11. Atividade: A2.2.1.0.0.11 Participação da Produção de Apoio Institucional Externo



Atividade: A2.2.1.0.0.11 Participação da Produção de Apoio Institucional Externo

Este processo descreve a participação da produção para o interfaceamento da SUBOGE com os diversos atores do mercado (empresas, associações, institutos, dentre outros) do setor de óleo, gás, energia e indústria naval, buscando investimentos e troca de informações em benefício do Estado do Rio de Janeiro.

Area: SUBOGE

Input: Participação no evento autorizada

A autorização de participação no evento é feita no GABSEC pelo secretário da SEDEERI.

Procedimento: Preparar material para o evento

Este material preparado para o evento consiste no que a SUBOGE apresentará: Apresentação em Power Point, Filmes Institucionais Documentos em Word/PDF, Cartazes, Banners, dentre outros.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: MS-WORD, Power Point

Decisão: Tem stand no evento?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1. Há stand SUBOGE no evento

2. Não há stand SUBOGE no evento

Procedimento: Enviar material para o organizador do evento

Quando não há stand da SUBOGE no evento, o material preparado pela SUBOGE para a apresentação é enviado para o organizador do evento para que este tome as providências necessárias para sua apresentação.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Procedimento: Apresentar palestra no evento

A equipe SUBOGE apresenta uma palestra concernente aos temas relacionados ao evento.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Power Point, Word/PDF

Procedimento: Obter Parecer da ASCOM

Quando a SUBOGE tem stand no evento, o material produzido é submetido à ASCOM para esta fazer uma apreciação do mesmo. Caso a ASCOM não aprove o material produzido, esta solicita à SUBOGE que sejam feitos os ajustes necessários.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Obter aprovação do organizador do evento

O material é enviado para o organizador do evento analisar e fazer suas considerações acerca do mesmo. Caso o material não seja aprovado pelo organizador, este solicita à SUBOGE que sejam feitos os ajustes necessários para sua aprovação.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Decisão: Material aprovado pelo organizador?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1. Material aprovado

2. Material não aprovado

Procedimento: Acompanhar a montagem do stand

A equipe SUBOGE desloca-se fisicamente para o local onde se realizará o evento e acompanha a montagem do stand.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Procedimento: Participar do evento

A equipe SUBOGE participa efetiva e pessoalmente do evento, através de palestras, apresentações institucionais da SUBOGE, contatando atores do mercado de óleo, gás, energia e indústria naval, dentre outros.

Cargo: Assessor, Superintendente

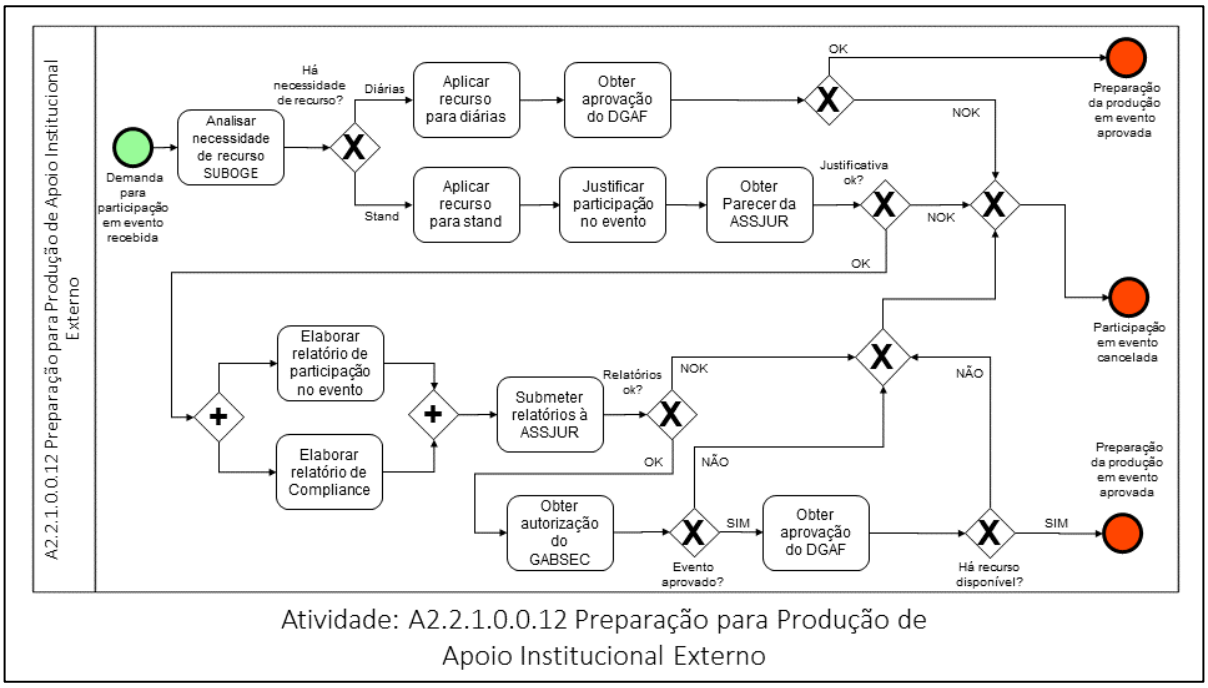
Area: SUBOGE

Sistema: Power Point, Word/PDF

Output: Participação no evento concluída

A participação da SUBOGE no evento é realizada e concluída.

2.1.12. Atividade: A2.2.1.0.0.12 Preparação para Produção de Apoio Institucional Externo



Atividade: A2.2.1.0.0.12 Preparação para Produção de Apoio Institucional Externo

Este processo descreve a preparação para a produção do interfaceamento da SUBOGE com os diversos atores do mercado (empresas, associações, institutos, dentre outros) do setor de óleo, gás, energia e indústria naval, buscando investimentos e troca de informações em benefício do Estado do Rio de Janeiro.

Area: SUBOGE

Input: Demanda para participação em evento recebida

Esta solicitação para participação de eventos é feita pelos entes federativos ou pelos diversos atores do mercado de óleo, gás, energia e indústria naval.

Procedimento: Analisar necessidade de recurso SUBOGE

Esta análise é feita com o objetivo de verificar se há necessidade de aplicação de recurso da SUBOGE para participação no evento.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: MS-WORD

Decisão: Há necessidade de recurso?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas três situações:

1. Há necessidade de recurso para diárias

2. Há necessidade de recurso para o stand

3.- Não há necessidade de aplicação de recurso

Procedimento: Aplicar recurso para diárias

Este recurso é destinado para pagamento de alimentação, deslocamento e hospedagem

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Obter aprovação do DGAF

O DGAF verifica se há orçamento para disponibilização dos recursos solicitados para participação no evento.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Há recurso disponível?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1. Há recurso disponível

2. Não há recurso disponível

Procedimento: Aplicar recurso para stand

Este recurso é destinado para pagamento da montagem do stand SUBOGE no evento

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Justificar participação no evento

A justificativa é feita com a elaboração de um estudo, demonstrando a real necessidade de participação no evento, apontando os benefícios de retorno para o estado do Rio de Janeiro.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Obter Parecer da ASSJUR

Após a elaboração da justificativa de participação em evento, a obtenção do Parecer é feita enviando-se o mesmo para a ASSJUR fazer uma apreciação no que concerne aos termos jurídicos constantes na referida justificativa.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Justificativa ok?

O Parecer emitido pela ASSJUR proporciona duas possibilidades:

1. Parecer favorável (justificativa aprovada): O processo para participação em evento prossegue.

2. Parecer desfavorável (participação no evento cancelada)

Procedimento: Elaborar relatório de participação no evento

Este relatório descreve detalhadamente todas as atividades que a SUBOGE

Irá realizar no evento

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Elaborar relatório de Compliance

Este relatório descreve e demonstra que a participação da SUBOGE no evento, não trará benefício específico único e exclusivo para determinada empresa, mas sim, para todo um setor do mercado de óleo, gás, energia e indústria naval.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Procedimento: Submeter relatórios à ASSJUR

Os relatórios de participação no evento e o relatório de Compliance são anexados ao processo e enviados para a ASSJUR emitir um Parecer acerca dos mesmos.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Relatórios ok?

O Parecer emitido pela ASSJUR proporciona duas possibilidades:

1. Parecer favorável (relatórios aprovados): O processo para participação em evento prossegue.

2. Parecer desfavorável (participação no evento cancelada)

Procedimento: Obter autorização do GABSEC

O processo para participação em evento é enviado para o Gabinete do Secretário para sua aprovação.

Cargo: Assessor

Area: SUBOGE

Sistema: SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Decisão: Evento aprovado?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas possibilidades:

1. Participação em evento aprovada

2. Participação em evento negada

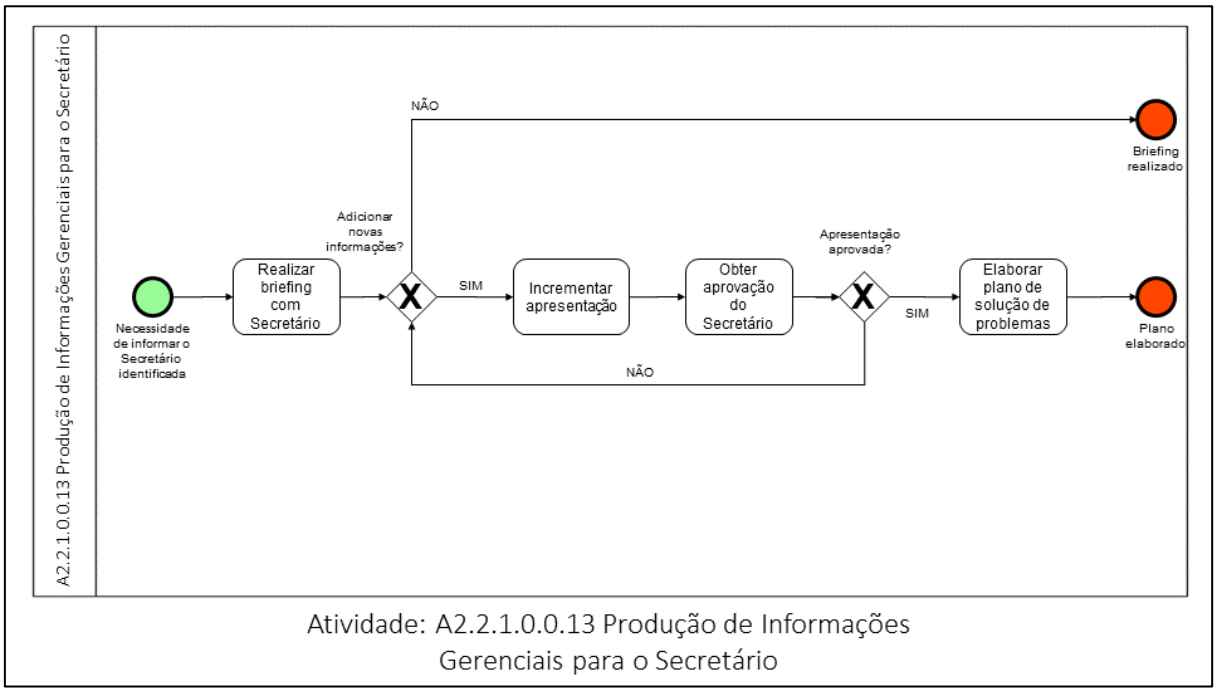
Output: Participação em evento cancelada

A participação em evento é cancelada

Output: Preparação da produção em evento aprovada

Com a preparação da produção em evento aprovada, o fluxo segue para a participação (física) no evento propriamente dita.

2.1.13. Atividade: A2.2.1.0.0.13 Produção de Informações Gerenciais para o Secretário



Atividade: A2.2.1.0.0.13 Produção de Informações Gerenciais para o Secretário

Este processo tem por finalidade fornecer informações acerca dos projetos em andamento na SUBOGE e receber feed-back e prioridades do secretário.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de informar o Secretário identificada

O corpo técnico da SUBOGE, através de observações mercadológicas, identifica a necessidade de transmitir ao Secretário da SEDEERI informações gerenciais que auxiliem na sua tomada de decisão ou cumprimento de suas atividades.

Procedimento: Realizar briefing com Secretário

A equipe SUBOGE faz uma apresentação para o Secretário da SEDEERI com as informações gerenciais pertinentes para sua tomada de decisão ou cumprimento de suas atividades.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: Power Point

Decisão: Adicionar novas informações?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1 – Sem necessidade de adicionar novas informações

2 – Há necessidade de adicionar novas informações

Procedimento: Incrementar apresentação

Caso haja necessidade de adicionar novas informações para o Secretário, uma nota explicativa é adicionada à apresentação.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Obter aprovação do Secretário

A apresentação é submetida ao Secretário da SEDEERI para sua aprovação.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Decisão: Apresentação aprovada?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para estas duas situações:

1 – Apresentação aprovada

2 – Apresentação reprovada

Procedimento: Elaborar plano de solução de problemas

Caso a apresentação seja aprovada, a equipe SUBOGE elabora um plano para solução de problemas com prazos definidos (planejamento estratégico e execução de projetos).

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

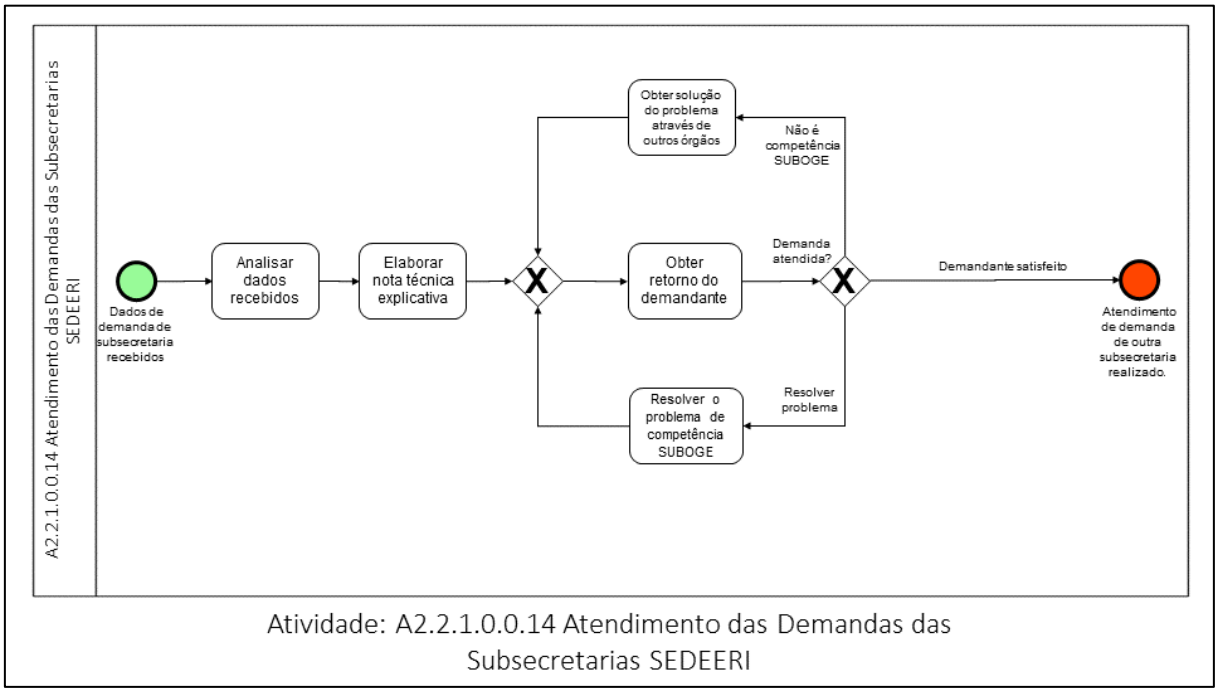
Output: Briefing realizado

O briefing foi realizado e concluído sem necessidade de incremento de novas informações.

Output: Plano elaborado

A elaboração do plano de solução de problemas é concluída.

2.1.14. Atividade: A2.2.1.0.0.14 Atendimento das Demandas das Subsecretarias SEDEERI



Atividade: A2.2.1.0.0.14 Atendimento das Demandas das Subsecretarias SEDEERI

Este processo descreve o trabalho feito pela SUBOGE em conjunto com as outras subsecretarias da SEDEERI (SUBRI, SUBIAN, SUBEXE, ASSCOM, ASSJUR), no que concerne ao atendimento de questões que possuem sinergia com óleo, gás, energia e indústria naval, de gestão alheia à SUBOGE.

Area: SUBOGE

Input: Dados de demanda de subsecretaria recebidos

A SUBOGE recebe dados de demandas das diversas subsecretarias SEDEERI, via E-mail, SEI ou oralmente.

Procedimento: Analisar dados recebidos

A equipe SUBOGE faz uma análise prévia dos dados recebidos para direcionar tratamento.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: SEI, WORD, E-mail

Procedimento: Elaborar nota técnica explicativa

A equipe SUBOGE elabora uma nota técnica explicando e apontando qual caminho deverá ser seguido para solução do problema.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: SEI, WORD, E-mail

Procedimento: Obter retorno do demandante

A equipe SUBOGE encaminha a nota técnica explicativa para o demandante (subsecretaria) e aguarda o feedback deste, referente ao assunto tratado.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: SEI, WORD, E-mail

Decisão: Demanda atendida?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para três situações:

1 – Demandante atendido

2 – Há necessidade de resolver o problema

3 – Não é competência da SUBOGE

Procedimento: Resolver o problema de competência SUBOGE

A área técnica da SUBOGE procura a solução do problema através de estudos, pesquisas, análises mercadológicas, dentre outros.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Procedimento: Obter solução do problema através de outros órgãos

Quando a solução do problema não é da competência da SUBOGE, esta procura solucionar a questão em cooperação com outras subsecretaria SEDEERI, outra secretaria do governo do estado, outros entes federativos, associações, empresas, dentre outros.

Cargo: Assessor, Superintendente

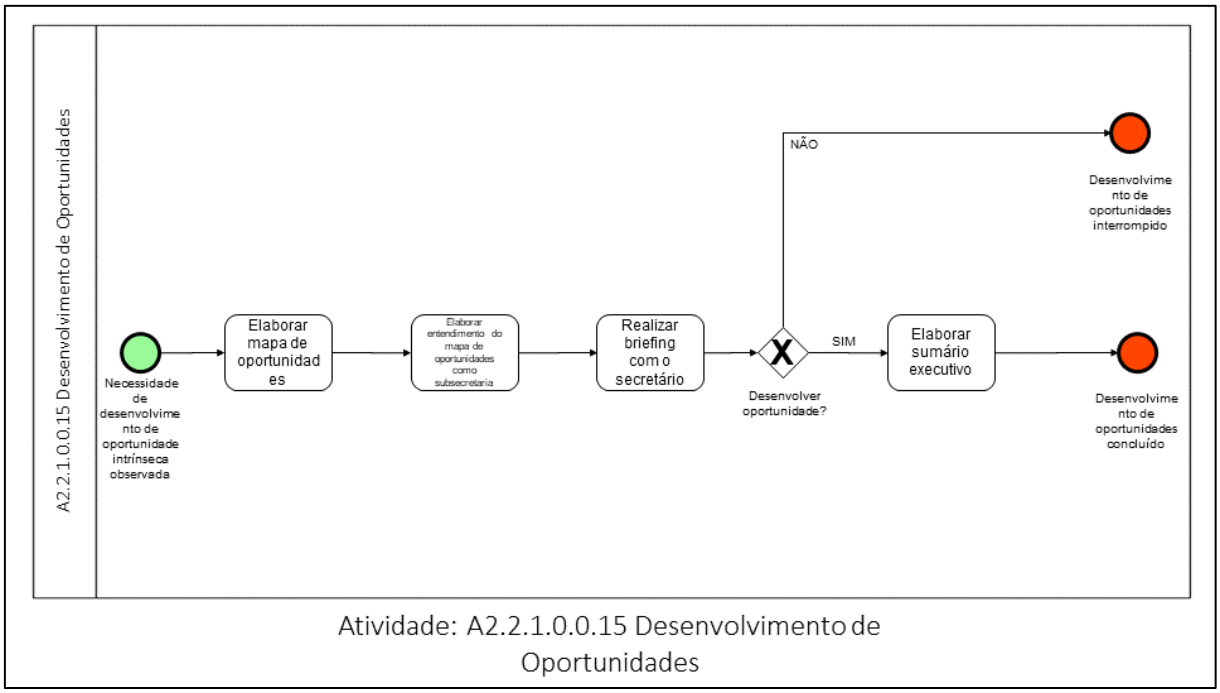
Area: SUBOGE

Sistema: WORD

Output: Atendimento de demanda de outra subsecretaria realizado.

A demanda de outra subsecretaria SEDEERI é atendida.

2.1.15. Atividade: A2.2.1.0.0.15 Desenvolvimento de Oportunidades



Atividade: A2.2.1.0.0.15 Desenvolvimento de Oportunidades

Este processo descreve como as atividades criativas (estudos, artigos, textos e outros) de observação de todo o cenário mercadológico são trabalhados, a fim de obter o entendimento de suas deficiências e seus gargalos burocráticos, que acabam travando todo o sistema do desenvolvimento regional, com o intuito de gerar políticas públicas (regulamentos, fomentos, linhas de crédito específicas, dentre outros) para alavancar o ambiente de negócios.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de desenvolvimento de oportunidade intrínseca observada

A SUBOGE mediante a observação do mercado de óleo, gás, energia e indústria naval, busca desenvolver mecanismos para o seu aprimoramento evolutivo.

Procedimento: Elaborar mapa de oportunidades

A SUBOGE, mediante a observação do mercado de óleo, gás, energia e indústria naval faz a identificação da demanda reprimida e oportunidades de negócio, do potencial econômico do setor no estado do Rio de Janeiro, quais os principais stakeholders do setor, quais as fraquezas do setor para a existência dessa demanda reprimida através de matriz swot e redes neurais e a identificação da principal região do estado do Rio de Janeiro detentora dessas demandas reprimidas.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Excel, Power Point

Procedimento: Elaborar entendimento do mapa de oportunidades como subsecretaria

A equipe da SUBOGE faz uma colheita de todas as contribuições dos seus servidores de acordo com seus entendimentos técnicos e experiências profissionais.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Excel, Power Point

Procedimento: Realizar briefing com o secretário

A equipe SUBOGE realiza um reunião explicativa onde apresenta o material proposto pela SUBOGE ao secretário da SEDEERI e, espera deste uma definição de ação.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Excel, Power Point

Decisão: Desenvolver oportunidade?

Este objeto decisório direciona o fluxo do processo para duas situações:

1 – Interromper desenvolvimento da oportunidade

2 – Continuar com o desenvolvimento da oportunidade

Procedimento: Elaborar sumário executivo

No caso de haver continuidade do desenvolvimento da oportunidade, a equipe SUBOGE colhe informações de todos os stakeholders do mercado com o objetivo de consolidar as informações referidas na elaboração do mapa de oportunidades.

Cargo: Assessor, Superintendente

Area: SUBOGE

Sistema: WORD, Excel, Power Point

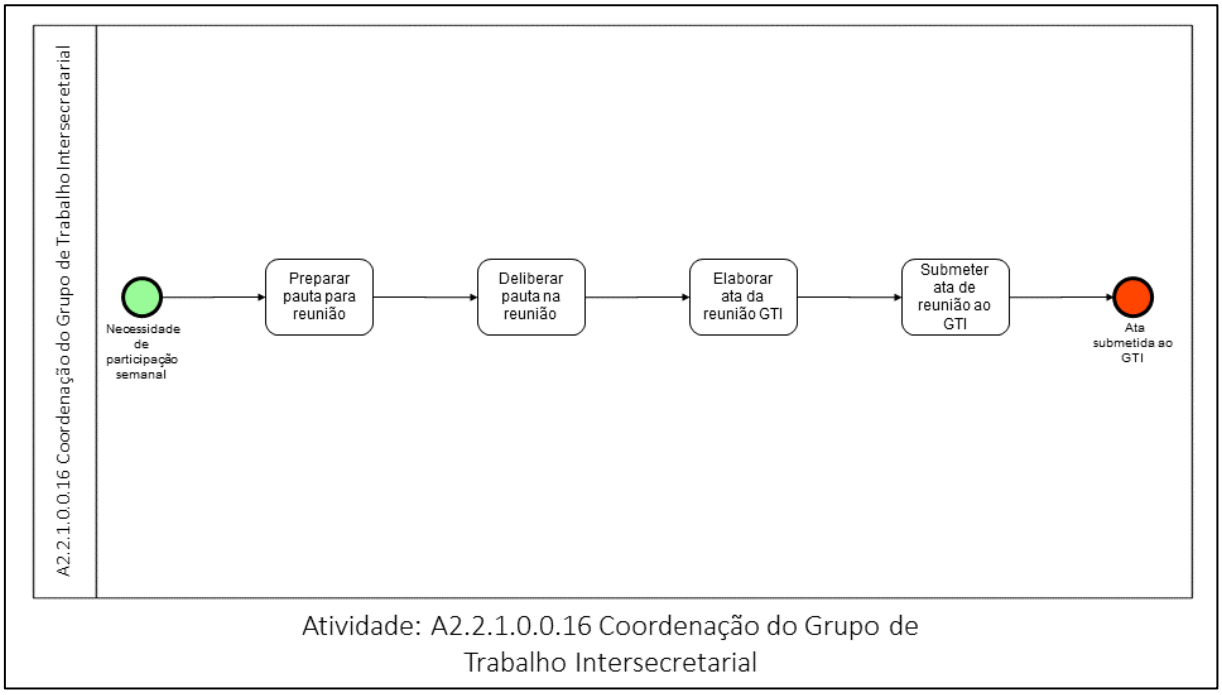
Output: Desenvolvimento de oportunidades interrompido

A interrupção do desenvolvimento de oportunidades é interrompida quando o secretário da SEDEERI não acha conveniente seu desenvolvimento.

Output: Desenvolvimento de oportunidades concluído

O desenvolvimento de oportunidades é concluído quando existe aprovação por parte do secretário da SEDEERI.

2.1.16. Atividade: A2.2.1.0.0.16 Coordenação do Grupo de Trabalho Intersecretarial



Atividade: A2.2.1.0.0.16 Coordenação do Grupo de Trabalho Intersecretarial

Este processo tem por objetivo descrever como a coordenação da elaboração de uma proposta para o mercado de carbono do estado do Rio de janeiro, tornar operacional o cadastro de emissões de gases do efeito estufa e impulsionar projetos sustentáveis.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de participação semanal

A SUBOGE participa como coordenadora do GTI vide decreto 47638/2021 do governo do estado DO Rio de Janeiro.

Procedimento: Preparar pauta para reunião

A equipe SUBOGE prepara uma pauta com os assuntos que irão ser tratados na reunião de trabalho do GTI.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Procedimento: Deliberar pauta na reunião

A SUBOGE, em conjunto com os demais integrantes do GTI deliberam os assuntos da pauta na reunião de trabalho

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Internet (on-line)

Procedimento: Elaborar ata da reunião GTI

A SUBOGE elabora a ata de reunião de trabalho realizada pelo GTI ao fim de cada reunião.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Procedimento: Submeter ata de reunião ao GTI

A SUBOGE submete a ata da reunião ao GTI para sua apreciação.

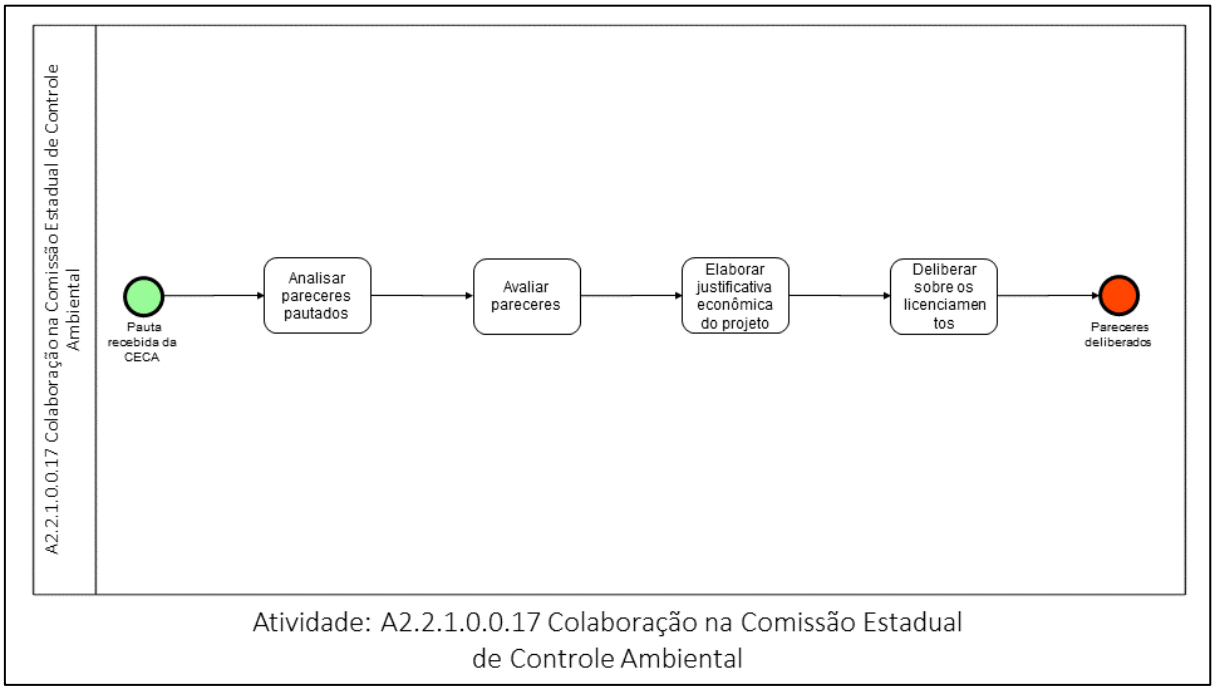
Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Output: Ata submetida ao GTI.

2.1.17. Atividade: A2.2.1.0.0.17 Colaboração na Comissão Estadual de Controle Ambiental



Atividade: A2.2.1.0.0.17 Colaboração na Comissão Estadual de Controle Ambiental

Este processo descreve como é feita a colaboração da SUBOGE na deliberação de licenciamentos de empreendimentos que não sejam de baixo risco no estado do Rio de Janeiro.

Area: SUBOGE

Input: Pauta recebida da CECA

A SUBOGE recebe semanalmente, às 6as. feiras, a pauta da Comissão Estadual de Controle Ambiental, enviada pelo INEA. As reuniões da CECA acontecem semanalmente às 3as. feiras.

Procedimento: Analisar pareceres pautados

A equipe SUBOGE analisa a pauta e faz a preparação de sua participação na reunião da CECA.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Procedimento: Avaliar pareceres

A SUBOGE faz uma avaliação dos pareceres recebidos para decidir se há necessidade de justificativa econômica do projeto em questão.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Procedimento: Elaborar justificativa econômica do projeto

A SUBOGE elabora uma justificativa econômica do projeto. Esta justificativa é cadastrada no SEI – Sistema Eletrônico de Informações.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Procedimento: Deliberar sobre os licenciamentos

A SUBOGE participa da reunião de trabalho da CECA e delibera sobre os licenciamentos.

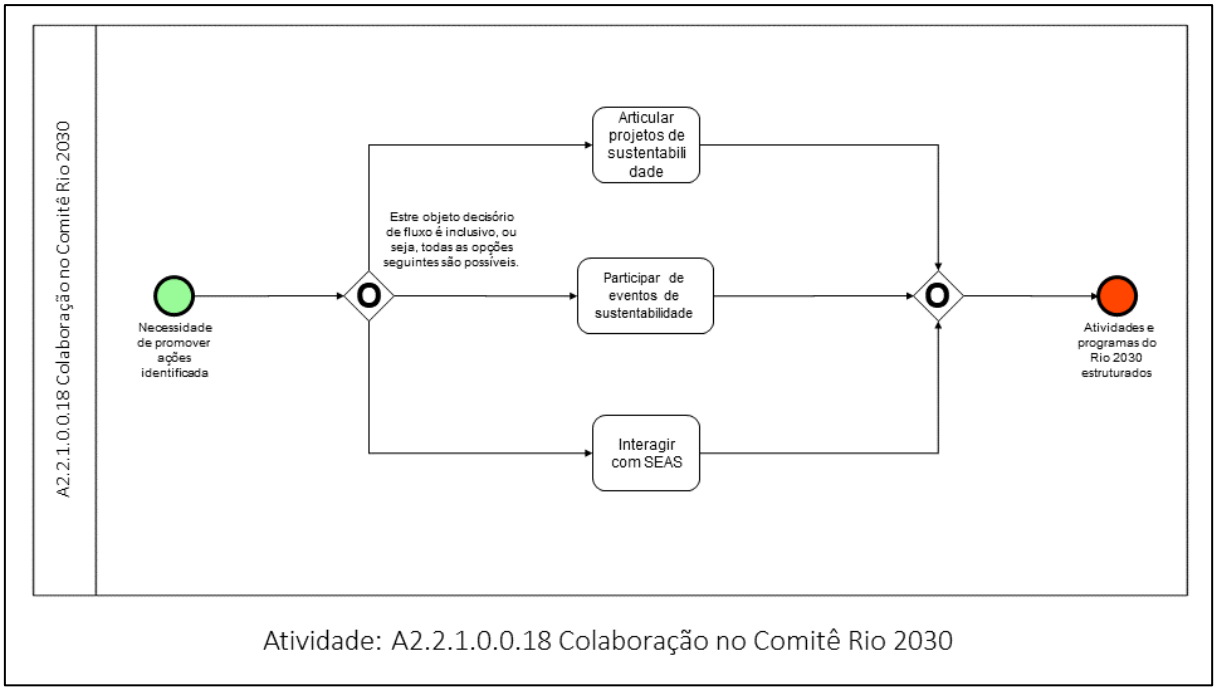
Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Internet (on-line)

Output: Pareceres deliberados

2.1.18. Atividade: A2.2.1.0.0.18 Colaboração no Comitê Rio 2030



Atividade: A2.2.1.0.0.18 Colaboração no Comitê Rio 2030

Este processo tem o objetivo de estruturar a programação de atividades, eventos, programas do anuais do Rio 2030.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de promover ações identificada

A SUBOGE identifica ações necessárias para o programa Rio 2030

Decisão: Estre objeto decisório de fluxo é inclusivo, ou seja, todas as opções seguintes são possíveis.

Procedimento: Articular projetos de sustentabilidade

A equipe SUBOGE faz a articulação de projetos de sustentabilidade com a esfera pública, privada e sociedade civil.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Procedimento: Participar de eventos de sustentabilidade

A SUBOGE se faz presente em eventos de sustentabilidade através de palestras, workshops, dentre outros.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point

Procedimento: Interagir com SEAS

A SUBOGE interage com a Secretaria estadual de Ambiente e Sustentabilidade no que concerne ao programa Rio 2030.

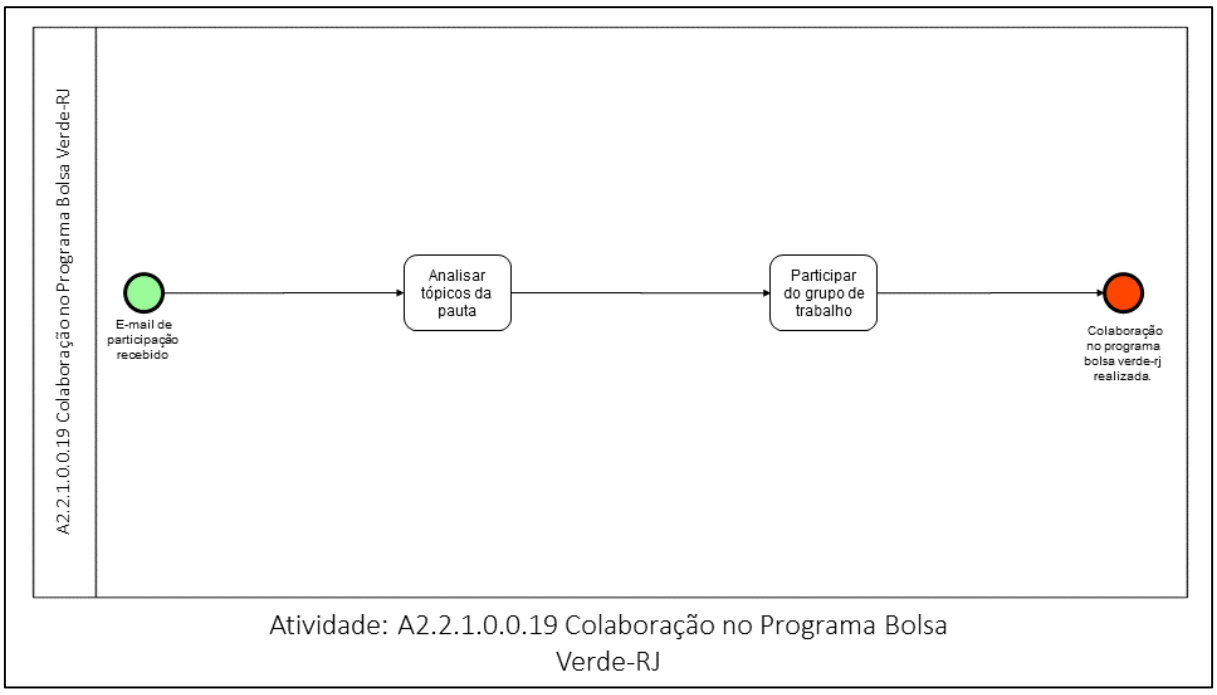
Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Output: Atividades e programas do Rio 2030 estruturados

2.1.19. Atividade: A2.2.1.0.0.19 Colaboração no Programa Bolsa Verde-RJ



Atividade: A2.2.1.0.0.19 Colaboração no Programa Bolsa Verde-RJ

Este processo tem como objetivo justificar a contratação da NASDAQ (Bolsa de Valores EUA) como gestora e comercializadora dos ativos e projetos verdes no estado do Rio de Janeiro, conforme decreto estadual 48004/2022.

Area: SUBOGE

Input: E-mail de participação recebido

A SUBOGE recebe um e-mail semanalmente enviado pela SEPLAG – Secretaria de Planejamento do Estado do Rio de Janeiro, solicitando a participação no grupo de trabalho.

Procedimento: Analisar tópicos da pauta

A SUBOGE faz uma análise dos tópicos da pauta de reunião e prepara sua contribuição no grupo de trabalho.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: E-mail

Procedimento: Participar do grupo de trabalho

A SUBOGE se faz presente no grupo de trabalho e colabora com seu conhecimento e contribuições no desenvolvimento das atividades. Este grupo de trabalho realiza suas atividades semanalmente.

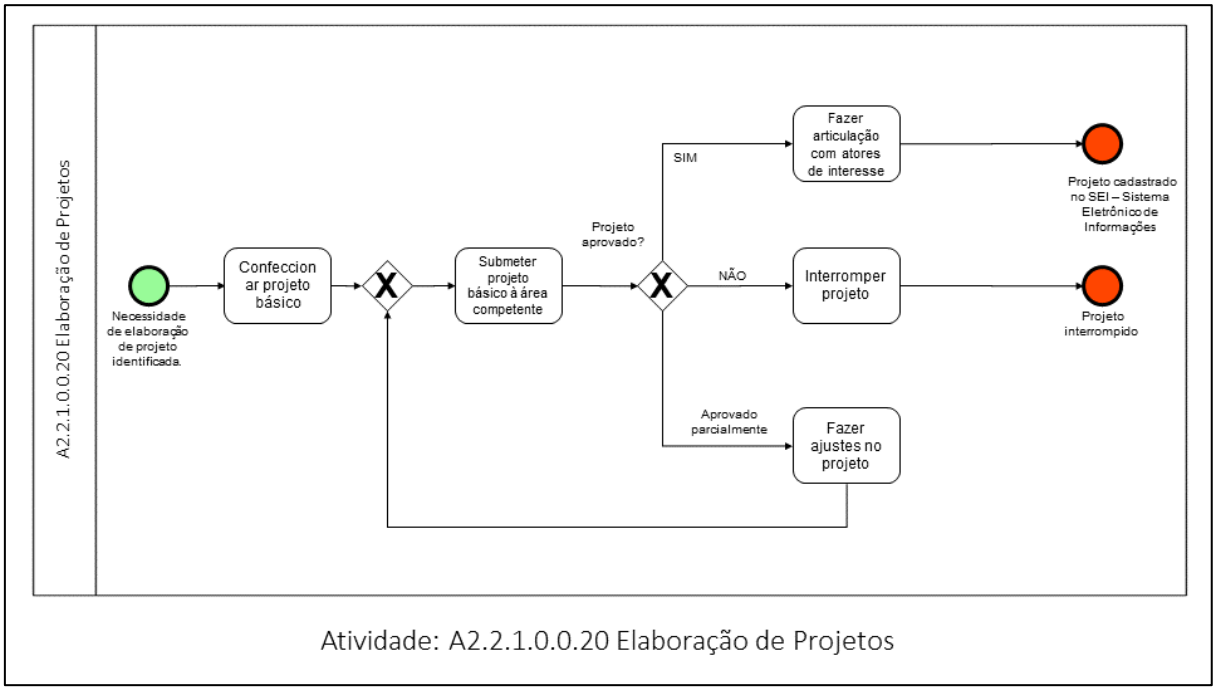
Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point

Output: Colaboração no programa bolsa verde-rj realizada.

2.1.20. Atividade: A2.2.1.0.0.20 Elaboração de Projetos



Atividade: A2.2.1.0.0.20 Elaboração de Projetos

Este processo tem como objetivo implementar projetos aderentes ao conceito de desenvolvimento econômico sustentável do estado do Rio de Janeiro.

Area: SUBOGE

Input: Necessidade de elaboração de projeto identificada.

A SUBOGE identifica a necessidade de implementação de projeto voltado para sustentabilidade.

Procedimento: Confeccionar projeto básico

A SUBOGE faz uma análise delimitando o escopo, área de atuação e ambiência projeto.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point

Procedimento: Submeter projeto básico à área competente

A SUBOGE faz uma apresentação do projeto básico à subsecretaria da SEDEERI competente.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point

Decisão: Projeto aprovado?

Este objeto de controle de fluxo fornece três possibilidades de encaminhamento:

1- Projeto aprovado

2 - Projeto reprovado

3 - Há necessidade de ajustes no projeto

Procedimento: Fazer articulação com atores de interesse

No caso do projeto ser aprovado pela subsecretaria SEDEERI competente, a SUBOGE faz contatos e reuniões com os atores interessados e necessários para o desenvolvimento do projeto.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point

Procedimento: Interromper projeto

No caso do projeto ser reprovado pela subsecretaria SEDEERI competente, a SUBOGE interrompe o projeto.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point

Procedimento: Fazer ajustes no projeto

No caso de haver necessidade de fazer ajustes no projeto solicitados pela subsecretaria SEDEERI competente, a SUBOGE faz os ajustes necessários e o submete novamente para aprovação.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

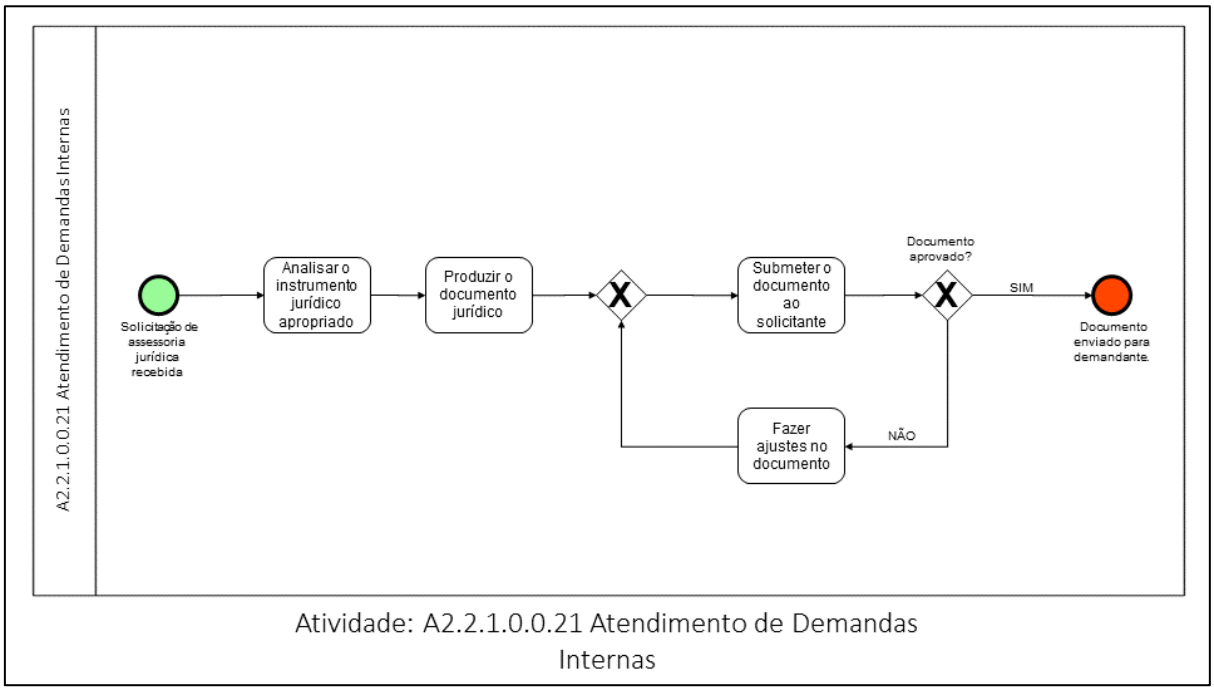
Area: SUBOGE

Sistema: Word, Power Point, SEI

Output: Projeto cadastrado no SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Output: Projeto interrompido

2.1.21. Atividade: A2.2.1.0.0.21 Atendimento de Demandas Internas



Atividade: A2.2.1.0.0.21 Atendimento de Demandas Internas

Este processo tem por objetivo dar conformidade e segurança jurídica aos atos administrativos da SUBOGE.

Area: SUBOGE

Input: Solicitação de assessoria jurídica recebida

A assessoria jurídica da SUBOGE recebe solicitação interna do corpo técnico.

Procedimento: Analisar o instrumento jurídico apropriado

A assessoria jurídica da SUBOGE analisa o tipo de instrumento jurídico adequado para atender à solicitação recebida.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Procedimento: Produzir o documento jurídico

A assessoria jurídica da SUBOGE produz o documento jurídico apropriado para atender a demanda solicitada.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Procedimento: Submeter o documento ao solicitante

A assessoria jurídica da SUBOGE submete o documento ao solicitante para sua aprovação.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Decisão: Documento aprovado?

Este objeto de controle de fluxo fornece duas possibilidades de encaminhamento:

1- Documento aprovado

3 - Há necessidade de ajustes no documento

Procedimento: Fazer ajustes no documento

No caso de haver necessidade de fazer ajustes no documento solicitados pela demandante, a assessoria jurídica SUBOGE faz os ajustes necessários e o submete novamente para aprovação.

Cargo: Superintendente de Desenvolvimento Sustentável

Area: SUBOGE

Sistema: Word

Output: Documento enviado para demandante.

O Documento é cadastrado no SEI – Sistema Eletrônico de Documentos e enviado para ao demandante.

3. Proposição de Estrutura Organizacional da SEDEERI

3.1. Introdução

Trata-se da apresentação de proposta para a estrutura organizacional da SEDEERI, como parte integrante do projeto de "Avaliação e Proposição de Ações Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução". Embora não constasse da formulação original do referido projeto, a estrutura da Secretaria foi incorporada, ao longo dos trabalhos, para atender a duas razões básicas.

Primeiramente, o projeto original previa a modelação e implantação dos Escritórios de Projeto e de Processos, a serem incorporados à estrutura vigente da Secretaria. No entanto, como constatado posteriormente, a SEEDERI operava de modo totalmente informal, não dispondo sequer de regimento interno. Nestas condições, evidenciou-se a necessidade de promover, previamente, a formulação e formalização de uma estrutura para a Secretaria, antes da incorporação dos referidos Escritórios.

Por outro lado, o "estudo de tendências e cenários macroeconômicos focalizados", desenvolvido para embasar o plano estratégico previsto, colocava para a SEDEERI, em razão de suas responsabilidades institucionais, o desafio de promover e comandar uma transformação radical no ritmo, natureza e qualidade do desenvolvimento econômico do estado, nos seguintes termos:

> "*... o que decidirá, no presente, o sucesso e o fracasso, no futuro, (do Rio de Janeiro) pode ser sintetizado em uma palavra:* ***ruptura***". E embora o espaço geoeconômico do estado possa potencializar ou inibir essa ruptura, não é capaz, sozinho, de realizar a transformação. E conclui, "*a ruptura necessária ... dependerá fundamentalmente das ações presente tomadas no ambiente interno*".

Neste quadro, portanto, uma estrutura organizacional adequada, moderna e eficaz para a Secretaria constitui uma condição indispensável, ao lado de outros instrumentos, para promover a transformação preconizada, ao assegurar uma contínua produção e implementação de estratégias transformadoras e disponibilizar espaços organizacionais para a abordagem dos setores e regiões mais promissores para o desenvolvimento econômico do estado.

À primeira vista, pode parecer uma ilusão ou ingenuidade pretender, dadas as condições atuais, partir imediatamente para a implantação de uma estrutura do tamanho, amplitude e complexidade da proposta apresentada. Convém salientar, porém, que se preconiza a aplicação da abordagem "pensar global e agir localmente": constrói-se uma concepção

holística para a estrutura (contendo as condições básicas para promover as transformações requeridas), adotando-se simultaneamente um processo progressivo para sua implantação, à medida que os desafios emergirem ou forem conscientemente selecionados.

Inicialmente, no capítulo 2, é apresentada a proposta para o organograma da estrutura básica da Secretaria, contendo inclusive a identificação das competências técnicas e administrativo-financeiras das suas unidades de base, a serem descritas posteriormente no último capítulo. Insere-se ainda no desenho do organograma a relação dos órgãos, conselhos e fundos vinculados formalmente à Secretaria.

O capítulo seguinte, intitulado de Notas Explicativas, trata inicialmente de tornar evidentes os conceitos que orientaram e delimitaram a formulação da proposta de estrutura organizacional da Secretaria. Descreve igualmente as premissas nas quais se baseou a formulação da estrutura e explicita algumas de suas características estruturais e de funcionamento. Finaliza com algumas notas referentes ao detalhamento e à implantação da estrutura da Secretaria.

Finalmente, o último capítulo trata da descrição detalhada da estrutura proposta, contendo a caracterização formal da Secretaria e de suas finalidades, a apresentação de suas unidades componentes e o detalhamento das atribuições e competências de cada uma delas. Neste capítulo, optou-se pela adoção de um estilo estritamente formal de descrição da estrutura, visando a facilitar a sua posterior transformação em regimento interno, se for o caso.

3.2. Proposta de Organograma Básico para a SEDEERI

ÓRGÃOS VINCULADOS À SECRETARIA

a) Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA

b) Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado RJ – AGETRANSP

c) Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO

d) Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN

e) Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA

f) Departamento de Recursos Minerais – DRM

CONSELHOS E FUNDOS VINCULADOS À SECRETARIA:

a) Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social – CEDES

b) Conselho Consultivo do Programa de Qualidade Rio de Janeiro

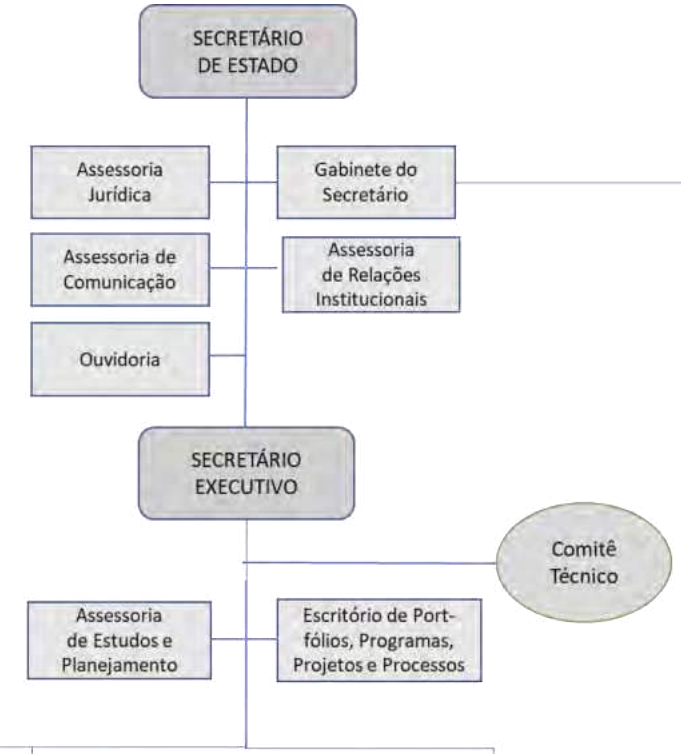
c) Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social – FUNDES

d) Fundo Especial de Apoio a Programas de Proteção e Defesa do Consumidor – FEPROCON

e) Conselho Gestor do Programa de Microcrédito

f) Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses – FREMF

g) Financiamento a Microempreendedores no Estado do Rio de Janeiro – FEMPO



Competências Técnicas e Administrativas

Subsecretaria de Desenvolvimento Setorial Estratégico

Setor e Cadeias de Produção de Petróleo e Gás

Energias Elétrica e Renováveis

Setores Estratégicos Tradicionais

Setores Estratégicos para a Nova Economia

Subsecretaria de Competitividade e Inovação

Políticas e Programas do Setor Produtivo

Competitividade e Produtividade da Economia Estadual

Atração e Retenção de Investimentos e Negócios

Inovação Tecnológica, Digitalização e Modernização do Setor Produtivo

Subsecretaria de Desenvolvimento e Integração Regional

Planejamento e Integração Regional e Territorial

Arranjos e Encadeamentos Produtivos Locais

Micro e Pequenas Empresas e Empreendedor Individual

Cooperativismo, Associativismo e Artesanato

Concessão e Parcerias

Diretoria Administrativa e Financeira

Administração, Material, Compras, Patrimônio, Transportes e Serviços Gerais

Finanças, Orçamento e Contabilidade

Adm. e Desenvolvimento de Pessoal

Tecnologia da Informação e Comunicação

3.3. Notas Explicativas

Trata-se de tornar evidentes os conceitos e premissas que basearam a formulação da proposta de estrutura organizacional da SEDEERI e descrever algumas de suas características básicas, permitindo assim uma análise e discussão mais racional e informada das proposições.

3.3.1. Conceitos Básicos Associados à Estruturação Organizacional

a) A **estrutura organizacional não é a organização**, embora seja um dos seus instrumentos mais importantes;

b) A estrutura organizacional tem por objetivo promover a **divisão e a coordenação do trabalho** da organização;

c) As tentativas de requerer que a estrutura resolva ou supere **outros tipos de problemas organizacionais** normalmente resultam **em graves frustrações** e/ou causam profundas **distorções** no funcionamento ou dinâmica da organização;

d) A estrutura organizacional tem se mostrado **insuficiente para promover a coordenação** dos trabalhos, necessitando de mecanismos adicionais;

e) O processo de estruturação deve ser precedido pela explicitação das demandas, requisitos e exigências – tanto internos (de outras dimensões organizacionais), quanto externos – que podem interferir, de forma significativa, na configuração da estrutura;

f) O processo de reestruturação **não se limita ao agrupamento** das funções e atividades **atuais** da organização, podendo **criar outros espaços** de trabalho organizacional;

g) Embora "*a estrutura siga a estratégia*", ao poder criar espaços organizacionais, a **estrutura pode influenciar igualmente a estratégia**, ao demandar da organização a formulação de **direcionamentos para as novas áreas** emergentes;

h) A estruturação organizacional não é apenas uma **abordagem administrativa**, mas constitui um **processo de mudança organizacional**, implicando, portanto, no confronto entre **diferentes racionalidades e interesses** técnicos e políticos.

3.3.2. Premissas e Características Básicas da Estrutura

a) A construção da proposta de estrutura da SEDEERI levou em conta um conjunto de **Fatores Impactantes**: informações e análises sobre **aspectos internos** da Secretaria, **decisões estratégicas** de sua Direção, **características** de Secretarias estaduais similares e **diagnóstico e tendências** da economia do estado, como indicado na figura a seguir.

FATORES IMPACTANTES NA ESTRUTURAÇÃO DA SEDEERI



b) As principais sinalizações extraídas dos 5 (cinco) fatores mais impactantes sobre a estrutura da SEDEERI estão expostas na tabela seguinte:

SINALIZAÇÕES DOS FATORES INFLUENTES PARA ESTRUTURAÇÃO DA SEDEERI

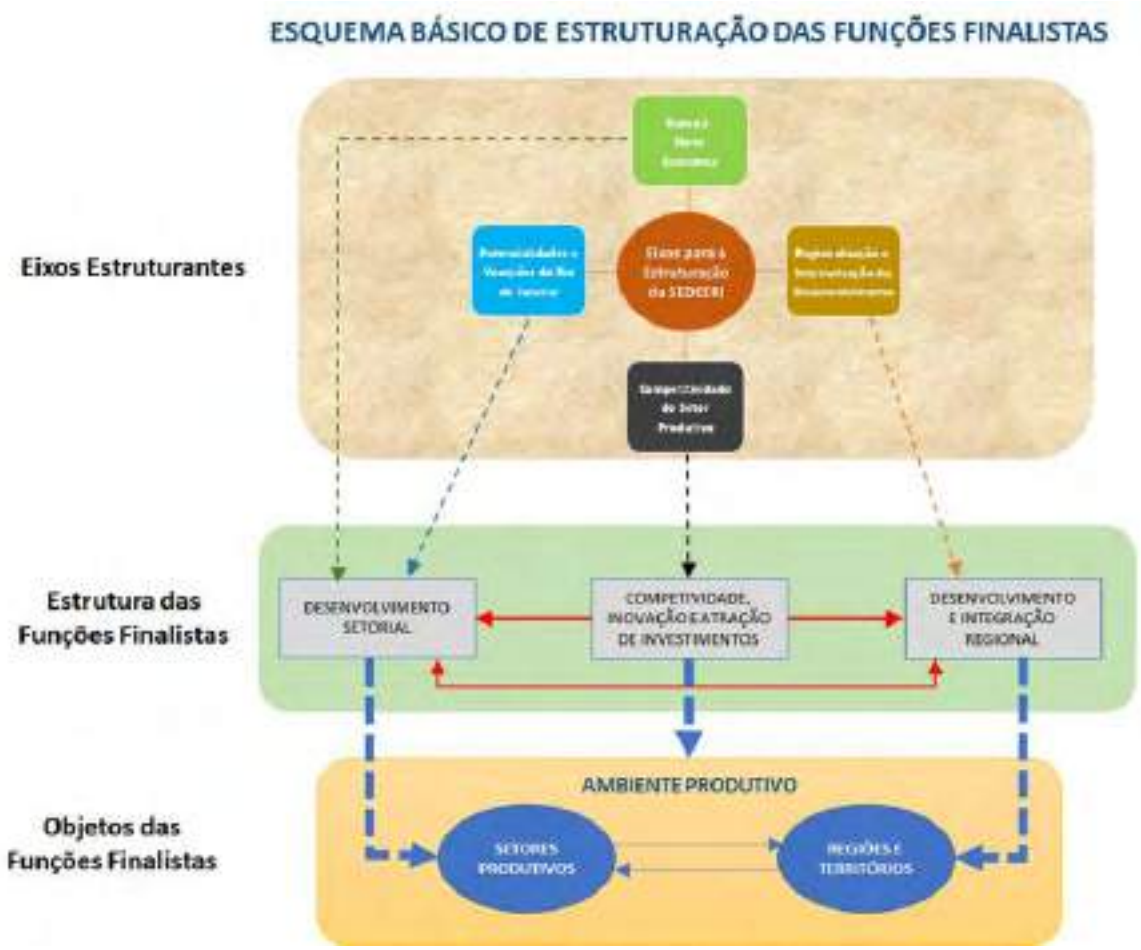
ANÁLISE DA ESTRUTURA	BENCHMARKING (*)	DIAGNÓSTICO ECONOMIA RJ	IMPLICAÇÃO DAS TENDÊNCIAS	PLANO ESTRATÉGICO
• Elevada informalidade • Ausência de leis, estrutura regimento interno e regras formais • Inexistência de atribuições ou papéis claros para as unidades e pessoas • Diferentes percepções sobre a estrutura real da SEDEERI	• Secretarias estaduais como órgãos de políticas • Produtos: políticas, planos e programas multissetoriais • Atividades básicas: articulação, negociação, informação, incentivos • Elevada convergência das funções "técnicas" • Inexistência de unidades específicas para Projetos ou Processos nas estruturas	**GARGALOS** • Desequilíbrio entre regiões • Concentração de população e renda na RMRJ + marasmo metropolitano • Excessiva informalidade do mercado de trabalho • Limitada atratividade e competitividade nos negócios • Baixa articulação entre atores sociais, econômicos e políticos **POTENCIALIDADES** • Posição e orientação geográficas estratégicas • Reservas de óleo e gás • Capital intelectual e sistema CT&I • Marca internacionalmente reconhecida	• Manutenção da economia do óleo e gás como força motriz • Novos negócio e serviços ligados ao comércio exterior • Risco de perda de competitividade da economia fluminense • Oportunidade para adensamento de cadeias produtivas através dos elos inovadores • Aumento da competição internacional, estadual e municipal por investimentos • Ampliação dos negócios vinculados a inovação e novas tecnologias • Crescente importância das grandes metrópoles para a competitividade regional, nacional e internacional • Oportunidades para negócios sustentáveis e ligados ao meio ambiente • Oportunidades para fontes alternativas de geração de energia	• Fortalecimento dos fatores de competitividade sistêmica • Desenvolvimento do ambiente de negócios • Atração e retenção de investimentos e empreendimentos • Promoção e adensamento das cadeias produtivas, em especial a de óleo e gás • Promoção do desenvolvimento sustentável • Fortalecimento e integração da gestão do desenvolvimento econômico

(*) Foram analisadas estruturas, legislação, regimentos internos e produtos e serviços recentes de 9 (nove) Secretarias estaduais de desenvolvimento econômico

c) A partir da análise dos Fatores Impactantes, foram identificados 4 (quatro) eixos básicos, e respectivos conteúdos, a partir dos quais o processo de estruturação da SEDEERI deverá ser orientado:



d) O papel da estrutura da Secretaria é justamente abrigar, da forma mais racional possível, respeitadas as decisões e injunções políticas, as orientações contidas em cada um dos grandes eixos, anteriormente caracterizados:



e) A macroestrutura técnica proposta para a SEDEERI é composta de 3 (três) unidades organizacionais básicas – as Subsecretarias – com as seguintes competências fundamentais, advindas dos Eixos Estruturantes:

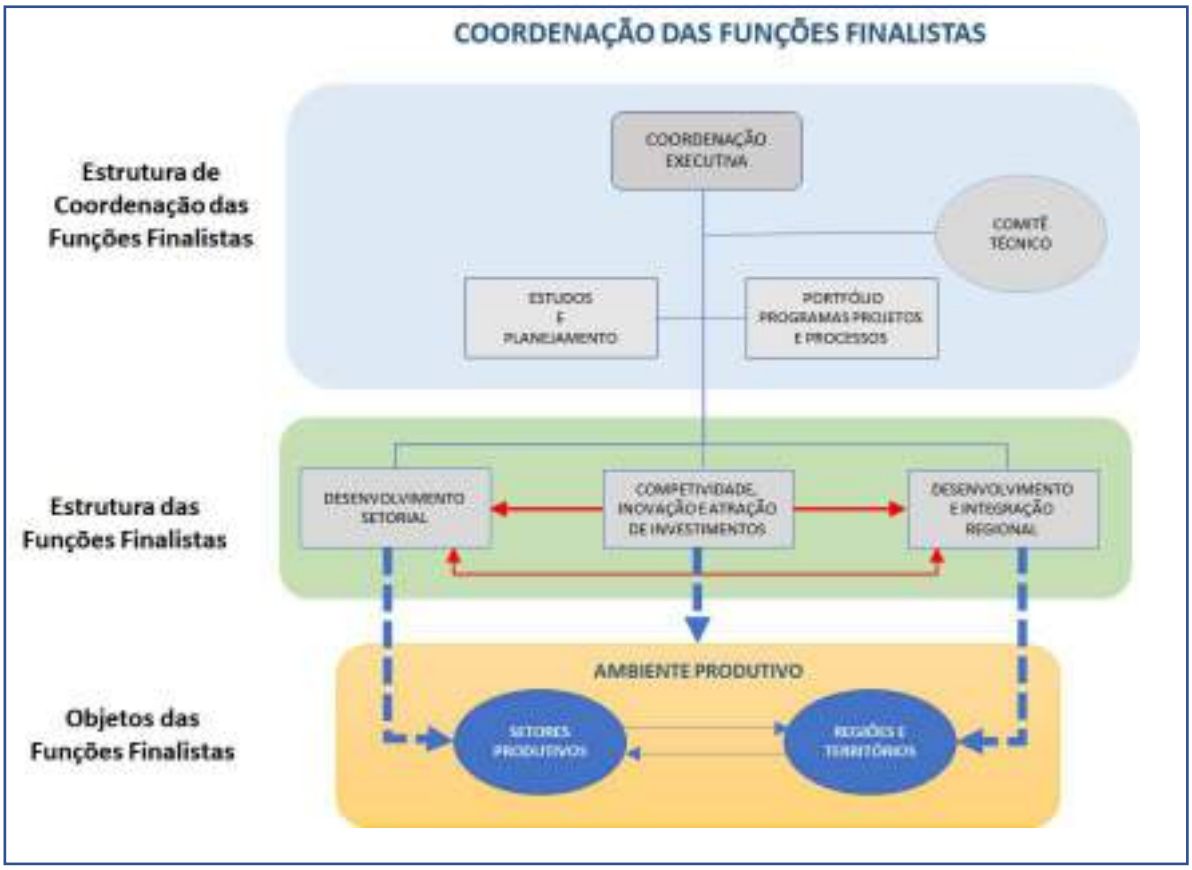


f) Na configuração acima proposta para as funções finalistas, convém destacar os seguintes aspectos:

- As Unidades de *Desenvolvimento Setorial* e de *Desenvolvimento e Integração Regional* possuem focos de atuação bastantes específicos dentro do Ambiente Produtivo, voltando-se a primeira para setores ou segmentos produtivos, enquanto a segunda se orienta para regiões, territórios e localidades;
- Já a *Unidade de Competitividade, Inovação e Atração de Investimentos* tem como foco todo o ambiente produtivo e atua com vistas ao aumento e melhoria da competitividade, produtividade, inovação, modernização e transformação da indústria, comércio, serviços e comércio exterior do estado;
- A *Unidade de Competitividade, Inovação e Atração de Investimentos* atua transversalmente, em relação às duas outras Unidades, alimentando-as de insumos, recursos, conhecimentos, tecnologia e demais elementos que apoiam e viabilizam suas ações setoriais e regionais.

g) A operação da configuração proposta para as funções finalistas da Secretaria requer *uma complexa, intensa e diversificada interação técnica e operacional* entre as três Unidades mencionadas e destas com os as instituições e atores integrantes dos setores, segmentos, regiões e territórios componentes do ambiente produtivo do estado;

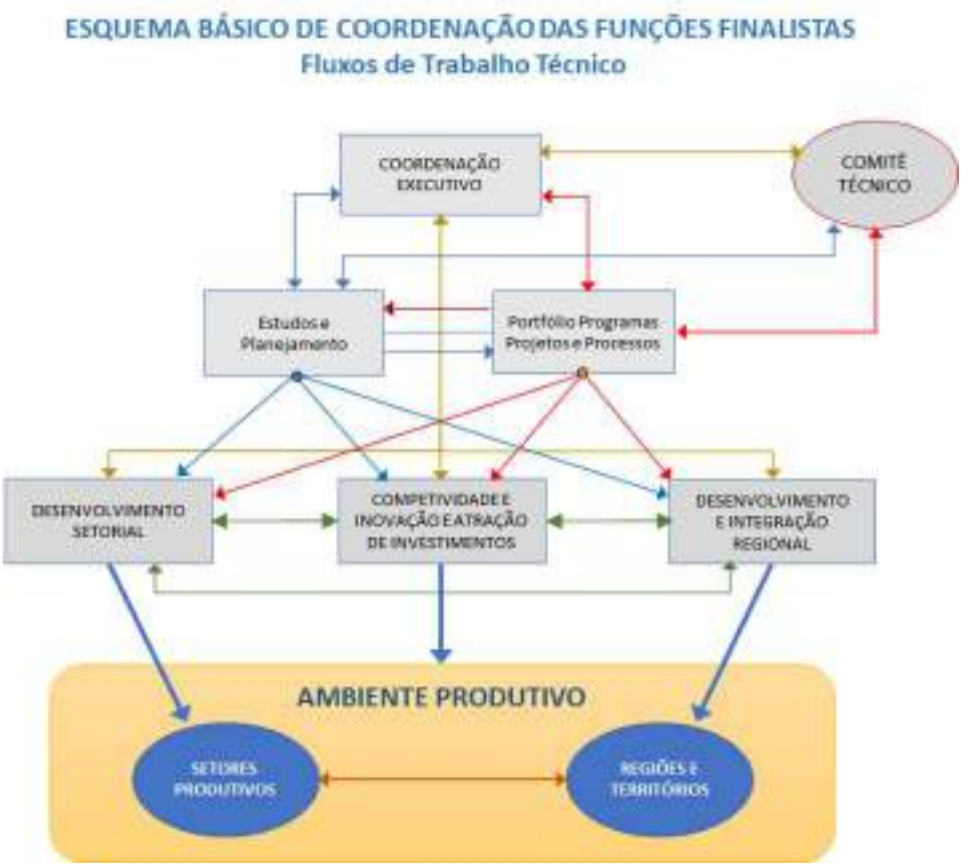
h) A complexidade, intensidade e multiplicidade das interações técnicas, destacadas no item anterior, requerem uma estrutura que permita e apoie a ampla participação dos atores chave envolvidos e estabeleça os devidos mecanismos de coordenação, articulação e colaboração entre os diferentes atores envolvidos:



- A Coordenação Executiva, que pode ser exercida pelo Secretário de Estado ou em seu nome, tem por atribuições básicas a orientação, o planejamento superior, a supervisão, a coordenação, o controle e a avaliação das *atividades finalistas* da Secretaria;
- O Comitê Técnico, de natureza consultiva, tem como atribuição **aglutinar** os principais atores técnicos da Secretaria e entidades vinculadas com o objetivo de apoiar a Coordenação Executiva nas suas responsabilidades técnicas:



- Além da competência e suporte técnicos fornecidos pelas unidades operacionais da Secretaria e por suas entidades vinculadas, a Coordenação Executiva recebe apoio especializado em planejamento, estudos econômicos, programas, projetos e processos de duas assessorias especiais.
- Nestas condições, o fluxo de trabalho entre os diversos componentes da estrutura das funções finalistas da SEDEERI tende a ser bastante intenso, diversificado e entrecruzado, como indicado no gráfico seguinte:



i) À elevada complexidade dos fluxos de trabalho operacionais, como esquematizado no gráfico anterior, acrescenta-se uma outra complexidade, igual ou mesmo maior, que ocorre no processo **de gestão estratégica das relações externas** da Secretaria;

j) Neste contexto, torna-se recomendável a implantação de ***duas grandes instâncias de coordenação da Secretaria*** visando (i) liberar o Secretário de Estado para a gestão estratégica externa, sem prejuízo de suas responsabilidades sobre o conjunto da SEDEERI, e instituir, ao mesmo tempo, o cargo de Secretário Executivo para conduzir a Coordenação Executiva das funções finalistas, referida nos itens anteriores



k) A presente proposta contempla a formulação da estrutura BÁSICA da Secretaria – portanto até primeiro nível hierárquico de Subsecretarias – deixando para uma próxima etapa, caso necessário, a sua decomposição, segundo três alternativas básica:

   i. Decompor e alocar o conjunto das competências ou atribuições definidas para cada uma das três Subsecretarias[1] em unidades organizacionais de menor nível hierárquico:

   ii. Não promover a decomposição das Subsecretarias em unidades organizacionais menores, optando-se apenas pela indicação, para cada uma, de "Grupos Técnicos" integrantes, para os quais seriam definidas atribuições comuns, de forma genérica, sem indicações de suas especializações;[2]

   iii. Não promover a decomposição prévia das Subsecretarias em unidades organizacionais menores, cabendo ao Secretário de Estado, caso necessário, a criação de unidades de menor porte, em caráter permanente ou transitório, respeitadas as seguintes condições;

[1] Na presente formulação da estrutura básica da SEDEERI descreve-se exaustivamente as competências ou atribuições de cada uma das três Subsecretarias (vide "Descrição das Atribuições da Estrutura Organizacional da SEDEERI", Art. 11 a 13)

[2] Solução adotada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo (Decreto Nº 59.773, de 19 de novembro de 2013)

- a preparação e aprovação de regimento regulador da organização interna e do funcionamento da unidade;
- a definição de instrumentos para o controle do desempenho organizacional e para acompanhamento de resultados da unidade[3].

l) A estrutura organizacional da SEDEERI, como destacado na Introdução, deve ser implantada progressivamente, a partir de estratégias explícitas, embora flexíveis bastante para poder abordar desafios, oportunidades e ameaças emergentes:

i. Para isso, devem ser indicados, em tempo hábil, os alvos estratégicos de interesse imediato da Secretaria (políticas, programas e ações estratégicos, setores, regiões), e respectivos cronogramas de execução, em função dos quais as unidades pertinentes da estrutura organizacional serão instaladas ou fortalecidas;

ii. A implantação da estrutura organizacional da SEDEERI deve ser vista e empreendida concomitantemente com a do seu Plano Estratégico 2022-2026, em andamento, tendo em vista as possibilidades de complementaridades e sinergia existentes:

- Do lado do Plano Estratégico, a formulação e implantação de projetos pode requerer ou aconselhar a instalação ou o fortalecimento de segmentos e unidades na estrutura organizacional;
- Enquanto a implantação da estrutura, ao abrir ou fortalecer novos espaços organizacionais, pode indicar oportunidades para o desenvolvimento de novos projetos estratégicos.

- Dessa forma, em termos estratégicos, a estratégia organizacional atua como um complemento à implantação do Plano Estratégico, enquadrando e apoiando as iniciativas estratégicas em execução e orientando a formulação de novos projetos que preencham o campo das políticas, programas e funções sob a responsabilidade da Secretaria.

3.4. Descrição das Atribuições da Estrutura Organizacional da SEDEERI

CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, CATEGORIA E FINALIDADE DA SECRETARIA

[3] Solução adotada pela Secretaria Estado de Planejamento e Coordenação Geral do Paraná (Anexo do Decreto nº 8657/2018

Art. 1º - A Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEERI é o órgão da Administração Direta, subordinada ao Chefe do Poder Executivo Estadual, tendo por finalidade:

a) Formular, implementar, monitorar e avaliar a política e os **programas de desenvolvimento econômico** do estado, nos setores industrial, comercial, serviços e comércio exterior, em articulação com as demais áreas de governo;

b) Promover políticas de **desenvolvimento regional e microrregional**, através da adoção e implementação de programas, projetos, mecanismos e ações voltados para o desenvolvimento dos **polos e cadeias produtivos**, dos **APLs**, dos **micro, pequenos e médios negócios**, do **cooperativismo**, do **associativismo** e do **artesanato**;

c) Promover e coordenar **levantamentos, diagnósticos, pesquisas, análises estratégicas e estudos prospectivos** relativos à realidade, evolução, transformações e tendências da indústria, comércio e serviços do estado Rio de Janeiro;

d) Identificar e atrair **investimentos** e **negócios** voltados à expansão, melhoria e modernização das atividades produtivas no Estado, promovendo a intermediação junto a instituições financeiras públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;

e) Formular, promover e implantar, em conjunto com a Secretaria da Fazenda, políticas, programas, mecanismos e instrumentos de **incentivos fiscais, tributários e financeiros** voltados ao desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado;

f) Articular-se com instituições do governo federal, visando à participação na formulação e implementação de **políticas e programas nacionais de desenvolvimento econômico**, tendo em vista os interesses do estado e a finalidade da Secretaria;

g) Promover ações e medidas que visem o desenvolvimento de **novos negócios** e o estímulo à implementação de **startups,** com focos na **sustentabilidade**, na **inovação tecnológica**, nos **benefícios socioeconômicos**, na **digitalização** dos setores produtivos e na **economia de baixo carbono**, entre outros;

h) Articular-se com municípios e entidades representativas do setor empresarial, visando à instalação e localização de **empreendimentos produtivos nas regiões** do estado, atendendo aos critérios de desenvolvimento e equilíbrio regional;

i) Manter **intercâmbio e parceria** com instituições nacionais e internacionais, assim como com entidades representativas da iniciativa privada e de organizações não governamentais, visando à cooperação técnica, financeira e operacional de interesse para o desenvolvimento econômico do estado;

j) Apoiar o desenvolvimento do **ecossistema de inovação** do estado, promover a **aplicação do conhecimento** científico e tecnológico no setor produtivo do estado e promover sua **difusão** junto às empresas fluminenses;

k) Coordenar estudos, formular e implementar programas, projetos e medidas, e promover a melhoria do ambiente de negócios, tendo em vista a elevação do **grau de competitividade e produtividade** do setor produtivo fluminense e a melhoria da **qualidade** dos bens e serviços produzidos no estado;

CAPÍTULO II
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA

Art. 2º - Para cumprir sua missão e objetivos, a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEERI, dirigida pelo Secretário Estadual de Desenvolvimento Econômico, possui a seguinte estrutura organizacional básica:

1. ÓRGÃOS VINCULADOS À SECRETARIA

a) Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA
b) Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado RJ - AGETRANSP
c) Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO
d) Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN
e) Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA
f) Departamento de Recursos Minerais – DRM

2. CONSELHOS E FUNDOS VINCULADOS À SECRETARIA:

a) Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social – CEDES
b) Conselho Consultivo do Programa de Qualidade Rio de Janeiro
c) Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social - FUNDES
d) Fundo Especial de Apoio a Programas de Proteção e Defesa do Consumidor - FEPROCON
e) Conselho Gestor do Programa de Microcrédito
f) Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses – FREMF
g) Financiamento a Microempreendedores no Estado do Rio de Janeiro – FEMPO

3. GABINETE E ASSESSORIAS DO SECRETÁRIO DE ESTADO

a) Gabinete do Secretário;
b) Assessoria Jurídica;
c) Assessoria de Comunicação.
d) Assessoria de Relações Institucionais (Articulação e Relações Institucionais)
e) Ouvidoria

4. SECRETARIA EXECUTIVA

4.1. ASSESSORIAS

a) Comitê Técnico

b) Assessoria de Planejamento e Estratégia

c) Escritório de Programas, Projetos e Processos

4.2. SUBSECRETARIAS

a) Subsecretaria de Desenvolvimento Setorial Estratégico

b) Subsecretaria de Competitividade e Inovação

c) Subsecretaria de Desenvolvimento Regional e Territorial

5. DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

a) Divisão Administrativa;

b) Divisão Financeiro;

c) Divisão de Pessoas;

d) Divisão de Informática.

CAPÍTULO III

DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES DA SECRETARIA

SEÇÃO I

DO GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO

Art. 3º - O Gabinete do Secretário, órgão subordinado ao Secretário Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais, é responsável pela assistência direta ao Secretário de Estado, por sua representação política, social e administrativa e pela organização, administração e controle de sua agenda de compromissos e viagens, dos arquivos e cadastros.

Parágrafo Único – Cabe ao Chefe do Gabinete exercer a supervisão, coordenação e controle superior das atividades da Diretoria Administrativa e Financeira da SEEDEERI.

Competem ao Gabinete do Secretário as seguintes atribuições básicas:

a) Promover a assistência ao Secretário de Estado no desempenho de suas atribuições e no atendimento de compromissos oficiais e particulares;

b) Estudar, instruir e minutar o expediente e a correspondência do Secretário, bem como, dar encaminhamento à correspondência oficial recebida, recomendando prioridades para assuntos urgentes;

c) Coordenar a agenda de compromissos e representar o Secretário, quando designado;

d) Programar audiências e recepcionar pessoas que se dirijam ao Secretário;

e) Promover as medidas necessárias ao provimento de transporte para o Secretário;

f) Cumprir tarefas de caráter reservado ou confidencial determinadas pelo Secretário;

g) Submeter à consideração do Secretário os assuntos de urgência ou cuja importância mereça tratamento imediato;

h) Transmitir ordens e despachos do Secretário às unidades da Secretaria e acompanhar o seu devido cumprimento.

SEÇÃO II

DA ASSESSORIA JURÍDICA

Art. 4º - A Assessoria Jurídica, órgão subordinado ao Secretário Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais é responsável pelo assessoramento ao Secretário de Estado e às unidades da Secretaria, em temas de natureza jurídica, zelando pela observância de leis, regulamentos e normas vigentes de interesse da Secretaria, bem como atuar na defesa dos interesses da entidade em juízo ou administrativamente.

Competem à Assessoria Jurídica as seguintes atribuições básicas:

a) Assessorar o Secretário e as diversas unidades da SEDEERI em assuntos jurídicos de sua competência;

b) Emitir parecer sobre processos de dispensa e inexigibilidade de licitação e processos que necessitem de interpretação e análise da legislação;

c) Assessorar o Gabinete e as diversas unidades da Secretaria a respeito de questionamentos formulados por órgãos do Ministério Público e pelo Tribunal de Contas;

d) Preparar estudo e emitir pareceres de natureza jurídica que lhes forem solicitados;

e) Assistir a SEDEERI nos processos e atividades que requeiram análise jurídica de qualquer natureza;

f) Elaborar, acompanhar e examinar minuta de editais, contratos, acordos, convênios, ajustes, anteprojetos de lei, portaria e atos normativos de interesse da Secretaria, bem como assessorar as negociações requeridas para aprovação e execução;

g) Articular-se com os demais órgãos jurídicos do Estado, especialmente com a Procuradoria Geral do Estado;

h) Acompanhar e controlar os contratos firmados com a SEDEERI e elaborar os aditivos necessários nos casos de continuidade;

h) Promover a revisão de documentos que criem, alterem ou extingam direitos e obrigações da SEDEERI.

SEÇÃO III

DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Art. 5º - A Assessoria de Comunicação, órgão subordinado ao Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, tem por objetivo promover a comunicação oficial da SEDEERI com seu público interno e externo, e garantir a qualidade e pertinência dos relatórios e informes da Secretaria, através do estabelecimento de normas, padrões e critérios de comunicação com seus diferentes públicos.

Competem à Assessoria de Comunicação as seguintes atribuições:

a) **Assessorar** o Secretário e as diversas unidades da SEDEERI em assuntos de comunicação e divulgação;

b) Planejar, coordenar e executar a **política de comunicação social** da Secretaria, em consonância com as diretrizes do Secretário e com as normas gerais do Governo do Estado;

c) Promover e supervisionar a **redação**, **elaboração, edição, diagramação, postagem, produção, design e distribuição** de **artigos, vídeos, folhetos, folders, catálogos** ou qualquer material de informação sobre a atuação da SEDEERI e em relação a questões e desafios ao desenvolvimento econômico do estado;

d) Promover e produzir a elaboração e análise de textos específicos voltados para alimentar e manter atualizados **os perfis da SEDEERI nas redes sociais**;

e) **Manter contato** com os diferentes meios de comunicação, sugerir-lhes **pautas**, prestar-lhes **esclarecimentos** e encaminhar-lhes matérias de interesse da Secretaria e pertinentes ao desenvolvimento econômico;

f) Realizar **a cobertura de eventos, reuniões, palestras e seminários**, internos e externos, de interesse para o desenvolvimento econômico, com a finalidade de produzir e divulgar matérias e divulgar informações e conhecimentos pertinentes, nos diversos canais de comunicação, redes e mídia sociais, portais, plataformas e observatórios da Secretaria e do governo estadual;

g) Promover, orientar, agendar e acompanhar, quando necessário, as entrevistas externas dos integrantes da Secretaria, criando **condições adequadas** ao trabalho do entrevistado e do entrevistador;

h) Monitorar informações e matérias veiculadas pelos **diferentes meios de comunicação**, inclusive **a mídia e as redes sociais**, avaliar seus impactos sobre a imagem da Secretaria e promover as devidas medidas de esclarecimento e campanhas publicitárias;

i) Acompanhar e avaliar o **clima organizacional** da Secretaria e promover, em conjunto com a área de gestão de pessoas, a implementação de medidas e a divulgação de informações para fortalecer a imagem da SEDEERI junto ao público interno e promover a colaboração entre os integrantes da organização;

j) Manter arquivos de fotos, vídeos e demais materiais informativos de interesse da SEEDERI e que contribuam para a preservação da memória organizacional;

k) Definir critérios e promover ações referentes a patrocínios, doações e venda de publicidades, envolvendo sempre que necessário as demais áreas do Secretaria.

l) Gerenciar e municiar canais e plataformas *on line* da SEDEERI, quanto ao conteúdo jornalístico e ao interesse público, em temas de desenvolvimento econômico do estado.

m) Pautar os jornalistas, as agências de marketing e publicidade, e demais canais de mídia social sobre assuntos e eventos relevantes, visando a produção de material e a divulgação informações de interesse para a Secretaria;

n) Prestar consultoria às diversas unidades da SEDEERI em assuntos relacionados à comunicação institucional e social.

SEÇÃO IV
DA OUVIDORIA

Art. 6º - A Ouvidoria, órgão subordinado diretamente ao Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais é um canal permanente de comunicação da SEDEERI com o público externo e interno, com vistas a acolher as manifestações não solucionadas por outros canais de atendimento da Secretaria e dirigir as demandas aos respectivos responsáveis, objetivando o aprimoramento da qualidade dos serviços, do atendimento ao público e do ambiente interno de trabalho.

Competem à Ouvidoria as seguintes atribuições básicas:

a) Receber e apurar denúncias, reclamações e sugestões do público externo, relativas aos serviços e atendimentos prestados pela Secretária, aos atos suspeitos de improbidade administrativa e aos danos ocorridos contra o meio ambiente e a população;

b) Receber e analisar as sugestões, críticas e reclamações dos integrantes da Secretaria, a respeito do atendimento e serviços da SEDEERI e de atos suspeitos de improbidade administrativa, encaminhando-os às instâncias responsáveis;

c) Orientar os órgãos competentes da Secretaria na realização de apurações das denúncias que possam caracterizar atendimento e serviços inadequados, improbidade administrativa e ato lesivo ao meio ambiente e à população, no âmbito da SEDEERI;

d) Garantir a qualidade das respostas disponibilizadas pelas áreas, observando o atendimento pleno e adequado às solicitações e reclamações;

e) Avaliar junto aos usuários o grau de satisfação quanto ao atendimento recebido da Secretaria e as providências adotadas;

f) Acompanhar e divulgar as causas das críticas e reclamações, visando a evitar a sua persistência;

g) Disponibilizar e facilitar serviço de atendimento à população, por meio de telefone, redes sociais ou Internet, para receber denúncias ou reclamações sobre o atendimento e os serviços prestados pela SEDEERI e os danos ao meio ambiente e à comunidade;

h) Manter atualizado o arquivo de documentação relativa às reclamações, denúncias e sugestões recebidas;

i) Manter sigilo sobre as fontes de denúncias e reclamações e zelar pela qualidade e autonomia do sistema de ouvidoria.

SEÇÃO V

DA ASSESSORIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Art. 7º - À Assessoria de Relações Institucionais, órgão subordinado ao Secretário Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais, compete o assessoramento quanto às relações interinstitucionais da SEDEERI, às articulações com as vinculadas necessárias à execução das suas atividades e ao intercâmbio e projetos de cooperação técnica com entidades pertinentes.

Competem à Assessoria de Relações Institucionais as seguintes atribuições:

a) Assessorar o Secretário e as diversas unidades da SEDEERI em assuntos concernentes às relações institucionais que lhes competem;

b) Subsidiar e apoiar o Secretário na supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação das entidades vinculadas à Secretaria, participando da formulação de suas políticas, estratégias de atuação e metas de desempenho;

c) Subsidiar e apoiar o Secretário na supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação das entidades vinculadas à Secretaria, fornecendo-lhe informações e avaliações em relação aos respectivos desempenhos, à implantação das políticas e programas aprovados, à qualidade de suas entregas e ao relacionamento junto ao poder público, aos usuários de seus serviços e à sociedade;

d) Propor ao Secretário a implantação de medidas e ações preventivas e corretivas junto às entidades vinculadas, visando à superação dos problemas e deficiências detectados, especialmente quanto aos respectivos desempenhos, ao não atendimento às políticas e programas, à qualidade dos serviços prestados e ao relacionamento externo;

e) Acompanhar a celebração e a execução de convênios da Secretaria com os municípios, referentes a desenvolvimento econômico e regional dos respectivos territórios;

f) Apoiar o Secretário na coordenação e articulação das relações da SEDEERI com os municípios e no acompanhamento de programas e projetos, de responsabilidade da Secretaria, em implantação nos seus territórios;

g) Acompanhar, fiscalizar a execução e analisar a prestação de contas dos convênios com municípios e entidades privadas sem fins lucrativos, nos casos em que a Secretaria for responsável pela transferência de recursos financeiros, tomando as medidas administrativas com vistas à regularização de pendências e ao ressarcimento do dano;

h) Promover a formulação de planos e modelos e a execução de ações voltados para a melhoria da gestão de convênios com municípios e com entidades privadas sem fins lucrativos;

i) Apoiar a articulação política e administrativa da Secretaria com órgãos e entidades públicas municipais, estaduais e federais, e instituições representativas da sociedade civil, com vistas ao desenvolvimento econômico e regional do Rio de Janeiro;

j) Acompanhar e articular as atividades legislativas de interesse da SEDEERI, em especial a tramitação de projetos de lei na Assembleia Legislativa do Estado, na Câmara dos Deputados e no Senado Federal;

k) Fornecer subsídios aos parlamentares estaduais para formulação de proposições de interesse para o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro;

l) Solicitar, receber e consolidar as demandas das demais unidades da estrutura interna das SEDEERI e das suas entidades vinculadas referentes a matérias de natureza legislativa, submetendo-as à deliberação do Secretário;

m) Acompanhar as sessões plenárias da Assembleia Legislativa e as reuniões das suas comissões nas quais sejam tratadas matérias pertinentes à Secretaria e ao desenvolvimento econômico do estado.

SEÇÃO VI
DO COMITÊ TÉCNICO

Art. 8º - O Comitê Técnico, órgão colegiado vinculado ao Secretário Executivo, compete assessorá-lo no que diz respeito à efetividade, eficácia e qualidade do desempenho das Subsecretarias da SEDEERI, ao planejamento, integração, supervisão, controle e avaliação de suas atividades técnicas, à articulação e integração das suas interações e a seus relacionamentos com as entidades vinculadas Secretaria e aos demais órgãos públicos pertinentes.

§ 1° - O Comitê Técnico será composto dos seguintes integrantes:

1. Secretário Executivo, que o presidirá;
2. Subsecretário de Planejamento Econômico Setorial Estratégico;
3. Subsecretário de Competitividade e Inovação;
4. Subsecretário de Planejamento Regional e Territorial;
5. Assessor-chefe da Assessoria de Estudos e Planejamento;
6. Gerente do Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos;
7. Representante da Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO
8. Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN

§ 2° - O Comitê Técnico poderá instituir Subcomitê para realizar tarefas específicas, previamente definidas, dentro de suas atribuições.

Competem ao Comitê Técnico as seguintes atribuições:

a) Analisar e debater diagnósticos e estudos referentes à SEDEERI e propostas de políticas, programas, projetos estratégicos e multissetoriais, negociar e ajustar suas premissas, hipóteses, conclusões e decisões, encaminhando-as às instâncias pertinentes;

b) Propor ao Secretário de Estado formulações e revisões de políticas, planos, programas, projetos estratégicos e prioridades, relacionados ao desenvolvimento econômico setorial e regional do estado, considerando as atribuições das Subsecretarias;

c) Monitorar a implantação das políticas, planos, programas, projetos estratégicos e multissetoriais, relacionados ao desenvolvimento econômico do estado, caracterizando as dificuldades encontradas, os desvios de rumo e atrasos de execução.

d) Analisar, avaliar e debater as dificuldades de implantação, as mudanças de rumo e os atrasos de execução detectados na implantação das política, planos e programas da Secretaria identificados no processo de monitoramento, negociar e formular recomendações de ajustes e correções, encaminhando os resultados ao Secretário de Estado, se for o caso;

e) Estimular e promover a realização de reuniões e debates para a troca de informações e conhecimentos sobre os setores industrial, comercial e de serviços do Rio de Janeiro e em relação às perspectivas de inovação e transformações da economia fluminense, encaminhando propostas e sugestões às instâncias pertinentes;

f) Analisar, debater e divulgar temas e matérias de interesse para o desenvolvimento econômico setorial e regional do estado e para o planejamento e atuação da SEDEERI, emitindo sugestões e proposições às devidas instâncias.

SEÇÃO VII
DA ASSESSORIA DE ESTUDOS E PLANEJAMENTO

Art. 9º - A Assessoria de Estudos e Planejamento, órgão subordinado ao Secretário Executivo, é o núcleo responsável pela realização de levantamentos, análises, pesquisas e estudos prospectivos necessários à formulação, monitoramento e avaliação de políticas, planos e programas de desenvolvimento econômico para o Rio de Janeiro, pela concepção e disponibilização dos métodos, técnicas e ferramental requeridos e pela coleta, análise e disseminação dos dados e informações pertinentes.

São atribuições básicas da Assessoria de Estudos e Planejamento:

a) Realizar levantamentos, diagnósticos, estudos prospectivos e pesquisas para subsidiar a formulação de políticas, planos, programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento da economia estadual, de seus setores e regiões;

b) Promover e realizar análises e estudos sobre aspectos, fatores e características específicas da economia fluminense, de interesse geral ou por solicitação específica de unidades da SEDEERI;

c) Coordenar e promover estudos e pesquisas voltados para a melhoria e elevação do grau de produtividade, competitividade e qualidade dos bens e serviços produzidos no estado;

d) Desenvolver pesquisas e estudos objetivando a definição de modelos e indicadores para a formulação, o monitoramento e a avaliação das políticas, planos, programas, projetos estratégicos desenvolvidos ou patrocinados pela Secretaria;

e) Articular e mobilizar as unidades da SEDEERI para a formulação de Políticas, Plano Estratégico, PPA, Programas Regionais e Setoriais, consolidar seus resultados, assegurar sua consistência com as políticas, planos e programas do governo e encaminhá-los ao Secretário;

f) Acompanhar eventos e indicadores macroeconômicos nacionais e internacionais e analisar seus reflexos sobre a economia estadual;

g) Coletar, solicitar, receber, processar, e analisar dados, informações e conhecimentos relevantes para a formulação e monitoramento de políticas, planos estratégicos, setoriais e regionais, PPAs e projetos da SEDEERI;

h) Monitorar e avaliar os resultados e desempenho das políticas, planos estratégicos, PPAs, programas e projetos, com base em indicadores e metas, propondo mudanças de rumo, correções ou descontinuidades, quando necessárias;

i) Promover a disseminação de informações relevantes sobre a implementação de políticas e a execução de planos estratégicos, PPAs, programas e projetos da Secretaria, visando a uma gestão integrada e participativa do processo de planejamento;

j) Atualizar e manter cadastros, bancos e bases de dados, informações e conhecimentos referentes à economia estadual, facilitando o acesso ao público interno e externo;

k) Identificar centros de pesquisas e redes de informações e conhecimento orientados para o estudo da economia fluminense, apoiar seus desenvolvimentos, articular-se com seus integrantes e promover o intercâmbio de conhecimentos, informações e dados;

l) Promover seminários e mobilizar pesquisadores e especialistas visando ao debate, à troca de informações e à geração e disseminação conhecimentos sobre temas relativos à economia fluminense e de interesse para a atuação da SEDEERI.

SEÇÃO VIII
DO ESCRITÓRIO DE PROTFÓLIO PROGRAMAS PROJETOS E PROCESSOS

Art. 10 - O Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos, órgão subordinado ao Secretário Executivo, é o núcleo responsável pelo apoio técnico e metodológico à formulação, implantação, monitoramento e avaliação de programas e projetos estratégicos da SEDEERI, bem como pela concepção e implantação de métodos ágeis de gestão e de processos organizacionais, com vistas à modernização, eficientização e desburocratização da Secretaria.

São atribuições básicas do Escritório de Portfólio, Programas, Projetos e Processos

a) Desenvolver e implementar metodologias e ferramentas de concepção, análise, gestão, monitoramento e avaliação de programas de desenvolvimento econômico, setoriais e regionais, projetos estratégicos e processos organizacionais, garantindo sua adequada aplicação e uso pelas diferentes unidades e profissionais da SEDEERI;

b) Articular e apoiar metodológica e tecnicamente as áreas da Secretaria na concepção, desenvolvimento, implantação, monitoramento e avaliação de programas e projetos estratégicos, e processos organizacionais, tendo em vista:

   i. o desdobramento e a implantação das políticas e planos estratégicos, setoriais e regionais da Secretaria;

   ii. o aproveitamento de oportunidades e a superação de ameaças emergentes, de elevada relevância para o desenvolvimento econômico do estado;

   iii. o atendimento a demandas específicas, de natureza política, social, regional e ambiental, previamente submetida à análise de viabilidade técnica, financeira, jurídica e ambiental;

   iv. a promoção da eficácia, eficiência e racionalidade da gestão, das operações e do atendimento ao público das diferentes áreas e setores da Secretaria;

   v. o fomento à cultura e ao clima de inovação, sustentabilidade, empreendedorismo, cooperativismo e colaboração na SEDEERI.

c) Orientar, supervisionar e apoiar as áreas técnicas da Secretaria na execução de ações de elaboração e implantação de programas, projetos e processos, zelando pela adequação do uso e aplicação dos métodos, técnicas e ferramentas de trabalho;

d) Elaborar, em conjunto com as áreas técnicas e especializadas da Secretaria, chamadas públicas, manifestação de interesse, termos de referência, editais de licitação e outros instrumentos necessários à atração de especialistas para a elaboração e implantação de programas, projetos e processos, acompanhando e participando metodológica e tecnicamente do processo de seleção e contratação;

e) Apoiar as áreas técnicas da SEDEERI na sua supervisão, controle e avaliação da elaboração e implantação de programas, projetos e processos contratados a terceiros, zelando pela adequação do uso e aplicação dos métodos, técnicas e ferramentas de trabalho;

f) Elaborar, assessorar, coordenar e analisar estudos de modelagem técnica, econômico-financeira, social e ambiental para o desenvolvimento de novos negócios, em parceria com outras instituições, com o setor privado e órgãos públicos, organizações não governamentais e o setor privado;

g) Formular, implantar, monitorar e avaliar, em conjunto com a área de recursos humanos da Secretaria, ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal para a concepção e implantação programas, projetos e processos associados ao desenvolvimento econômico;

h) Avaliar as condições atuais e propor o redesenho de estruturas e processos com o objetivo de modernizar, desburocratizar e uniformizar a administração pública estadual;

i) Produzir, consolidar, difundir e implementar conceitos, metodologias ágeis e melhores práticas para a inovação, melhoria e fortalecimento da gestão da Secretaria;

j) Firmar convênios, acordos, ajustes e instrumentos congêneres, junto a entidades federais, estaduais e municipais, bem como com pessoas físicas e jurídicas, para a prestação de serviços de elaboração e implementação de programas e projetos públicos inovadores que viabilizem o desenvolvimento econômico setorial, regional e local do estado.

SEÇÃO IX
DA SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL ESTRATÉGICO

Art. 11 – A Subsecretaria de Desenvolvimento Setorial Estratégico tem como competências formular, organizar, dirigir, coordenar, executar, monitorar e avaliar as políticas, os planos, os programas, os projetos e as ações estratégicas, a cargo do Estado, relativamente aos setores produtivos estratégicos, tradicionais e da nova economia estadual, exercendo as seguintes atribuições:

Setor e Cadeias de Produção de Petróleo e Gás

a) Promover e coordenar levantamentos, diagnósticos, análises conjunturais, estudos prospectivos e pesquisas relativos ao setor e cadeias produtivas de petróleo e gás do estado, quanto ao desempenho, competitividade, qualidade da produção, governança, fragilidades, potencialidades, desafios e inserção em redes nacionais e internacionais;

b) Coordenar e articular, juntamente com demais órgãos da SEDEERI, instituições públicas, não governamentais e privadas, a formulação e integração de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas que promovam o desenvolvimento integrado e a competitividade do setor e cadeias produtivas de petróleo e gás, e sua inserção na economia estadual, nacional e internacional

c) Promover e coordenar a implantação, a gestão, o monitoramento e a avaliação das políticas, planos, programas, projetos estruturantes e ações estratégicas referentes ao setor petróleo e gás e respectivas cadeias de produção;

d) Coordenar e promover estudos, projetos e ações estratégicas, em articulação com a Subsecretaria de Competitividade e Inovação e o apoio técnico da Assessoria de Estudos e Planejamento, para a melhoria da competitividade, produtividade e sustentabilidade do setor petróleo e gás do estado, o fortalecimento da sua governança, a integração, o adensamento e o funcionamento de suas cadeias de produção e a modernização e expansão das empresas e demais instituições integrantes do setor;

e) Promover estudos e coordenar ações, em articulação com a Subsecretaria de Competitividade e Inovação e o apoio técnico da Assessoria de Estudos e Planejamento, com o objetivo de atração de investimentos e negócios para a indústria de petróleo e gás do Rio de Janeiro;

f) Realizar levantamentos e pesquisas visando à atualização e manutenção de bases e bancos de dados e informações relativos a cadeias de valor, entidades públicas, empresas e demais organizações integrantes do setor de petróleo e gás do estado;

g) Acompanhar a implantação de políticas, planos, regulamentações, programas, projetos e ações estratégicas, no âmbito nacional e nos entes federados, pertinentes à indústria de petróleo e gás, extraindo as devidas lições e avaliando as boas práticas adotadas, com vistas à sua aplicação no estado do Rio de Janeiro.

Energias Elétrica e Renováveis

a) Coordenar e promover levantamentos, diagnósticos, análises, pesquisas e estudos prospectivos relativos ao setor e as cadeias de produção das energias elétrica e renováveis, caracterizando desempenho, competitividade, qualidade da produção, governança, fragilidades, potencialidades, oportunidades e desafios;

b) Coordenar e articular, com unidades e entidades da SEDEERI e demais instituições públicas, não governamentais e privadas, a formulação e integração de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas que promovam o desenvolvimento integrado e a competitividade do setor de energias elétrica e renováveis, suas relações com os demais setores da economia do estado e sua inserção em redes produtivas nacionais e globais;

c) Coordenar e promover a implantação, a gestão, o monitoramento e a avaliação das políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas referentes ao setor de energias elétrica e renováveis e respectivas cadeias de produção;

d) Coordenar e promover a formulação de estratégias e programas para expansão e diversificação da matriz energética do estado e para o fomento ao uso de fontes renováveis de energia, mediante a exploração dos recursos e tecnologias disponíveis;

e) Coordenar e promover estudos, projetos e ações, em articulação com a Subsecretaria de Competitividade e Inovação e o apoio técnico da Assessoria de Estudos e Planejamento, para a melhoria da competitividade, produtividade e sustentabilidade do setor de energias elétrica e renováveis do estado, o fortalecimento da sua governança, a integração, o adensamento e funcionamento de suas cadeias de produção e a modernização e expansão das organizações e instituições integrantes do setor;

f) Participar da elaboração, articular a execução e analisar a viabilidade de programas e empreendimentos de eficiência energética, de uso racional e sustentável da energia, de incremento de energias limpas e renováveis, de cogeração de energia e de geração de energia baseada em biomassa e/ou outras fontes renováveis;

g) Promover estudos e coordenar ações, em articulação com a Subsecretaria de Competitividade e Inovação, com o objetivo de atração de investimentos e negócios para a indústria de energias elétrica e renováveis do Rio de Janeiro;

h) Acompanhar a implantação de políticas, planos, regulamentações, programas, projetos e iniciativas estratégicas, no âmbito nacional e nos entes federados, pertinentes à indústria de energias elétrica e renováveis, extraindo as devidas lições e avaliando as boas práticas adotadas, com vistas à sua aplicação no estado do Rio de Janeiro.

i) Realizar levantamentos e pesquisas visando à atualização e manutenção de bases e bancos de dados e informações relativos a cadeias de valor, entidades públicas, empresas e demais organizações integrantes do setor de energias elétrica e renováveis do estado.

Setores Estratégicos Tradicionais

a) Coordenar e promover **levantamentos, diagnósticos, pesquisas, análises e estudos prospectivos** relativos aos **setores estratégicos tradicionais** da economia do estado do Rio de Janeiro, quanto ao desempenho, competitividade, cadeias de produção, governança, fragilidades, potencialidades, oportunidades e desafios e demais aspectos relevantes;

b) Promover e coordenar, em articulação com unidades e entidades da SEDEERI e demais instituições públicas, não governamentais e privadas, **a formulação e integração** de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas que promovam o desenvolvimento integrado, a competitividade, a inserção nacional e internacional e o adensamento das cadeias de valor dos setores estratégicos tradicionais da economia do Rio de Janeiro;

c) Promover e coordenar a **implantação, a gestão, o monitoramento e a avaliação** das políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas referentes aos segmentos tradicionais relevantes da economia fluminense, com destaque para os **setores siderúrgico, naval, automobilístico, têxtil-vestuário, logístico e de serviços**;

d) Coordenar e promover estudos, projetos e ações, em articulação com a Subsecretaria de Competitividade e Inovação e o apoio técnico da Assessoria de Estudos e Planejamento. para a melhoria da competitividade, produtividade e sustentabilidade dos setores tradicionais estratégicos da economia fluminense, o fortalecimento de suas governanças, a integração, o adensamento e o funcionamento de suas cadeias de produção e a modernização e a expansão das organizações e instituições integrantes dos referidos setores;

h) Acompanhar a implantação de políticas, planos, regulamentações, programas, projetos e ações estratégicas, no âmbito nacional e nos entes federados, pertinentes aos **setores siderúrgico, naval, automobilístico, têxtil-vestuário, logístico e de serviços**, extraindo as devidas lições e avaliando as boas práticas adotadas, com vistas à sua aplicação no estado do Rio de Janeiro;

i) Realizar levantamentos e pesquisas visando à manutenção de bases e bancos de dados e informações relativos a cadeias de valor, entidades, empresas e demais organizações integrantes dos setores produtivos tradicionais estratégicos da economia do estado;

Setores Estratégicos para a Nova Economia Fluminense

a) Promover e coordenar levantamentos, diagnósticos, análises e estudos com vistas a identificar e caracterizar **novos setores, áreas e negócios** de elevada atratividade e potencialidade para o desenvolvimento econômico, setorial e regional, do estado do Rio de Janeiro;

b) Promover e coordenar o monitoramento da **evolução, mudanças e transformações** dos novos setores, áreas e negócios de maior atratividade e potencialidade para o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro a longo prazo, identificando e caracterizando, inclusive, áreas estratégicas ainda não contempladas;

c) Promover e coordenar, em articulação com unidades e entidades da SEDEERI e demais instituições públicas, não governamentais e privadas, a **formulação e integração** de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas para o desenvolvimento dos novos **setores, áreas e negócios**, previamente identificados e caracterizados, de elevada atratividade e potencialidade para a evolução da economia do Rio de Janeiro, com destaque para a **economia do mar**, **economia criativa e do conhecimento**, **economia de baixo carbono**, **hub nacional e mundial de logística, serviços e inovação**, entre outros;

d) Promover e coordenar a **implantação, a gestão, o monitoramento e a avaliação** das políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas referentes à economia do mar, à infraestrutura logística, à economia criativa e do conhecimento, aos negócios e produtos de baixo carbono, às centrais ou hub logísticos, entre outros;

e) Promover, coordenar e contratar estudos e pesquisas especializadas, com apoio da Assessoria de Estudos e Planejamento, para a obtenção de dados, informações,

conhecimentos e subsídios necessários a uma adequada atuação da Secretaria, visando a inserir o setor produtivo do Rio de Janeiro na nova economia;

f) Fomentar e apoiar a articulação e as ações das instituições e associações públicas, não governamentais e privadas, especialmente a Câmara Metropolitana do Rio de Janeiro e sucedâneos, com vistas à exploração das potencialidades e vocações do RMRJ, promovendo o seu desenvolvimento econômico e sua inserção na nova economia e nas cadeias nacionais e internacionais de logística de serviços, inovação, tecnologia e conhecimentos;

g) Atuar conjuntamente com outras unidades da Secretaria e com atores nacionais e internacionais relevantes, visando a atrair empreendedores, competências, tecnologias, recursos e insumos para apoiar, viabilizar, acelerar e facilitar a transição do estado do Rio de Janeiro para a nova economia;

h) Acompanhar a implantação de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas, no âmbito nacional e nos entes federados, relacionados à economia do mar, à infraestrutura logística, à economia criativa e do conhecimento, aos negócios e produtos de baixo carbono, às centrais de distribuição, avaliando suas boas práticas e as possibilidades de sua aplicação nos correspondentes setores e áreas do estado do Rio de Janeiro.

SEÇÃO X
DA SUBSECRETARIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

Art. 12 - A Subsecretaria de Competitividade e Inovação tem como competências formular, organizar, dirigir, coordenar, monitorar e avaliar as políticas, os planos, os programas, os projetos e as ações estratégicas, a cargo do Estado, relativas ao desenvolvimento geral do setor produtivo estadual, ao aumento da competitividade e produtividade da economia fluminense, à atração de investimentos e novos negócios e à inovação tecnológica, digitalização e modernização dos setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior do Rio de Janeiro.

§ 1°- A Subsecretaria de Competitividade e Inovação atua de maneira transversal em relação às demais Subsecretarias da SEDEERI, de modo a conectar e otimizar o conjunto das políticas públicas sob a responsabilidade da Secretaria;

§2° - A Subsecretaria de Competitividade e Inovação atua igualmente em parceria com instituições públicas e com representantes do setor privado e da sociedade civil para identificar gargalos e necessidade de aperfeiçoamento das políticas públicas relativas ao desenvolvimento econômico do estado.

São atribuições básicas da Subsecretaria de competitividade e Inovação:

Políticas e Programas de Desenvolvimento do Setor Produtivo

a) Promover e coordenar **levantamentos, diagnósticos, análises, pesquisas e estudos** sobre o desempenho, a atuação e as características gerais dos setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior do estado do Rio de Janeiro, visando a formulação e revisão das correspondentes políticas e programas de desenvolvimento

econômico ou a proposição de medidas para a superação de problemas ou captura de oportunidades emergentes;

b) Promover e coordenar, em conjunto com as demais Subsecretarias e o apoio técnico-metodológico da Assessoria de Estudos e Planejamento, a formulação de **políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas** para desenvolvimento econômico dos setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior do estado;

c) Promover e coordenar **a implantação, a gestão, o monitoramento e a avaliação** das políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas para o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro, abrangendo os setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior;

d) Acompanhar a implantação de políticas, planos, regulamentações, programas, projetos e ações estratégicas, **no âmbito nacional e dos entes federados**, pertinentes ao desenvolvimento econômico dos respectivos setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior, extraindo as devidas lições e avaliando as boas práticas adotadas, com vistas à sua aplicação no estado do Rio de Janeiro;

e) Realizar levantamentos e pesquisas visando à atualização e manutenção de bases e bancos de dados e informações relativos aos setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior do estado.

Competitividade e Produtividade da Economia Estadual

a) Promover, coordenar e realizar estudos e pesquisas sobre a **situação atual e tendências** dos setores industrial, comercial e de serviços do estado, em termos de seus estágios e níveis de **competitividade, produtividade e sustentabilidade**, tendo em vista os seus principais concorrentes, internos e externos;

b) Coordenar e promover **estudos, pesquisas, projetos e iniciativas estratégicas** voltados para a melhoria da competitividade, produtividade e sustentabilidade do setor produtivo fluminense, abrangendo os segmentos indústria, comércio, serviços e comércio exterior, visando ao fortalecimento, integração, adensamento e melhoria das suas cadeias de produção e à modernização, eficientização e expansão das organizações e instituições integrantes;

c) Promover e apoiar o desenvolvimento e a melhoria dos ambientes de negócio nos setores industrial, comercial, de serviços e de comércio exterior do Rio de Janeiro;

d) Conceber, desenvolver, estruturar e implantar **mecanismos, instrumentos, projetos, iniciativas** e **ações indutoras** para promover e estimular o aumento da competitividade, produtividade e sustentabilidade dos setores de indústria, comércio, serviços e comércio exterior e respectivas cadeias de valor, distritos e polos industriais e de serviços;

e) Fomentar, coordenar e apoiar a implantação de **programas, projetos e iniciativas** voltados para a promoção, o desenvolvimento e a adequação de produtos e serviços para os mercados nacional e internacional;

f) Articular, estruturar, viabilizar e apoiar parcerias com universidades e órgãos e entidades especializadas para a qualificação e o desenvolvimento de competências para os setores produtivos fluminenses e para as respectivas cadeias de produção;

g) Fomentar, apoiar e orientar iniciativas de promoção e realização de eventos, feiras e exposições de produtos fluminenses, no âmbito estadual, nacional e internacional, e organizar, em parceria com entes públicos e privados, missões internas e externas que gerem oportunidades de negócios para o setor produtivo fluminense;

h) Estabelecer e manter interlocução permanente com empresários, representantes do setor produtivo e investidores, visando ao intercâmbio de informações sobre demandas, programas e serviços da Secretaria e à disponibilização de recursos para viabilizar novos programas, produtos e serviços para o setor produtivo;

i) Promover e apoiar a divulgação e disseminação de conceitos, estudos, pesquisas, análise e informações estratégicas voltados para melhoria da competitividade, produtividade e qualidade da produção das empresas industriais, comerciais e de serviços do Rio de Janeiro e das cadeias de produção associadas.

Atração e Retenção de Investimentos e Negócios

a) Promover, coordenar e apoiar levantamentos, diagnósticos, análises e estudos sobre o **desempenho**, **a efetividade, a eficácia e a eficiência** das políticas, mecanismos e práticas **atuais** de incentivos e benefícios fiscais, financeiros, tributários, técnicos e de infraestrutura para a atração e retenção de investimentos e negócios adotados no estado para os setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior;

b) Coordenar, promover e apoiar levantamentos e análises de sistemas, políticas e mecanismos de incentivo e benefícios para atração de investimentos **praticados por entes federativos**, com vistas a orientar e subsidiar a formulação e a avaliação das correspondentes políticas e mecanismos adotados no estado;

c) Coordenar e promover, em conjunto com os demais órgãos e entidades da SEDEERI, as instituições públicas pertinentes e as representações empresariais do estado, **a formulação, revisão e integração** das **políticas, programas e mecanismos estaduais de incentivos e benefícios**, de diferentes naturezas, voltados para atração e retenção de investimentos e negócios para os setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior do Rio de Janeiro;

d) Promover, articular e apoiar a **implantação, a gestão e o monitoramento** das políticas, programas e mecanismos dos incentivos e benefícios voltados para atração e retenção de investimentos e negócios para os setores indústria, comércio, serviços e comércio exterior;

e) Coordenar, promover e apoiar levantamentos, análises e avaliações de **fontes, fundos e programas**, nacionais, estrangeiros e internacionais, voltados para o **financiamento** e o **apoio financeiro** aos setores indústria, comércio e serviços;

f) Articular e promover, em conjunto com outras unidades da SEDEERI e entidades públicas estaduais, o estabelecimento de **canais e instrumentos formais** junto a f**ontes, fundos e programas de financiamento**, nacionais e externos, visando a obtenção de subsídios e apoio financeiro para os setores produtivos do estado;

g) Pesquisar e acompanhar **as demandas** do empresariado e das **administrações municipais** a respeito das políticas e mecanismos vigentes de atração de investimentos, **avaliar os obstáculos e deficiências**, articulando e promovendo os eventuais ajustes;

h) Promover a imagem do Estado como destino de investimentos e negócios, participar de eventos nacionais e internacionais e divulgar os incentivos e benefícios, de diferentes naturezas, oferecidos aos investidores;

Inovação Tecnológica, Digitalização e Modernização do Setor Produtivo

a) Promover, coordenar, apoiar e realizar levantamentos, análise e estudos sobre a **situação atual** dos setores industrial, comercial, de serviços e de comércio exterior do estado, quanto à utilização de **tecnologias e modelos organizacionais** inovadores e modernos no desenvolvimento de seus negócios, processos, produtos e serviços e na gestão de suas empresas e cadeias de produção;

b) Coordenar, promover e apoiar levantamentos e análises a respeito da adoção e aplicação, pelos **entes federados brasileiros**, de **tecnologias e modelos organizacionais** inovadores e modernos nos seus respectivos setores de indústria, comércio, serviços e comércio exterior, com vistas a orientar a formulação, implantação e gestão e avaliação das políticas estaduais pertinentes;

c) Coordenar e promover, em conjunto com os órgãos da SEDEERI, representações empresariais e demais Secretarias estaduais, especialmente a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, a **formulação e integração** de políticas, planos, programas e projetos estratégicos de **inovação tecnológica, transformação digital e modernização organizacional** dos setores industrial, comercial, serviços e comércio exterior do Rio de Janeiro;

d) Promover e coordenar a **implantação, gestão, monitoramento e avaliação** das políticas, planos, programas e projetos estratégicos para inovação tecnológica, transformação digital e modernização organizacional do setor produtivo estadual;

e) Promover, incentivar e apoiar, em conjunto e articulação com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, a implantação de condições e estímulos voltados para:

   i. a criação, expansão, aceleração e desenvolvimento de startups e de empresas e negócios de base tecnológica no estado;

   ii. a transferência de tecnologia para o setor industrial e empresarial do estado;

   iii. o fomento e a indução da pesquisa básica e aplicada, inovação e extensão tecnológica para o desenvolvimento socioeconômico do estado;

iv. o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias para acelerar o processo de transformação do conhecimento científico e tecnológico em inovações de produtos, serviços ou processos;

v. a interação entre universidades, instituições de tecnologia e empresas visando o crescimento de negócios e a geração de novos produtos, processos e serviços;

vi. a articulação e cooperação entre empresas, investidores, fundos, plataformas de investimento e demais atores do ecossistema de inovação para ampliação do investimento em negócios inovadores e empresas de base tecnológica no estado;

vii. projetos e ações voltados para o apoio a inventores independentes e para a implantação dos empreendimentos decorrentes;

f) Apoiar e promover a articulação institucional e iniciativas para aprimorar a interação e a colaboração entre **universidades, instituições de tecnologia e empresas**, de forma a incentivar a geração de novos negócios, produtos, processos e serviços, a transferência tecnológica e o intercâmbio de conhecimentos;

g) Estimular ações de fomento **à indústria criativa**, através da articulação de parcerias entre o governo, a universidade, as empresas e os segmentos pertinentes, no intuito de alavancar as potencialidades do setor, promover o compartilhamento de riscos e cooperar para seu desenvolvimento;

h) Fomentar e apoiar o fortalecimento do **ecossistema de inovação do estado**, o desenvolvimento e a disseminação da **cultura e do comportamento empreendedor e criativo** no setor produtivo, o desenvolvimento de **empresas inovadoras e tecnológicas**, através da articulação com instituições especializadas visando à formulação e implantação de programas, projetos, mecanismos e ações que estimulem o desenvolvimento das referidas habilidades e comportamentos.

SEÇÃO XI
DA SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO REGIONAL

Art. 13 – A Subsecretaria de Desenvolvimento e Integração Regional tem como competências formular, organizar, dirigir, coordenar, monitorar e avaliar as políticas, os planos, os programas, os projetos e as ações estratégicas, a cargo do Estado, relativos ao desenvolvimento e integração **regional e territorial,** ao fomento e aprimoramento dos **APLs** e **encadeamentos produtivos**, ao apoio e estímulo às **micro e pequenas empresas e empreendedor individual,** à promoção do **artesanato, cooperativismo, associativismo, consórcios públicos e** à constituição de **parcerias e concessões**, exercendo as seguintes atribuições:

Planejamento e Integração Regional e Territorial

a) Coordenar e promover levantamentos, diagnósticos, análises e estudos relativos às diferentes regiões e microrregiões do estado, identificando os eixos de desenvolvimento e as respectivas vocações, potencialidades, desafios e fragilidades;

b) Coordenar e articular, com unidades e entidades da SEDEERI e demais instituições públicas, não governamentais e privadas a **formulação e integração** de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas de desenvolvimento e integração das diferentes regiões e microrregiões do estado, em sintonia com suas vocações, potencialidades, características e necessidades;

c) Promover e coordenar **a implantação, gestão, monitoramento** e avaliação das políticas, planos, programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento e integração das diferentes regiões e microrregiões do estado;

d) Fomentar e induzir a criação de **mecanismos e estruturas** que sirvam de estímulo ao desenvolvimento regional e territorial, tais como, agências de desenvolvimento, zonas de processamento de exportação, incubadoras, distritos, condomínios e polos industriais e empresariais;

e) Participar do planejamento da infraestrutura e da logística do estado, com vistas a assegurar a sua convergência com os eixos territoriais de desenvolvimento, a equidade de acesso e a isonomia dos serviços para as diferentes regiões e microrregiões do Rio de Janeiro;

Micro e Empresas de Pequeno Porte e Empreendedor Individual

a) Coordenar e promover levantamentos, diagnósticos, análises e estudos a respeito das micro e pequenas empresas e do empreendedor individual do estado, focados no desempenho, eficácia, eficiência, potencialidades, fragilidades, desafios e perspectivas;

b) Coordenar e articular com unidades e entidades da SEDEERI e demais instituições públicos, não governamentais e privadas a formulação e integração de políticas, planos, programas, projetos e ações que promovam a expansão, o desenvolvimento e a modernização tecnológica e organizacional das micro e pequenas empresas e do empreendedor individual, de modo a ampliar e aprofundar sua participação no quadro econômico e regional do estado;

c) Promover e coordenar a **implantação, gestão, monitoramento e avaliação** das políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas para a expansão, a evolução e a modernização tecnológica e organizacional das micro e pequenas empresas e do empreendedor individual do Rio de Janeiro;

d) Promover e apoiar, em articulação com unidades da SEDEERI, associações empresariais e instituições públicas, a melhoria da competitividade das micro e pequenas empresas do estado, a capacitação dos seus gestores e operadores e a incorporação de novos produtos, processos e tecnologias às suas linhas de produção e prestação de serviços;

e) Fomentar, articular e apoiar a inserção das micro e pequenas empresas nas atividades de comércio exterior e nas cadeias produtivas, nacionais e internacionais;

f) Apoiar os municípios na elaboração e implementação de instrumentos de planejamento e gestão territorial;

g) Estimular e apoiar a participação das micro e pequenas empresas e do empreendedor individual na prática do associativismo, como forma de desenvolvimento e fortalecimento;

h) Atuar na promoção e no esforço para a normatização e regulamentação das micro e pequenas empresas, da liberalização do mercado e da facilitação do ambiente de negócios;

i) Desenvolver estudos, realizar ações e providenciar metidas no sentido da produção e difusão de matérias e dados relacionados às micro e pequenas empresas e ao empreendedor individual;

j) Colher, organizar e analisar dados e informações que permitam promover a adequação do perfil e das necessidades dos micro e pequenos empresários às reais demandas do mercado.

Arranjos Produtivos Locais (APLs) e Encadeamentos Produtivos

a) Coordenar e promover mapeamentos, diagnósticos, análises e estudos a respeito dos APLs, encadeamentos produtivos locais do estado, destacando tipos, desempenhos, eficácias, eficiências, características tecnológicas, gerenciais e organizacionais, fragilidades, potencialidades, desafios perspectivas;

b) Coordenar e articular, com outras unidades da SEDEERI e demais instituições públicas, não governamentais e privados, a **formulação e integração** de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas para a expansão, o desenvolvimento, adensamento e a modernização dos arranjos produtivos locais (APLs) e dos encadeamentos produtivos;

c) Promover e coordenar a **implantação, gestão, monitoramento e avaliação** de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas para a expansão, o desenvolvimento, o adensamento e a modernização dos arranjos produtivos locais (APLs) e dos encadeamentos produtivos do Rio de Janeiro;

d) Estimular e apoiar a **formulação de indicadores e metas** para o monitoramento e a avaliação dos APLs e encadeamentos produtivos, em suas diferentes dimensões, especialmente produção, mercado, finanças, cooperação, competição, inovação e aprendizagem social e organizacional;

e) Promover e fortalecer as economias regionais por meio da **integração e da complementaridade** entre arranjos e encadeamento produtivos locais e da promoção de processos permanentes de cooperação, troca de informações e transferência de tecnologia e conhecimentos entre eles;

f) Incentivar a cooperação, colaboração e interação das empresas integrantes dos APLs e encadeamentos produtivos com **instituições de ensino e pesquisa e instituições** de apoio à indústria e comércio e à prestação de serviços;

g) Desenvolver e manter mecanismos de articulação sistemática junto ao **órgão federal responsável pela política nacional dos APLs**, visando ao desenvolvimento de ações integradas que fortaleçam e consolidem os arranjos e encadeamentos produtivos locais no Rio de Janeiro;

Cooperativismo, Associativismo e Artesanato

a) Coordenar e promover **levantamentos, diagnósticos, análises, pesquisas e estudos** relativos aos diferentes aspectos, entidades e movimentos referentes ao cooperativismo, associativismo e artesanato do Rio de Janeiro, destacando suas tipologias, características básicas, potencialidades, fragilidades e desafios;

b) Coordenar e articular, com unidades e entidades da SEDEERI e demais instituições públicas, não governamentais e privadas, **a formulação e integração** de políticas, planos, programas, projetos e ações que promovam, fortaleçam e desenvolvam o cooperativismo, o associativismo e o artesanato no Rio de Janeiro;

c) Promover e coordenar **a implantação, gestão, monitoramento e avaliação** de políticas, planos, programas, projetos e ações estratégicas que promovam, fortaleçam e desenvolvam o cooperativismo, o associativismo e o artesanato no estado;

d) Promover e apoiar técnica, administrativa e operacionalmente a instalação e o funcionamento de cooperativas e associações, nos diversos ramos das atividades industriais, comerciais e de serviços,

e) Manter intercâmbio permanente com órgãos e entidades ligadas ao associativismo, ao cooperativismo e ao artesanato, propondo meios e alternativas de captação de recursos financeiros, técnicos e humanos;

f) Promover, organizar e apoiar a realização de feiras, exposições, palestras, seminários relacionados temas, produtos e serviços de interesse para o cooperativismo, associativismo e artesanato.

Parcerias e Concessões[4]

a) Assessorar e prestar apoio técnico ao Conselho Gestor de Parcerias do Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas – CGP, inclusive quanto à elaboração e acompanhamento da execução do Programa Estadual de Parcerias Público- Privada – PROPAR;

b) Identificar/receber e analisar propostas preliminares elaboradas dentro da metodologia de PPP, emitindo relatório de recomendações ao CGP quanto ao enquadramento dos respectivos projetos no PROPAR;

[4] Segundo o "**Manual de Parcerias Público-Privadas**" do Governo do Estado do Rio de Janeiro (janeiro de 2020), a Secretaria Executiva do Conselho Gestor do Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas – PROPAR é parte integrantes da estrutura da SEDEERI e exercida por meio da Subsecretaria de Concessões e Parcerias (SUBCPAR), que terá, entre outras, as atribuições descritas no texto.

c) Coordenar grupos e comissões temáticas, de caráter temporário, destinados ao estudo e à elaboração de propostas sobre matérias específicas, convocando os representantes da Unidade de PPP e de órgãos e entidades, públicas ou privadas, relacionadas ao tema em estudo, conforme determinação do CGP;

d) Executar as atividades operacionais e de coordenação de Parcerias Público-Privadas no âmbito do Estado;

e) Divulgar os conceitos e metodologias próprios dos contratos de Parcerias Público-Privadas;

f) Dar suporte técnico na elaboração de projetos e contratos, especialmente nos aspectos financeiros e de licitação às Secretarias de Estado, bem como apoiar na gestão e regulação de contratos de PPP;

g) Secretariar as reuniões do CGP, coordenando a preparação das informações e documentos requeridos, além da responsabilidade pela guarda dos documentos;

h) Publicar Edital de Chamamento Público, conforme deliberação do CGP, para manifestação de interesse da iniciativa privada na elaboração de estudos técnicos e, receber os respectivos requerimentos de autorização dos interessados nos projetos;

i) Coordenar as Audiências/Consultas Públicas e participar da Comissão Especial de Licitação;

j) Franquear consulta a projetos de manifestação de interesse público que deem origem a Chamamento Público;

k) Articular-se com a Unidade de PPP, bem como com unidades congêneres em âmbito nacional e internacional, com entidades representantes do mercado e da sociedade civil organizada;

l) Avaliar proposta final de Parceria Público-Privada para submissão ao CGP;

m) Opinar sobre alteração, revisão, resolução, rescisão ou prorrogação de contratos de PPP.

SEÇÃO XII
DA DIRETORIA ADMISTRATIVA E FINANCEIRA

Art. 14 - A Diretoria Administrativa e Financeira, tem por competência a prestação de serviços administrativos, financeiros, orçamentários, contábeis, materiais, logísticos e de informática para a Secretaria, a promoção do desenvolvimento e das competências gerenciais, profissionais e administrativas do seu quadro de pessoal e a disponibilização às unidades da SEDEERI de um aparato tecnológico na área de tecnologia da informação e comunicação, compreendendo as seguintes atribuições:

Serviços administrativos

a) Desenvolver levantamentos, diagnósticos e análises sobre a situação atual da gestão de compras, material, patrimônio, transportes, documentação e atendimento ao público, promovendo a implantação de medidas corretivas e preventivas imediatas;

b) Formular propostas e promover a implantação, gestão, monitoramento e avaliação de políticas, estratégias, diretrizes e ações referentes a compras, material, patrimônio, transportes, documentação e atendimento ao público, bem como formular e implantar suas normas, critérios e procedimentos básicos;

c) Realizar levantamentos, sondagens e licitações para compra de materiais e equipamentos, promovendo e realizando sua aquisição;

d) Receber, conferir, registrar e controlar qualitativa e quantitativamente os materiais e equipamentos adquiridos, bem como receber e analisar solicitação de materiais das unidades da Secretaria, providenciando seu transporte e entrega;

e) Planejar, administrar, guardar, conservar, inventariar, fiscalizar, movimentar e suprir o estoque de materiais e equipamentos da SEDEERI;

f) Promover a recepção, análise, registro e controle da tramitação de processos e outros documentos, assim como informar os resultados e a tramitação de processos específicos aos interessados;

g) Receber, distribuir e controlar a correspondência da Secretaria e promover a manutenção do arquivo de documentos;

h) Exercer a gestão dos bens patrimoniais móveis e imóveis da Secretaria, envolvendo a sua identificação, caracterização e controle, organizar e atualizar a documentação e os termos de responsabilidade e realizar inventários anuais e periódicos;

i) Organizar, administrar e prestar serviços de transportes para a Secretaria, manter cadastro de fornecedores, veículos e condutores, administrar e fiscalizar o uso e licenciamento de viaturas;

j) Recepcionar e atender servidores e visitantes, presencial ou virtualmente, assim como orientar o público com base nas normas legais, fornecer informações sobre as unidades e serviços prestados pela Secretaria e realizar os encaminhamentos devidos;

k) Organizar, administrar, controlar e prestar serviços de reprografia, portaria, protocolo, segurança, comunicação telefônica, zeladoria, vigilância, limpeza, copa e cozinha da Secretaria.

Serviços Econômico-Financeiros, Orçamentários e Contábeis

a) Desenvolver levantamentos, diagnósticos e análises sobre a situação atual e perspectivas da gestão financeira, orçamentária e contábil da SEDEERI e promover a implantação de medidas corretivas e preventivas imediatas;

b) Realizar estudos, formular propostas e promover a implantação, a gestão, o monitoramento de políticas, estratégias, diretrizes e ações econômico-financeiras, orçamentárias e contábeis para a Secretaria, bem como formular e implantar suas normas, critérios e procedimentos básicos;

c) Acompanhar a evolução e as tendências da conjuntura econômica e realizar estudos, análises e previsões referentes ao desempenho econômico-financeiro e orçamentário da Secretaria e de suas unidades;
d) Articular e mobilizar as unidades da SEDEERI para a formulação do seu orçamento anual, a partir das diretrizes orçamentárias definidas, consolidar seus resultados, assegurar sua consistência com os planos e orçamentos do governo estadual e encaminhá-lo às instâncias superiores pertinentes;
e) Acompanhar e controlar a execução orçamentária da Secretaria e de suas unidades, fornecendo informações e análises sobre sua evolução às instâncias superiores;
f) Elaborar e analisar balanços, relatórios, prestação de contas de convênios, acordos e demais demonstrativos contábeis da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Secretaria e de suas unidades;
g) Receber, conferir, classificar e processar documentos e dados contábeis, emitindo os demonstrativos da situação, evolução e projeção das contas da Secretaria e de suas unidades;
h) Preparar, executar e controlar recebimentos e pagamentos da Secretaria e de suas Unidades componentes, emitir os documentos requeridos e elaborar os demonstrativos correspondentes;
i) Guardar e movimentar numerário e valores da Secretaria e executar e controlar as aplicações financeiras dos recursos disponíveis.

Desenvolvimento e Administração de Pessoas

a) Desenvolver levantamentos, diagnósticos e análises sobre a situação e perspectivas da gestão de pessoas na SEDEERI e promover medidas corretivas e preventivas imediatas;

b) Realizar estudos e formular propostas de políticas, estratégias, diretrizes e normas para as áreas de desenvolvimento, avaliação, gestão, administração e controle de pessoas, bem como formular e implantar suas normas, critérios e procedimentos básicos;

c) Promover o recrutamento e a seleção de pessoas, tendo como requisitos básicos as competências requeridas pela Secretaria e descritas nos documentos apropriados;

d) Gerir e articular os processos de capacitação e desenvolvimento gerencial, técnico e administrativo para os quadros da SEDEERI, baseados nas necessidades indicadas pelos diagnósticos, desafios e metas de desempenho;

e) Promover, formular, aplicar e monitorar programas corporativos de desenvolvimento gerencial, de acordo com as necessidades das unidades da Secretaria e os melhores modelos e práticas disponíveis;

f) Articular, apoiar e gerir o processo de avaliação de desempenho, monitorando a evolução e o potencial dos colaboradores e informando as necessidades de capacitação e de desenvolvimento;

g) Desenvolver e implantar modelos e programa de gestão e acompanhamento de carreiras e movimentação dos talentos da Secretaria;

h) Promover a administração de pessoal da SEDEERI, compreendendo o apoio à montagem da folha de pagamento, o registro e controle de frequência, faltas e licenças de pessoal, a administração de benefícios, planos de saúde e segurança, e relações no trabalho;

i) Coletar, registrar, processar e mapear dados e informações relativos aos funcionários da Secretaria e realizar análises e inferências, com vistas a subsidiar o controle, o planejamento e a prestação de contas relativas ao pessoal;

j) Monitorar o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores, promovendo medidas para superar as deficiências detectadas e estabelecendo programas de melhoria da qualidade de vida do pessoal.

Serviços e Tecnologias de Informação e Comunicação

a) Desenvolver levantamentos, diagnósticos e análises sobre a situação atual e perspectivas da SEDEERI em termos de tecnologia, gestão, equipamentos e ferramentas de informação e comunicação, promovendo as medidas corretivas e preventivas imediatas;

b) Subsidiar e apoiar a formulação de políticas, planos, estratégias e projetos para a tecnologia, gestão, equipamentos e ferramentas da informação e comunicação da Secretaria;

c) Realizar análises a respeito da utilização atual da tecnologia da informação e comunicação nos processos, projetos, serviços e relacionamentos da Secretaria, identificando potencialidades e oportunidades para a ampliação e otimização de sua aplicação;

d) Articular e apoiar as unidades da Secretaria na formulação de projetos para a otimização da utilização da tecnologia da informação e comunicação nos seus produtos, serviços, processos e relacionamentos internos e externos;

e) Promover, em articulação com as áreas demandantes, a aquisição ou o desenvolvimento de soluções e programas de tecnologia da informação e comunicação;

f) Proporcionar suporte operacional e orientação técnica às unidades da Secretaria no desenvolvimento e implantação de soluções de tecnologia da informação e comunicação e no seu adequado uso e aplicação;

g) Estabelecer normas de segurança para o acesso e uso das informações da SEDEERI;

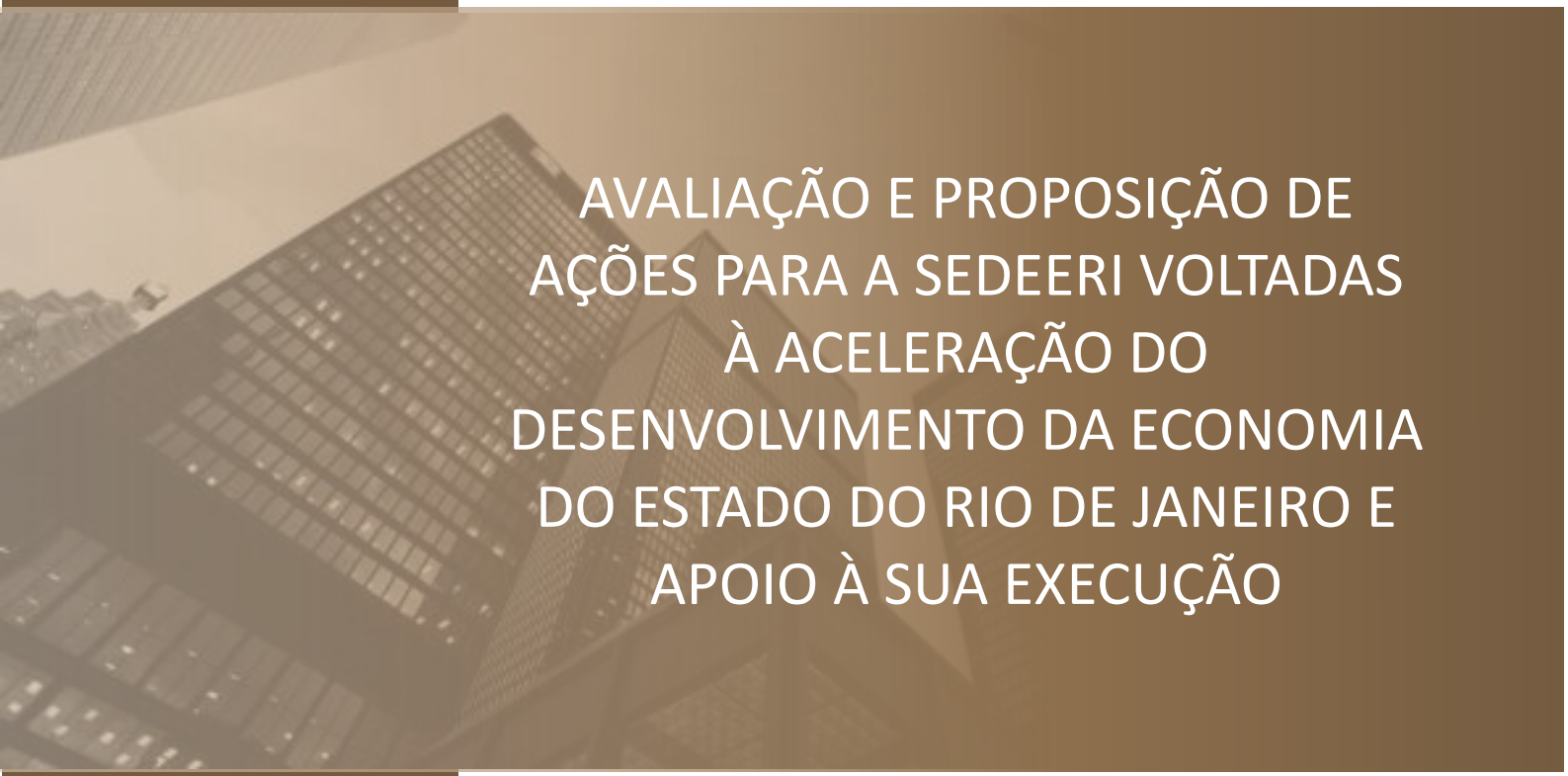
h) Promover e articular a definição de critérios, normas e padrões para aquisição, operação e uso de ferramentas, equipamentos e instalações de tecnologia de informação e comunicação, monitorando e zelando por sua aplicação;

i) Promover a atualização, implantação, gestão técnica e manutenção das bases de dados, sistemas informáticos, servidores, redes de telecomunicação, portais, sites e demais equipamentos e instalações de tecnologia da informação e comunicação;

j) Prestar serviços de *help desk* aos usuários internos de tecnologia da informação e comunicação, orientando, educando e apoiando quanto às melhores práticas na utilização dos softwares, ferramentas, equipamentos e instalações.

⁂ ⁂ ⁂

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Central de Atendimento a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

– 29 de abril de 2022 –

1 Índice

1 Índice 2

2 Sobre Este Documento 3

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 4

4 Desempenho da Plataforma – Atividades Realizadas 5

4.1 Divulgação do GUIA Desenvolve RJ 5

4.1.1 Disponibilização do E-mail Institucional para a Plataforma 5

4.1.2 Configuração e envio de e-mails de divulgação 5

4.1.3 Cadastro dos Dados de Contatos 6

4.1.4 Resultado 12

4.2 Central de Atendimento na Plataforma de Engajamento Social 14

4.3 Plataforma de Engajamento Social na Central de Atendimento 15

4.3.1 FAQ (Frequently Asked Questions – Perguntas e Respostas Frequentes) 15

4.3.2 Script da Unidade de Resposta Audível 19

4.4 Central de Atendimento no site institucional da SEDEERI 20

4.5 Divulgação Plataforma de Engajamento Social 20

4.6 Proposta para elaboração de roteiro dos SCRIPTS da Central de Atendimento 22

4.6.1 Etapas 22

4.6.2 Abordagem para a Definição de SCRIPTS 22

4.6.3 Fluxo de Atendimento 23

4.6.4 Exemplos 24

5 Levantamentos 25

5.1 Serviços para a Central de Atendimento SEDEERI 25

5.2 Meios de Atendimento Instituições Vinculadas 27

5.3 Guia Desenvolve-RJ 32

6 Observações Finais 34

2 Sobre Este Documento

Este Relatório está relacionado ao objetivo específico 10 – Operacionalização da Central de Atendimento a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, estabelecido pelo Termo de Referência para a *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução*, em conformidade com as atividades especificadas na proposta da Fundação São Francisco de Assis à SEDEERI de 1 de outubro de 2021 e contrato 004/2021 estabelecido entre as partes.

O Relatório possui periodicidade mensal, apresentando as atividades realizadas em seu período de referência. De acordo com os seus objetivos de melhoria contínua para as operações da Central, a FSFA poderá realizar atividades para implementação de novas funcionalidades, ou aprimoramento das já disponíveis. Neste caso, o relatório incluirá descritivos sobre as respectivas atividades de levantamentos, análises ou recomendações.

O presente relatório aborda o período de 01 a 30 de abril de 2022.

3 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

A Central encontra-se atualmente implantada e operacional, em conformidade com o plano de trabalho estabelecido pelo Termo de Referência e Proposta Técnica da FSFA.

Este documento visa, exclusivamente, apresentar informações sobre as atividades realizadas, no período, pela Central de Atendimento da SEDEERI e Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

Como estabelecido pelo plano de trabalho e abordagem metodológica apresentados à Secretaria, a FSFA poderá propor melhorias ao modelo de atuação da Central, de acordo com seus objetivos de melhoria contínua de suas operações. Desta forma, formato e conteúdo do relatório poderão passar por revisões e alterações, à medida em que forem adquiridos novos conhecimentos nas interações realizadas com o público alvo, sempre buscando melhores resultados das ações da SEDEERI abrangendo seu público alvo.

Portanto, as informações aqui apresentadas são dinâmicas e serão aprimoradas, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo. Alterações, caso necessárias, serão apresentadas em relatórios posteriores, para revisão da SEDEERI.

4 Desempenho da Plataforma – Atividades Realizadas

4.1 Divulgação do GUIA Desenvolve RJ

A primeira ação ATIVA executada pela Central SEDEERI, foi a divulgação e solicitação de indicação para tratamento do GUIA Desenvolve RJ, demanda solicitada pela subsecretária Marina Esteves, em conjunto com a responsável por projetos de desenvolvimento Fernanda Curdi, assim como a elaboração de textos para a aprovação da subsecretaria de Comunicação através do jornalista Cassiano Viana.

Foi entregue, pela área de Projetos, uma lista de contatos das pessoas que receberam o GUIA Desenvolve RJ. Com base nesta lista, foram enviados cento e quarenta e oito e-mails, configurados como apresentado a seguir.

4.1.1 Disponibilização do E-mail Institucional para a Plataforma

A Fundação São Francisco de Assis, em acordo com a SEDEERI criou e disponibilizou um e-mail para realizar o cadastro dos usuários na Plataforma sendo assim intitulado: usuario@realizamaisrio.com.br. O mesmo foi amplamente divulgado conforme demonstrado no item 4.1.2 a seguir.

4.1.2 Configuração e envio de e-mails de divulgação



Guia "Desenvolve RJ - a transformação do seu município começa por aqui".

From: "Central de Atendimento SEDEERI" <atendimento.sedeeri@desenvolvimento.rj.gov.br>

Central de Atendimento SEDEERI

Prezado, bom dia.
A secretaria estadual de Desenvolvimento Econômico do Rio de Janeiro, no dia 28 de março, entregou para a prefeitura o guia "Desenvolve RJ - a transformação do seu município começa por aqui"

A publicação reúne modelos de decretos, projetos de lei e políticas públicas já aprovadas e de resultado comprovado, além de exemplos de iniciativas que ajudarão os municípios na consolidação de um ambiente favorável de negócios, com desburocratização, previsibilidade e acesso ao crédito, para estimular a atração de empresas e investimentos.

Estamos iniciando, nesta semana, o tele-atendimento com todos os que receberam o guia, basta responder esse e-mail, para esclarecer dúvidas e demonstrar as impressões sobre o documento.

Seria possível informar o nome e o contato telefônico do representante da prefeitura que ficará responsável pela utilização do guia?

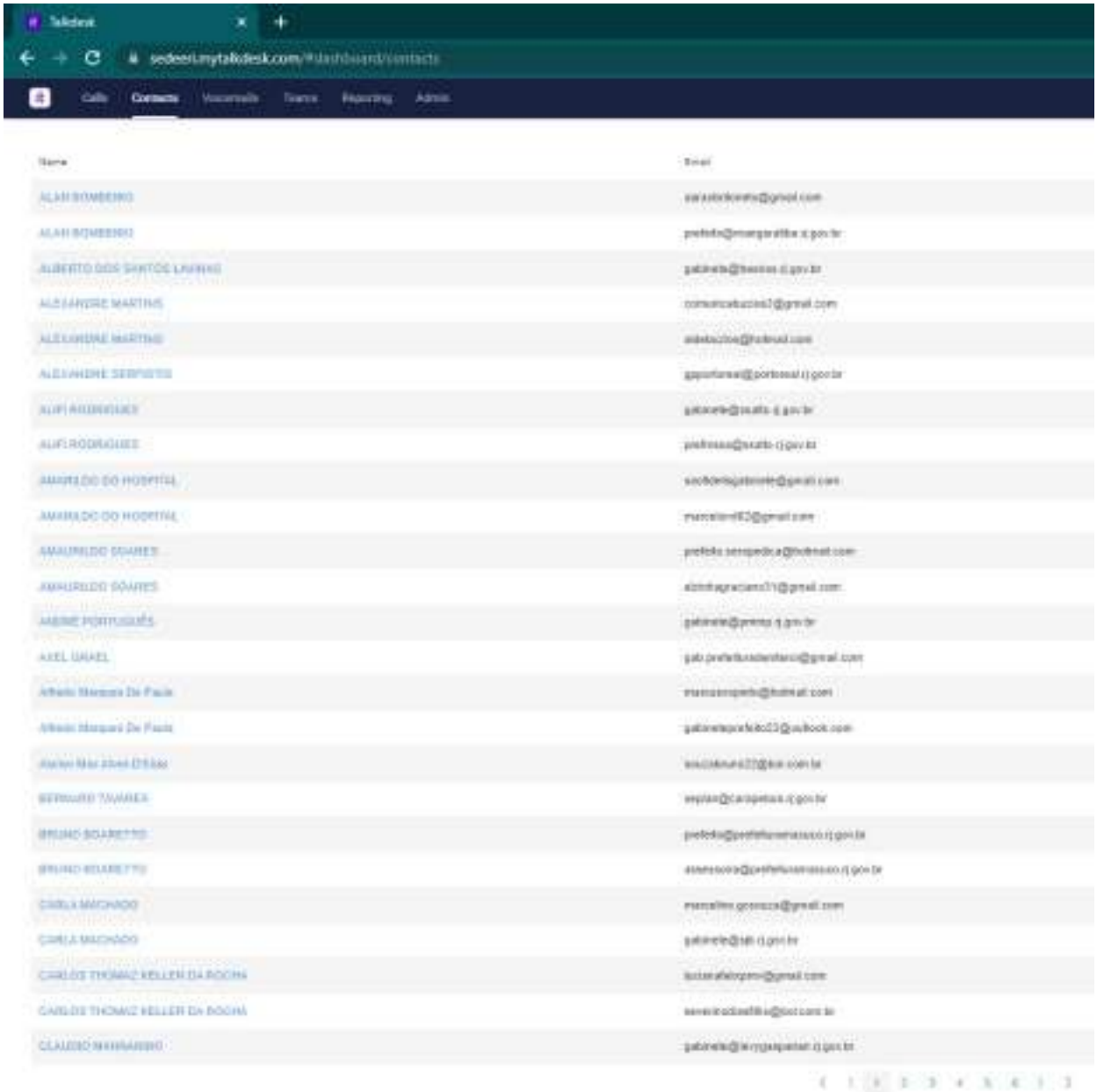
Encaminhamos, abaixo, o link para download do documento:

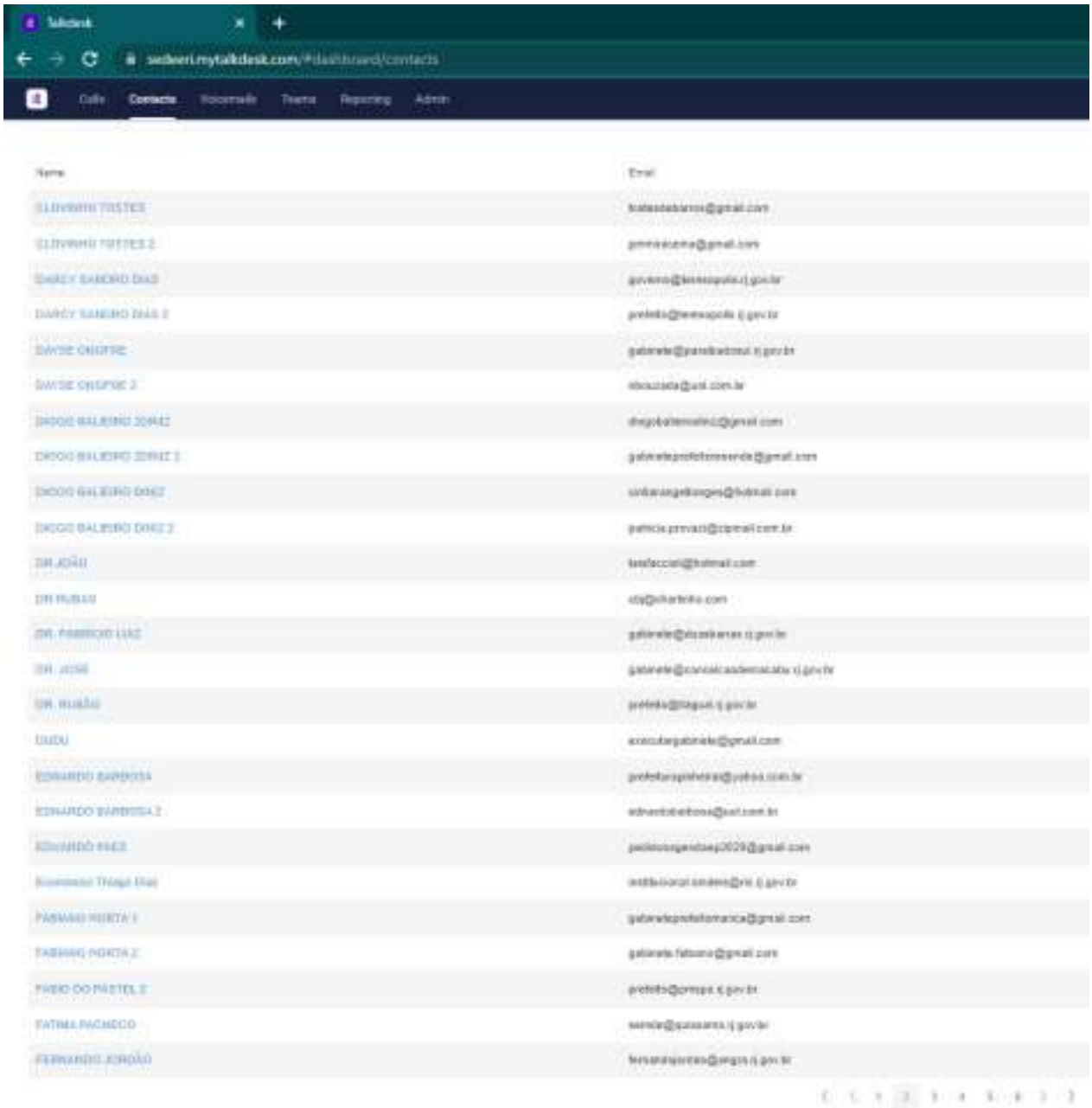
http://www.rj.gov.br/Uploads/Noticias/25105DOCUMENTO%20(1)_compressed.pdf

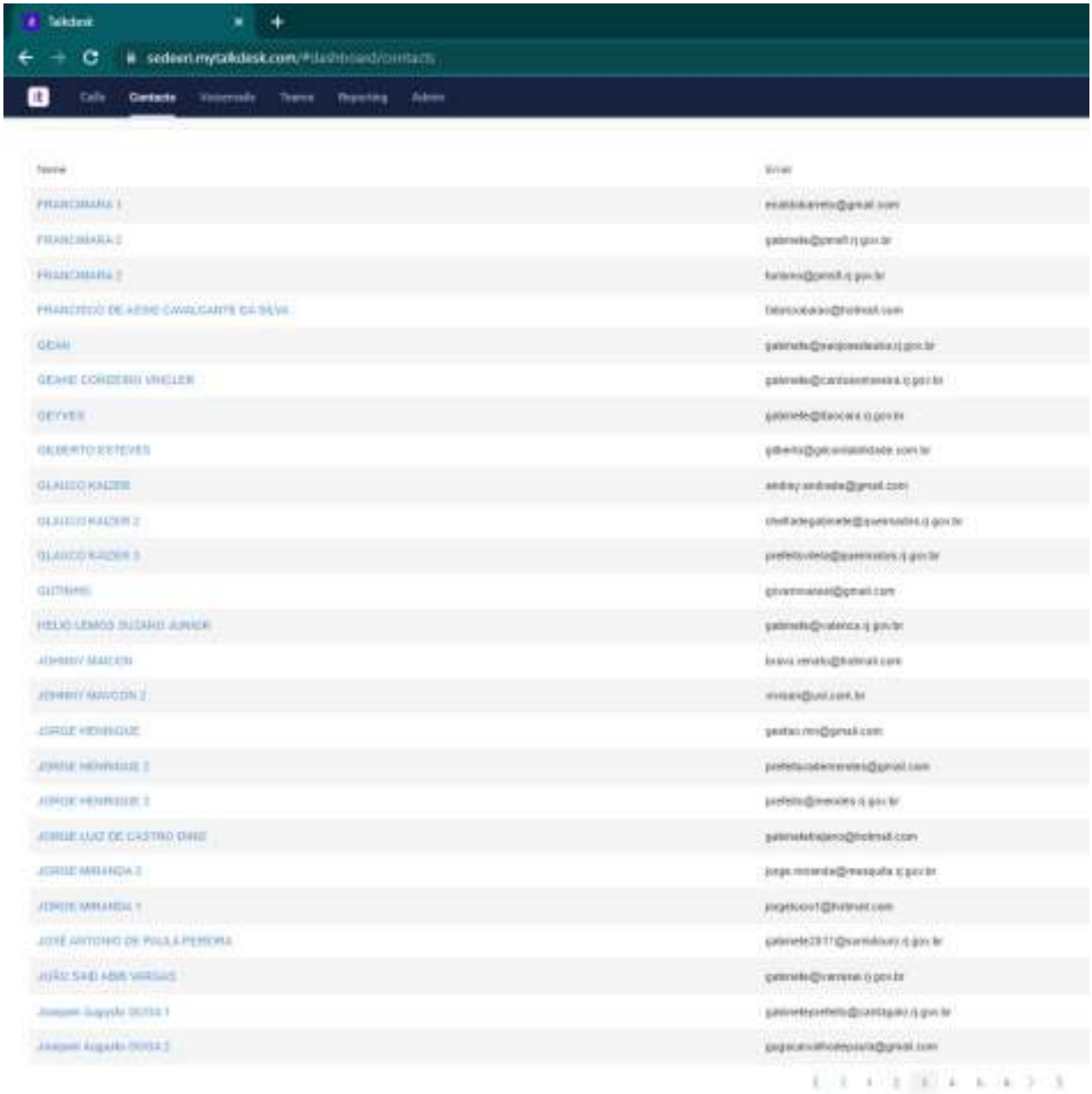
A secretaria de Desenvolvimento Econômico agradece a sua colaboração.

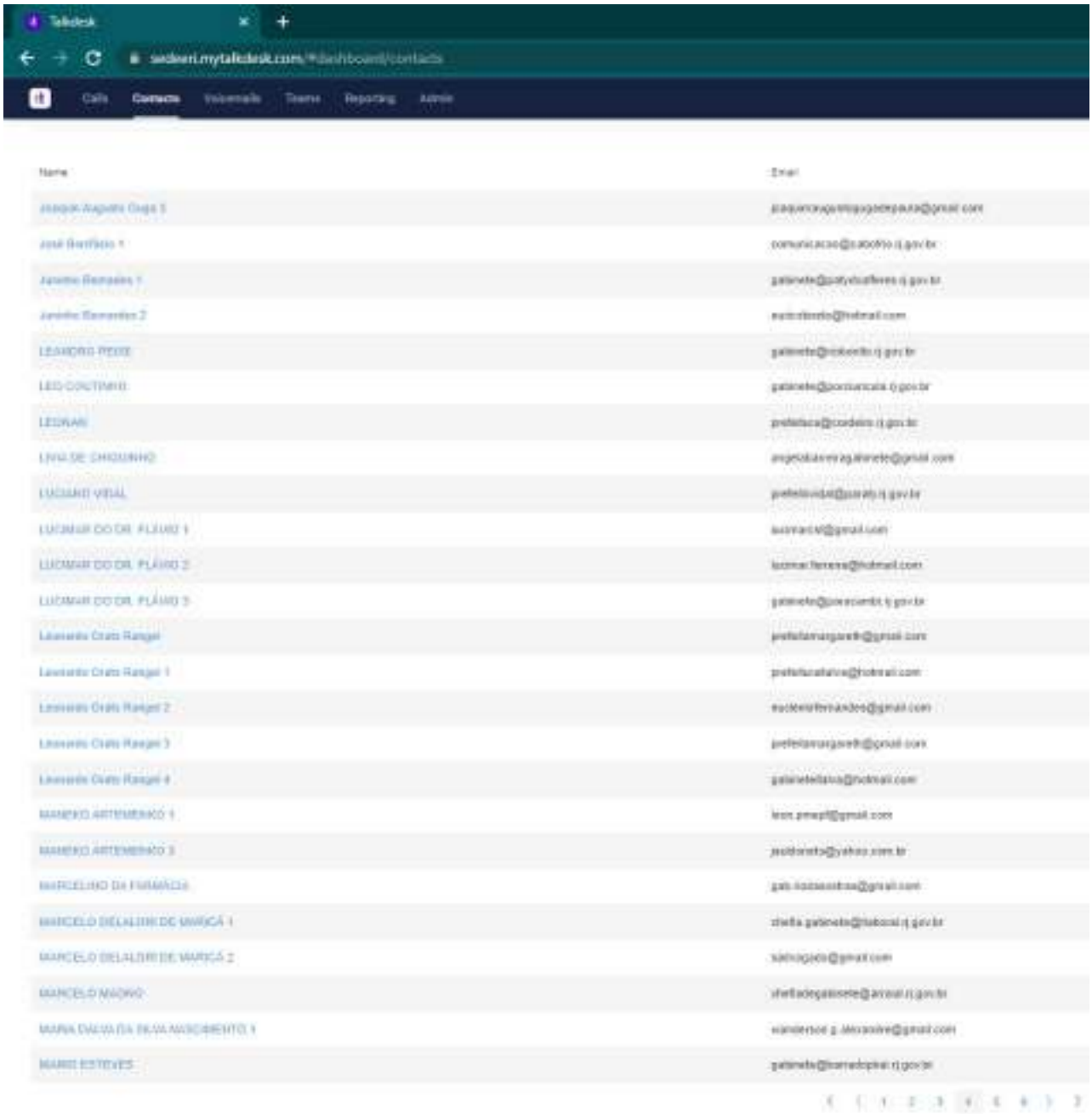
4.1.3 Cadastro dos Dados de Contatos

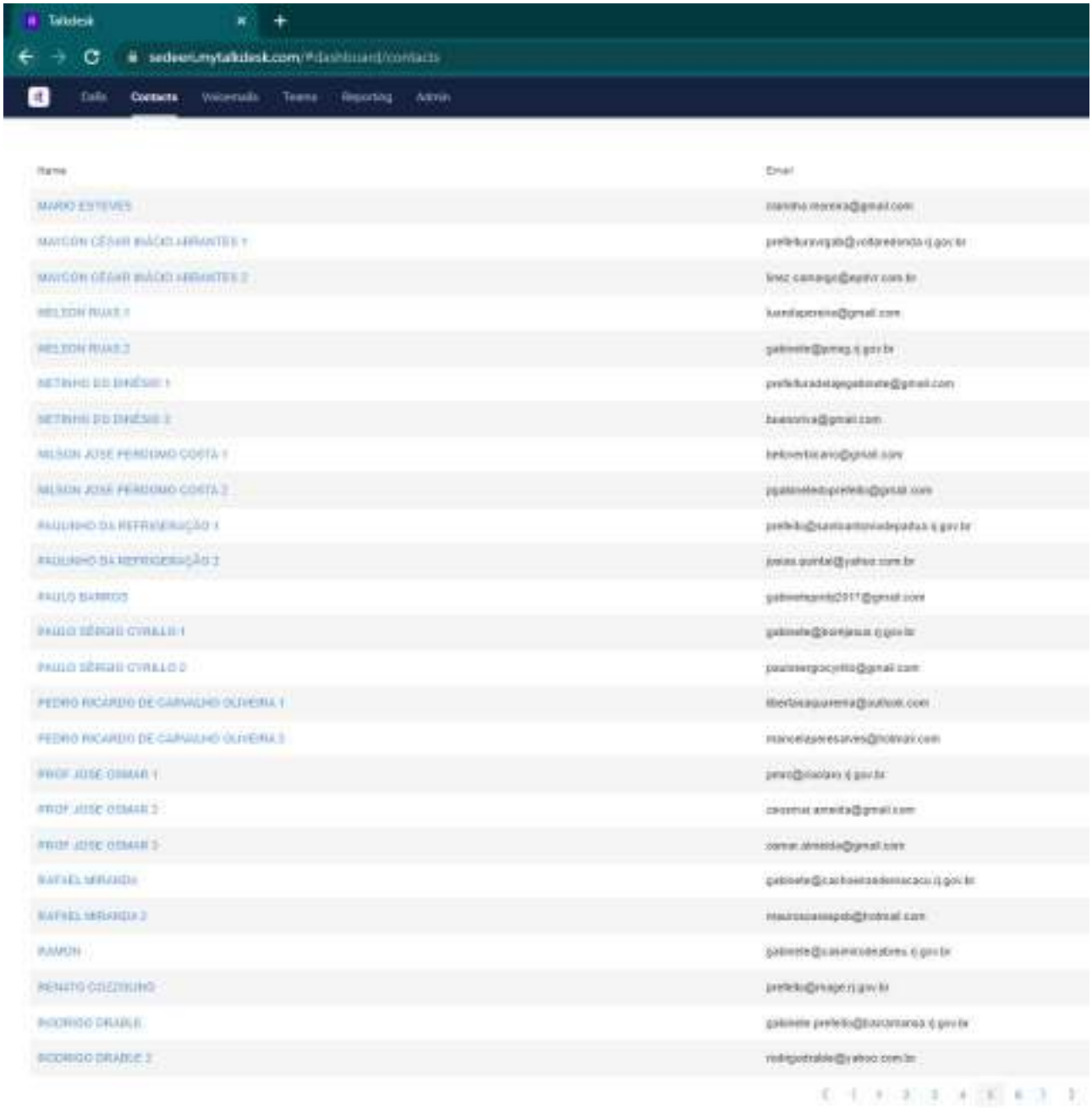
O envio da mensagem de divulgação requereu o cadastramento manual dos dados dos contatos fornecidos.

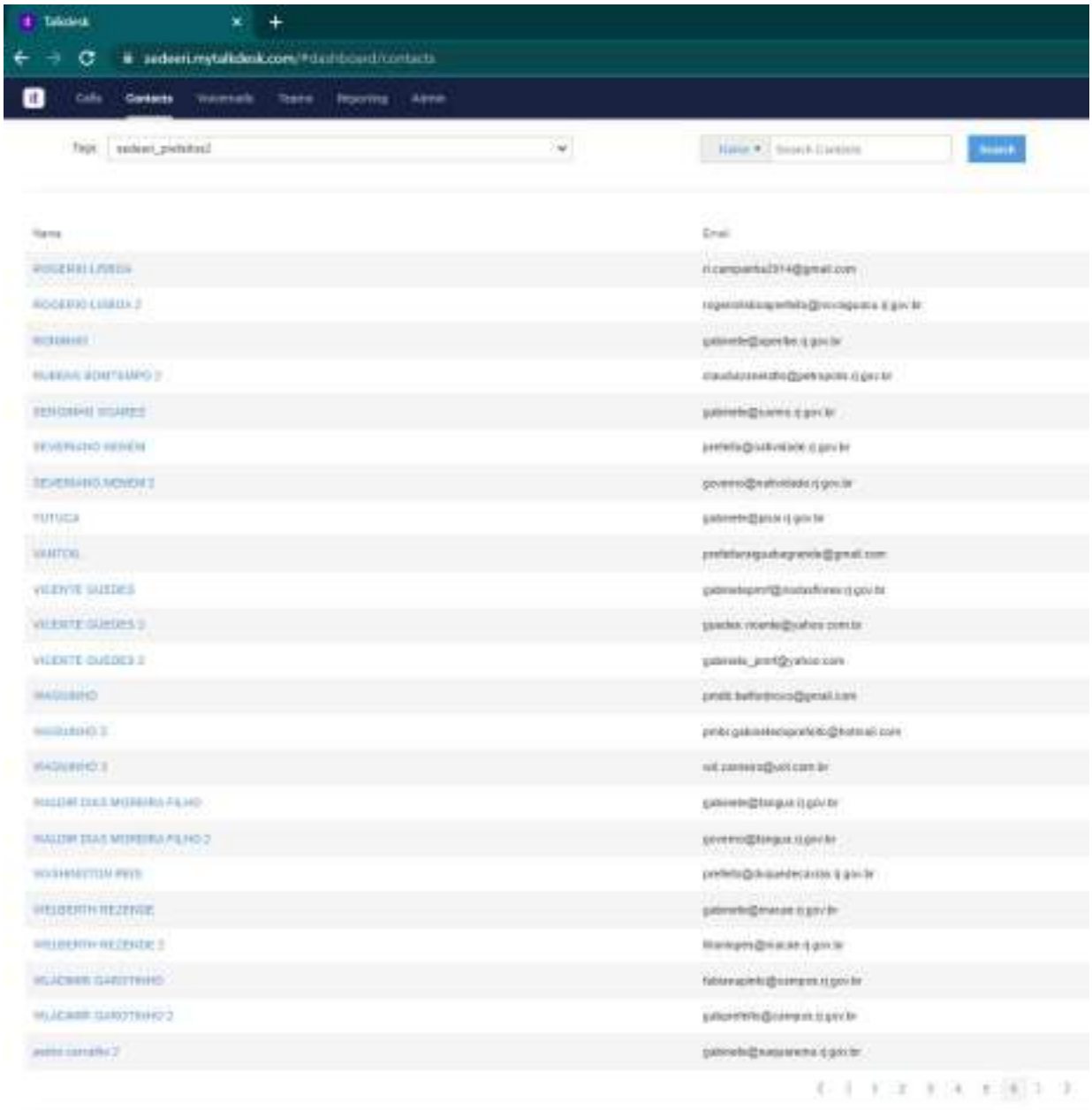



Talkdesk
sedeeri.mytalkdesk.com/#/dashboard/contacts
Calls
Contacts
Voicemails
Teams
Reporting
Admin
Name
Email


Talkdesk
sedeeri.mytalkdesk.com/#/dashboard/contacts
Calls
Contacts
Voicemails
Teams
Reporting
Admin


Talkdesk
sedeeri.mytalkdesk.com/#/dashboard/contacts
Calls
Contacts
Voicemails
Teams
Reporting
Admin
Name
Email


Talkdesk
Calls
Contacts
Voicemails
Teams
Reporting
Admin
Name
Email



4.1.4 Resultado

Apresentamos abaixo dois exemplos dos retornos obtidos pela Central de Atendimento em resposta aos e-mails enviados, representados por e-mails enviados pelo Prefeito do Rio de Janeiro, Sr. Eduardo Paes e pelo Prefeito de Rio das Flores, Sr. Vicente Guedes.

As principais respostas aos e-mails enviados foram informadas à SEDEERI, para as devidas providências necessárias à continuidade das ações.

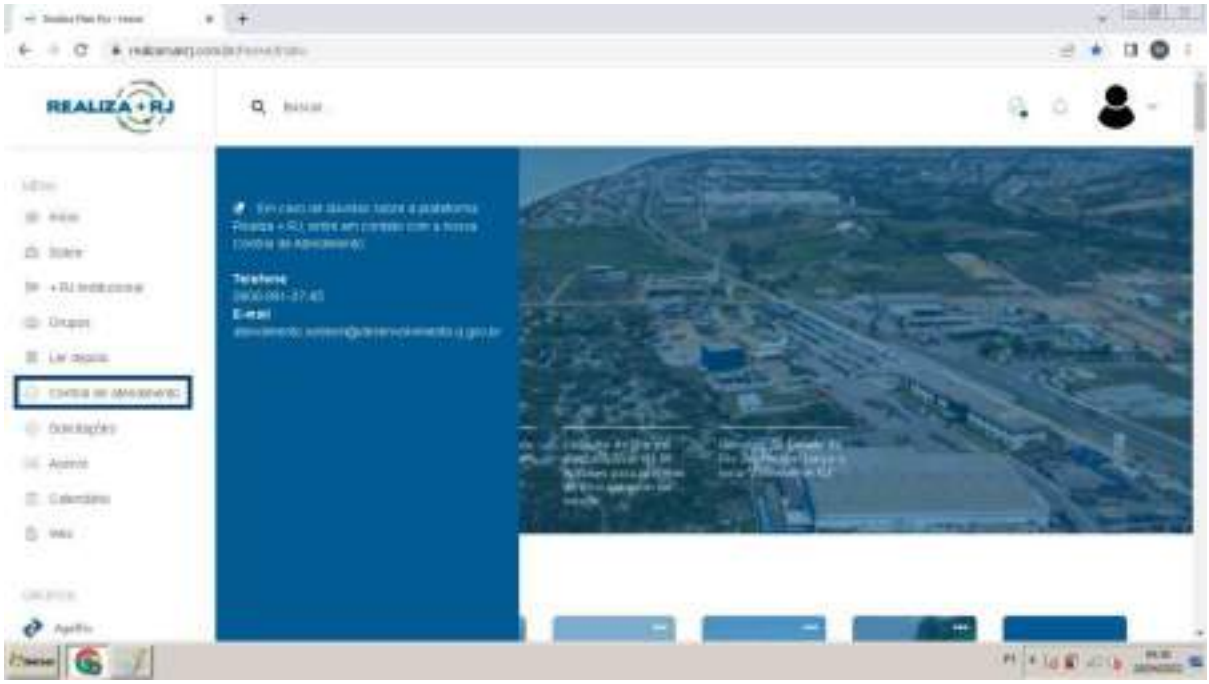




Como próximos passos, a SEDEERI fornecerá instruções específicas para os procedimentos de resposta aos e-mails, assim como de outras ações adicionais de divulgação do GUIA que serão realizadas pela Central de Atendimento.

4.2 Central de Atendimento na Plataforma de Engajamento Social

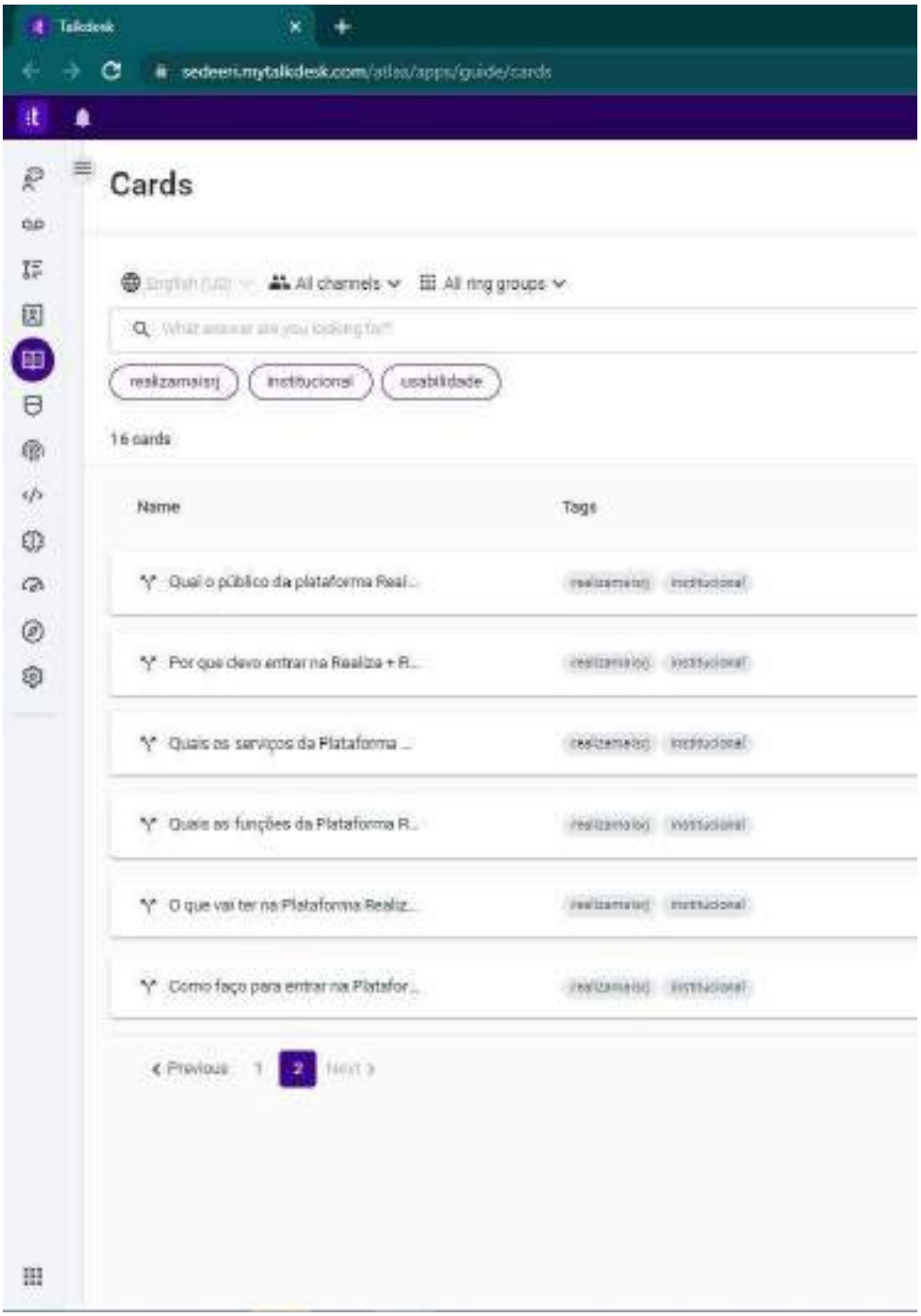
Foi incluído link direto na Plataforma de Engajamento Social com informações para acesso a Central de Atendimento, visando a integração entre as ferramentas e o apoio ao usuário da plataforma durante a navegação.

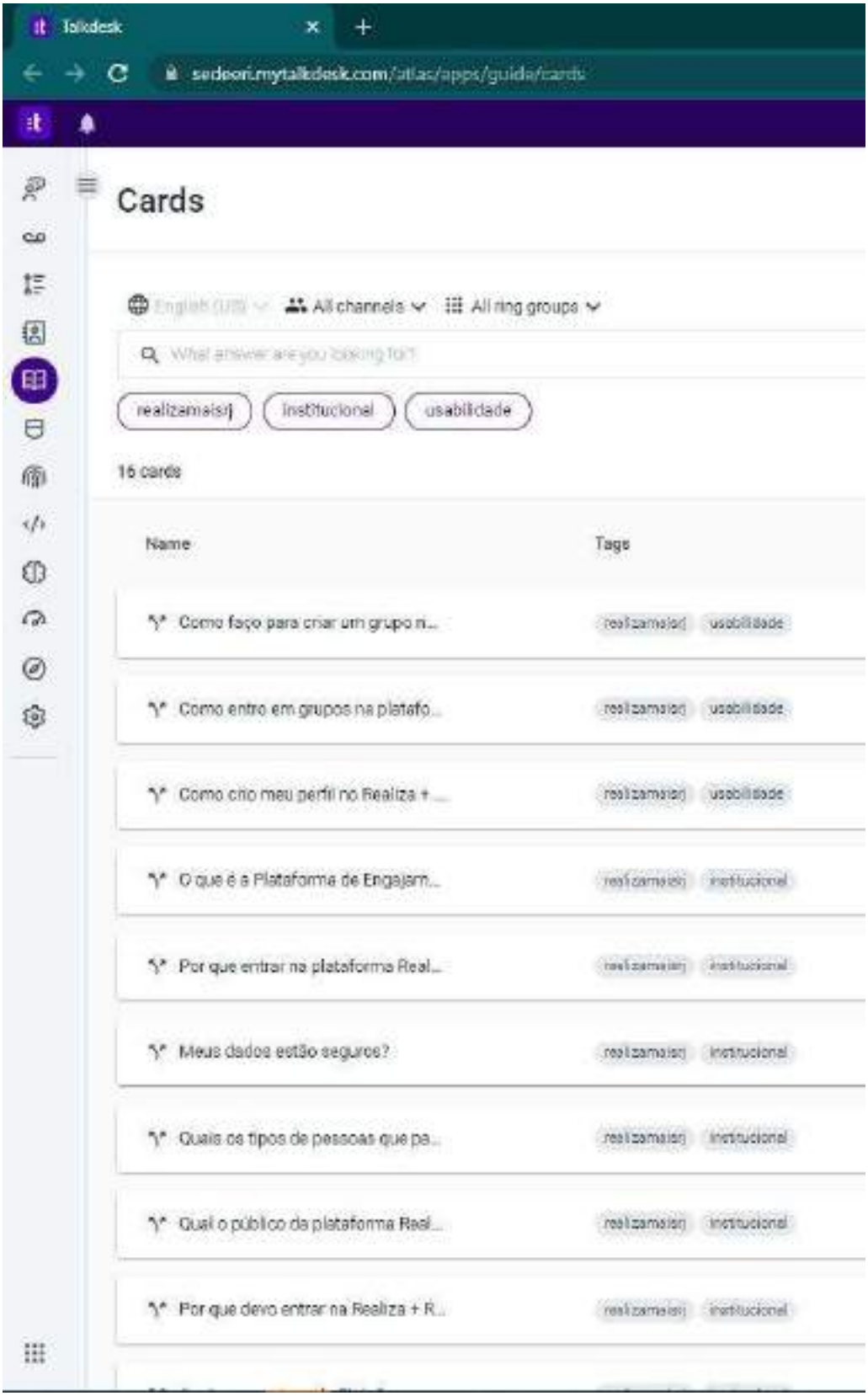


4.3 Plataforma de Engajamento Social na Central de Atendimento

4.3.1 FAQ (*Frequently Asked Questions* – Perguntas e Respostas Frequentes)

Foi implementado na Base de Conhecimentos da Central o conjunto de Perguntas e Respostas Frequentes, utilizado como referência nos atendimentos prestados.




Talkdesk
Cards
All channels
All ring groups
realizamais
institucional
usabilidade
16 cards
Name
Tags
Como faço para criar um grupo n...
Como entro em grupos na platafo...
Como crio meu perfil no Realiza +...
O que é a Plataforma de Engajam...
Por que entrar na plataforma Real...
Meus dados estão seguros?
Quais os tipos de pessoas que pa...
Qual o público da plataforma Real...
Por que devo entrar na Realiza + R...

FAQ	
O que é a Plataforma de Engajamento Realiza + RJ?	A plataforma de engajamento para criação de cultura comunitária intitulada Realiza + RJ é uma solução web desenvolvida para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucional (SEDEERI) para apoiar a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro, por meio de troca de ideias e informações.
De quem é a Plataforma de Engajamento Realiza + RJ?	A Plataforma Realiza + RJ é uma solução web administrada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucional (SEDEERI), órgão do Governo do Estado do Rio de Janeiro.
Quanto custa para acessar a Plataforma de Engajamento Realiza + RJ? A Plataforma é grátis?	O acesso à Plataforma Realiza + RJ é inteiramente grátis, sem custo aos seus participantes.
Por que entrar na Plataforma Realiza + RJ?	Porque são muitas as vantagens para quem é empresário ou empreendedor no Estado do Rio de Janeiro, seja qual for o porte ou o segmento da sua atividade. Na Plataforma Realiza + RJ, você poderá trocar ideias, experiências e informações para desenvolver ou abrir o seu negócio. Poderá se atualizar sobre legislação, com informações claras e oficiais, num canal direto com a SEDEERI. Será informado sobre eventos presenciais e virtuais e ampliará a sua rede de relacionamentos. Tudo isso de graça, de forma prática, dinâmica e fácil de usar.
Como faço para entrar na Plataforma de Engajamento Realiza + RJ?	Basta acessar o endereço https://realizamaisrj.com.br e fazer um simples cadastro, inteiramente gratuito.

O que vai ter na Plataforma Realiza + RJ? Quais as funções da Plataforma Realiza + RJ Quais os serviços da Plataforma Realiza + RJ? Por que devo entrar na Realiza + RJ?	Como membro da Realiza + RJ, você terá acesso a notícias e informações sobre empreendedorismo, ficará por dentro dos eventos de capacitação promovidos pela Secretaria, poderá fazer parte de grupos de discussão para troca de ideias e dicas, e muito mais.
Quais os tipos de pessoas que participarão da Realiza + RJ? Qual o público da plataforma Realiza + RJ?	A Plataforma visa a reunir integrantes da sociedade, empresários de todos os portes, representantes de entidades públicas e privadas, de entidades parcerias do Governo do Estado, equipes técnicas ligadas à Secretaria, prefeituras entre outros.
Meus dados estão seguros?	Sim. O armazenamento de dados inseridos na Plataforma Realiza + RJ está de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Consulte aqui o Termo de Uso: link.

4.3.2 Script da Unidade de Resposta Audível



4.4 Central de Atendimento no site institucional da SEDEERI

A SEDEERI está em processo de inclusão, no seu site institucional, das informações de contato da Central de Atendimento, necessárias para que o público alvo realize interações através de chamadas telefônicas, e-mails ou chats. Em reunião com a Sra. Alcina Mergulhão, foram definidas ações para envolvimento do PRODERJ visando os trâmites necessários.

O layout gráfico das informações da Central a ser implementado no site da Secretaria está apresentado a seguir:



4.5 Divulgação Plataforma de Engajamento Social

Segue o texto desenvolvido pela equipe da Central de Atendimento para divulgação, através da disseminação de e-mails ao público alvo, da Plataforma Social para Engajamento de Culturas Comunitárias, atualmente denominada Plataforma **Realiza + RJ**.

Este é um convite especial da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro (SEDEERI) para você que participou do Encontro para o Desenvolvimento Regional.

Sabemos que a troca de conhecimento e de ideias é como o nosso estado: não pode parar. Por isso, apresentamos a você nosso mais novo projeto em prol da aceleração econômica fluminense: a plataforma **Realiza + RJ**.

A plataforma **Realiza + RJ** é uma iniciativa inovadora que adéqua, às necessidades dos agentes de desenvolvimento regional e demais interessados, os conceitos mais modernos trazidos pelas tecnologias sociais digitais, adotados e assimilados por toda a sociedade.

Intuitiva e organizada, esta plataforma de engajamento social possui uma enorme variedade de funcionalidades – mensagens, textos, imagens, notícias, programações, conteúdo multimídia (vídeo, som, imagem ou texto), blogs, formulários, menus, enfim, tudo o que é necessário para a construção e desenvolvimento de diferentes tipos de interações e relações com as inúmeras organizações, instituições e representantes da sociedade.

Nesta plataforma, você poderá divulgar suas ideias, comunicar suas necessidades e interagir com empresas de todos os portes, empreendedores, profissionais liberais e autônomos, organizações da sociedade e instituições públicas, incluindo a SEDEERI, para criar um ambiente de desenvolvimento do conhecimento, trocas de informações, promoção da inovação e cooperação entre elos de cadeia produtiva, ou simplesmente para fortalecer vínculos com todos aqueles interessados no desenvolvimento econômico do estado.

Neste inédito ambiente virtual, vamos promover o encontro de todos os que fazem a roda da economia girar!

Queremos intensificar o debate, a colaboração e a união entre todos nós, para impulsionar ainda mais as atividades econômicas nos mais variados setores do mercado, em todas as regiões do estado.

Seja bem-vindo! Clique no link abaixo, faça seu cadastro e participe!

A divulgação é voltada, nesta fase inicial, aos participantes dos Fóruns Regionais.

A SEDEERI também se encontra em processo de definição de temas específicos, a serem implementados na Plataforma e abrangidos pelas ações da Central de Atendimento. Ao término desse relatório já estavam definidos 5 temas específicos, assim como o respectivo público alvo:

- Negócios Sustentáveis;
- Economia do Mar;
- Geração de Energia Elétrica;
- Município em Foco;
- Compras RJ.

Neste processo, foram definidos os pontos focais (representantes internos da Secretaria) destes temas, para permitir uma operação integrada entre a SEDEERI, Central de Atendimento e Plataforma Realiza + RJ. Neste período foi realizada uma reunião com todos os pontos focais para apresentação da Plataforma e da Central de Atendimento. Novas reuniões individuais serão realizadas para o detalhamento do conteúdo de cada tema, a ser incorporado pela Plataforma e abrangido pelos serviços prestados pela Central de Atendimento.

4.6 Proposta para elaboração de roteiro dos SCRIPTS da Central de Atendimento

Como parte de suas atividades de apoio às ações de desenvolvimento da economia junto ao seu público-alvo, foi analisada e elaborada à SEDEERI uma proposta de roteiros de atendimento para serviços específicos, apresentadas a seguir.

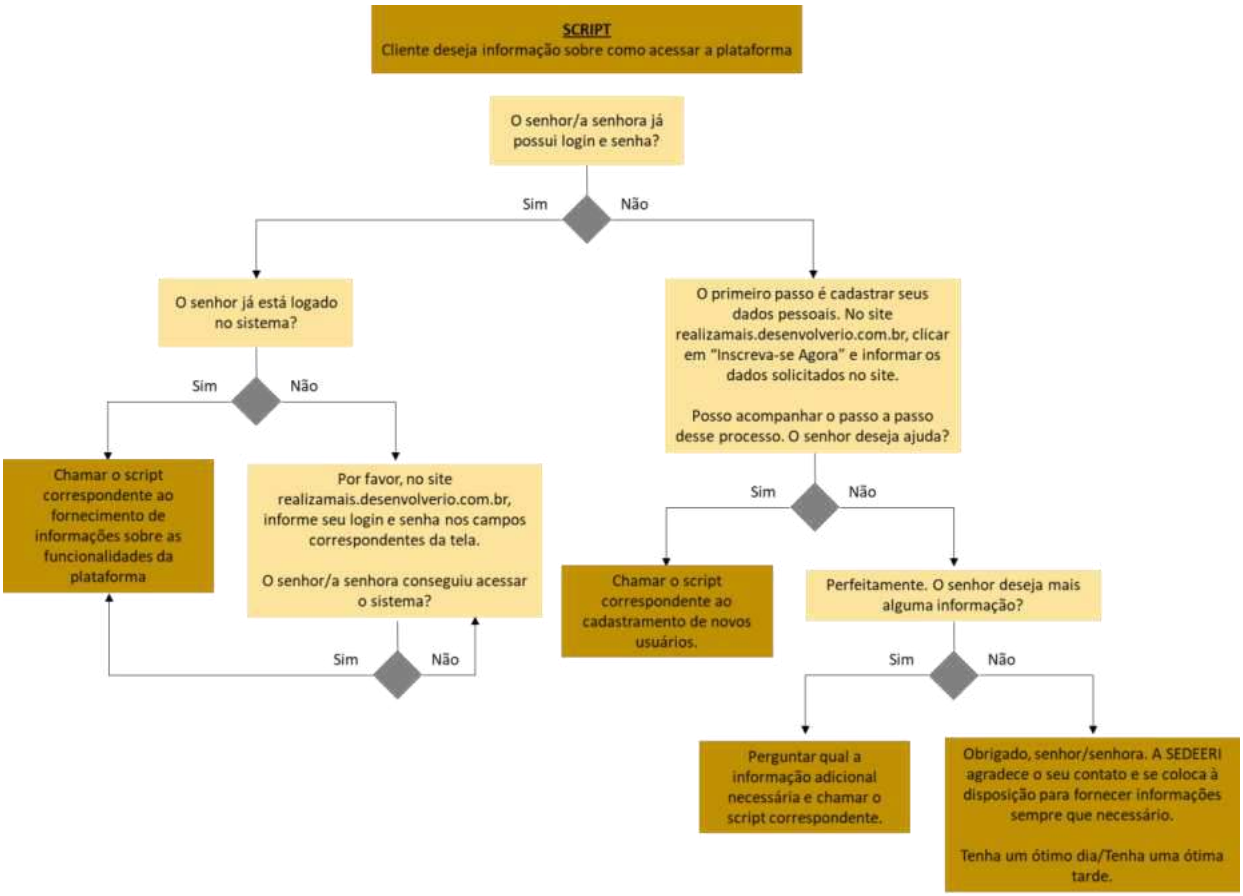
4.6.1 Etapas

Seleção do Serviço	Escolha do tipo de serviço a ser prestado. **Exemplo**: Fornecimento de Informações sobre a Plataforma Social de Engajamento de Culturas Comunitárias
Definição dos Módulos de Serviço	Quebra do serviço nos subconjuntos lógicos necessários para o pleno atendimento e tratamento dos assuntos a ele relacionados. **Exemplos:** – Fornecer informações para o cadastramento de novos usuários; – Fornecer informações sobre objetivos e uso da plataforma; – Fornecer informações sobre as funcionalidades da plataforma (manual de usuário); – Receber críticas, sugestões, elogios e reclamações e encaminhar à área responsável.
Definir o Roteiro de Atendimento dos Módulos de Serviço	Para cada módulo do serviço, identificar as possíveis solicitações e interações necessárias para atendimento ao cliente.

4.6.2 Abordagem para a Definição de SCRIPTS

Comunicação S.C.O.T.	**SEGURANÇA**: – Transmitir confiança ao cliente, em comunicação de forma franca e com conhecimento sobre o tema. **CLAREZA**: – Facilitar o entendimento do cliente. **OBJETIVIDADE**: – Atender fornecendo informações diretas, evitando gasto desnecessário de tempo. **TRANSPARÊNCIA**: – Fornecer informações precisas e coesas.

4.6.3 Fluxo de Atendimento



Na criação dos SCRIPTS não há necessidade de definir exatamente todas as frases e estabelecer um processo muito rígido. Atualmente é necessário dar espaço a humanização do atendimento.

4.6.4 Exemplos

	SCRIPT Inicialização do Atendimento
SAUDAÇÃO	Bom dia, obrigado por ligar para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro. Meu nome é Pedro Henrique. Gostaria de informar que este contato pode estar sendo gravado, visando o controle de qualidade do nosso atendimento. Como posso ajudar?
ESCOPO DE ATUAÇÃO DA CENTRAL	A SEDEERI agradece o seu contato. Gostaríamos de informar que este atendimento visa o fornecimento de informações para micro, pequenas, médias e grandes empresas, relacionadas ao uso da Plataforma Social de Engajamento de Culturas Comunitárias e sobre ações de desenvolvimento econômico sob o âmbito de responsabilidade da SEDEERI. Outros tipos de atendimento, como informações sobre outras entidades ou órgãos do governo, devem ser feitas diretamente no site do governo do estado do Rio de Janeiro: www.rj.gov.br
INTERAÇÕES FORA DO HORÁRIO DE ATENDIMENTO	A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro agradece o seu contato. Lamentamos informar que neste momento não podemos realizar o atendimento. Nossa Central de Atendimento funciona nos dias úteis, no horário de 9 às 18 horas. Pedimos desculpas e ficamos no aguardo do seu novo contato. Muito Obrigado.
	SCRIPT Encerramento do Atendimento
CONCLUSÃO DE UM ATENDIMENTO PRESTADO	Agradecemos pelo contato com a SEDEERI e gostaríamos de lembrar que estamos à disposição sempre que necessário. Esperamos que possamos ter novos contatos no futuro. Tenha um ótimo dia.
CONCLUSÃO DE UMA SITUAÇÃO DE NÃO ATENDIMENTO	Agradecemos o contato com a SEDEERI e esperamos poder atende-lo/atende-la no futuro. Tenha um ótimo dia.

5 Levantamentos

5.1 Serviços para a Central de Atendimento SEDEERI

Visando o desenvolvimento contínuo de suas operações, a equipe da Central de Atendimento realizou uma proposição, à SEDEERI, de novos serviços a serem prestados:

Serviço	Descrição	Setores/Público Atendido
SEDEERI		
Orientações para o encaminhamento de demandas à SEDEERI para o apoio a ações voltadas ao desenvolvimento econômico de setores do mercado.	Atividade realizada pelas Subsecretarias da SEDEERI em apoio a ações de desenvolvimento, por demandas da sociedade. Os responsáveis realizam a triagem de demandas e atendimentos a entidades como empresas, associações, representantes comerciais de países, investidores etc. Envolve a mediação de questões através de contatos com outras instituições, aceite de acordos de confidencialidade, elaboração de memorandos de entendimento, pareceres e encaminhamentos em prol da viabilização de negócios no estado do Rio de Janeiro.	– Indústria e Comércio. – Óleo, Gás e Energia. – Agronegócio. – Indústria Naval. – Tecnologia. – Serviços. – Empreendedorismo.
Fornecimento de informações para apoio à mediação de interesses e necessidades para desenvolvimento econômico	Investidores solicitam que a SEDEERI faça a facilitação de relações necessárias à viabilização dos projetos envolvendo fontes de financiamento, licenciamento ambiental, regulação legislativa, fazenda, etc. A SEDEERI tem se afirmado positivamente como uma espécie de "despachante do crescimento econômico", assumindo um papel de criadora de ambientes para geração de negócios.	– Todos os nichos de mercado.

Serviço	Descrição	Setores/Público Atendido
SEDEERI		
Fornecimento de informações para apoio à gestão de competências externas	Diferentes tipos de entidades solicitam à SEDEERI apoio à capacitações relacionadas com desenvolvimento econômico do estado do Rio de Janeiro.	– Prefeituras. – APLs – Agentes de desenvolvimento. – Membros de vinculadas. – Parceiros estratégicos.
Fornecimento de informações para apoio à representação institucional	A SEDEERI tem sua participação institucional demandada por diversas instâncias como Comitês, Eventos Institucionais, Forças Tarefa, Conselhos, etc. Os responsáveis por essa atividade planejam em executam as ações de participação além de prover o registro na ocorrência desses eventos e do papel da Secretaria nos mesmos. Também envolve a alocação de prepostos, representantes e procuradores para questões institucionais.	– Comitês – Eventos Institucionais – Forças Tarefa – Conselhos
Atendimento de apoio à Ouvidoria	A SEDEERI provê um canal de Ouvidoria Pública cuidando de questionamentos e denúncias que se apresentem. Os responsáveis por esta atividade administram os meios de comunicação alocado e dão andamento às demandas apresentadas.	– Público em geral.

5.2 Meios de Atendimento Instituições Vinculadas

Ainda no intuito do desenvolvimento contínuo das suas operações, a equipe da Central de Atendimento, em conjunto com a SEDEERI e seus entes vinculados, está em processo de verificação da implementação de serviços junto à estas instituições.

AGENERSA

AGENERSA RJ
EDITAL IMINENTE

O contato com a AGENERSA ocorre através dos 0800 abaixo, disponíveis no seu site.





e também pessoalmente em sua sede.

Endereço: Av. Treze de Maio, 23 - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20031-902
Funcionamento: 9:00 - 18:00
Telefone: (21) 2332-6469

A JUCERJA possui uma Ouvidoria que contempla as seguintes opções de contato:

E-mail: Ouvidoria@jucerja.rj.gov.br

Atendimento Presencial: Av. Rio Branco, 10 - 14º andar. Centro, Rio de Janeiro/RJ. O atendimento é realizado de segunda a sexta, das 10h às 17h

Fala Br: opções de acesso de informações, denuncia, elogio, reclamações, simplifique, solicitação e sugestão.

A JUCERJA também oferece a opção de Fale Conosco, onde solicitam um login com uma conta da JUCERJA ou com a conta do gov.br. Logado, ele te redireciona para um formulário que precisa de assunto, protocolo, CNPJ, NIRE e a mensagem.

O site também conta com um FAQ



Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro

CODIN

No site da CODIN, existe uma opção CONTATO no menu, onde tem as seguintes opções:

Endereço: Av. Rio Branco, nº 110 - 34º andar. Centro, Rio de Janeiro/RJ.

Telefone: +55 (21) 2334-1400

Email: codin@codin.rj.gov.br

Solicitação de Audiência: essa opção leva ao seguinte formulário:



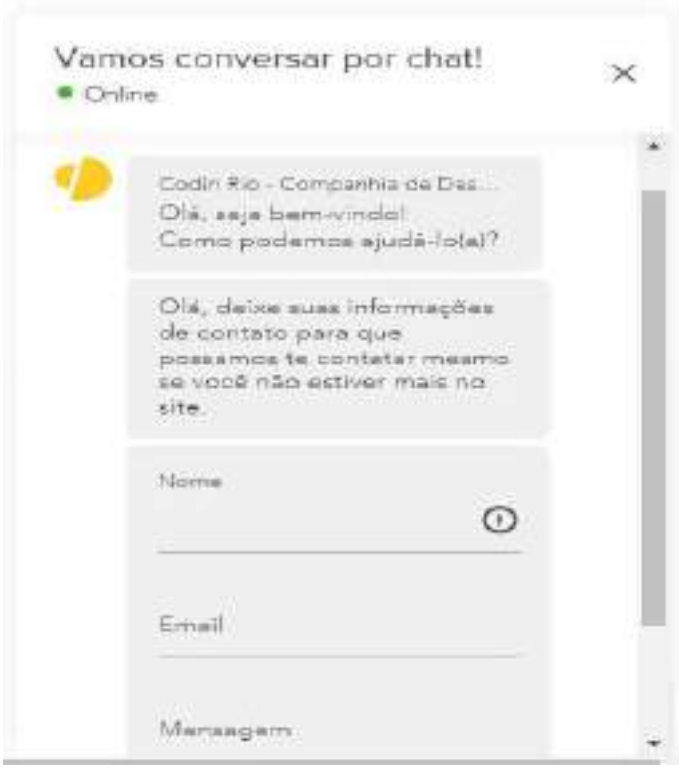
O site da CODIN também conta com um Fale com a diretoria:



Todas as opções solicitam preenchimento do seguinte formulário:



Possui também opção de atendimento por Chat on-line e uma Ouvidoria





5.3 Guia Desenvolve-RJ

O intuito desse estudo é verificar como a Central de Atendimento da SEDEERI pode colaborar com atendimentos referente ao Guia Desenvolve-RJ, foi selecionado uma listagem de assuntos para possível elaboração de **Scripts**.

- As alterações do M.E.I (Página 16)

Tem como objetivo regulamentar o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido ao microempreendedor individual com a remoção de taxas e a simplificação do mesmo. Estimulando o seu desenvolvimento.

- Desburocratização das empresas (Página 59)

Tem como objetivo reduzir o excesso de burocracia que é um dos principais obstáculos para o desenvolvimento, implementando medidas que visam a redução dos custos para a abertura de empresas e o funcionamento delas.

- Casa do Empreendedor (Página 89)

A criação de um espaço de atendimento único para o empreendedor, além dos gestores públicos. Facilitando o desenvolvimento, a fiscalização e o desenvolvimento com o auxílio do Prefeito.

- Fundo Municipal de Cultura (Página 51)

Facilitação da perpetuidade das políticas públicas bem-sucedidas, tentando minimizar chances de interrupção de projetos e ações em andamento que estão gerando resultados positivos para a sociedade. A agência é criada por meio de lei, que cria uma autarquia de regime especial, cuja diretoria possui mandado com prazo assegurado.

- Agência de Fomento Local (Página 107)

Se constitui no principal mecanismo de financiamento das políticas públicas de cultura no município, com recursos destinados a programas, projetos e ações culturais implementados de forma descentralizada, em regime de colaboração e co-financiamento com a União e com o Governo do Estado do Rio de Janeiro.

- Política de Atração de Empresas (Página 137)

Uma ação para atrair empresas que pode ser estratégica em âmbito municipal é a oferta e acompanhamento de incentivos fiscais, que devem ser concedidos de forma responsável, prestigiando, na medida do possível, a atração de prestadores de serviço, que contribuem diretamente para o município incentivador como contribuinte do ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza).

- A importância da energia solar (Página 160)

Auxiliar a expansão do uso da geração solar para trazer benefícios para os municípios. A utilização dessa fonte de energia em prédios públicos reduz as despesas de energia, gerando sobra de recursos que podem ser investidos em outras áreas.

- 5G (Página 173)

Políticas públicas que garantam uma infraestrutura adequada e que suporte a conectividade de milhões de usuários nos diversos municípios brasileiros. Levando a internet até lugares que ela era de difícil ou de nenhum acesso.

- Acesso ao Crédito (157)

A criação de uma regulamentação de uma linha de criação e liberação de crédito produtivo e de consumo em condições adequadas. Para influenciar a circulação de recursos e assim aquecer a economia.

- Qualificação de mão de obra

Investimento em capital humano com a implementação de capital na educação. Aumentando a empregabilidade, com o auxílio da prefeitura com a criação de um Banco de Talentos.

6 Observações Finais

O objetivo da apresentação deste relatório é dar visibilidade à SEDEERI sobre as operações da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas realizadas no período.

As atividades foram realizadas em conformidade com o Plano de Trabalho em conformidade com os termos do contrato de prestação de serviços 004/2021 firmado entre a SEDEERI e a Fundação São Francisco de Assis e a forma de atuação acordada entre as partes.

FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório Complementar das Atividades de Apoio Técnico e Operacional aos Fóruns Regionais

– 30 de junho de 2022

Sumário

1 Índice 02

2 Sobre Este Documento 03

3 Encontro para o Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro 05

4 Encontros Regionais 09

5 Consolidação dos Resultados 33

Anexos 38

2 - Sobre este Documento

Este relatório apresenta a análise e justificativa para a complementação de alguns Encontros para o Desenvolvimento Econômico Regional, uma vez que por decisão superior, os mesmos sofreram alterações conforme email enviado por esta Fundação.

O documento foi formulado com base na análise do contexto político, econômico e social tanto do período que antecedeu, e acabou por originar, a realização dos Encontros, como do período em que os mesmos ocorreram.

O relatório está organizado em 4 partes, além dos Anexos. Na primeira parte apresenta o contexto político, econômico e social que justificam a realização dos Encontros, enquanto na segunda parte apresenta a concepção dessa iniciativa, bem como o planejamento do conjunto de ações que contempla. Na terceira parte é exposta uma análise situacional que justifica a aglutinação e complementação dos Encontros.

A parte 4 dispõe sobre a realização dos Encontros, detalha cada ação, apresenta fotos ilustrativas que dão a dimensão de sua estrutura e capacidade de mobilização.

Nos anexos estão os documentos citados ao longo do presente relatório.

2.1 - Contexto político, econômico e social da realização dos Encontros

A pandemia da COVID-19 gerou graves consequências em todo o mundo, com impacto na saúde pública e efeitos socioeconômicos que afetam as vidas da população e a economia global. O impacto econômico foi grande junto às empresas. Muitas precisaram suspender ou paralisar suas atividades.

Levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) identificou um desemprego enorme no Brasil. Segundo o IBGE, a média anual de desempregados no ano de 2021 no país era de 13,9 milhões. O instituto apontou ainda que mais de 2 milhões de trabalhadores no Rio de Janeiro eram informais há época, o que representa a precarização do mercado de trabalho no estado.

Para muitos dos desempregados, empreender representa uma importante alternativa de renda. De acordo com o Relatório *Doing Business* Subnacional do Brasil de 2021, estudo elaborado pelo

Banco Mundial, o Rio de Janeiro ocupa a 5a posição no ranking que mede o ambiente de negócios do país. Apesar dos avanços recentes, ainda há espaço para a implementação de ações que sejam voltadas à melhoria do ecossistema de negócios em nosso estado.

Figura 1



Fonte: Site do Banco Mundial
(https://subnational.doingbusiness.org/pt/data/exploreeconomies/brazil/sub/rio-dejaneiro)

Apesar dos avanços recentes tanto em âmbito nacional como estadual, ainda há espaço para a implementação de ações por parte das três esferas de governo que sejam voltadas às melhorias do ecossistema de negócios em nosso estado como, por exemplo, ações que busquem a simplificação da obtenção de licenças, desoneração tributária, facilidade de acesso a recursos financeiros, dentre outras. Os governos precisavam responder rapidamente às demandas econômicas e sociais, para apoiar a sociedade nos desafios da retomada após a pandemia, necessitando adotar medidas de apoio aos cidadãos, especialmente no tocante à retomada de seus negócios e para a geração de emprego e renda.

Em um mercado de concorrência global, com cadeias produtivas cada vez mais complexas, recuperar a economia tanto da região metropolitana como do interior do estado, bem como incentivar a criação de novos negócios, passa necessariamente por projetos coordenados entre os diferentes atores públicos, privados e do terceiro setor que objetivem a reinserção produtiva das regiões fluminenses em âmbitos nacional e global. A construção de uma agenda

positiva de projetos e ações precisa ser feita de forma endógena, respeitando e intensificando vocações e potencialidades de cada região do estado do Rio de Janeiro.

Isto posto, por um lado era urgente a realização de ações que mobilizassem os atores econômicos para que, de forma conjunta e coordenada, pudessem refletir, debater e buscar caminhos para sair da crise e aproveitar oportunidades para alavancar o desenvolvimento. De outro, era imperiosa a implementação de ações de estímulo ao mercado, de efetivação de negócios e aproximação de compradores públicos e privados de fornecedores situados no estado do Rio de Janeiro, visando dinamizar a economia no nível local e regional.

3 - Encontro para o Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro

3.1 Objetivo

Com objetivo de "Promover um amplo debate sobre vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios, além de elaborar agendas estratégicas para o desenvolvimento das regiões do estado do RJ" a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEERI promove a realização de uma série de Encontros para o Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro.

3.2 Público-alvo

O público-alvo dessa iniciativa é formado por lideranças públicas, privadas e do terceiro setor, cujas atuações têm relevância no desenvolvimento econômico das diferentes regiões do estado.

Para cada Encontro foi realizado levantamento prévio das instituições situadas na região para apoiar na mobilização posterior.

3.3 Planejamento do Encontro

As reuniões para planejamento do Encontro foram fundamentais para a definição das atividades a serem realizadas que tem implicação direta na estrutura necessária para a operacionalização dos mesmos.

Foram várias rodadas de reuniões até se definir o formato dos Encontros de Desenvolvimento Econômico Regional, sendo:

- Stands institucionais e área de convivência – Espaço com stands onde as instituições prestavam orientação e atendimento a empreendedores, empresários e público em geral e uma área de convivência que permitia troca de informações, benchmarking, aproximação das instituições entre si, com o público, dos empresários entre si, tornando o ambiente mais colaborativo.

- Espaço em formato auditório – local onde ocorreu a abertura do Evento com autoridades e parceiros. Posteriormente esse mesmo espaço sediou a reunião de governança de aglomerados empresariais da região.

- Espaço para a realização da Oficina Panorama do Desenvolvimento Regional – mesas grandes com cadeiras e computadores e telas para projeção.

Promover um amplo debate sobre vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios, além de elaborar agendas estratégicas para o desenvolvimento das regiões do estado do RJ.

- **Etapas preparatórias realizadas em conjunto com a equipe SEDEERI:**

1. Mapeamento de lideranças e instituições chaves locais/regionais com atuação em ações e projetos estratégicos para o desenvolvimento econômico da região
2. Levantamento e organização de indicadores socioeconômicos e informações pre-definidas sobre as cidades, que apoiem as discussões e encaminhamentos do encontro
3. Definição dos dados e informações que serão apresentados no encontro
4. Realização do diagnóstico participativo via redes sociais (Anexo 01)
5. Planejamento da Oficina, conforme segue:

3.4 Desenvolvimento de Identidade visual e planejamento da estrutura

Foram realizadas rodadas com a equipe da área de comunicação para elaborar o briefing do Encontro, com o máximo de informações, que permitiu a criação da sua Identidade Visual, conforme *Save the Date* do Encontro realizado em Macaé (Figura 2).

Figura 2



3.5 Identificação e Engajamento de Parceiros

Apesar do protagonismo da SEDEERI na concepção e planejamento dos Encontros, a identificação e estabelecimento de parcerias para a realização dos mesmos foi fundamental para agregar valor a esta ação, tanto pela expertise nos temas abordados na programação como pela sua própria atuação nos territórios por meio da oferta de serviços e soluções, contribuindo assim com o desenvolvimento econômico sustentável regional.

Dessa forma, foram produzidas apresentações e realizadas uma série de reuniões com lideranças dessas instituições, com intuito de sensibilizar e engajar *steakholders* para sua participação nos eventos regionais.

3.6 - Análise situacional – aglutinação de alguns Encontros

Considerando que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEERI pauta sua atuação de forma a valorizar as vocações econômicas locais e regionais e estimular as cadeias produtivas em todo o estado, por meio de projetos e ações que ampliem a competitividade das empresas fluminenses e melhorem o ecossistema

de negócios, com o fortalecimento da economia de todos os municípios e regiões do estado do Rio de Janeiro.

Nessa perspectiva, a Coordenação de Projetos da SEDEERI planejou a realização de 13 (treze) Encontros para o Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro, com início no ano de 2021, tendo como objetivo a promoção de um amplo debate com lideranças públicas e privadas sobre vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios das várias regiões em relação ao desenvolvimento econômico do estado, além de elaborar uma agenda estratégica para o desenvolvimento regional.

Os insumos gerados nos Encontros, associados a outras iniciativas da própria SEDEERI, contribuíram sobremaneira para uma atuação ao longo do ano de 2022, cada vez mais alinhada às reais demandas dos territórios através da promoção e conhecimento de indicadores-chave de desenvolvimento sustentável dos municípios o que propiciará um efetivo desenvolvimento econômico do estado.

Entretanto, o aumento de casos de Covid-19 e a intensificação da pandemia no início do corrente ano em razão da nova variante ômicron, exigiu a suspensão dos Encontros que seriam realizados em janeiro e a decisão estratégica do Sr. Secretário Vinicius Farah, em exercício à época, de aglutinar municípios e reduzir o número de Encontros, com previsão do término da realização dos eventos ainda no primeiro trimestre, de forma que os insumos gerados possam reorientar projetos e ações da SEDEERI ao longo de 2022.

Essa decisão resultou de fato na realização de 07 eventos aglutinando as 13 localidades contratualmente previstas. Conforme se pode verificar no item 4 deste documento, resta consignada a execução completa do objeto contratual, sem qualquer redução dos recursos previstos, de natureza material e intelectual.

Desta forma, cabe esclarecer que a aglutinação e a redução do número de Encontros, **não impactou no valor global do Contrato celebrado entre a SEDEERI e a Fundação São Francisco de Assis uma vez que, todos os Municípios estarão contemplados com as rodadas de negócios, as oficinas de trabalho e os stands de exposição, conforme planejamento aprovado no referido contrato.**

Sendo assim, apesar da redução do número de Encontros, a estrutura necessária para a realização dos mesmos, **com um número maior de municípios participantes**, teve que ser ampliada em razão desta decisão.

Este projeto é um importante instrumento para que o estado do Rio de Janeiro elabore um mapa abrangente de oportunidades de investimentos relacionados ao enfrentamento dos desafios para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável que venha a promover uma verdadeira transformação da qualidade de vida do cidadão fluminense.

4 – Encontros Regionais

Além das ações de apoio técnico, acima descritas, o trabalho realizado consistiu na disponibilização de toda a infraestrutura requerida para a realização do evento, conforme o resumo apresentado a seguir:

- Palco de apresentação do evento e discussões de temas de interesse.
- Sistema de som.
- Mobiliário.
- Estrutura de recepção (hall de acesso).
- Mobiliário de credenciamento dos participantes.
- Sala de atendimento.
- Lounge de convivência.
- Ambiente de auditório para as oficinas de negócios.
- Ambiente para a realização das rodadas de negócio.
- Equipamentos de áudio e vídeo.
- Equipamentos de credenciamento (notebooks, impressoras, rede de comunicação de dados.
- Ambiente para as plenárias.

4.1 Complementação Encontro para o Desenvolvimento Regional da região das Baixada litorâneas – Evento sediado em Búzios, contemplando também o Encontro de Cabo Frio.

Municípios Participantes: Armação dos Búzios, *Araruama, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Casimiro de Abreu, Iguaba Grande, Rio das Ostras, São Pedro D'Aldeia e Saquarema*

Realizado em 15 de dezembro de 2021, além do secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, a abertura em todas as regiões contou com participação expressiva de prefeitos e secretários municipais, além dos representantes das instituições parceiras a iniciativa, quais sejam, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro - Fecomércio, Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - Firjan e CRC – Conselho Regional de Contabilidade.



PREFEITURA DE ARMAÇÃO DOS BÚZIOS



PREFEITURA DE ARRAIAL DO CABO



PREFEITURA DE ARARUAMA



PREFEITURA DE CABO FRIO



PREFEITURA DE CASIMIRO DE ABREU



PREFEITURA DE IGUABA GRANDE E RIO DAS OSTRAS



PREFEITURA DE SAQUAREMA

Foi montada **estrutura complementar** para a realização da OFICINA PANORAMA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, que aconteceu de forma simultânea dentro do Encontro.

A Oficina que aconteceu na parte da tarde contou a participação de 15 representantes dos municípios entre Secretários municipais, representantes de entidades empresariais e instituições públicas de setores relevantes da economia. Os participantes foram provocados a debater sobre as principais vocações da região, oportunidades, investimentos em cursos, gargalos e desafios que precisam ser superados, além de propor ações para construir uma agenda estratégica para o desenvolvimento regional.

OBJETO DO TRABALHO: Consolidação das discussões relacionadas aos Temas conforme informado abaixo:

Tema 1 – Vantagens e Oportunidades para o Desenvolvimento
Tema 2 - Gargalos e Desafios para o Desenvolvimento
Tema 3 - Caminhos para Alavancar o Desenvolvimento

Alguns Pontos levantados no Tema 1:

- O Turismo é sem dúvida a maior vocação e concentra o maior número de oportunidades para o desenvolvimento da região e de toda a cadeia produtiva;
- A proximidade com a capital e de outros centros urbanos também representa potencial competitivo e facilita uma logística apropriada;
- Os aeroportos de Búzios e de Cabo Frio em plena operação facilitam as oportunidades de atração de investimentos;
- A boa rolagem da Via lagos e a possibilidade de duplicação da rodovia Amaral Peixoto têm potencial para atrair mais investidores;
- A condição de Cabo Frio ser polo universitário e nos demais municípios da região existirem unidades de ensino superior e técnico também são fatores de diferencial competitivo para a região;
- A presença na região de muitas casas de veraneio que, em função da pandemia, tornaram-se residências fixas para diversos empresários, executivos e profissionais liberais, criando uma boa oportunidade econômica para a região;
- Outra consequência da migração provocada pela pandemia foi ter despertado o interesse de grandes lojas de departamentos e franquias para se estabelecerem na região;

- O próximo verão vem despontando como excelente oportunidade para o reaquecimento da economia regional após dois anos seguidos com severas restrições em razão da pandemia; • Maiores investimentos em gestão da economia do turismo rural também parece ser uma ótima oportunidade ainda não explorada;
- A sensação de segurança, em comparação com os demais centros urbanos, é um bom elemento de atração de negócios;
- As recentes criações de zonas e polos de negócios são oportunidades há muito esperadas;
- As cidades da região estão com um ambiente favorável para negócios;
- A boa infraestrutura de transportes;
- A instalação de um centro logístico em São Pedro da Aldeia é fator de grande oportunidade e atração de negócios;

Alguns Pontos levantados no Tema 2:

- Há algumas décadas a BR101 provocou a migração de grande fluxo dos clientes de viagens e, recentemente, a Via Lagos repetiu a situação, eliminando grande parte do fluxo da economia dos turistas de Bacaxá, Araruama e outras cidades da rota da Rodovia Amaral Peixoto;
- Ausência de integração e interlocução entre os prefeitos da região, de modo a aturem também por soluções, pela integração e desenvolvimento Regional;
- Falta de divulgação das oportunidades (por exemplo, a inauguração do Hotel Escola do SESC);
- Falta de vias expressas com acesso e ramificações de acesso para as cidades;
- Crescimento da criminalidade;
- Impacto da criminalidade da Niterói x Manilha no fluxo de turismo, comprometendo a potencialidade do Turismo, inclusive dos proprietários de residências de veraneio;
- Reduzida percepção e integração das atividades rurais a favor do turismo rural e integrado as atividades de lazer e de esportes náuticos e marinhos;
- O sistema de transporte público é deficiente, incluindo a limitação de horários tanto para trabalhadores e estudantes;
- Com a pandemia houve redução de oferta de transporte público que não foi restabelecida no pós-pandemia;
- Rodovias cortando o centro das cidades, comprometendo o fluxo de veículos e trazendo risco para a sociedade;
- Falta de atenção para recuperação e manutenção das rodovias vicinais e estaduais; entre outros.

Alguns Pontos levantados no Tema 3:

- Melhoria do acesso do entroncamento da Niterói X Manilha vindo de Magé;
- Ampliação e conclusão do projeto do Arco Metropolitano até Maricá;

- Monitoramento do comércio e ordenamento da capacidade de carga para pontos de turismo; •Modernização da legislação ordenamento urbano, tributário de forma a harmonizar a identidade da região para compartilhar a identidade igualmente em todos os municípios;
- Promover o resgate das origens, valorizando a cultura nativa (por exemplo, Quilombos) presente na alimentação, nas danças, nas músicas e em diversas outras experiências;
- Promover o desenvolvimento cultural dos empreendedores estimulando-os a praticar a autofiscalização;
- Recuperar as vias públicas e realizar duplicações, melhorando a malha rodoviária e pensando em vias alternativas;
- Aperfeiçoar o sistema de transporte público de modo a atender o público de acordo com os horários de demanda;
- Criar alternativas de vias expressas sem retirar o acesso ao comércio e a vida das cidades; • Reconhecer e valorizar as atividades de agricultura e pesca na cadeia econômica da região em igualdade com o turismo, fazendo uso desse último para agregação de valor;

Observações finais:

É positivo que o Governo do Estado procure estimular a reflexão sobre a temática regional como forma de estimular o desenvolvimento. Entretanto, as gestões públicas municipais ainda demonstram uma baixa compreensão, fazendo com que apresentem dificuldade para apresentar sugestões e ideias que permitam construir caminhos na direção do desenvolvimento regional. Some-se a isso a permanente expectativa de que os governos estadual e federal tragam as soluções, reduzindo o indispensável protagonismo municipal. Diante disso, os consultores procuraram, por meio de perguntas, estimular a percepção de algum tipo de identidade regional, tendo sido possível alcançar parcialmente os resultados esperados.



- Reuniões de Aglomerados Empresariais/Setoriais

Seguindo a programação, aconteciam as reuniões de governança de aglomerados empresariais da região, com toda estrutura para acomodação dos participantes, objetivando reunir os principais atores de setores estratégicos e impulsionadores da economia regional para, de forma conjunta, compreender os desafios e possíveis ações para alavancar as empresas e o setor como um todo.

A identificação dos principais setores da economia das diferentes regiões do estado respeitou o Mapa das Vocações Econômicas elaborado pela SEDEERI (Figura 03).

Figura 03



Mapa das Vocações Econômicas do Estado do Rio de Janeiro elaborado pela SEDEERI.

- Stands Institucionais e Área de Convivência

Durante todo o dia havia stands institucionais, com a presença das instituições que oferecem soluções e serviços de apoio às empresas e empreendedores fluminenses. Além do Governo do Estado, através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais, AGERIO, CODIN, Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA, estavam presentes as Prefeituras Municipais, Sebrae, Senac, CRC dentre outros.

Junto aos stands havia a área de convivência para estimular o network, com aproximação entre os diferentes atores regionais, troca de experiências, articulação entre lideranças e negócios entre empresas.

Stands Institucionais e Área de Convivência

(conjunto de fotos dos stands)



STAND PARCEIRO: CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE - CRC



STAND DE PREFEITURAS



STAND PARCEIRO: FECOMÉRCIO RJ

- RODADA DE NEGÓCIOS – COMPRA RJ

Na parte da tarde aconteceu a Rodada de Negócios, evento de aproximação entre grandes compradores públicos e privados e fornecedores regionais. Participaram 13 empresas âncoras compradoras, 30 empresas de pequeno e médio porte como fornecedoras, com um total de 97 reuniões entre compradores e fornecedores, gerando um potencial de negócios em torno de R$1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil).



Foto 9: Rodada de Negócios

- RESULTADOS DA RODADA DE NEGÓCIOS:

Número de empresas fornecedoras: 30
Número de empresas âncoras: 13 Número
de reuniões realizadas: 97 **POTENCIAL DE**
NEGÓCIOS:
Total entre âncoras compradores e fornecedores: R$ 1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil)

- CURSO DE CAPACITAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro em parceria com o SEBRAE RIO desenvolveu a capacitação chamada “Acelera Compras Expressa”. Esta ação faz parte de um ciclo de capacitações direcionadas aos gestores públicos fluminenses, para que eles percebam e compreendam a importância do tratamento diferenciado nas compras públicas a ser aplicada as micro e pequenas empresas.

Após o evento de Armação dos Búzios aconteceu o curso de Capacitação em Compras aplicado de forma online pelo Sebrae/RJ em parceria com a SEDEERI, para todos os gestores e funcionários da parte de compras e licitações das Prefeituras envolvidas no Encontro. O curso, que é inteiramente gratuito, aconteceu no dia 09/12/21 e contou com a participação de 18 pessoas entre gestores, assessores e funcionários das Prefeituras.







4.2 Complementação Encontro para o Desenvolvimento Regional da Região Metropolitana

Este Encontro foi para atendimento dos seguintes Municípios: Cachoeiras de Macacu, Itaboraí, Maricá, Rio Bonito, São Gonçalo e Tanguá.

Realizado em novembro de 2021, além das ações de apoio técnico, acima descritas, o trabalho realizado consistiu na disponibilização de toda a infraestrutura requerida para a realização do evento, conforme o resumo apresentado a seguir:

- Palco de apresentação do evento e discussões de temas de interesse.

- Sistema de som.
- Mobiliário.
- Estrutura de recepção (hall de acesso).
- Mobiliário de credenciamento dos participantes.
- Sala de atendimento.
- Lounge de convivência.
- Ambiente de auditório para as oficinas de negócio.
- Ambiente para a realização das rodadas de negócio.
- Equipamentos de áudio e vídeo.
- Equipamentos de credenciamento (notebooks, impressoras, rede de comunicação de dados.
- Ambiente para as plenárias.

- REUNIÃO TEMÁTICA GASLUB

O Objetivo dessa reunião temática foi o de apresentar perspectivas de criação de um polo industrial na região metropolitana. A diretoria de óleo e gás - SUBOGE apresentou os assuntos para serem debatidos sobre o tema.



Foto 1: Reunião temática

- ÁREA DOS STANDS

Atendimento ao público em geral formado por empreendedores, empresários, representantes de instituições e gestores públicos.
Instituições participantes: Prefeituras participantes do encontro, SEDEERI, Jucerja, Codin, Agerio, Sebrae, Fecomercio, Senac, Proa, CRC.



Foto 2: área de convivência dos stands institucionais



Foto 3 e 4: stands das prefeituras

- OFICINA PANORAMA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

A oficina que aconteceu na parte da tarde, teve como objetivo promover um **amplo debate sobre vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios,** além **de elaborar agendas estratégicas** para o desenvolvimento das regiões do estado do RJ.

Tivemos 128 pessoas inscritas para essa Oficina. O público alvo é formado por prefeitos, secretários municipais, representantes de entidades empresariais e instituições de setores relevantes da economia, representantes de instituições de ensino e centros de pesquisa.

RESULTADOS DA OFICINA

Foram levantados ao todo, 25 tópicos para a MESA 01, sendo 06 ligados ao meio ambiente, 04 ao agronegócio, 04 ao turismo, 02 a recursos humanos, 06 a infraestrutura e logística, 07 a economia, 01 a qualidade vida, 04 ao ambiente de negócios e 01 governança regional. Os tópicos levantados não demonstram, na nossa opinião, a totalidade de ativos e diferenciais competitivos da região em tratamento. Temas como infraestrutura e logística foram subexplorados. Por outro lado, alguns dos tópicos levantados apresentam alto grau de subjetividade e generalismo, não demonstrando de fato, pontos de atração para investimentos privados e públicos.

TÓPICOS LEVANTADOS

Meio ambiente

• Biodiversidade abundante

• Alta capacidade de geração de energia limpa (hidrogênio verde)

• Grande potencial hídrico

• Presença de calhas de escoamento de rede hídrica

• Presença da única mineradora “carbono zero” do Brasil

• Única região do estado com presença de fluorita

Infraestrutura e Logística

• Logística viária com ligação ao Porto de Sepetiba

• Presença e atuação de um polo de gás e energia (Gaslub)

• Disponibilidade de áreas em condomínios públicos incentivados

• Futuras instalações do IFF (em fase de finalização)

• Potencial da malha marítima de São Gonçalo às margens da BR 116

• Logística diversificada (rodoviária, aeroviária e ferroviária)

Ambiente de negócios

• Incentivo fiscal a empresas prestadoras de serviços

• Baixa especulação imobiliária

• Economia do setor de saúde com boa estrutura

• Desburocratização para abertura de negócios de baixo impacto ambiental

Economia

• Vocação e equipamentos naturais para ecoturismo

• Preparação para turismo rural e de negócios

• Cultura de ativação da economia criativa

• Disponibilidade de massa de trabalho

• Agronegócio diversificado e com potencial de expansão

• Cultivo de plantas medicinais com potencial de formação de um APL

- Mercado e insumos reprimidos para exploração
- Qualidade de vida
- Segurança pública ainda preservada
- Governança regional
- Atuação contínua e diretiva do CONLESTE



Fotos 5 e 6: Oficina

- PALESTRAS NA RODADA DE NEGÓCIOS

Aconteceram antes da Rodada de Negócios duas palestras, da Seplag, sobre como vender para o Estado, e do Sebrae para os micro e pequenos empresários que estavam presentes e se inscreveram para a Rodada de Negócios, falando sobre compras públicas e licitações.



Foto 7: Palestra do Sebrae

- RODADA DE NEGÓCIOS - COMPRA RJ





Foto 8 e 9: Rodada de negócios

- RESULTADOS DA RODADA DE NEGÓCIOS - COMPRA RJ

Número de inscritos: 53

Número de empresas âncoras públicas e privadas: 13

Número de reuniões realizadas: 178

POTENCIAL DE NEGÓCIOS: **Total entre âncoras Compradores e Fornecedores: R$ 13.910.000,00 (Treze milhões novecentos e dez mil)**

Observação:

As empresas: EXIROS, GERDAU e PREFEITURA DE TANGUÁ não entregaram a pesquisa. As empresas: PETROBRÁS, PM RIO BONITO, PM CACHOEIRAS DE MACACU e PETROBRÁS responderam à pesquisa, porém não informaram valores.

CURSO DE CAPACITAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

Após o evento da região metropolitana, aconteceu o primeiro curso de Capacitação em Compras aplicado de forma online pelo Sebrae/RJ em parceria com a SEDEERI, para todos os gestores e funcionários da parte de compras e licitações das Prefeituras envolvidas no Encontro. O curso, que é inteiramente gratuito, contou com a participação de 24 pessoas entre gestores, assessores e funcionários das Prefeituras. O intuito dessa capacitação é o de informar e trazer conhecimento das novas legislações em torno das compras públicas, além de facilitar o processo de desburocratização nas licitações, possibilitando também uma compra mais efetiva dos pequenos e médios fornecedores das cidades em torno de cada região.

4.3 Complementação Encontro para o Desenvolvimento Regional da Região Serrana

Em fevereiro de 2022 Petrópolis experimentou a maior catástrofe natural de sua história. As fortes chuvas que atingiram a cidade causaram inundações, deslizamentos, com graves consequências na vida de toda a população. Com as empresas não foi diferente. Muitos negócios foram afetados pelas enxurradas.

Para apoiar a retomada econômica, foi realizado um evento complementar aos encontros ocorridos na Região Serrana, com participação ampliada a representantes de outros municípios.

Como Petrópolis estava em momento de recuperação da catástrofe, e não tinha condições de sediar um evento, a iniciativa foi realizada em Nova Friburgo em formato adaptado, com convite estendido a todos os municípios fluminenses.

O I Fórum dos Agentes de Desenvolvimento Econômico do Estado do RJ aconteceu no dia 14 de março e reuniu diversas autoridades, entre elas o Diretor do Sebrae RJ Julio Cesar Rezende de Freitas, o Presidente da Jucerja, Sérgio Tavares Romay, o Presidente da Agerio André Vila Verde, Presidente do Inea Philipe Campelo, o vice Presidente do CRC Rafael da Silva Machado, a Presidente Regional da Firjan Márcia Carestiato Sancho, o Presidente da Sescon Renato Mansur,

Vice presidente da Aderj André Chianca, vice presidente da Acianf (Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Nova Friburgo) Evaristo Monteiro, o Prefeito de Nova Friburgo Jonny Maicon e o Prefeito de Macaé Welberth Rezende, além de diversos secretários de desenvolvimento econômico de cidades do estado.

O evento teve a participação de 120 pessoas, representando 36 municípios do estado do Rio de Janeiro.

Durante a tarde aconteceu uma mesa redonda o tema Caminhos para o Desenvolvimento Regional.
Participaram da mesa redonda :
Jucerja: Presidente Sérgio Romay
Inea: Presidente Philipe Campelo
Rachel Stumm- Analista Sebrae/RJ
Victor Garcia – Presidente Rede de Agentes de Desenvolvimento da Região Serrana
Rosemeri Silva Santos – Representante da Rede Noroeste Agente de Desenvolvimento
Franceleni Barbosa de Souza Durso- Representante da Rede Centro Sul




SEBRAE
FÓRUM ESTADUAL DOS AGENTES


FÓRUM ESTA
DE DESE



4.6 Guia Desenvolve RJ – A transformação do seu município começa por aqui

A realização das oficinas permitiu conhecer parte das demandas dos empresário e gestores públicos municipais por políticas públicas em âmbito local de estímulo aos negócios. Mais do que saber “o que fazer”, é necessário saber “como fazer”.

Nessa perspectiva, no último Encontro realizado na cidade do Rio de Janeiro em 14 de março de 2022, mas com abrangência estadual, foi lançado o Guia Desenvolve RJ – A transformação do seu município começa por aqui (Anexo 05). Essa publicação reúne uma séria de iniciativas que podem ser implementadas para a melhoria do ambiente de negócios, de apontar as políticas e ações, a publicação também apresenta ferramentas de como implementá-las, como por exemplo, modelos de projetos de lei e decretos.

Foto 8 – Encontro na Cidade do Rio de Janeiro com lançamento do Guia

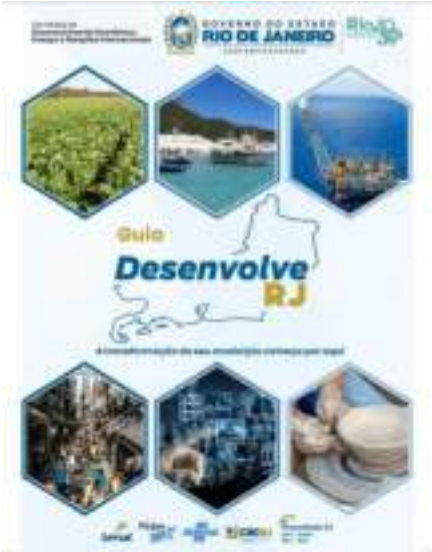
(conjunto de fotos exemplificativas)







Figura 05 – Guia Desenvolve RJ



5 Consolidação dos Resultados

Os 07 Encontros contaram com um público total de 2450 participantes, dentre secretários estaduais, prefeitos, vice-prefeitos, secretários municipais, vereadores, ministro de Minas e Energia, presidentes e diretores de entidades empresariais, empresários e empreendedores.

Em relação às Oficinas Panorama do Desenvolvimento Regional, os assuntos apresentados pelos participantes nas diferentes temáticas abordadas em cada mesa de trabalho nos fazem observar que as demandas regionais são muito semelhantes entre si, pois houve recorrência de assuntos nas diferentes regiões do estado. Destacam-se a seguir as principais questões apontadas:

MESA 1	MESA 2	MESA 3
Vantagens e oportunidades para o Desenvolvimento ● O Turismo uma das maiores vocações de todas as regiões do estado e concentra o maior número de oportunidades para o desenvolvimento da região e de toda a cadeia produtiva que envolve diversos setores. • No caso da região metropolitana, a proximidade com a capital e de outros centros urbanos representam potencial competitivo e facilita uma logística apropriada.	**Gargalos e desafios** ● Ausência de integração e interlocução entre os prefeitos da região, de modo a aturem também por soluções, pela integração e desenvolvimento Regional • Falta de divulgação das oportunidades de investimento Crescimento da criminalidade • Reduzida percepção e integração das atividades rurais a favor do turismo rural e integrado as atividades de lazer e de esportes náuticos e marinhos;	**Caminhos para alavancar o desenvolvimento** ● Ampliação e conclusão do projeto do Arco Metropolitano ● Monitoramento do comércio e ordenamento da capacidade de carga para pontos de turismo • Modernização da legislação ordenamento urbano • Promover o resgate das origens, valorizando a cultura nativa (por exemplo, Quilombos) Recuperar as vias públicas e realizar duplicações, melhorando a malha rodoviária e pensando em vias alternativas;

• Os aeroportos de Búzios e de Cabo Frio em plena operação vão facilitar oportunidades de atração de investimentos para o interior • A existência de pólos universitários e unidades de ensino superior e técnico são fatores de diferencial competitivo para as diferentes regiões • As recentes criações de zonas industriais e polos de negócios no interior são oportunidades há muito esperadas • Criação de centros tecnológicos regionais/setoriais Instituição de governanças regionais”	• O sistema de transporte público é deficiente, incluindo a limitação de horários tanto para trabalhadores e estudantes Infraestrutura ferroviária, rodoviária e portuária ainda deficiente dificulta o escoamento da produção • Ausência de mão de obra qualificada obriga as empresas a buscarem profissionais de outras regiões Escolas públicas da região sem conteúdos programáticos com foco em capacitação profissional e empreendedora • Inexistência de Mapa para Investidores • Salas do Empreendedor sem Infraestrutura • Dificuldade de acesso ao programa Supera RJ • Dificuldade de Acesso a créditos na AGERIO	• Alterar a legislação de incentivos fiscais que versa sobre condomínios industriais (Lei Rosinha), com objetivo de instalar mais empresas e favorecer a criação de novos postos de trabalho. • Focar na qualificação profissional para atendimento às demandas internas e a formação de mão de obra para outros centros consumidores. • Governo do estado direcionar a atração de investimentos aproveitando as vocações regionais

● Capacitação de mão de obra de forma constante para os segmentos de destaque nas regiões ● Ampliação da parceria com o sistema “S” para capacitações nas regiões ● Apoio à Rede de Agentes de desenvolvimento regional		

Observações finais:

É positivo que o Governo do Estado procure estimular a reflexão sobre a temática regional como forma de estimular o desenvolvimento. Entretanto, as gestões públicas municipais ainda demonstram uma baixa compreensão, fazendo com que apresentem dificuldade para apresentar sugestões e ideias que permitam construir caminhos na direção do desenvolvimento regional. Some-se a isso a permanente expectativa de que os governos estadual e federal tragam as soluções, reduzindo o indispensável protagonismo municipal. Diante disso, os consultores procuraram, por meio de perguntas, estimular a percepção de algum tipo de identidade regional, tendo sido possível alcançar parcialmente os resultados esperados.

Rodada de Negócios

O número total de âncoras, dentre empresas, instituições públicas, como as prefeituras, ou privadas, como universidades, foram 94.

Já empresas de pequeno e médio portes que participaram como fornecedoras totalizaram 370 em todo o estado.

O potencial de negócios que podem ser gerados a partir dos encontros é de R$ 80.195.000,00**.**

ANEXOS

Anexo 01 - Diagnóstico Participativo – formulário Google Forms











Qual é sua renda média familiar? *

- Menos de R$ 1.200,00
- entre R$ 1.200,01 e R$ 2.400,00
- entre R$ 2.400,01 e R$ 3.600,00
- entre R$ 3.600,01 e R$ 6.000,00
- Acima de R$ 6.000,00

Qual segmento você representa? *

- Poder público (federal, estadual ou municipal)
- Instituição de ensino e pesquisa
- Setor empresarial
- Pessoa física
- Terceiro setor (ONGs, instituições religiosas, clubes de serviços, entidades, centros sociais, organizações de voluntariado, etc)
- Outro: _____

Quais as principais vocações que você identifica no seu município dentre as listadas abaixo: *

- Turismo
- Cultura
- Meio Ambiente
- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Agricultura
- Tecnologia

Quais os cinco principais desafios para o desenvolvimento do setor produtivo de sua cidade? *

- Qualidade da mão-de-obra
- Nível de educação
- Infraestrutura
- Inovação
- Mercado
- Empresas competitivas
- Cooperação entre empresas
- Crédito e financiamento
- Diversificação da economia
- Outro: _____

Quais são os cinco principais diferenciais da sua cidade que podem atrair pessoas, empresas e recursos e alavancar seu desenvolvimento? *

- Boa infraestrutura (moradia, transporte, energia, telefonia, escolas, rede de serviços de qualidade, etc)
- Oferta de educação de qualidade
- Presença de centros de pesquisa e instituições que promovem inovação
- Cultura associativa/cooperativa
- Boa qualidade de vida
- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada
- Outro: _____

Anexo 02 – Manual de Participação das Prefeituras

ENCONTRO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Manual de Participação da Prefeitura

Prezado Parceiro,
A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais - SEDEERI realizará uma série de Encontros para o Desenvolvimento Regional em todo o estado do Rio de Janeiro até março de 2022.

A programação do encontro prevê:

1- Abertura institucional
2- Assinatura da Carta Compromisso para o Desenvolvimento Econômico Regional
3- Reunião setorial
4- Oficina Panorama do Desenvolvimento Econômico Regional
5- Rodada de Negócios do programa Compras RJ
6- Stands de atendimento

Encaminhamos algumas orientações que além de facilitar sua participação no evento, também informam o papel da Prefeitura na parceria para o sucesso do Encontro:

1 – Abertura institucional (09h às 10h)

·Divulgação do convite para lideranças públicas e empresariais de seu município
·Participação do Prefeito, Vice-prefeito, Secretários municipais de desenvolvimento econômico e demais Secretários Municipais de outras pastas que têm relação com o desenvolvimento econômico (Fazenda, Turismo, Agricultura, Emprego e Renda, Meio Ambiente, Cultura, Segurança Pública, Educação etc)

2 – Assinatura da Carta Compromisso para o Desenvolvimento Econômico Regional. (acontecerá durante a Abertura)

·Confirmação da presença do Prefeito para a assinatura da Carta Compromisso. Na ausência ou indisponibilidade da presença do senhor prefeito, indicar substituto. Enviar confirmação para Aline Aguiar da Rocha (coordenadora da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado):
E-mail: *aline.a.rocha@desenvolvimento.rj.gov.br* - Tel: (21) 99173-6091

3 – Reunião Setorial (11h às 12h30)
Confirmação da participação do Prefeito e do Secretário de desenvolvimento econômico na reunião que discutirá estratégias para o desenvolvimento do principal setor econômico da região

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais
GOVERNO DO ESTADO RIO DE JANEIRO

ENCONTRO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Manual de Participação da Prefeitura

4 - Oficina Panorama do Desenvolvimento Econômico Regional (13h30 às 18h)

• A população de um modo geral poderá registrar sua percepção sobre como quer que sua cidade se desenvolva através respondendo ao Diagnóstico Participativo. Assim, antes do dia do Encontro pedimos apoio na divulgação do questionário do "Diagnóstico Participativo" para que a população possa então informar o que é importante para o desenvolvimento econômico da região. O diagnóstico é um questionário online que será disponibilizado através de um link e enviado pelo whatsapp (essa divulgação do questionário poderá se dar através de chamamento público, redes sociais das Prefeituras ou Secretarias, mídias locais, etc)

• Divulgação da Ficha de inscrição da Oficina para governança local. A ficha de inscrição da Oficina também será enviada através de um link e será disponibilizado através do Whatsapp e e-mail, tendo como público as lideranças locais, formadas por atores públicos, privados e do terceiro setor. (Prefeitos, Secretários de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda, Agricultura, Meio ambiente, Cultura, Turismo, Educação, Saúde, presidentes de associações, CDL, sindicatos, conselhos, câmara legislativa, e outras que julgarem oportuna para o debate sobre o mapa estratégico do desenvolvimento regional.

5 - Roda de Negócios do programa Compras RJ (11h às 18h)

• Indicação de um representante do Setor de compras gerais da Prefeitura e da merenda escolar. Esse setor participará como âncora da rodada de negócios e precisará enviar até dois nomes e respectivos contatos, para participar da Rodada, fazendo o cadastramento de fornecedores.

6 – Stands de Atendimento (10h às 18h)

• Disponibilização de dois a quatro colaboradores da Prefeitura para atendimento sobre os serviços do Município.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO



ENCONTRO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Manual de Participação da Prefeitura

Orientações Gerais:

Stands - Estrutura:

Cada município terá um espaço compartilhado de 2x2 contendo:
- Um balcão com testeira com o nome do município;
- Uma mesa com 04 cadeiras.
- Ponto de energia e wifi liberado.
Obs. Tudo disponibilizado pela estrutura do Evento.

O que é permitido expor nos stands:

- Material gráfico (folder, folhetos, cartões, revistas, etc), brindes e 1 computador laptop.
O que não é permitido expor nos stands:
- Material gráfico de grande porte (Banner, back drop etc), artesanatos para exposição, placas, bandeiras, produtos de empresas locais (contanto que seja para distribuição como brinde).

Horário de funcionamento dos stands:

- 10h às 18h

Material de divulgação:

- Cada Município deverá produzir um vídeo institucional de até 03 minutos e enviar para a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico até dois (02) dias antes do evento.

Contato de envio:

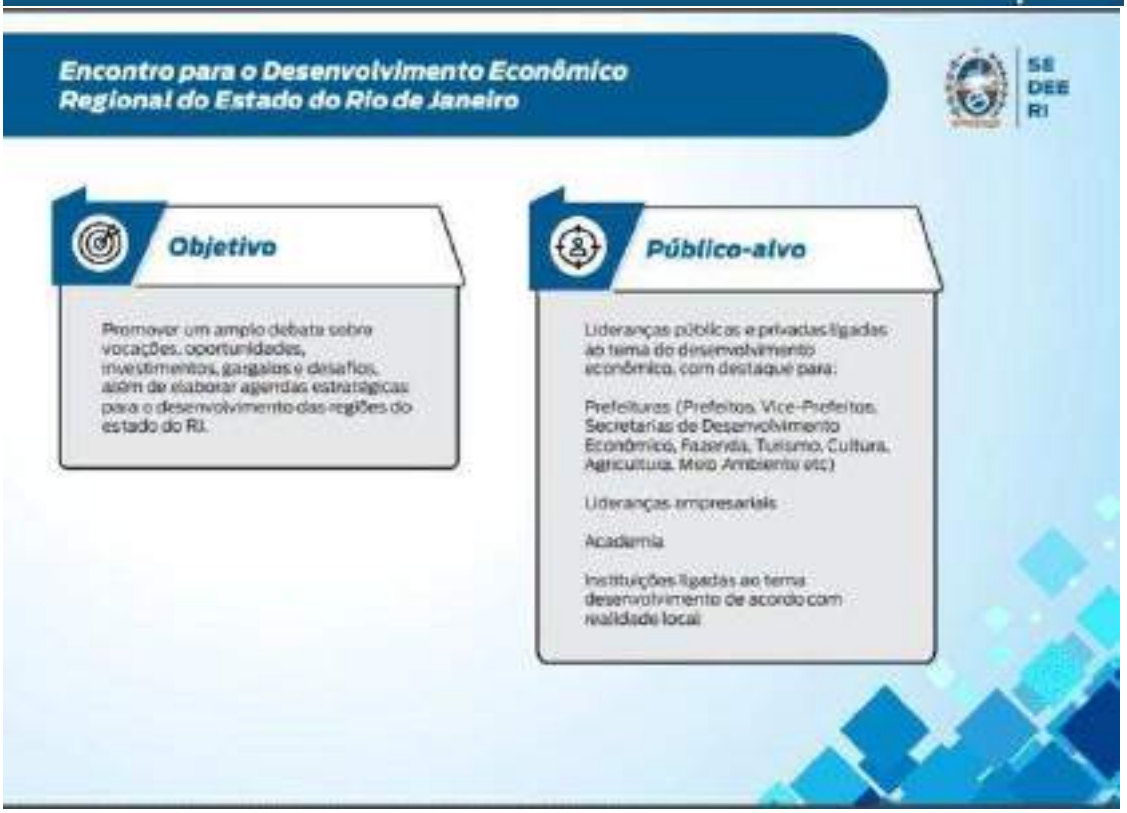
- Aline Rocha
E-mail: *aline.a.rocha@desenvolvimento.rj.gov.br* ; Telefone: (21) 99173-6091

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

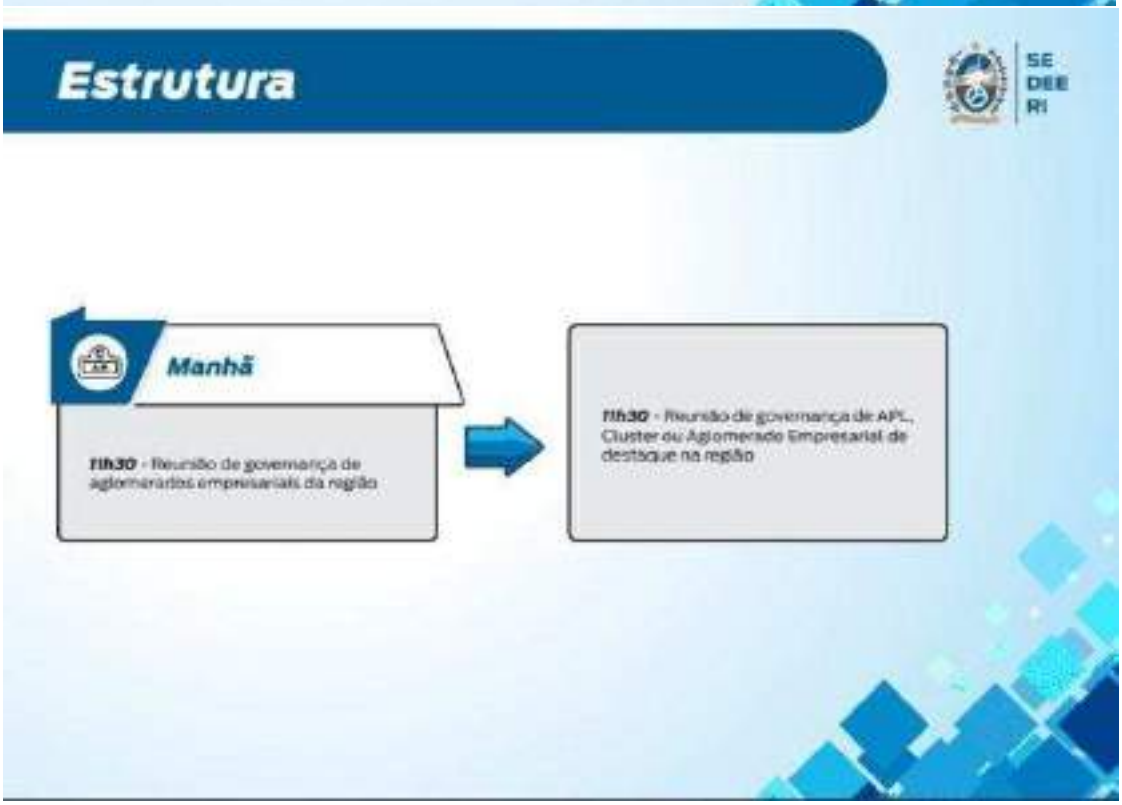
GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

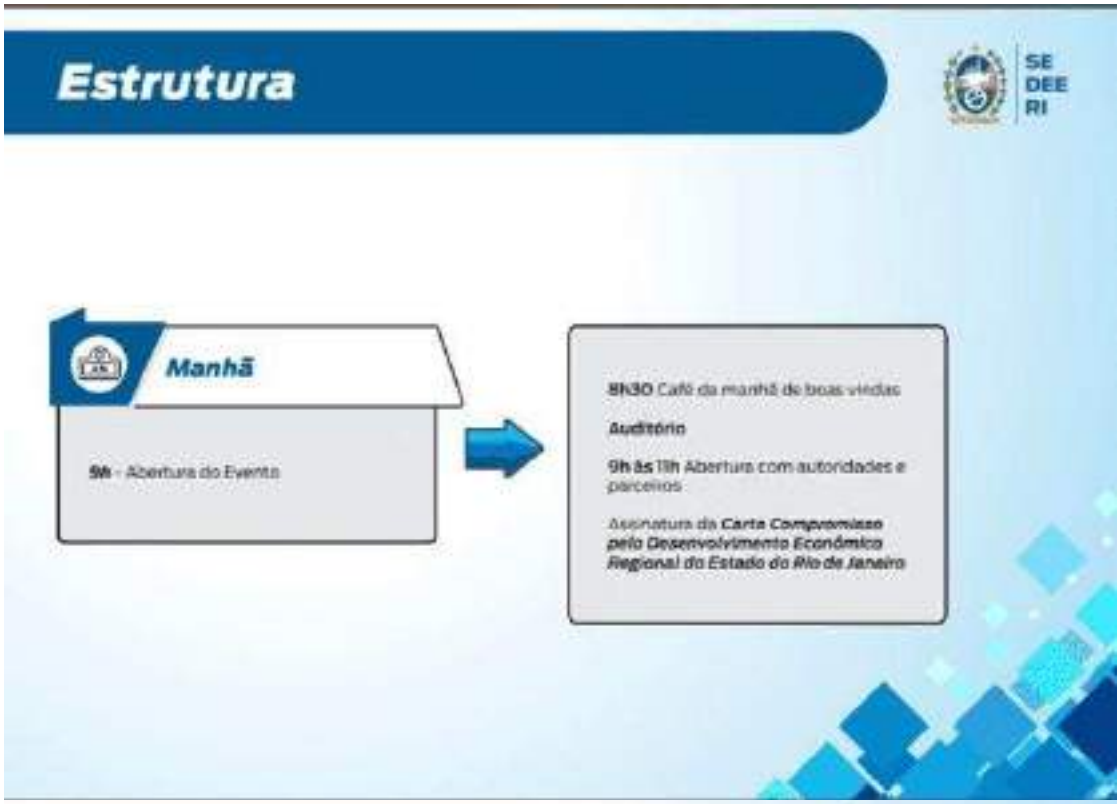
ANEXO 03 – APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO ENCONTRO PARA ENCONTROS

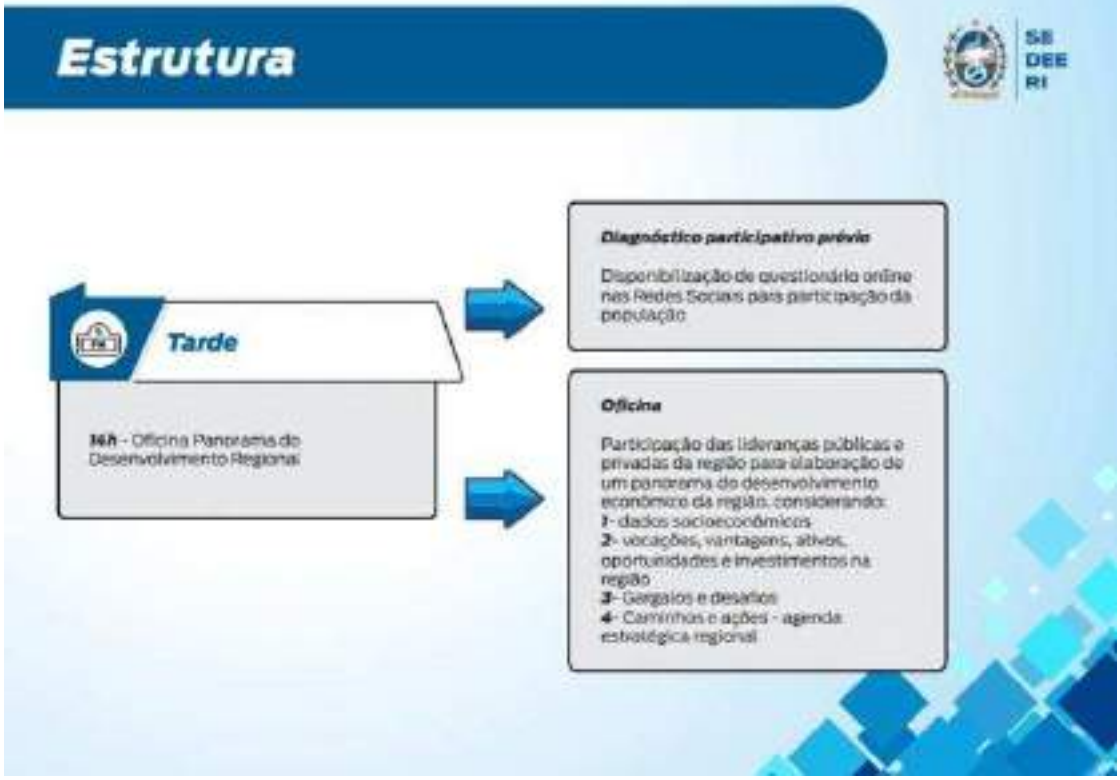

I I I I
EN
CON
TRO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL
Secretaria de
Desenvolvimento Econômico,
Energia e Relações Internacionais
GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER


Encontro para o Desenvolvimento Econômico
Regional do Estado do Rio de Janeiro
SE
DEE
RJ
Objetivo
Promover um amplo debate sobre vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios, além de elaborar agendas estratégicas para o desenvolvimento das regiões do estado do RJ.
Público-alvo
Lideranças públicas e privadas ligadas ao tema do desenvolvimento econômico, com destaque para:
Prefeituras (Prefeitos, Vice-Prefeitos, Secretarias de Desenvolvimento Econômico, Fazenda, Turismo, Cultura, Agricultura, Meio Ambiente etc)
Lideranças empresariais
Academia
Instituições ligadas ao tema desenvolvimento de acordo com realidade local

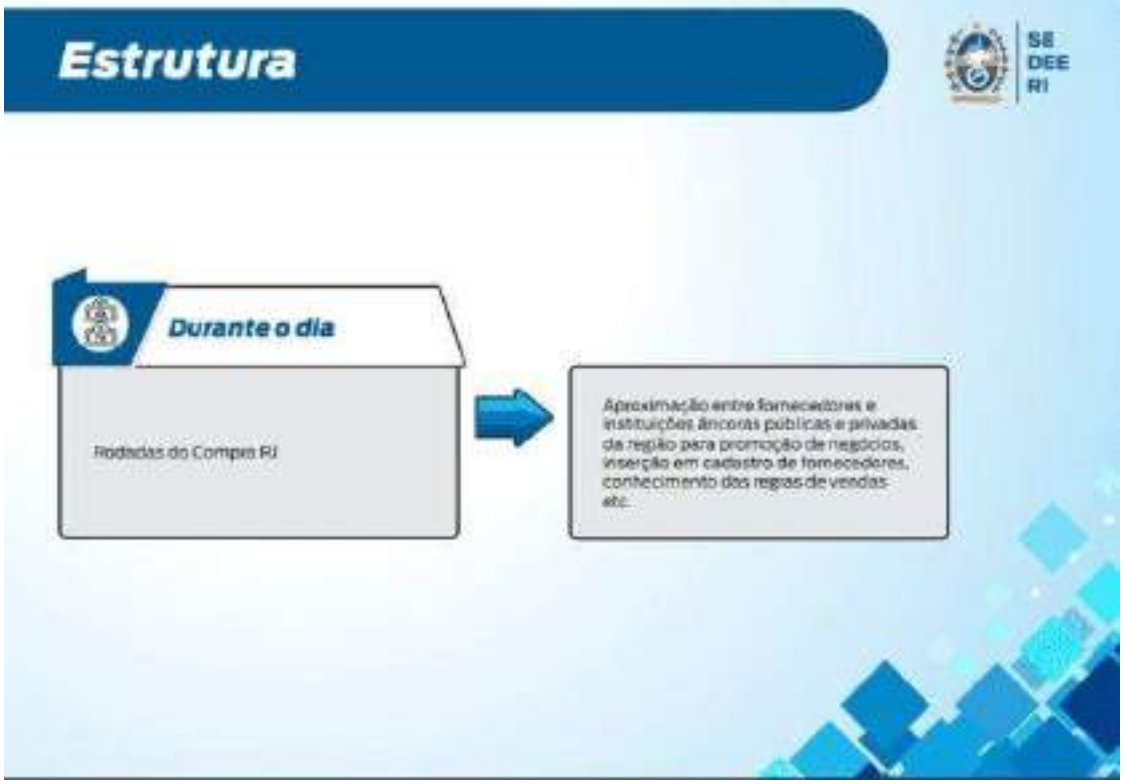

Estrutura
SE DEE RI
Manhã
9h - Abertura do Evento
11h30 - Reunião de governança de aglomerados empresariais da região
Tarde
14h - Oficina Panorama do Desenvolvimento Regional
Durante o dia
Informações e serviços do Governo do Estado: Agerio, Jucerja, Codin, Inea, Corpo de Bombeiros
Atendimento / Prefeitura
Atendimento / Sebrae
Atendimento / Facomércio / Senac
Atendimento Firjan
Rodadas de Compra RJ


Estrutura
SE DEE RI
Manhã
11h30 - Reunião de governança de aglomerados empresariais da região
11h30 - Reunião de governança de APL, Cluster ou Aglomerado Empresarial de destaque na região


Estrutura
SE
DEE
RI
Manhã
9h - Abertura do Evento
8h30 Café da manhã de boas vindas
Auditório
9h às 11h Abertura com autoridades e parceiros
Assinatura da Carta Compromisso pelo Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro


Estrutura
SE
DEE
RI
Tarde
14h - Oficina Panorama do Desenvolvimento Regional
Diagnóstico participativo prévio
Disponibilização de questionário online nas Redes Sociais para participação da população
Oficina
Participação das lideranças públicas e privadas da região para elaboração de um panorama do desenvolvimento econômico da região, considerando:
1- dados socioeconômicos
2- vocações, vantagens, ativos, oportunidades e investimentos na região
3- Gargalos e desafios
4- Caminhos e ações - agenda estratégica regional

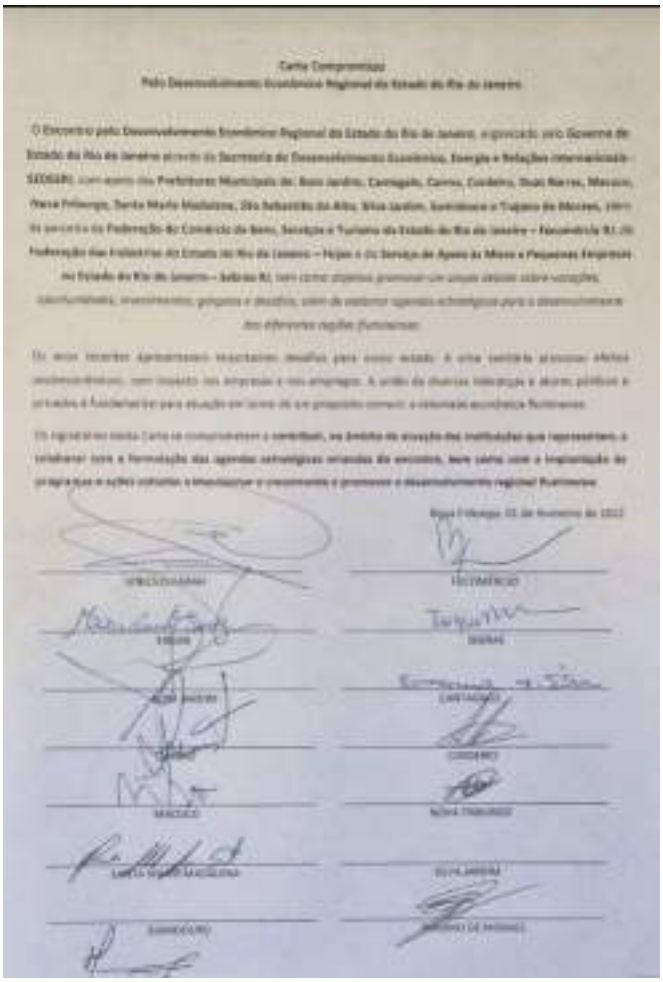

Estrutura
SE DEE RI
Durante o dia
Informações e serviços do Governo do Estado: Agerio, Jucerja, Codin, Inea, Corpo de Bombeiros
Atendimento / Prefeitura
Atendimento / Sebrae
Atendimento / Fecomércio / Senac
Atendimento Firjan
Rodadas do Compra RJ
Orientação e atendimento pelo governo do estado e parceiros, com foco em:
- Empreendedor/empresários
- Agentes das Prefeituras
- Projetos setoriais das regiões


Estrutura
SE DEE RI
Durante o dia
Rodadas do Compra RJ
Aproximação entre fornecedores e instituições âncoras públicas e privadas da região para promoção de negócios, inserção em cadastro de fornecedores, conhecimento das regras de vendas etc.


Principais Entregas
SE
DEE
RI
Realização de 13 Encontros para o Desenvolvimento Econômico Regional
Encontros de governança territorial/setorial
Rodadas de Negócios (CompraRJ)
Informações e serviços das secretarias e órgãos do governo (Agerio, Jucerja, Codin etc) e prefeituras
Atendimento e orientação pelas instituições parceiras: Fecomércio, Firjan e Sebrae
Encontros com lideranças locais para criação dos Mapas Regionais e Agendas Estratégicas Regionais
Rede de Comunicação
Programa de Capacitação de Compras Governamentais para 92 prefeituras
Ao final dos 13 Encontros, as informações serão consolidadas para o lançamento do Mapa Estadual do Desenvolvimento Fluminense e da Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional do RJ


Parceria pelo
Desenvolvimento Econômico
do Estado do Rio de Janeiro
SE
DEE
RI

ARMAÇÃO DOS BÚZIOS



Carta Compromisso
Pelo Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro

O Encontro pelo Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro, organizado pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais - SEDERI, com apoio dos Prefeituras Municipais de: Rio de Janeiro, Carmo, Cordeiro, Duas Barras, Macaé, Nova Friburgo, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto, Silva Jardim, Sumidouro e Trajano de Moraes, com o apoio da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro - Fecomércio RJ, da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – Firjan e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro – Sebrae RJ, tem como objetivo promover um amplo debate sobre vocações, oportunidades, investimentos, gargalos e desafios, com de elaborar agendas estratégicas para o desenvolvimento dos diferentes regiões fluminenses.

Os seus inscritos apresentaram importantes desafios para nosso estado. A crise econômica afetou profundamente, com impacto nas empresas e nos empregos. A união de diversas lideranças e atores públicos e privados é fundamental para atuação em torno de um propósito comum: a retomada econômica fluminense.

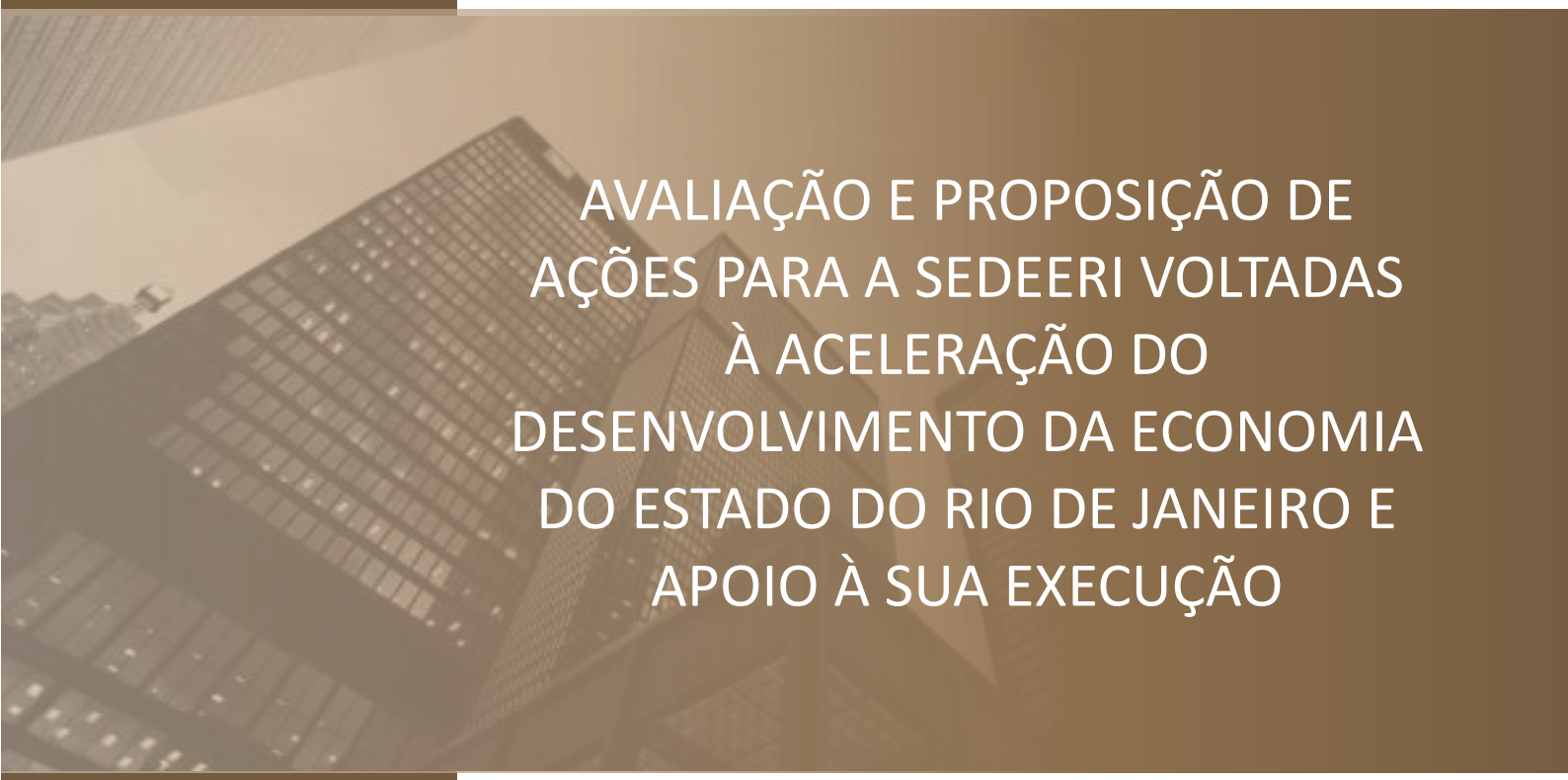
Os signatários desta Carta se comprometem a contribuir, no âmbito de atuação das instituições que representam, a colaborar com a formulação das agendas estratégicas oriundas do encontro, bem como com a implantação de programas e ações voltadas a impulsionar o crescimento e promover o desenvolvimento regional fluminense.

Rio de Janeiro, 22 de fevereiro de 2017



Anexo 05 – Guia Desenvolve RJ

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI

– Relatório 1, Mês 6 –

– 31 de maio de 2022 –

Sumário

Sobre este Documento **4**

1 Contextualização das Demandas no Período **5**

1.1 A Economia Azul/Economia do Mar 5

1.2 A Relação do Papel do EP4 - Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos com as Demandas Realizadas pela SEDEERI no Período 6

1.3 Ações Demandadas pela SEDEERI 7

1.4 Demais Atividades Realizadas no Período 8

2 Levantamentos, Análises e Recomendações Relacionadas ao Projeto Estratégico Para Implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro **10**

2.1 Sobre Esta Seção do Documento 10

2.2 Justificativa 10

2.3 Análise Situacional 13

2.3.1 Levantamento de Informações Referenciais Históricas 13

2.3.2 Informações de Contextualização do Setor Pesqueiro 14

2.3.3 Informações de Contextualização do Setor Náutico 23

2.3.4 Análise de Aspectos Econômicos do Setor Pesqueiro 27

2.3.5 Análise de Aspectos Econômicos do Setor Náutico 30

2.4 Conclusões e Recomendações Iniciais 31

2.5 Recomendações de Diretrizes para o Projeto Estratégico 32

2.5.1 Finalidade do Projeto 32

2.5.2 Relação do Projeto com o Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026 33

2.5.3 Recomendação das Ações Estratégicas a Serem Avaliadas 34

2.5.4 Premissas Inicialmente Estabelecidas 35

3 Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP **37**

3.1 Sobre Este Documento 37

3.2 Introdução 38

3.3 Barra de Navegação 38

3.4 Projetos e Ações 38

3.5 Painel de Projetos 39

3.6 Ficha do Projeto – Visão Geral 40

3.7 Detalhamento 44

3.8 Ficha da Ação 46

3.9 Criação dos Projetos 49

3.10 Demandas 50

3.11 Versão Móvel 50

4 Base Conceitual do Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional **52**

4.1 Sobre Esta Seção do Documento 52

4.2 Abordagem Metodológica 53

4.3 Conceitos fundamentais 54

4.4 Resultados 55
4.4.1 Visão de conjunto: Estado do Rio de Janeiro *55*
4.4.2 Metropolitana *60*
4.4.3 Costa Verde *62*
4.4.4 Serrana *63*
4.4.5 Baixadas Litorâneas *64*
4.4.6 Médio Paraíba *65*
4.4.7 Centro-Sul *67*
4.4.8 Norte *67*
4.4.9 Noroeste *69*
5 Atualização do Modelo Conceitual da Estrutura e da Abordagem de Funcionamento do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos 70
5.1 Sobre Esta Seção do Documento 70
5.2 Introdução 72
5.3 Objetivo e Estrutura Central (Irradiadores) do Escritório 72
5.4 A Configuração do Escritório 74
5.5 Os Objetos de Atuação do EP4 77

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas finalísticas e estruturantes (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender as especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o ***Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026***, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da SEDEERI e entes vinculados.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEERI, foram integrados em uma mesma unidade, denominada ***EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI***.

Desta forma, a organização do relatório foi adequada para atender este novo modelo, da forma apresentada a seguir:

Organização Originalmente Prevista	Organização Adequada ao Novo Modelo
Duas seções distintas: ▸ Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEERI; ▸ Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.	Relatório integrado: ▸ Integração das seções, apresentando todas as informações pertinentes ao EP4 - Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI, relativas ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEERI e às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.

Observação: Não há alteração de conteúdo, uma vez que o relatório apresenta todas as informações originalmente previstas.

1 Contextualização das Demandas no Período

1.1 A Economia Azul/Economia do Mar

A Economia Azul, também conhecida como Economia do Mar, refere-se ao conceito que procura promover o crescimento econômico, a inclusão social e a preservação e desenvolvimento de meios de vida para a população, ao mesmo tempo garantindo a sustentabilidade ambiental de mares e oceanos. Possui papel importantíssimo por prover alimentos, medicamentos, energia e outros serviços e produtos relacionados ao ecossistema. Desta forma, mares e oceanos contribuem para a redução da pobreza, pelo provimento de meios de vida sustentáveis e trabalho decente, suprimento de comidas e minerais, geração de oxigênio, absorção de gases do efeito estufa, mitigação dos impactos das mudanças climáticas e estabilização do clima e da temperatura, servindo ainda de rota de escoamento para o comércio internacional.

Em todo o mundo, a pesca gera US$ 100 bilhões por ano para a economia global. Reconhecer a contribuição econômica dos oceanos é importante pelas repercussões geradas em toda a economia do país, já que alguns setores econômicos estão diretamente relacionados ao oceano. Estudos voltados à avaliação da Economia Azul têm sido cada vez mais desenvolvidos pelas nações que reconhecem sua importância para a economia nacional. A União Europeia também tem envidado esforços a fim de aprofundar e unificar estudos e metodologias para Economia Azul em seus países membros. Segundo o *European Council* (2007) e *ECOTEC* (2006) ao elaborar o *Blue Book on an Integrated Maritime Policy for European Union*, no ano de 2007, o Parlamento Europeu expôs a necessidade de uma governança conjunta dos aspectos marinhos da costa europeia. A China, conforme estudo de ZHAO, et al., (2014), determinou critérios para o desenvolvimento estratégico do oceano, reconhecendo-o como um dos mais importantes recursos capazes de promover o desenvolvimento econômico do país. Nos Estados Unidos, os primeiros estudos que abordam a contribuição dos oceanos para a economia nacional foram realizados no ano de 1972. Em 1999 houve a inauguração do *National Ocean Economics Program* (NOEP), pertencente ao *Center of Blue Economy*, ligado ao *Middlebury Institute of International Studies at Monterey*, com finalidade de fornecer aos tomadores de decisão dados confiáveis e consistentes sobre o valor dos oceanos e da costa nos EUA.

Por sua vez, a importância da Economia Azul no contexto brasileiro é incontestável. O Brasil possui jurisdição sobre uma área oceânica com cerca de 5,7 milhões de km², que equivale a mais da metade da nossa massa terrestre. Dos mares retiramos cerca de 95% do petróleo, 80% do gás natural e 45% do pescado produzidos no País. Pelas rotas marítimas escoamos mais de 95% do comércio exterior brasileiro. Em aproximadamente 8.500 km de faixa litorânea, concentram-se 80% da população, são produzidos 90% do produto interno bruto (PIB) brasileiro e estão localizados os principais destinos turísticos nacionais. Dada a

importância estratégica desse espaço marítimo, das riquezas nele contidas e da necessidade de sua proteção e preservação, a Marinha do Brasil, buscando chamar a atenção da sociedade para as potencialidades desse patrimônio, passou a denominar esta área oceânica de ***Amazônia Azul***.

A relevância da Economia Azul traz reflexões sobre a importância dos oceanos e a necessidade de garantir a sustentabilidade ambiental e ecológica dos espaços marítimos. Se, por um lado, essa dinâmica instrumenta o uso dos recursos vivos e não vivos em benefício do desenvolvimento, por outro, provoca crescente preocupação com a saúde dos oceanos, principalmente pela necessidade de assegurar que as futuras gerações também possam usufruir dos preciosos recursos neles existentes. Desta reflexão nasce a preocupação com o ***desenvolvimento sustentável*** da Economia Azul.

Diante da importância que as atividades econômicas ligadas ao mar possuem para o Estado do Rio de Janeiro e considerando que estas atividades também impactam municípios defrontantes e adjacentes ao mar, ações para o desenvolvimento de atividades relacionadas ao mar são consideradas estratégicas. Por este motivo, ação estratégica relevante foi demandada pela SEDEERI para a FSFA, estando referenciada no presente relatório, conforme as informações apresentadas adiante.

1.2 A Relação do Papel do EP4 - Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos com as Demandas Realizadas pela SEDEERI no Período

Tão importante quanto realizar o planejamento estratégico e divulgar suas ações na organização, é a gestão, revisão e reporte de sua execução, que devem ser realizados de forma a permitir que sejam estabelecidas medidas para maximizar o sucesso da estratégia desenvolvida. Estas medidas abrangem a avaliação de resultados, identificação e realização de ações corretivas eventualmente necessárias, atualização das ações em execução ou planejadas e definição de novas ações e diretrizes a serem considerados pelo plano estratégico, levando em conta a dinâmica do mercado. Este mecanismo resultará na adoção de um processo de melhoria contínua do planejamento estratégico.

Neste sentido, o Termo de Referência especificado pela SEDEERI para este trabalho define o conjunto de responsabilidades da atuação EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI. Este conjunto inclui, entre outras, atribuições que são pertinentes à demanda priorizada pela SEDEERI que acarretaram a elaboração das informações adiante apresentadas, as quais reproduzimos a seguir:

- ***Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEERI no desenvolvimento econômico do Estado.***

- ***Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com observações realizadas pela Contratada ou demandas efetuadas pela SEDEERI.***

- ***Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado, para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado.***

- ***Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos.***

Considerando estas atribuições, este relatório apresenta informações sobre atividades da sua atuação no período, consideradas relevantes para os objetivos estratégicos definidos pela Secretaria.

1.3 Ações Demandadas pela SEDEERI

Dentro de seu objetivo finalístico, voltado para a execução de ações para o desenvolvimento econômico do Estado, assim como dos importantes objetivos do Governo do Estado no desenvolvimento da Economia do Mar (Economia Azul), a SEDEERI estabeleceu como objetivo estratégico prioritário a implementação do ***Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro***. Como previsto − e no âmbito das atribuições do EP4, para apoiar a execução desta iniciativa − a Equipe Técnica da FSFA está realizando a revisão do plano estratégico atual, cujas informações são apresentadas a seguir neste documento.

Em função da mencionada revisão, o relatório adiciona a seguinte seção:

- Análises Relacionadas ao Projeto Estratégico para Implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro.

Adicionalmente, em conformidade com as ações previstas como consequência das atribuições do EP4, assim como da execução do ***Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026***, este relatório apresenta as seguintes informações:

- Sistema de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGap;

- Nova versão do Mapa Estratégico do Desenvolvimento Econômico Regional, atualizado pelo EP4 após discussão com a equipe da SEDEERI sobre a entrega feita pelo PRODERJ relativa à questão;

- Revisão do ***Modelo Conceitual*** que dá embasamento à estrutura e à metodologia de funcionamento do Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4 da SEDEERI.

1.4 Demais Atividades Realizadas no Período

A relação a seguir apresenta as principais atividades realizadas no período pela Equipe Técnica da FSFA alocada para o EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI.

Atividade	Resumo
Levantamentos, Análises e Recomendações Relacionadas ao Projeto Estratégico Para Implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro	Provisão de informações para subsidiar a tomada de decisões da SEDEERI em relação às diversas questões relacionadas com a implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro.
Desenvolvimento do SIGap	Desenvolvimento de rotinas do Sistema de Gestão de Projetos, Ações e Demandas
Atualização do Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional	Atualização do mapa para refletir discussões efetuadas com a SEDEERI e informações fornecidas pelo PRODERJ.
Atualização do Modelo Conceitual da Estrutura e da Abordagem de Funcionamento do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos	Atualização da abordagem tecnológica adotada pelo EP4, definida em comum acordo com a SEDEERI, conforme previsto no modelo de melhoria contínua definido pelo Termo de Referência.
Interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicos	Realização de interações para fornecer e obter informações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento das ações da Secretaria.
Operacionalização do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI	Iniciação das operações do EP4, através da execução de suas atividades dentro da abordagem metodológica estabelecida.

Atividade	Resumo
Atividades de desenvolvimento do Observatório de Informações	Ações para implementação dos mecanismos de apuração de dados da economia, segmentos de mercado, territórios e outros.
Atividades de desenvolvimento de Indicadores Estratégicos	Ações para implementação dos mecanismos de apuração de dados relevantes à gestão dos projetos de desenvolvimento econômico.
Levantamentos de fontes de informação	Identificação das necessidades de informação, localização das fontes de dados, definição dos processos de geração de informação e produção de especificações funcionais requeridos aos trabalhos de desenvolvimento e programação.
Desenvolvimento do Relatório das Atividades de Suporte (este relatório)	Reporte das atividades, levantamentos, estudos, análises e recomendações realizadas, pertinentes ao período.

2 Levantamentos, Análises e Recomendações Relacionadas ao Projeto Estratégico Para Implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro

2.1 Sobre Esta Seção do Documento

Esta seção apresenta informações e análises – preliminares – realizadas pela Equipe Técnica do EP4 para subsidiar a tomada de decisões da SEDEERI em relação a diversas questões relacionadas com a implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro. Considerando as responsabilidades atribuídas ao EP4 – definidas pelo Termo de Referência – e a prioridade atribuída a esta iniciativa, as ações realizadas visaram o levantamento de informações preexistentes e públicas, fruto de trabalhos anteriormente realizados, seleção das consideradas pertinentes e de interesse sob o contexto desta iniciativa, compilação, análise e apresentação, de modo a facilitar as análises e tomada de decisões a serem efetuadas.

2.2 Justificativa

O Estado do Rio de Janeiro possui um litoral de aproximadamente 197 quilômetros e, tanto pelo aspecto geográfico quanto cultural, possui vocação história no desenvolvimento da chamada "Economia Azul" ou "Economia do Mar". Segundo o Banco Mundial, esta economia é definida como o desenvolvimento sustentável e integrado de setores econômicos em oceanos saudáveis[1]. Desta forma, visa o uso sustentável dos recursos do oceano para promover crescimento econômico e melhorar os meios de subsistência e de trabalho, preservando a saúde do ecossistema marinho. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define que esta economia abrange a captura e processamento de pescado, transporte aquaviário, portos, construção e reparação naval, exploração *offshore* de óleo e gás em águas rasas, turismo marítimo e costeiro, educação, pesquisa e desenvolvimento e dragagem. Pode-se também incluir neste rol atividades consideradas emergentes, como a aquicultura, exploração de óleo em águas profundas, energias renováveis (eólica *offshore*, ondas e marés), mineração do leito marinho, defesa e segurança do mar, biotecnologia marinha (biocombustíveis, recursos genéticos, farmacêuticos), além de produtos e serviços marítimos de alta tecnologia que representam oportunidades econômicas.

[1] Worldbank.org (https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/412571635838102176/problue-2021-annual-report

Os principais portos pesqueiros fluminenses são Niterói, São Gonçalo, Angra dos Reis e Cabo Frio. Na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, a partir da desativação do Terminal Pesqueiro da Praça XV, em 1991, os desembarques se pulverizaram pelo entorno da Baía de Guanabara. Não existem dados atualizados sobre esta pulverização, mas estimativas avaliam a existência de mais de 40 pontos distribuídos.[2]

Tendo em vista que a Economia Azul é questão de alta relevância para o Estado do Rio de Janeiro, várias iniciativas vêm sendo realizadas pelo Poder Executivo do Estado. Em 21 de novembro de 2019, representantes do Governo do Estado, de empresas privadas, do Sebrae e da Firjan assinaram termo de cooperação para formação do Cluster Tecnológico Naval de Defesa do Rio de Janeiro, no objetivo de aumentar a produtividade no setor por meio da inovação e do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esta iniciativa foi criada tendo como foco pautar as lideranças políticas e empresariais do País para o potencial da Economia Azul que representava, em 2019, 18,93% do PIB nacional, através da contribuição para o desenvolvimento econômico da região de maneira benéfica para os seus associados e a sociedade, criando um ambiente de cooperação e parcerias para agentes econômicos, públicos e privados, a partir de um espaço de diálogo e negociação entre Academia, Indústria e Governo.

Em 28 de outubro de 2021 o Governo do Estado instituiu a CEDEMAR – Comissão Estadual de Desenvolvimento da Economia do Mar, "*voltada ao fomento e desenvolvimento da Economia do Mar e suas ações estratégicas, composição, competências e funcionamento*". A Comissão foi vinculada à SEDEERI e sua constituição considera os seguintes fatores:

- A necessidade de fomentar e regulamentar o desenvolvimento da "Economia do Mar" que se estende desde a pesca artesanal, às indústrias de petróleo e naval, incluindo as atividades econômicas que não têm o mar como matéria-prima, mas que são realizadas nas suas proximidades;

- Os importantes polos presentes no Estado, como o Polo da Baía da Ilha Grande, o Polo da Baía de Sepetiba, o Polo da Baía de Guanabara, o Polo da Bacia de Santos (Baixada Litorânea), o Polo da Bacia de Campos, o Polo do Porto do Açu, além do Cluster Tecnológico Naval do Rio de Janeiro;

- A importância das descobertas do Pré-Sal e da Bacia de Campos, sua elevada relevância comercial e estratégica frente à grande demanda de energia mundial;

- O compromisso do Governo do Estado do Rio de Janeiro com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável definida pela Organização das Nações Unidas, em especial o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 14 que trata de conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;

[2] FIPERJ: http://www.fiperj.rj.gov.br/index.php/main/pesca (disponível em 3 de maio de 2022)

- A necessidade de governança de todas as atividades ligadas à "Economia do Mar" de forma a gerar desenvolvimento, emprego e renda para o Estado do Rio de Janeiro;

- A importância do complexo da Economia do Mar, que representa cerca de 44% do PIB estadual;

- A atuação conjunta, através da união de esforços entre a SEDEERI e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG;

- A Resolução nº 69, de 25 de junho de 2021, publicada no Diário Oficial do dia 28 de junho de 2021, que institui grupo de trabalho com a finalidade de elaborar proposta de política pública para fomentar a Economia Azul/Economia do Mar.

Esta Comissão foi criada como um órgão colegiado permanente, de natureza propositiva, consultiva e deliberativa, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais - SEDEERI, tendo por finalidade, respeitadas as instâncias decisórias e as normas de organização e funcionamento da administração pública, formular e propor diretrizes para as políticas voltadas à promoção da Economia Azul do Estado. Com este propósito, tem como escopo o desenvolvimento de ações voltadas ao fomento da Economia Azul, a propositura de medidas protetivas e de estímulo ao crescimento do setor, bem como a análise de ações e medidas que causem impacto, direta ou indiretamente na Economia do Mar.

Em 11 de janeiro de 2022 o Governo do Estado sancionou o projeto de lei 9.545/2022 autorizando a criação de complexo pesqueiro no Rio de Janeiro. Este projeto tem como objetivo reverter os efeitos da desativação do terminal pesqueiro da Praça XV no ano de 1991, que resultou da desmontagem da infraestrutura de desembarque e manipulação necessária para esta atividade, além da ausência dos investimentos econômicos no setor.

Dando continuidade ao projeto, em 16 de março de 2022, o Governo do Estado, representado pela SEDEERI, arrematou área de aproximadamente 135 mil m^2, atinente ao leilão da massa falida do complexo industrial Estaleiro Caneco, situada no bairro do Caju, realizando um investimento de noventa e seis milhões, cento e oitenta mil reais.

Como parte desta estratégia, o Governo do Estado do Rio de Janeiro e a SEDEERI estabeleceram como objetivo estratégico prioritário – e, logo, objeto do presente trabalho e de ações a serem definidas pela SEDEERI para o EP4 – o aparelhamento necessário ao atendimento das necessidades de movimentação e armazenagem de pescado e de mercadorias relacionadas à pesca, incluindo a devida dotação de estruturas de entreposto de comercialização de pescado, de unidades de beneficiamento de pescado e de apoio à navegação de embarcações pesqueiras, tais como, ancoradouros, docas, cais, pontes e píer de acostagem, terrenos, armazéns frigorificados, ou não, edificações, entrepostos e vias de circulação interna, bem como pela infraestrutura de proteção e acesso aquaviário ao Complexo Pesqueiro, compreendendo guias-correntes, quebra-mares, eclusas, canais, bacias de evolução e áreas de fundeio.

2.3 Análise Situacional

2.3.1 Levantamento de Informações Referenciais Históricas

A pesca é uma antiga atividade praticada em várias regiões do Estado, tendo relevante importância em sua economia. Influenciada por diferentes culturas, principalmente a portuguesa e a espanhola, este legado permitiu o surgimento de práticas litorâneas regionais, como a da caiçara, tipicamente adotada no litoral entre o Rio de Janeiro e São Paulo (Diegues, 1999). No Rio de Janeiro, a pesca era praticada principalmente nas lagoas litorâneas e nos fundos das enseadas pelos indígenas e pelos primeiros povoadores europeus, destacando-se, marinheiros, militares foragidos e fugitivos da justiça (Bernardes, 1958). Indígenas também praticavam a pesca com uso de linhas de tucum e espinhas presas. Em regiões praianas, onde trabalhavam escravos e homens brancos assalariados, passaram a ser utilizadas redes. Nestes locais foram formados pequenos vilarejos ao redor de lagoas que, posteriormente, originariam as cidades de Saquarema, Maricá, Mangaratiba, Cabo Frio e Macaé. (Bernardes, 1950 e 1958).

No Estado do Rio de Janeiro, a contribuição dos portugueses e espanhóis em relação às artes de pesca marítima também foi bastante significativa. Eles introduziram técnicas como as redes de cerco e o arrasto de portas na região da Baía da Guanabara. Além da sua tradição, a fauna marinha da baía e a proximidade com a cidade do Rio de Janeiro contribuíram para o desenvolvimento da pesca no entorno, onde se formaram diversos núcleos pesqueiros. Algumas destas comunidades pesqueiras se localizavam em plena área urbana, como na Ponta do Caju e na Praça XV de Novembro. Outras estavam distribuídas ao longo de praias e ilhas no interior da baía - Ilha do Governador, de Jurujuba, de Maria Angu, de Inhaúma e de São Gonçalo (Bernardes, 1958).

Em 1934, foi fundado o Entreposto Federal de Pesca da cidade do Rio de Janeiro (Decreto nº 23.348), na Praça XV, que substituiria o velho mercado que comercializava tanto pescado como produtos agrícolas. O entreposto fez renascer o interesse pela pesca, uma vez que os pescadores se viram livres da dependência dos comerciantes do Mercado Municipal (também na Praça XV), os quais muitas vezes eram donos dos barcos ou das redes (Bernardes, 1958). O entreposto possuía relevante importância, já que todo o desembarque e a comercialização de pescado eram realizados no local. Além disso, tendo em vista a centralização das atividades, era possível realizar o levantamento da produção desembarcada para o Rio de Janeiro. O mercado da Praça XV foi desativado nos anos 1990, em função dos preparativos para a RIO-92.

Depreende-se que a implantação de um complexo pesqueiro resultará em uma recuperação do setor, atraindo indústrias beneficiadoras e proporcionando melhor qualidade do produto final, como benefícios claros para a atividade econômica e todo o Estado. A centralização do desembarque de pescado permitirá melhores estatísticas e gestão, assim como uma melhor promoção de políticas públicas para o setor.

Relativamente ao setor náutico, historiadores ressaltam a construção do galeão português "Padre Eterno" no século XVII, considerado como o maior do mundo ocidental (na região que recebeu o nome do feito como a "Ponta do Galeão"), com uma enorme mobilização de recursos de mão-de-obra e de insumos. Esse evento foi precursor da evolução do papel da construção naval e náutica para a cidade.

2.3.2 Informações de Contextualização do Setor Pesqueiro

Dados relatados em edições do documento **"***State of The World Fisheries and Aquaculture*" (SOFIA) (FAO, 2020 e FAO, 2022)**,** compêndio estatístico e analítico produzido pela Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO/ONU) sobre as atividades mundiais da cadeia produtiva do pescado, demonstraram um volume de produção recorde (dados de 2020) de 178 milhões de toneladas métricas, onde a atividade de pesca extrativista, continental e marítima, foi responsável pela captura de 90,5 milhões de toneladas métricas. Já a aquicultura foi responsável por 87,5 milhões de toneladas métricas (também dados de 2020), apresentando crescimento significativo alavancado pelo aumento da produção no Chile, China e Noruega.

Logo, é notável o crescimento das atividades aquícolas nos últimos anos frente à estagnação e/ou declínio das atividades pesqueiras**,** o que pode ser explicado pela falta efetiva de gestão sustentável, esforço pesqueiro acima do possível e consequente sobre-explotação dos recursos pesqueiros, além da formação e lançamento inadequado de poluentes ambientais e demanda crescente da proteína do pescado pela população mundial. E tal fato não é diferente no Brasil. Apesar de possuir mais de 10.500 km de extensão de costa marinha, considera-se que o setor de pesca extrativista gradativamente encontra-se com menor força.

Segundo os dados mais recentes disponibilizados pela FAO (2020), o Brasil encontra-se em 13º lugar na produção geral de peixes. Não se encontra, entretanto, entre os 25 principais países em relação à produção proveniente da pesca extrativista mundial marinha.

Já o Estado do Rio de Janeiro possui vocação natural para a Economia Azul e apresenta condições naturais favoráveis para o desenvolvimento da pesca marinha. Com 635 km de costa, 20 municípios, que representam 27% das cidades do Estado e abrangem uma população de 11 milhões de pessoas (67% da população do Estado), estão localizados na região litorânea.

A região marítima conta com importantes polos, como o Polo da Baía de Sepetiba, Polo da Baía da Ilha Grande, o Polo do Porto do Açu e o Polo do Mar de Niterói. Estima-se que a Economia Azul represente aproximadamente 44% do PIB Estadual.

A pesca extrativa representa a principal origem do pescado no RJ. Dois projetos de estatística pesqueira no Estado estão atualmente ativos, e contam com a participação da Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro (FIPERJ), a saber, "Projeto de Monitoramento da Atividade Pesqueira da Bacia de Santos (PMAP)", em parceria com a Fundepag e o "Projeto de Monitoramento do Desembarque Pesqueiro (PMDP)", em parceria com a Aqua BioOcean,

contemplando assim toda a extensão do litoral estadual[3]. Tais projetos são executados pela Petrobras, em exigência ao licenciamento ambiental federal conduzido pelo IBAMA.

A produção pesqueira estimada em 2020 foi de 66.390,3 toneladas e a modalidade comercial predominantemente foi a industrial (72,4%), apesar de parcela importante vindo da artesanal. Os principais municípios de descarga do pescado no Estado foram Niterói, Cabo Frio, São Gonçalo e Angra dos Reis, com predominância da pesca industrial nesses. Já em São Francisco de Itabapoana, a quinta posição na classificação, observa-se apenas a produção artesanal.

As principais produções pesqueiras de 2020 foram provenientes do cerco de traineira destinado à captura de pequenos pelágicos como a sardinha-verdadeira (*Sardinella Brasiliensis*) e a sardinha-laje (*Opisthonema Oglinum*), oriundas da pesca industrial majoritariamente e a sardinha boca-torta (*Cetengraulis Edentulus*), voltada principalmente para a fabricação de farinha e outros coprodutos. O arrasto duplo, utilizado principalmente para captura de camarões, foi a segunda principal arte de pesca em termos de produção no período.

Algumas espécies de peixes, como a corvina (*Micropogonias Furnieri*), dourado (*Coryphaena Hippurus*) e anchova (*Pomatomus Saltatrix*), capturados através de diversos petrechos, como redes de emalhe e linhas diversas, bem como a peruá-preta (*Balistes Capriscus*), capturada pela pesca artesanal através de puçá no Norte Fluminense, também se destacaram.

O principal caminho do pescado proveniente da pesca extrativista no Estado foi através de atravessadores, uma realidade complicada na cadeia, pois geralmente encarece o produto e faz perder qualidade, especialmente na falta de armazenamento e conservação adequados (PMAP, 2020a; PMAP, 2020b).

A cadeia produtiva do pescado se mostra cada vez mais promissora e em crescimento, trazendo o desenvolvimento econômico e a geração de renda e empregos para os brasileiros. Porém, há alguns desafios a serem vencidos, para um maior desenlace da cadeia produtiva do pescado. Pode-se elencar como entraves o conhecimento reduzido de espécies nativas frente às exóticas, havendo necessidade de estudos aplicados sobre nutrição, sanidade, sistemas de produção, tecnologias, qualidade, beneficiamento, comercialização, entre outros, para melhoria da qualidade do produto final. Além disso, a facilitação para o licenciamento ambiental se faz importante, para redução da ilegalidade da atividade.

Portanto, há uma necessidade de melhor organizar a cadeia, promovendo melhor escoamento da produção, com a existência de terminais pesqueiros para facilitar desembarque adequado, e indústrias com serviço legal de inspeção, trazendo o beneficiamento correto de pescado; as embarcações e demais infraestruturas, principalmente

[3] Fonte: Seafood do Brasil – Panorama da Produção e Consumo de Pescado no Estado do Rio de Janeiro, André Luiz Medeiros de Souza, SEDEERI/RJ, consumo de pescado, FAO, Hamilton Hissa Pereira, ONU, PeixeBR (https://www.seafoodbrasil.com.br/-panorama-de-producao-e-consumo-de-pescado-no-estado-do-rio-de-janeiro – consulta em 09 de maio de 2022)

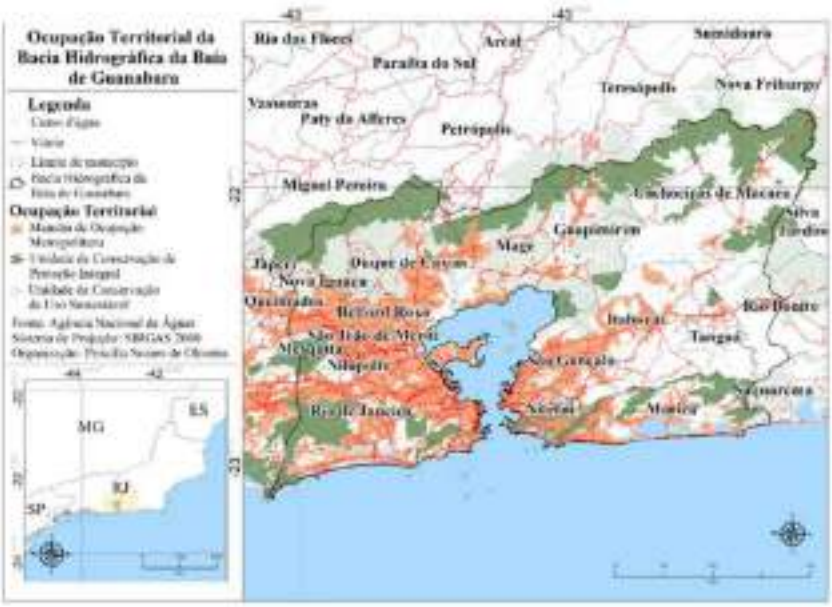
de produção primária, precisam ser reestruturada, uma vez que não estão de acordo com a legislação higiênico-sanitária (BRASIL, 2020).

Além disso, eventualmente o produto é observado com baixa qualidade, principalmente pelo mau uso de gelo e das boas práticas de manipulação, além de preço elevado no produto final. A falta de políticas públicas e programas governamentais direcionados para abertura de mais mercados, ações privadas e de coletas de dados estatísticos gerais para orientar a gestão da cadeia são outros pontos importantes a levantar. Em especial, há a urgência de aumentar o hábito de consumo do brasileiro, corrompendo a falta de conhecimento e as notícias falsas dessa cadeia produtiva, de tanta importância para a sociedade humana.

Baía de Guanabara

No Brasil, os quase 11.000 km de extensão costeira e a área de 514 km² o caracterizam como um dos países com as maiores áreas litorâneas do mundo (MMA, 2008). A Zona Costeira constitui uma região de transição ecológica composta por ecossistemas contíguos formadores de ambientes de alta complexidade ecológica e de extrema relevância para a sustentação da vida no mar (MMA, 2008, 2010). O Estado do Rio de Janeiro, caracterizado por possuir a terceira maior extensão litorânea e que conta com o segundo maior conjunto de baías, estuários, lagoas costeiras e mangues do país (PROZEE, 2005; MMA, 2010), apresenta, ao longo de seus ecossistemas costeiros, uma grande diversidade de pescarias relacionadas à variada composição dos recursos capturados (SILVA e VIANNA, 2009). A produção pesqueira estadual é expressiva e gerada principalmente pela pesca extrativa marinha, como ressaltado pelos dados da estatística oficial do Ministério da Pesca e da Aquicultura (MPA, 2011a).

A Baía de Guanabara, ecossistema costeiro localizado na área metropolitana do estado do Rio de Janeiro, é um dos principais setores pesqueiros estaduais (PROZEE, 2005). Como todo estuário tropical, representa um ecossistema de grande produção biológica, o qual proporciona à atividade pesqueira uma vasta fonte de recursos, servindo de abrigo a diversas



Mapa referente à ocupação urbana na Bacia Hidrográfica da Baía de Guanabara.

fases do ciclo de vida e garantindo a sobrevivência de muitas espécies de pescado comercial. A importância dessa baía é justificada pelo seu valor ambiental, econômico e social em âmbito regional – esse ambiente concentra parte da frota pesqueira estadual (BEGOT e VIANNA, 2014). Dentre as atividades inseridas na Baía de Guanabara, a pesca é de incontestável valor

social e econômico.

Locais de Descarga Monitorados

A Região Hidrográfica Baía de Guanabara compreende os municípios de Niterói, São Gonçalo, Itaboraí, Tanguá, Guapimirim, Magé, Duque de Caxias, Belford Roxo, Mesquita, São João de Meriti e Nilópolis e parcialmente os municípios de Maricá, Rio Bonito, Cachoeiras de Macacu, Petrópolis, Nova Iguaçu e Rio de Janeiro.

Conforme Relatório Técnico do "Projeto de Monitoramento da Atividade Pesqueira da Bacia de Santos (PMAP)", referente ao último semestre de 2020 foram monitorados locais de descarga de pescado nos municípios abrangidos pelo PMAP-RJ.

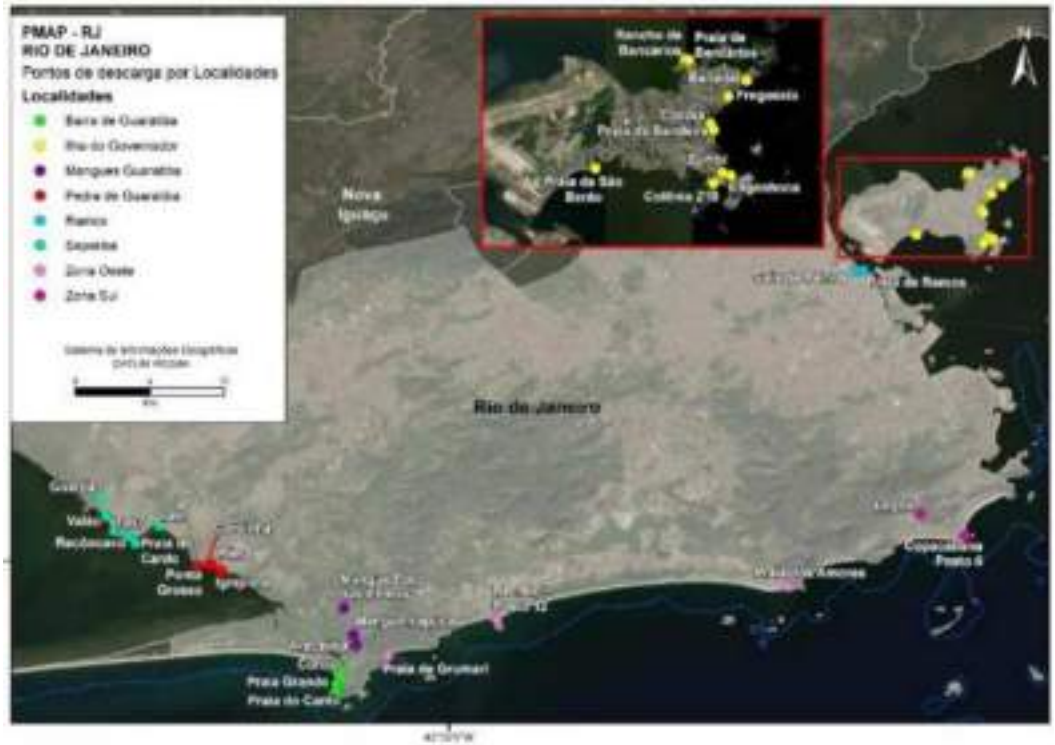
Os dados coletados geraram as estimativas de produção por tipo de pesca artesanal e industrial, por município, por categoria de pescado, por aparelho de pesca, e por esforço em dias de pesca.

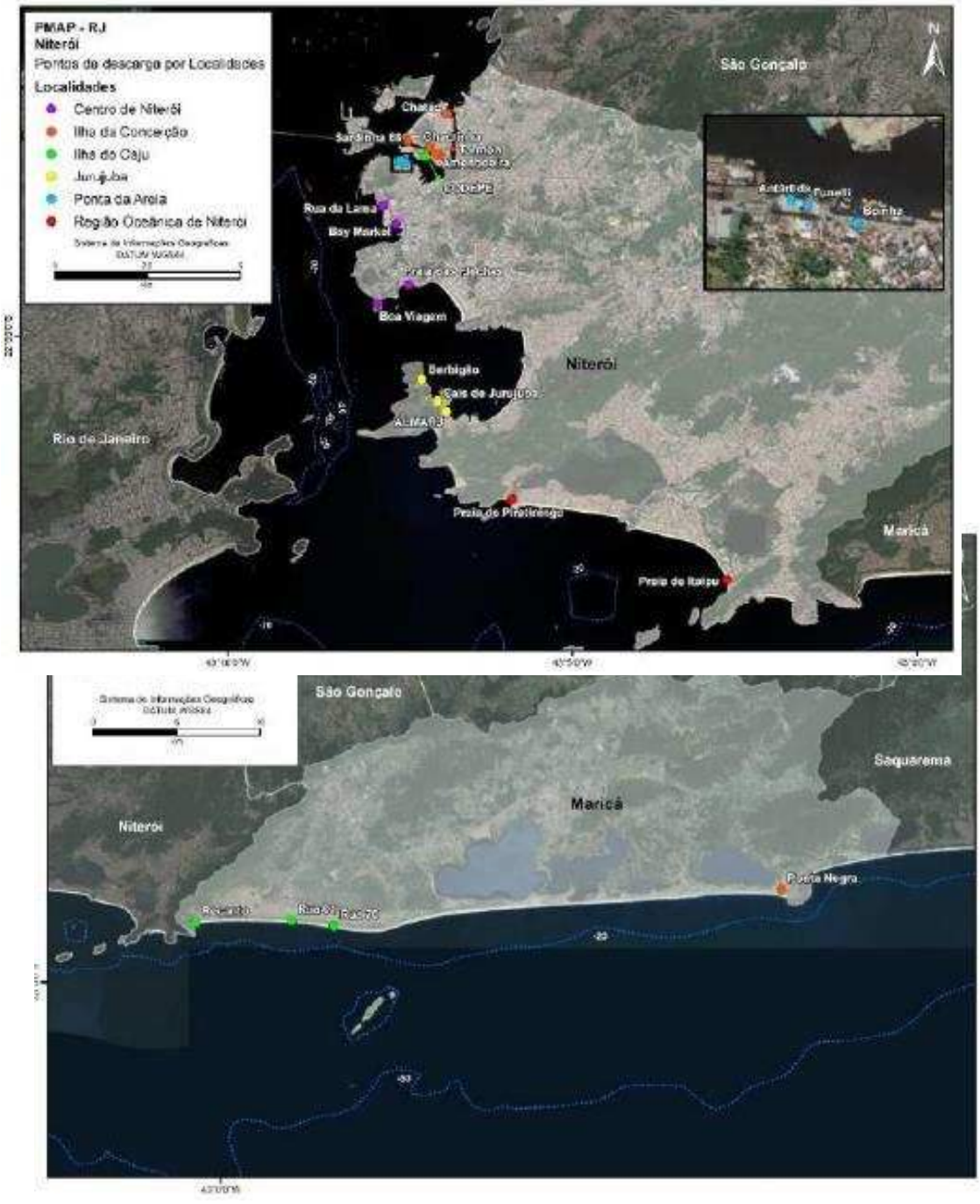
Inicialmente são descritos os resultados gerais de produção e do esforço de pesca dos municípios monitorados pelo PMAP-RJ de maneira agrupada, e das áreas de pesca artesanal e industrial. Em seguida são apresentadas as análises de cada município, divididos pelas regiões Metropolitana I (Maricá, Niterói, São Gonçalo e Itaboraí) e Metropolitana II (Magé, Duque de Caxias e Rio de Janeiro)

Município	Localidade	Locais de Descarga
Maricá	Ponta Negra	Canal de Ponta Negra
	Itaipuaçu	Rua 70, Rua 01 e Recanto
Niterói	Região Oceânica de Niterói	Praia de Itaipu e Praia de Piratininga
	Jurujuba	Berbigão, Cais de Jurujuba e ALMARJ
	Centro de Niterói	Boa Viagem, Praia das Flechas, Bay Market e Rua da Lama
	Ponta da Areia	Funelli, Antartida e Boinha
	Ilha do Caju	CODEPE
	Ilha da Conceição	Tamoio, Amendoeira, Chacrinha, Sardinha 88 e Chatão
São Gonçalo	Itaoca	Praia da Luz, Praia da Beira, Praia de São Gabriel, Caeira e Porto
	Gradim	Apeiga, Fênix e Quaresma
Itaboraí	Itambi	Beira e Entreposto
Magé	1° Distrito	Barbuda, Porto do Canal, Porto do Roncador, Feital, Piedade
	Suruí	Rua do Campo, Paulinho, Suruí
	Mauá	São Francisco, São Lourenço, Olaria e Praia do Anil
	Ipiranga	Limão e Cantinho da Vovó
Duque de Caxias	Duque de Caxias	Saracuí
		Chacrinha
Rio de Janeiro	Ramos	Cais de Ramos e Praia de Ramos
	Ilha do Governador	Praia de Bancários, Rancho de Bancários, Freguesia, Bananal, Cocotá, Praia da Bandeira, Zumbi, Engenhoca, Colônia Z10 e Praia de São Bento
	Zona Sul	Lagoa Rodrigo de Freitas e Posto 6
	Zona Oeste	Praia dos Amores, Poste 12 e Grumari
	Barra de Guaratiba	Praia do Canto, Praia Grande e Coroa
	Mangue de Guaratiba	Itapuca, Poço das Pedras e Araçatiba
	Pedra de Guaratiba	Igrejinha, Pier, Ponta Grossa e Coroinha
	Sepetiba	Guarda, Tatu, Recôncavo, Praia do Cardo, Valão e Ilote

Localidades e Locais de Descarga monitorados pelo PMAP-RJ.

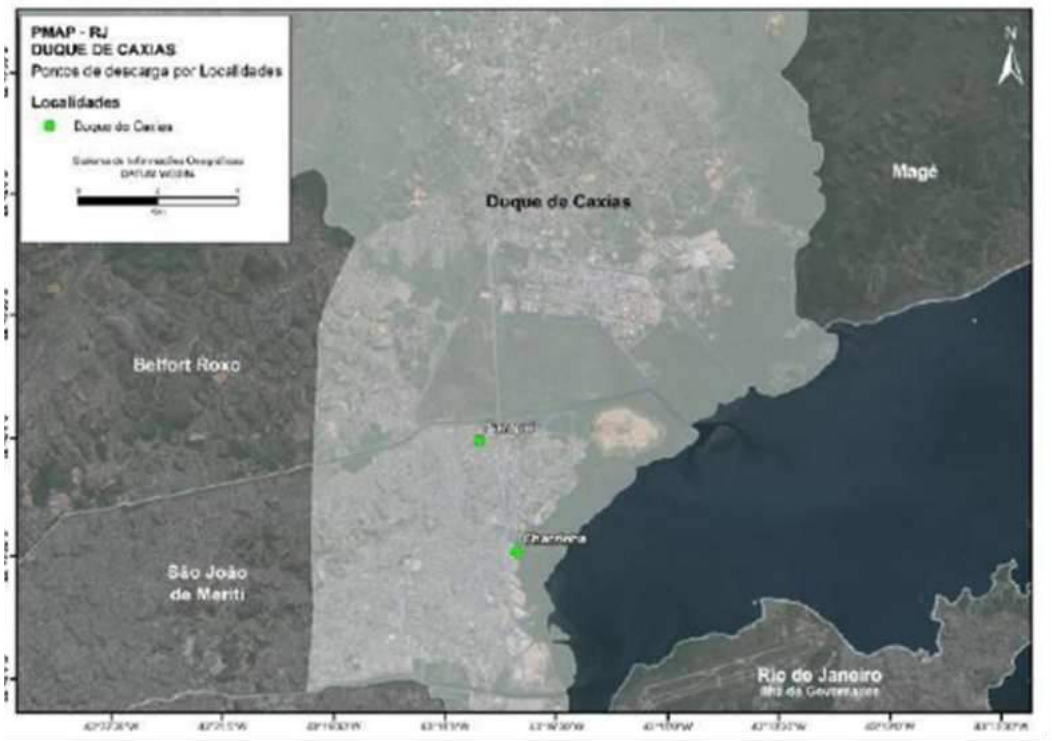
Maricá reúne 4 locais de descarga monitorados, Niterói 18 locais de descarga, São Gonçalo 8, Itaboraí 2, Magé 14, Duque de Caxias 2 e Itaguaí 6. A cidade do Rio de Janeiro concentra o maior número, apresentando 33 locais de descarga monitorados.




PMAP - RJ
Niterói
Pontos de descarga por Localidades
Localidades
Centro de Niterói
Ilha da Conceição
Ilha do Caju
Jurujuba
Ponta da Areia
Região Oceânica de Niterói
São Gonçalo
Charitas
Rua da Lama
Boy Market
Boa Viagem
Niterói
Jurujuba
Rio de Janeiro
Praia de Piratininga
Maricá
Saquarema
Praia Negra

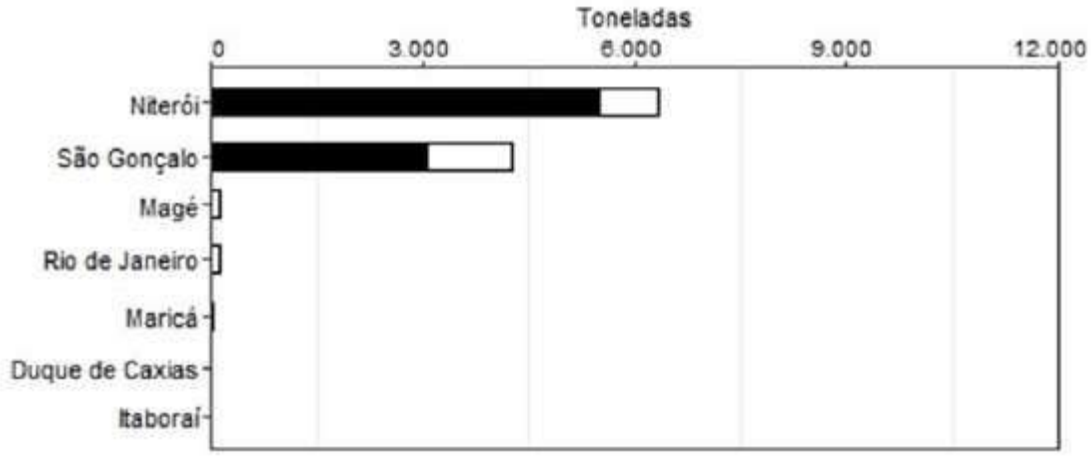

PMAP - RJ
ITABORAÍ
Pontos de descarga por Localidades
Localidades
Itambi
Guapimirim
Itaboraí
São Gonçalo
N


PMAP - RJ
MAGÉ
Pontos de descarga por Localidades
Localidades
Magé
Guapimirim
Duque de Caxias
Itaboraí
São Gonçalo
N



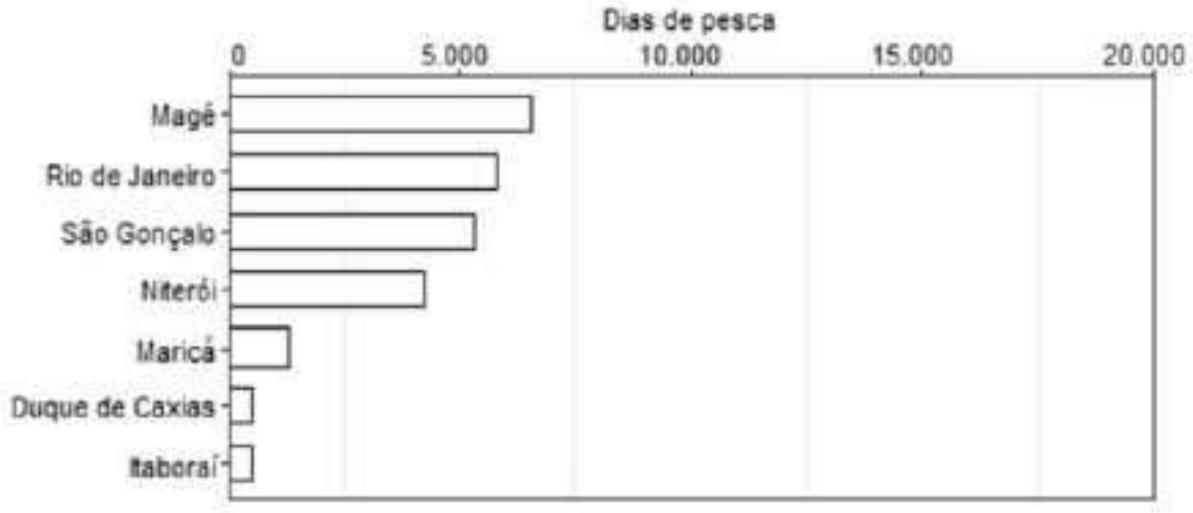
Os dois principais portos pesqueiros na Região Hidrográfica da Baía de Guanabara que concentraram os maiores volumes tanto nas descargas industriais como artesanais são o porto pesqueiro do município de Niterói, responsável por 25,1% (6.342,0 t) da produção estadual, sendo 27,3% (5.491,1 t) da pesca industrial e 16,4% (850,9 t) da pesca artesanal e o porto pesqueiro do município de São Gonçalo, que respondeu por 16,9% (4.272,7 t) da produção estadual. Destes, 15,3% (3.075,9 t) da pesca industrial e 23,0% (1.196,8 t) da pesca artesanal.

Captura total descarregada na Região Hidrográfica da Baía de Guanabara, no segundo semestre de 2020, pela pesca industrial (barras pretas) e pela pesca artesanal (barras brancas), em toneladas



Em relação ao esforço pesqueiro dispendido pelas unidades produtivas artesanais, o município de Magé apareceu em primeiro lugar (6.562 dias de pesca), seguido por Rio de Janeiro (5.804 dias de pesca) e São Gonçalo (5.343 dias de pesca). Juntos, esses três municípios representaram 33,8% de todo o esforço pesqueiro artesanal no período.

Em número de unidades produtivas artesanais monitoradas, o município de Magé apresentou o maior quantitativo no semestre, seguido pelo Rio de Janeiro.



Número de dias de pesca estimado para a pesca artesanal por município do Estado do Rio de Janeiro, no período de julho a dezembro de 2020



Número de unidades produtivas da pesca artesanal monitoradas por município do Estado do Rio de Janeiro, no período de julho a dezembro de 2020.

2.3.3 Informações de Contextualização do Setor Náutico

2.3.3.1 Introdução

Nos últimos 10 anos o mercado náutico brasileiro apresentou as maiores taxas de crescimento do mundo, cerca de 10% ao ano. O setor náutico é composto por empresas ligadas a embarcações aquáticas ou por atividades profissionais ou de lazer praticadas em água – mar, rio ou lagoa.

O Brasil apresenta 7.480 km de extensão de costa navegável, abrangendo aproximadamente 17 Estados da Federação, e condições de clima favorável para a prática do esporte, turismo e lazer, além de envolver quase 395 municípios e 40 milhões de habitantes nesse cenário de costa navegável. De navegação fluvial o Brasil conta com 12 regiões hidrográficas e 41.635 km de vias fluviais, deste total, 20.956 km, ou 50,3%, são operacionais. Seis corredores hidroviários são aproveitados para o transporte de cargas. O mercado náutico no país conta com cerca de 120 estaleiros formais - entre nacionais e de origem europeia e norte-americana - especializados na fabricação de embarcações de esporte e recreio, desde caiaques, pranchas a vela e motos aquáticas até iates de alto luxo, *trawlers* e veleiros de longo curso.

A indústria náutica brasileira está mais concentrada nas regiões sul e sudeste, com destaque para os estados de São Paulo com (35% do total de estaleiros), Santa Catarina (21% do total) e Rio de Janeiro (14%). Apesar do crescimento observado nos últimos anos, o mercado náutico brasileiro ainda tem uma série de desafios ligados às etapas de produção, comercialização e utilização de embarcações, para alcançar a plenitude do seu potencial econômico e social. Dessa forma, é fundamental reduzir as ameaças existentes, e dentre as ações é necessário criar uma política de incentivo ao setor. Como ainda é um setor em desenvolvimento existem poucos incentivos ligados à área para seu crescimento, além disso, falta investimento em

desenvolvimento tecnológico, a maior parte da matéria prima é importada por não haver similar com a mesma qualidade no país.

2.3.3.2 Setor Náutico/Naval e sua Influência no Setor Pesqueiro

A frota pesqueira brasileira conta com a predominância de barcos de madeira e com pouca tecnologia empregada. O nível tecnológico das embarcações pesqueiras é um ponto crítico para o setor da pesca industrial regional, com a frota atual estando completamente defasada.

A falta de inovação tecnológica e equipamentos mais eficientes, a longo prazo, traz riscos para todo o setor, relacionados com os altos custos de operação, assim como limitações à produtividade. Quando comparada sua frota com pesqueiros de países vizinhos como a Argentina, Chile e Peru, verifica-se que o Brasil se encontra bastante atrasado no desenvolvimento de pesqueiros eficientes e lucrativos.

Atualmente, a grande maioria das embarcações em operação na costa brasileira foram construídas na década de 80 e 90, muitas delas ainda em madeira. Uma das grandes barreiras para a modernização do setor pesqueiro é a falta de investimento em pesquisa por maior eficiência e ainda o alto custo de construção e reparo da embarcação.



Ilustração de embarcação para o transporte de pescados vivos em uso no Chile

Essa realidade pode mudar em prazo relativamente curto. Nos últimos anos, armadores brasileiros estão identificando oportunidades no mercado europeu e asiático, aproveitando o alto valor das moedas estrangeiras. A expectativa é que o mercado de exportação possa reacender a construção e modernização da frota pesqueira nacional. Trilhando esse caminho, dois armadores catarinenses estão construindo duas embarcações do tipo "Barco-Fábrica" na região de Itajaí, com projeto e construção local. Serão embarcações pioneiras para o setor de pesca nacional, agregando inovação e qualidade ao produto final. Seguindo uma tendência global, as novas embarcações com fábricas a bordo terão a capacidade de realizar a captura do pescado, processá-lo e embalá-lo em câmaras frigoríficas, realizando a descarga do produto já pronto para transporte ao comércio.



Projeto de Barco-Fábrica desenvolvido em Santa Catarina.
É possível ver o espaço reservado a bordo para o processamento do pescado

2.3.3.3 Setor Náutico e sua Influência no Turismo

O setor náutico é considerado um dos segmentos com maior potencial para o desenvolvimento do turismo náutico o qual, por sua vez, abriga diversas atividades, como passeios, eventos esportivos, comerciais, prestação de serviços, indústrias, comércio, construção e manutenção de marinas, equipamentos de navegação, manutenção, limpeza e outros serviços associados às práticas do lazer náutico.

No cenário internacional, destacam-se no setor náutico países como França, Itália, Austrália, Croácia e Nova Zelândia. Estes são exemplos de nações que reconheceram nesta cadeia produtiva uma forma de fortalecer a geração de emprego, renda e inovações tecnológicas. Na América do Sul destaca-se também a boa infraestrutura náutica e mão de obra qualificada no Uruguai e Argentina. Como referência de outros países que estão avançando neste setor, encontra-se Portugal, que realiza investimentos na construção de marinas, promoção de empresas de charter náutico (barcos alugados), implantação de estações náuticas, escolas e centros de prática para mergulho, windsurfe, pesca desportiva, remo e cruzeiros, além de se sobressair pelo número de escolas e clubes náuticos, assim como na questão da segurança.

O Estado do Rio de Janeiro possui a maior frota de embarcações de esporte e recreio em atividade no país, abrigando vários dos principais destinos náuticos. Privilegiado em virtude do seu clima tropical, balneabilidade de suas águas e por possuir vários locais atraentes para as atividades de turismo e lazer, tem sido o precursor de diversas iniciativas de fomento ao setor.

Para a finalidade de lazer, o segmento náutico possui uma consistente cadeia de produção, que abrange a indústria de construção e comércio de embarcações de recreio e esporte, assim como serviços de manutenção e de apoio náutico. Também possui escolas de formação na área náutica, clubes náuticos e marinas, o que possibilitou o desenvolvimento de sua cultura náutica. Esta indústria gera empregos em todos os seus elos, tendo um papel social importante, pois além da geração de emprego, distribuição de renda, desenvolvimento social e incentivo ao desenvolvimento tecnológico, possibilita negócios para empresas de diversos portes, incluindo micros e pequenas empresas.

O período da pandemia COVID-19 apresentou um significativo aumento da demanda pelo turismo náutico, que permitiu associar atividades de lazer a determinado grau do isolamento social recomendado pelas autoridades sanitárias. Esta demanda resultou, em 2021, na produção de 3.500 novos barcos, o que contribuiu para a estimada geração de 6.000 empregos diretos e 30.000 indiretos. A aquisição ou o aluguel de embarcações para lazer em família está entre os principais motivos desta expansão. O aumento significativo do volume deste turismo no período exigiu a execução de iniciativas para a estruturação desta atividade, o que foi viabilizado pela união de marinas, clubes náuticos, capitania dos portos e guarda costeira municipal em torno da criação e implantação de regras ambientais e de segurança. Observa-se, no entanto, que o período da pandemia acarretou uma falta de insumos para a construção de embarcações.

É importante ressaltar que as atividades náuticas dependem de toda uma estrutura, rede de serviços e apoio, que podem representar potencial impacto aos ecossistemas próximos, seja pela adoção de práticas poluidoras/degradadoras, ou pelo impacto cumulativo da atividade na zona costeira. Assim, a adequação das instalações náuticas utilizadas para atender essa frota deve ser encarada como um problema estratégico a ser resolvido para a região, devendo-se conciliar o desenvolvimento dessa atividade com a devida gestão ambiental.

Ao longo dos anos, o enorme mercado do turismo náutico vem incorporando uma nova visão denominada de Modelo Sustentável de Desenvolvimento da Atividade Náutica. A preocupação com a pressão oriunda da atividade náutica gerou diversas ações, projetos e programas, ligados muitas vezes ao processo de certificação ambiental das marinas. Nos EUA, Austrália, Caribe e Europa, o conceito de gestão ambiental da atividade náutica visando o desenvolvimento sustentável da zona costeira vem sendo praticado com sucesso, especialmente com a implantação do Projeto Clean Marinha. Outra iniciativa de destaque no segmento é o Programa Bandeira Azul que atua em mais de 48 países com vistas a certificação ambiental de praias e marinas, através da adoção de critérios de qualidade da água, educação

ambiental, informação, gestão ambiental e segurança. O programa também estende sua atuação ao Brasil.

O Setor Náutico demonstra um progressivo comprometimento com o desenvolvimento da atividade, através da sua crescente organização que se desdobra na criação de diversas associações, entidades de classe, instituições - com interlocução e transversalidade nas três esferas de governo e nos três setores da sociedade - bem como na organização de fóruns e eventos de grande porte.

Destaca-se em esfera nacional o Grupo Técnico de Trabalho de Turismo Náutico (GTT-Náutico), coordenado pelo Ministério do Turismo, que envolve a participação de vários ministérios, agências de governo, autarquias e secretarias, iniciativa privada e terceiro setor, na busca de implantação de melhorias, procedimentos, estratégias e marcos legais que sustentem uma atividade náutica moderna, eficiente e integrada com os demais interesses da sociedade. Este Grupo de Trabalho está também vinculado ao Grupo de Integração do Gerenciamento Costeiro (GI-GERCO), responsável pelo Gerenciamento Costeiro. No Rio de Janeiro, há o Fórum Náutico Fluminense, criado em 2011, e coordenado pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços, organizado para garantir o desenvolvimento do setor no Estado.

Mesmo com o crescimento recente apresentado, considera-se que o turismo náutico ainda é uma atividade que pode ser mais explorada. Comparativamente com outros países, ainda não existe no Estado uma cultura náutica difundida e madura como em regiões da Europa e dos EUA, por exemplo. Há possibilidade concretas de expansão desta atividade. Para que este mercado possa evoluir, deve-se considerar a necessidade de desenvolver mão de obra qualificada, assim como de construção de estruturas náuticas mais acessíveis em diferentes pontos turísticos.

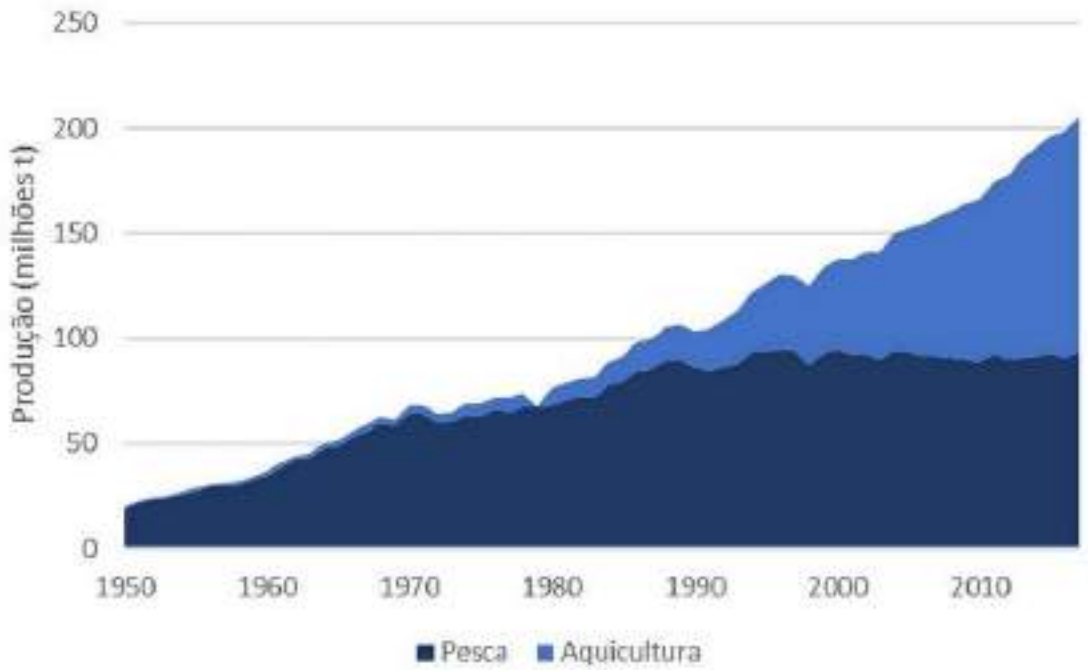
2.3.4 Análise de Aspectos Econômicos do Setor Pesqueiro

Mundialmente, a atividade da pesca gera emprego e renda a milhões de pessoas. De acordo com o WorldFish Center, para cada pessoa empregada como pescador, em média, há de duas a três pessoas empregadas nas atividades pós-captura. Isso indica que as atividades correlatas à pesca – em particular, as que se referem ao processamento e ao mercado – são ainda mais importantes. Ressalta-se que o setor pesqueiro também gera empregos no segmento de insumos, na construção de embarcações, na fabricação e nos reparos de motores e engrenagens, além de fornecer vários serviços de suporte em portos e em locais de desembarque. Esses empregos não são tão numerosos como no setor pós-captura (de processamento e mercado), mas ainda constituem mão de obra relevante.

Em relação ao Brasil, a agricultura é setor que possui papel mais relevante para a economia, seguido pela pecuária. O Brasil também é um relevante produtor de petróleo. A pesca, parte do setor primário na economia, não possui atualmente o mesmo destaque.

A atividade pesqueira depende principalmente das condições ambientais. Desta forma, mesmo usando adequados petrechos de pesca, sondas e embarcações, depende dos processos naturais que ocorrem nos oceanos e rios para produzir o pescado. Os direitos de propriedade na atividade pesqueira não são relativamente bem definidos, tendo em vista o direito que indivíduos ou organizações têm de controlar o acesso a bens de que são proprietários. Direitos bem definidos dependem de aspectos como o quanto esse direito limita outros indivíduos no uso do recurso natural (uso exclusivo e seguro), por quanto tempo esse direito é válido (cada ano exige renovação ou se é válido em perpetuidade), e também se os proprietários podem negociar o direito com outros (uso transferível). Deste modo, o direito de propriedade se assemelha a privatização do bem que, nesse caso, é um recurso natural e pertence a todos (no caso do pescado). Isso inclui, por exemplo, restringir o acesso ao pescado ou a uma área específica do oceano para um número limitado de pescadores/indivíduos/entidades. Quando os direitos de propriedade são bem definidos existe um incentivo para não sobre-explorar o recurso natural e também a utilizá-lo da maneira mais eficiente possível. Para muitas pescarias no Brasil, e até mesmo no mundo, esse não é o caso.

Essas características podem ser influenciadoras das informações apresentadas no gráfico a seguir: a produção vinda da aquicultura tem crescido rapidamente, enquanto que os



desembarques da pesca estão relativamente estáveis desde os anos 80 - por volta de 90 milhões de toneladas por ano. A produção de pescado no Brasil tem esse mesmo padrão.

Quantidade de pescado produzido pela pesca e pela aquicultura mundialmente (milhões de toneladas), de 1950 a 2017. Fonte: Banco de dados do FishStat (FAO, 2020), licença CC BY.

No longo prazo, com a população humana aumentando e com os recursos naturais se tornando cada vez mais escassos, o pescado – como fonte de proteína – se torna cada vez mais importante na questão de seguridade alimentar (para diversas regiões e comunidades, o pescado é questão de subsistência). Adicionalmente, a pegada ambiental do pescado é menor do que a de outras fontes de proteínas. Como exemplo, estudo da revista Science que estima diversos impactos ambientais para diferentes fontes de proteínas para o consumidor, demonstra que as emissões de gases do efeito estufa na produção de carne de vaca foram estimadas em 50 kg de CO2 equivalente por 100 g de proteína, enquanto que a de porco foi estimada em aproximadamente 8 kg e a de frango e de pescado cultivado correspondem a aproximadamente 6.4 kg. Uso da terra, de água doce e outras emissões no meio ambiente também colocam o peixe de cultivo como uma das fontes de proteína de menor impacto.

A atividade de pesca tem, intrinsecamente, um forte elo com a informalidade. Como exemplo, o pescado é normalmente comercializado sem observar a legislação sanitária, em particular o RIISPOA – Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal. Pouco mais de 96% das pessoas cujo trabalho principal consiste no setor da pesca podem ser enquadradas em uma das seguintes categorias: i) empregado sem carteira de trabalho assinada; ii) conta própria; iii) trabalhador para o próprio consumo; e iv) trabalhador não remunerado. Quando desconsiderados os trabalhadores por conta própria, o percentual de trabalhadores no setor de pesca nas outras categorias, típicas de informalidade também, chega a quase 40%. Portanto, é extremamente relevante o papel da informalidade no mercado de trabalho da pesca. Menos de 2% dos trabalhadores possuem carteira de trabalho assinada.

Outros fatores negativos desta atividade incluem, além da informalidade prevalecente apontada, as variações acarretadas pela sua sazonalidade, a natureza perigosa do trabalho e a complexidade da cadeia de valor. A capacidade produtiva é dificultada por uma ampla interação de fatores, incluindo conhecimento e habilidades inadequadas, falta de mercados e estradas, gerenciamento inadequado de recursos, pressão de sobrepesca, mudanças climáticas, políticas não apoiantes ou conflitantes e fraca representação política. A info que eu coloquei acima poderia vir aqui.

As atividades relacionadas ao mar eram responsáveis por 125.357 empregos diretos no Estado do Rio de Janeiro em 2009, o que equivale a 3,25% do emprego total. Em 2019, estas atividades contabilizavam 119.046 empregos, representando 2,94% do emprego total no Estado. No período compreendido entre 2009 e 2019, as atividades relacionadas ao mar retraíram 5,08%. Do total dos empregos do complexo do mar fluminense, os municípios do Rio de Janeiro e Macaé concentram cerca de 68% dos empregos diretos. O município do Rio de Janeiro concentra cerca de 37% do emprego total das atividades relacionadas ao mar do Estado, porém em termos relativos, estes empregos representam apenas 2% do emprego total do município. Em contrapartida, municípios da Costa Verde e do Norte Fluminense ganharam participação relativa no setor entre 2009 e 2019. Em 2009, apenas Macaé, Angra dos Reis e Paraty possuíam uma densidade produtiva de atividades marinhas em suas economias. Já em 2019, além dos municípios citados, merece destaque Mangaratiba,

Armação dos Búzios, Itaguaí e São João da Barra que aumentaram a importância relativa das atividades relacionadas ao mar em suas economias.

As atividades relacionadas ao mar que mais contribuíram para a dinâmica do emprego nestes municípios são os complexos produtivos do óleo e gás (Macaé, Angra dos Reis e São João da Barra), do turismo (Armação dos Búzios, Paraty, Angra dos Reis e Mangaratiba), portuário (Angra dos Reis e São João da Barra) e por fim, construção naval (Itaguaí e Angra dos Reis).

As atividades relacionadas ao mar são concentradas em poucos municípios e possuem pouca diversificação produtiva especializando-se nas atividades de óleo e gás, portuária e turística. As atividades relacionadas ao mar mais importantes para o sistema produtivo do Estado do Rio de Janeiro são dependentes da conjuntura econômica nacional e internacional. Pode-se considerar, portanto, que a economia fluminense possui uma estrutura produtiva frágil e incompleta. Este achado também parece ser válido para as atividades relacionadas ao mar.

Diante destas informações, é possível assinalar que a Economia Azul no território fluminense possui grande potencial de crescimento e diversificação produtiva, se despontando como um importante vetor do desenvolvimento fluminense. A articulação de um Cluster Produtivo e Tecnológico da Economia Azul no território fluminense será capaz de catalisar o desenvolvimento econômico no estado nos próximos anos, tendo como um de seus principais vetores a cadeia produtiva do pescado.

2.3.5 Análise de Aspectos Econômicos do Setor Náutico

Como já apresentado anteriormente, a frota pesqueira brasileira é pouco desenvolvida, quando considerados os padrões em outros países. Já a frota brasileira de embarcações de esporte e lazer apresenta maior estrutura, sendo composta por cerca de 814 mil embarcações. O mercado brasileiro é atendido por cerca de 120 estaleiros formais, que produzem embarcações de 10 a 120 pés, com uma produção média de 3,3 mil barcos por ano. Entretanto, o Brasil é ainda um mercado emergente em comparação ao resto do mundo: a relação de barcos por habitante no país é de aproximadamente 1/254, esta mesma relação nos EUA é de 1/23, na França de 1/63, na Inglaterra de 1/66, na Itália de 1/125.

O turismo náutico também se fortaleceu em 2021 e deve seguir em crescimento. Apenas a título de exemplo, em 2021, a Associação Brasileira dos Construtores de Barcos e Implementos (ACOBAR) divulgou no fim do ano um faturamento esperado de cerca de R$ 840 milhões, aumento de 10,3% em relação a 2020, que havia crescido 20% em relação a 2019.

O Brasil tem atraído fabricantes internacionais para a produção e possíveis investimentos de embarcações no país. Comparado ao cenário mundial, o aluguel de barcos em solo brasileiro apresenta preços considerados atrativos. Estaleiros nacionais vislumbram, nesse cenário, a oportunidade de intensificarem suas produções e inovações para o segmento. Em meio a essa realidade, existe perspectiva de crescimento de 10% neste ano das vendas de embarcações e listas de espera já estão sendo formadas para a compra de iates de luxo – intensificando o desenvolvimento do setor.

No Brasil, o crescente número de embarcações de esporte e recreio enfrenta um problema relevante de falta de disponibilidade de vagas. Para o segmento náutico, o total de 46.000 vagas para embarcações de esporte e recreio, divididas em 39.000 vagas secas e 7.000 vagas molhadas, já era considerado como insuficiente no ano 2021. Regionalmente, é verificada uma maior disponibilidade de vagas na região sudeste, onde estão localizadas 52% das instalações náuticas, especialmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Esta concentração também é vista na maior parcela da frota de embarcações de esporte e recreio no Sudeste brasileiro, que concentra 48% da frota de veleiros e 53% da frota de barcos a motor. Os números mostram o Rio de Janeiro como um dos polos líderes da indústria náutica brasileira, concentrando 24,2% da infraestrutura de apoio náutico e 35% dos empregos diretos oferecidos no setor. Quanto ao número de embarcações, o Estado do Rio de Janeiro é responsável por 25% da frota de embarcações acima de 16 pés.

Os municípios de Angra dos Reis e Paraty se caracterizam como importantes polos da atividade náutica no Brasil, conjuntamente ao litoral norte do Estado de São Paulo. A região de Angra dos Reis, Paraty e Mangaratiba possui a maior concentração de barcos e marinas do país, sendo considerado como destino prioritário para atividades de lazer e turismo náutico. Os últimos anos apresentaram um intenso crescimento da frota náutica na região da Baía da Ilha Grande.

2.4 Conclusões e Recomendações Iniciais

Em relação à cadeia produtiva do pescado, como já apontado, o Estado do Rio de Janeiro não dispõe de uma infraestrutura adequada para que os profissionais exerçam suas atividades. Neste sentido, a implantação de um complexo náutico e pesqueiro deverá ter como objetivo não somente atender os objetivos de desenvolvimento econômico e produtivo deste setor, mas também buscar atingir patamares de qualidade e produtividade desta indústria. A aplicação do conceito de cluster para a construção deste complexo representaria adotar uma moderna abordagem de desenvolvimento de economias urbanas, regionais e nacionais, no entanto requerendo a formulação de políticas econômicas, incentivos e estratégias de desenvolvimento. O resultado previsto, uma vez adotada esta estratégia, é o aumento da produtividade da cadeia produtiva, do emprego e do consumo, além do incremento do próprio setor assim organizado.

A celeridade na implantação deste projeto permitiria ao Estado uma melhor situação para suportar o aumento do fluxo de importação e exportação de pescado, aproveitando o cenário de valorização da moeda estrangeira frente ao real. Ao mesmo tempo, permitirá maior capacidade produtiva da indústria fluminense, propiciando aumento da sua capacidade de comercialização com outras unidades da Federação. A imagem do município como polo turístico é um atrativo econômico, cultural para vários investidores e turistas, com potencial de demanda no consumo da gastronomia tocante ao pescado.

Considerando-se o atual cenário e as necessidades identificadas neste setor, é importante para o sucesso desta estratégia identificar adequadamente a situação almejada para o futuro

da pesca no Estado, subsidiando a definição e planejamento adequado das ações requeridas. Adicionalmente, a articulação de ações com parcerias institucionais que tenham objetivos convergentes permitirá que o Estado do Rio atinja níveis competitivos e qualitativos mais adequados ao setor.

Relativamente ao setor náutico, assim como ocorreu em diversos países da Europa, nos Estados Unidos e no Japão, a indústria da construção náutica pode ser vista importante para esse conjunto de atividades – principalmente porque seu produto significa insumos para várias atividades econômicas ligadas ao mar. A melhor adequação da indústria náutica permitiria melhor infraestrutura às atividades pesqueiras. Adicionalmente, o Município do Rio de Janeiro apresenta-se particularmente propício a investimentos na área de turismo náutico. As empresas náuticas continuam representando uma atrativa oportunidade para aqueles que queiram começar um investimento ou queiram inovar (empreender), haja vista a reduzida perda de ganhos no setor e novos potenciais de desenvolvimento suscitados no contexto de pandemia na capital do Rio de Janeiro.

Existe uma evidente congruência entre a indústria náutica e a Economia Azul. A infraestrutura pesqueira e o turismo náutico requerem políticas e ações integradas que promovam também a estruturação de facilidades operacionais, através de clusters ou aglomerados formados por empresas e instituições, de um mesmo ramo ou segmentos de atividades correlatas, com relações formalizadas e integradas, gerando conhecimento e desenvolvimento e, consequentemente, aproveitando de forma sustentável o grande potencial de geração de riqueza, emprego e renda por meio do fomento à economia azul.

2.5 Perspectivas para o Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro

2.5.1 Finalidade

Denominado ***Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro***, este complexo terá a finalidade de atender as demandas do setor de pesca extrativa marinha, a promoção de melhorias, o fortalecimento da atividade pesqueira no Estado, o fortalecimento do segmento náutico fluminense abrangendo a indústria e o comércio relacionados às embarcações pesqueiras, de recreio, esporte e turismo, assim como outras necessidades correlatas, como a qualificação profissional dos trabalhadores ligados a esse campo, os negócios relacionados à prestação e comercialização de uma ampla gama de serviços associados (exemplo: manutenção e reparo de embarcações e equipamentos) e o desenvolvimento dos setores econômicos náuticos, da pesca e afins.

Desta forma, entende-se como finalidade direta a instrumentalização adequada para permitir as atividades relacionadas à pesca extrativa marinha (atacado e varejo), abrangendo desembarque, manipulação, classificação, pesagem, beneficiamento, contagem, armazenamento e comercialização do pescado, assim como diversas atividades relacionadas às indústrias náuticas e pesqueiras.

Outras possibilidades econômicas estão previstas, como a criação de centro de convergência de iniciativas pertinentes e de interesse (exemplo: projeto “Baía Reinventada”, voltado à valorização e revitalização do Sistema Insular da Baía de Guanabara), shopping (Shopping do Mar), formação de mão de obra especializada (Universidade do Mar), atracadouro de barcos de pesquisas de universidades, fornecimento de vagas secas, polo turístico e restaurantes vinculados especialmente à gastronomia do mar, por exemplo. Considerando-se a abrangência do modelo proposto, o Polo Náutico Pesqueiro passará a também ser visto como um centro de desenvolvimento econômico e sociocultural do setor pesqueiro, não apenas para o Estado, mas também para todo o Brasil, através do desenvolvimento laboral e tecnológico, da difusão cultural, do associativismo empresarial, do amparo social e da agregação comercial.

Os resultados das diversas frentes previstas para o trabalho estão diretamente associados com os objetivos institucionais da SEDEERI – o desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro.

A implantação do complexo que comporá o Polo Náutico Pesqueiro acarretará a geração de receita para estas cadeias produtivas, aumento da arrecadação de impostos, geração de empregos – direta e indiretamente associados – e benefícios sociais evidentes.

A instrumentalização requer a análise de recursos de suporte às atividades, como energia elétrica, combustível, água, gelo, aproveitamento de resíduos e rejeitos, reparos e manutenções de equipamentos e embarcações, serviços de alimentação, ambulatoriais, de comunicação, fiscalização e inspeção, fiscalização de questões sanitárias, aduaneiras, fazendárias, ambiental e marítima.

Por definição, o Polo Náutico Pesqueiro se constituirá de um centro de desenvolvimento econômico e sociocultural das atividades pesqueiras e náuticas do Estado, assim como de desenvolvimento laboral, além do fomento a atividades econômicas associadas.

2.5.2 Relação do Projeto com o Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026

A iniciativa permitirá atender as seguintes opções estratégicas estabelecidas pelo plano:

- Opção estratégica (1): Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica

  Relacionado ao aprimoramento da força de trabalho dos setores pesqueiro e náutico, ocorrida pela instalação do Centro de Formação de Mão de Obra e da unidade da UERJ/Universidade do Mar, além das ações de desenvolvimento tecnológico.

- Opção estratégica (2): Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

  Relacionado ao desenvolvimento da cadeia produtiva para o segmento náutico, assim como das demais iniciativas econômicas previstas acima. Estimativas iniciais avaliam a possibilidade de geração de 7.400 empregos diretos e indiretos para cada 1.000

embarcações construídas (ACOBAR – Associação Brasileira de Construtores de Barcos e seus Implementos).

- Opção estratégica (3): Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos

  Possibilidade de estabelecimento de PPP's (Parcerias Público-Privadas) para o desenvolvimento do complexo, conforme previsto no Projeto de Lei 9.545/2022.

- Opção estratégica (5): Promover o desenvolvimento econômico sustentável.

  Possibilidade de prover infraestrutura e incentivos para iniciativas como "Baía Reinventada" e, como previsto no projeto de lei 9.545/2022, estabelecer convênios de cooperação técnica com instituições de ensino superior e pesquisa.

2.5.3 Perspectivas Estratégicas

Os próximos passos previstos consistem na avaliação e proposição de ações que venham a compor o espectro deste projeto estratégico. No âmbito das ações estratégicas, destacamos:

- A necessidade de elaboração de *Master Plan* da área, que contemple os diferentes empreendimentos necessários;

- A necessidade de elaboração de EVTEA (Estudo de Viabilidade Técnico-Econômico e Ambiental) relacionado aos empreendimentos sob os âmbitos pesqueiro e náutico;

- A necessidade de Projeto de Licenciamento Ambiental geral para a área, incluindo dragagem;

- O desenvolvimento de modelos financeiros e jurídico-regulatórios que suportem a definição do Modelo de Negócio mais adequado para os empreendimentos necessários. Este Modelo de Negócios poderá consistir de autorização, permissão ou concessão para a iniciativa privada, ou gerenciamento direto pelo Estado;

- A necessidade de estabelecimento de Acordos de Cooperação Técnica com instituições de pesquisa/ensino superior e parcerias institucionais (exemplo: SEBRAE, FIPERJ, FIRJAN – SENAI/SESI – UERJ, SIPERJ, SAPERJ e outras) e com municípios que desenvolvem a pesca como atividade econômica;

- A definição do modelo de desenvolvimento e implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro, decomposto em fases e atividades logicamente estruturadas e gerenciáveis, incluindo, entre outros:

  - Definição de projetos de engenharia para desenvolvimento da infraestrutura das diferentes atividades relacionadas ao complexo pesqueiro.

  - Definição de projetos de revitalização e fomento ao desenvolvimento de áreas do entorno.

- Estabelecimento de metas e critérios de avaliação dos resultados atingidos.
- Definição e implementação dos processos e atividades da SEDEERI requeridos para a execução e gestão dos projetos de desenvolvimento do polo.

As ações previstas acima foram elencadas a partir de levantamentos efetuados junto às áreas competentes da SEDEERI, devendo ser revisadas à medida em que forem aprofundados os estudos que serão demandados.

2.5.4 Premissas Iniciais

Para a orientação das atividades técnicas a executar, as seguintes premissas serão levadas em consideração:

- Instalação do Complexo Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro;
- Instalação de um Centro de Formação de Mão de Obra Especializada para a indústria, comércio e serviços das cadeias produtivas dos setores náutico e pesqueiro;
- Atuação como principal ponto de convergência do Projeto Baía Reinventada;
- Implementação de sede para o Sistema de Governança do CLUSTER DA BAIA DE GUANABARA;
- Instalação da unidade da UERJ/Universidade do Mar;
- Instalação de atracadouro para barcos de universidades com ações de pesquisa no setor (ex.: UERJ, UFF, UFRJ, outros);
- Instalação do Shopping do Mar com complexo de lojas dos setores náutico e pesqueiro, restaurantes e bares vinculados especialmente à gastronomia do mar;
- Ampliação do atendimento de vagas secas para o Setor Náutico na Baía de Guanabara;
- Ações que permitam ao local tornar-se um novo ponto (polo) turístico para a Baía de Guanabara;
- Instalação de estruturas de apoio: Posto de Atendimento Médico, Grupamento Aéreo Marítimo (GAM/PMERJ) e Posto de Bombeiro;
- Praticagem: sede, escola e atracadouro.


Visão Aérea do Conjunto

⁂ ⁂ ⁂

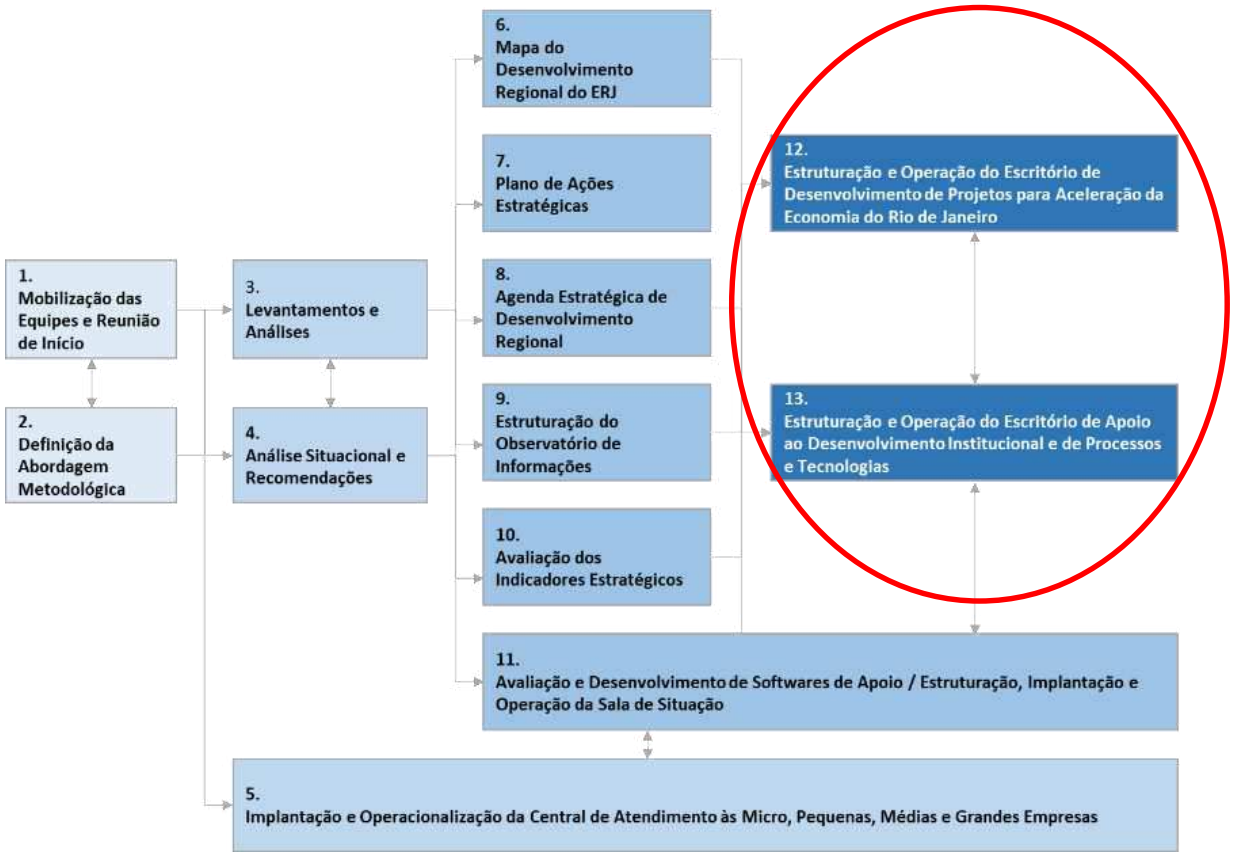
3 Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP

3.1 Sobre Este Documento

Esta seção consiste na apresentação do estágio de desenvolvimento do Sistema de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGap.

Para facilitar o entendimento da relação da atividade no Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual se encontra inserida.

Posicionamento da Atividade no Plano de Trabalho



3.2 Introdução

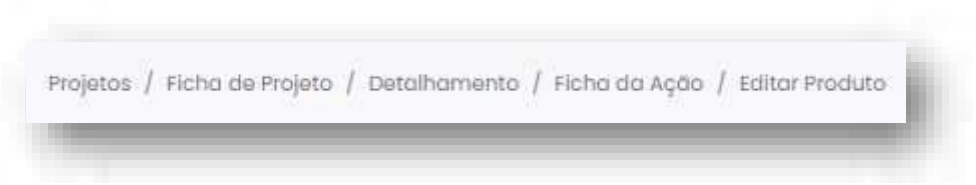
O SIGaP, em processo de desenvolvimento, está totalmente alinhado à definição de uma metodologia de modelagem, estruturação, execução e monitoramento da Carteira de Projetos e Ações. Relaciona aspectos gerenciais consolidados que foram evidenciados em manifestações dos seus Colaboradores na Secretaria, durante reuniões e atividades de concepção e análise.

As telas, formulários e painéis apresentados a seguir, foram capturados da versão atual do SIGaP que se encontra em homologação e pode ser acessada pelo endereço temporário abaixo:

http://sedeeri.fpsti.com.br

3.3 Barra de Navegação

A barra de navegação é exibida em todas as telas e permite que o Usuário identifique claramente onde está e de forma fácil retorne às telas superiores.

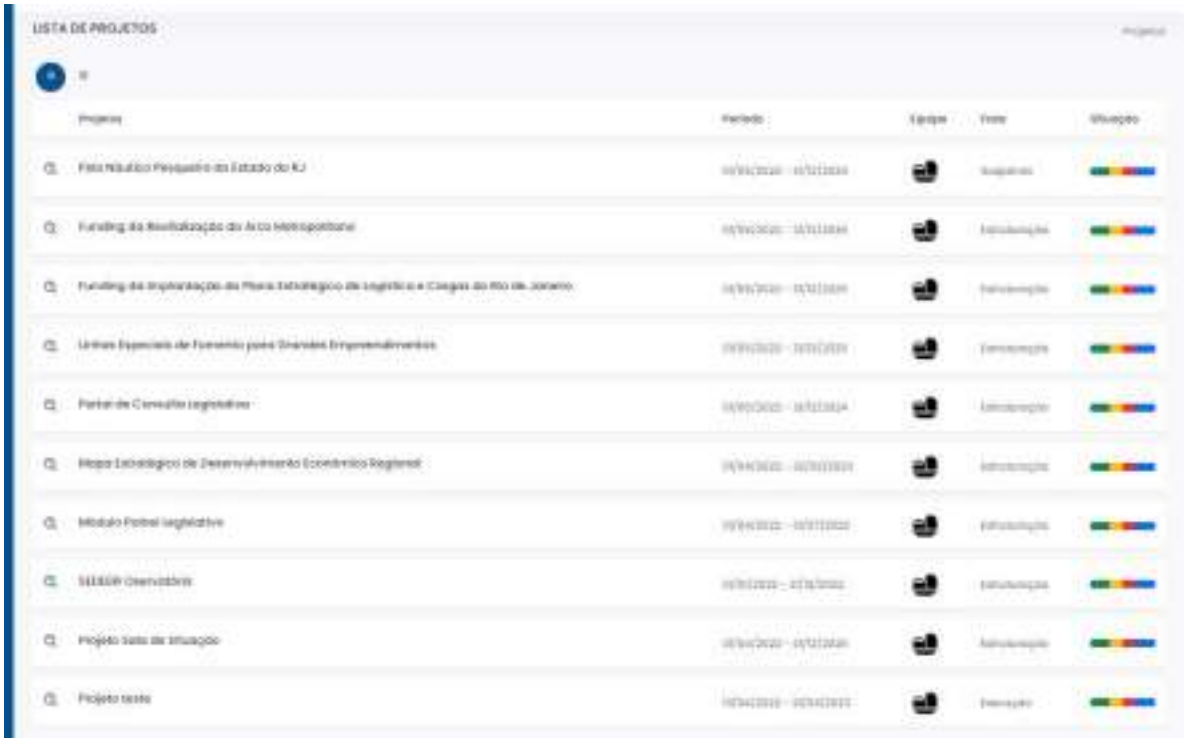


3.4 Projetos e Ações

O Módulo Projetos e Ações reúne informações relevantes sobre a carteira de Projetos e de Ações. Os Consultores identificaram em análises de documentos e em reuniões com usuários, aplicando dinâmicas customizadas de “Design Sprint” e “Design Thinking”, as sugestões dos futuros usuários. Elas foram registradas e consolidadas nas informações mais relevantes e classificadas como atributos dos Projetos, conforme apresentado a seguir.

3.5 Painel de Projetos

Este Painel oferece uma visão completa da carteira e apresenta de forma objetiva informações do período sobre os projetos, que abrangem a equipe relacionada, a fase em que se encontram e a sua situação atual, evidenciada através de uma barra colorida utilizando as cores verde (em execução), amarelo (atenção), vermelho (atrasado ou paralisado) e azul (concluído).

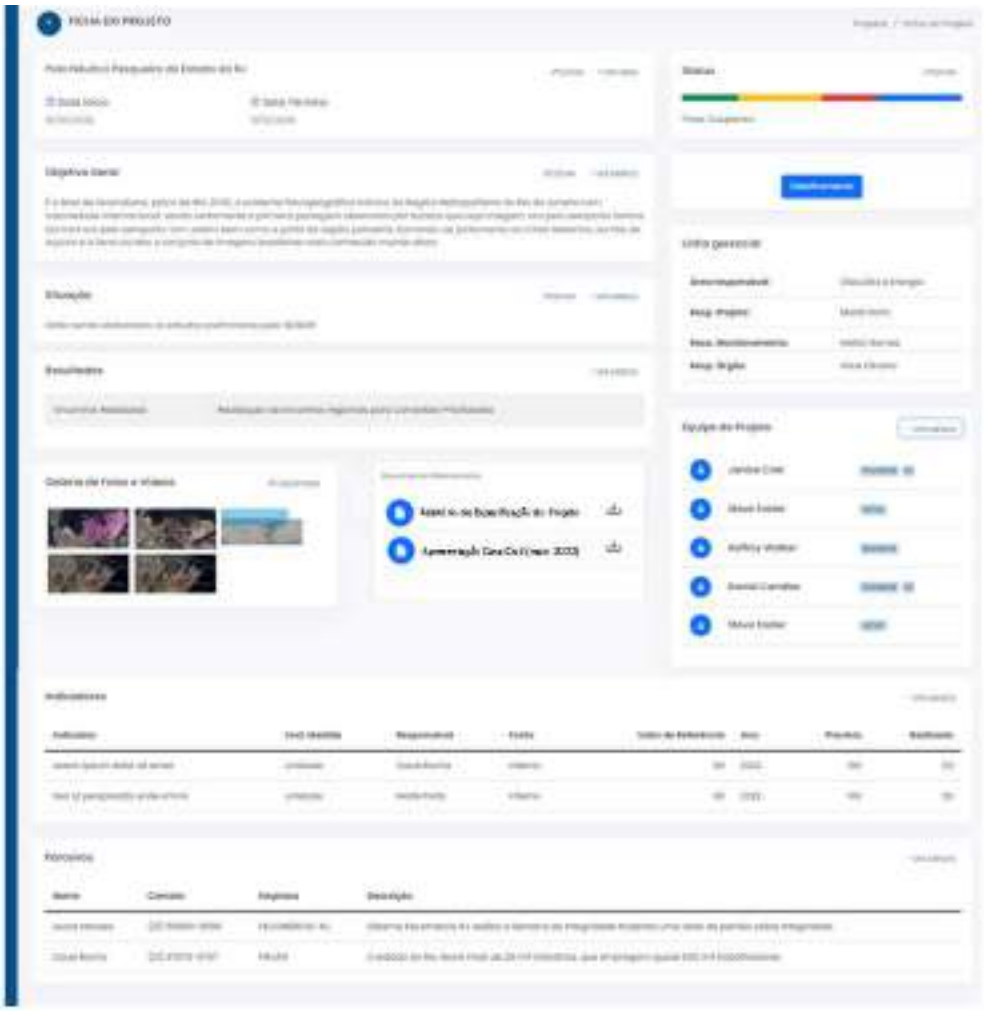


Painel de Projetos

3.6 Ficha do Projeto – Visão Geral

A Ficha do Projeto contempla um conjunto de campos com informações definidas pela metodologia e que permite padronizar o formato como os Projetos são estruturados.

As funcionalidades que foram desenvolvidas permitem que uma carteira de projetos possa ser criada e administrada por seus responsáveis usando o SIGaP.



Ficha do Projeto – Visão Geral

Este formulário tem as funcionalidades programadas e relaciona o Projeto com grupos de informação que são descritos a seguir:

Ícones

No canto superior esquerdo de cada campo do formulário, são exibidos estes ícones que acionam funcionalidades.

EDITAR	Exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto, permite editar seu conteúdo;
+ VER MAIS	Expande o campo e exibe seu conteúdo
− VER MENOS	Retrai o campo e oculta seu conteúdo.

Identificação

O Nome do Projeto é cadastrado pelo Administrador do SIGaP e exibido no topo da ficha; os demais campos são preenchido pelo Responsável pelo Projeto.



Edição do Escopo e Datas

- Escopo – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação;
- Data Início – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação;
- Data Término – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação.

Objetivo Geral



Edição do Objetivo Geral

- Objetivo Geral – Preenchido pelo Responsável pelo Projeto na fase de estruturação.

Situação



Edição da Situação do Projeto

- Situação – Preenchida periodicamente pelo Responsável pelo Projeto nas fases de Estruturação e Execução do Projeto.

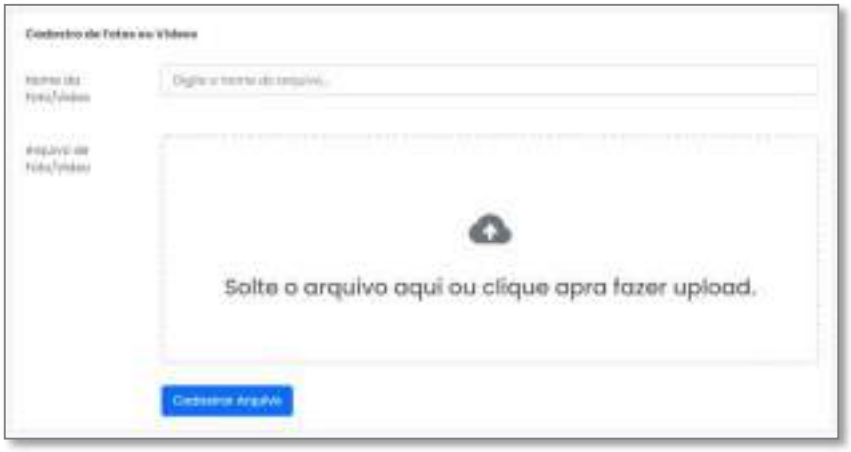
Galeria de Fotos e Vídeos

A galeria reúne as funcionalidades para criar e administrar o repositório de imagens e documentos relacionados ao projeto.





Este ícone, exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto, abre o formulário seguinte para cadastrar novas imagens.



Formulário de Cadastro de Fotos e Vídeos

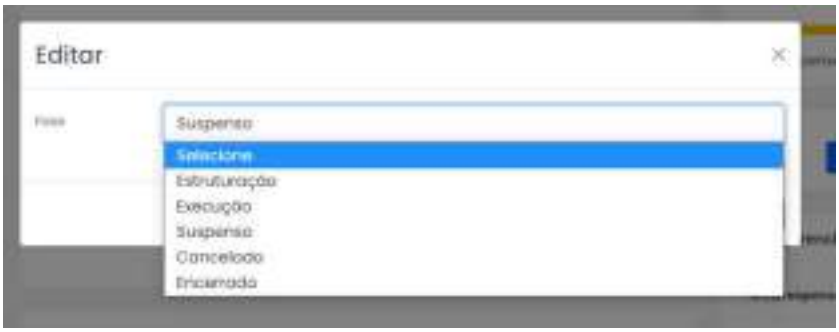
- Galeria de Fotos e Vídeos – O Responsável pelo Projeto pode manter registros com imagens e vídeos do Projeto, as imagens são carregadas diretamente no SIGaP e os vídeos precisam ser publicados em um servidor de streamer como o YouTube, por exemplo, e seus links vídeos são publicados no SIGaP;

- Documentos Relacionados – Com esta funcionalidade o Responsável pelo Projeto pode criar e manter um acervo de documentos relacionados ao Projeto.

A administração de vídeos ocorre de forma diferente, pois requer que anteriormente o vídeo seja carregado em um servidor de mídia como o YouTube. Depois de carregado, o endereço é copiado e cadastrado no SIGAP.

Fase

Cabe ao Responsável pelo Monitoramento do Projeto, ter acesso a esta funcionalidade e realizar as mudanças da Fase. Cada Fase terá regras associadas, que irão definir facilidades de atualização e visualização.



- Estruturação – Permite ao Responsável pelo Projeto alterar todos os campos, criar ações, marcos críticos, entre outros;

- Execução – O Responsável pode atualizar apenas os valores de execução tais como a Situação, anexar documentos, e Galeria de Fotos e Vídeos. Na Ação pode registrar superação de Marcos Críticos, realização física e financeira;

- Suspenso – Todos os campos ficam bloqueados e o projeto é exibido apenas no Painel de Controle de Projetos do Administrador do SIGaP;

- Cancelado – Todos os campos ficam bloqueados e o projeto é exibido apenas no Painel de Controle de Projetos do Administrador do SIGaP;

- Encerrado – Todos os campos ficam bloqueados;

- Status – O Status do Projeto pode ser visualizado por uma barra colorida que representa a evolução do Projeto relativa à superação dos seus Marcos Críticos – verde (normal), amarelo (atenção), vermelho (atrasos) e azul (superado). Os Marcos Críticos são descritos adiante neste documento.

- Linha Gerencial – A Linha Gerencial representa uma estrutura hierárquica das pessoas e dos órgãos que suportam e se relacionam com o Projeto. Esta funcionalidade será ativada assim que a estruturação dos primeiros Projetos se iniciar e for possível definir com mais precisão os componentes desta estrutura:

    - Área Responsável – o Sistema adota a área do Responsável do Projeto; se o responsável for da SUBIAN, por exemplo, esta será então a Área do Projeto;
    - Responsável – Selecionado pelo Administrador do SIGaP quando do cadastro do Projeto, confere ao selecionado o perfil de "Responsável pelo Projeto" e permite que realize atividades de alimentação e atualização das suas informações;
    - Responsável pelo Monitoramento – Também assume um perfil de "Monitoramento". Além das responsabilidades por acompanhar um conjunto de Projetos, este perfil permite a mudança da Fase do Projeto;

- Equipe – Relação dos principais envolvidos com o Projeto, assumem um status padrão de Usuário o que lhe permite acesso a todas as informações dos Projetos que participa.

3.7 Detalhamento



Ao acionar este botão, o Usuário tem acesso ao painel de ações e seus conteúdos como são descritas a seguir:

Painel de Ações

Este Painel permite uma visão sintética das Ações do Projeto, apresentando informações e gráficos que facilitam o monitoramento. Pelo Painel o Usuário pode ter acesso aos detalhes de cada uma das Ações.



Painel de Ações do Projeto

O formulário a seguir permite ao Responsável pelo Projeto criar novas ações ou alterar sua informação de identificação.



Este ícone com um sinal de "+" no centro é exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto, e abre o formulário para criar uma nova ação.



Formulário de Cadastro e Manutenção de Ações do Projeto



Exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto, abre o formulário para editar os dados da ação;



Exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto para excluir uma ação.

Ao ser pressionado exibe uma caixa de confirmação como a apresentada a seguir.

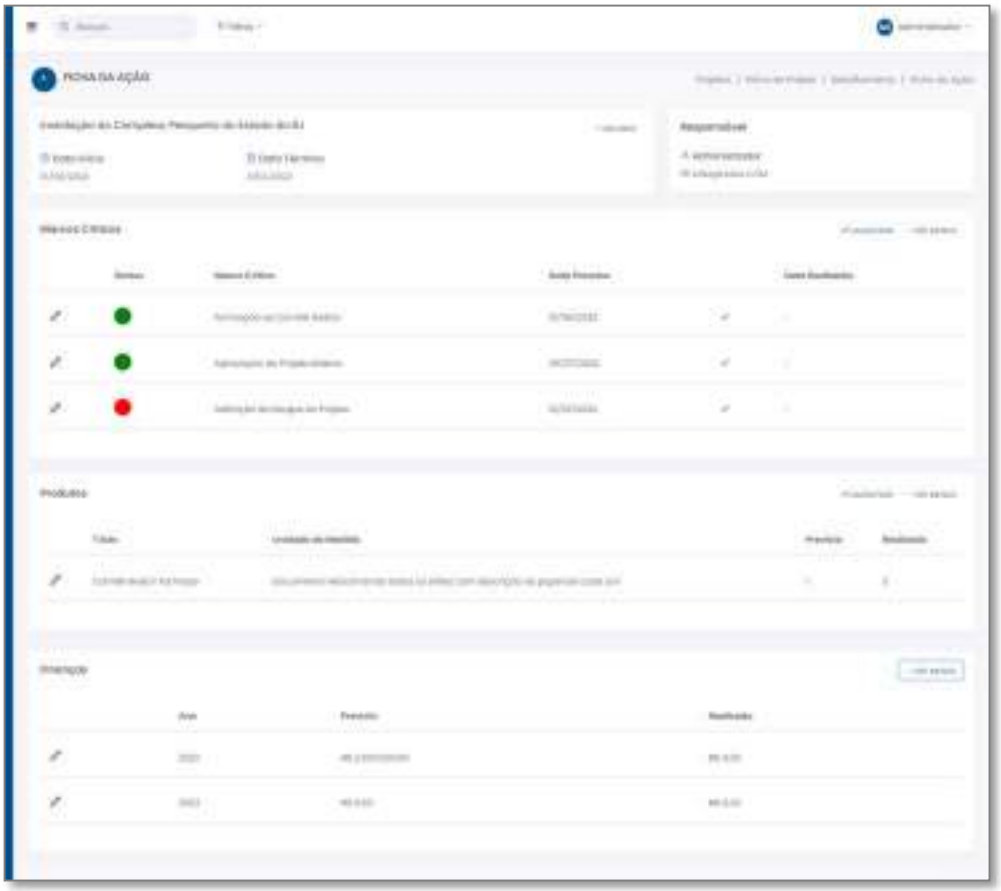




Exibe a Ficha da Ação, com os detalhes, disponível para todos os usuários do SIGaP.

3.8 Ficha da Ação

A partir do Painel de Ações, usando o clicando no ícone ao lado da Ação, é possível ter acesso aos detalhes da ação como apresentado na figura seguinte.



Ficha da Ação

Na parte superior do formulário, logo abaixo no nome do Projeto, são exibidas suas datas de início e término, para orientar o Usuário a definir as datas da Ação.

- Ação – Cada Ação do Projeto contempla os seguintes campos:
  - Nome da Ação;
  - Datas de Início e Término previstos e
  - Descrição da Ação.
- Marcos Críticos – Cabe à Equipe do Projeto estruturar as informações e identificar para cada Ação quais os seus Marcos Críticos. Entende-se por Marcos Críticos, eventos que

deverão ocorrer durante o tempo de execução da Ação e que são significativos, e quando superados podem dar uma visão clara da evolução do Projeto.



Cada Marco Crítico é formado por seu título, sua data limite e por uma bola colorida nas cores:

- Verde – Execução transcorre normalmente dentro dos prazos;
- Amarela – O Marco sinaliza uma proximidade com a data limite e pode não ser superado a tempo;
- Vermelha – O Marco Crítico não foi superado dentro do prazo e está atrasado; e
- Azul – O Marco Crítico foi superado, neste caso o Responsável pela Ação registra a data da superação.

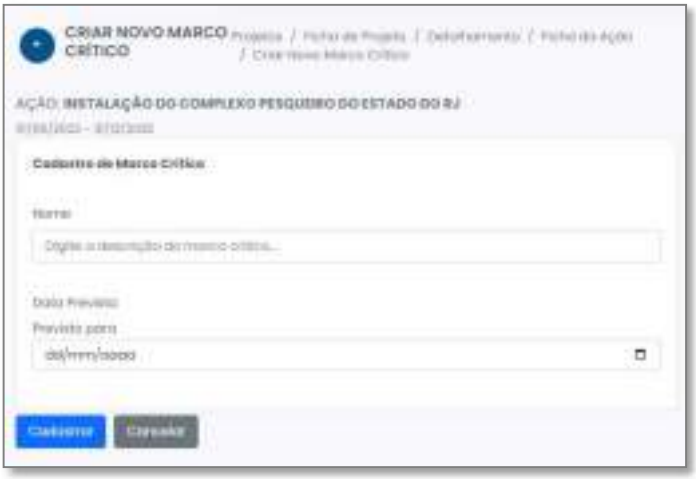
Data Prevista – Esta é a data limite prevista para que o Marco seja superado e

Data de Realizada – A data que o Marco Crítico foi superado.

✓ Este ícone é exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto. Ao ser pressionado a data corrente é registrada como sendo a "Data Realizada", ou seja, a data de superação deste marco crítico.

Formulário de Cadastro de Marcos Críticos

O Formulário abaixo é utilizado durante a fase de "Estruturação" para criar os Marcos Críticos da Ação e durante a execução para registrar a superação.



Formulário de Cadastro de Marcos Críticos

Observações:

- Os Marcos Críticos são criados na fase de “Estruturação” e ao entrar em execução não podem mais ser modificados suas datas e descrição;
- A sinalização da cor “Amarelo” ocorre quando falta apenas 5 dias para a data limite do Macro Crítico.

Produtos

A manutenção dos Produtos de uma Ação é realizada usando o formulário exibido na figura abaixo. Ele permite cadastrar novos produtos ou realizar a alteração das informações de um produto já cadastrado.



Formulário de Cadastro de Produtos

- Produtos – São os resultados tangíveis da Ação, eles são definidos por:
  - Título – Nome do Produto gerado;
  - Unidade de Medida – Refere-se a unidade que permite quantificar o Produto;
  - Previsto – Valor previsto do Produto e

- Realizado – A informação atualizada de quantas unidades do Produto foram geradas até a última atualização.

Finanças

A manutenção das Finanças de uma Ação é realizada usando o formulário exibido na figura abaixo. O SIGaP abre previamente uma linha para cada ano contemplado pela Ação. Cabe ao Responsável pelo Projeto informar os valores previstos para cada ano e periodicamente atualizar a informação do realizado.



Painel de Finanças da Ação



Este ícone é exibido apenas para o usuário definido como Responsável pelo Projeto. Ao ser pressionado abre o formulário abaixo para que as informações financeiras sejam informadas.



Formulário de Manutenção de Finanças da Ação

A informação financeira poderá ser mais detalhada ou até mesmo alimentada de forma integrada em versões posteriores.

3.9 Criação dos Projetos

Os Projetos são criados pelo Administrador do SIGaP, o processo é simples, pois no cadastro basta que seja informado o Nome do Projeto e selecionado o Responsável. Caberá ao Responsável pelo Projeto completar os demais campos como descrito neste documento.



Formulário Cadastro de Projetos

3.10 Demandas

O Módulo Demandas vai permitir à SEDEERI organizar e controlar um significativo volume de solicitações a ela encaminhadas e que precisam ser analisadas e respondidas a tempo. A metodologia de análise definida é aplicada e a demanda pode tornar-se um Projeto.

Este Módulo ainda está sendo especificado.

3.11 Versão Móvel

Toda a aplicação está sendo programada para oferecer ao usuário o maior conforto possível para acesso com dispositivos móveis.

As telas foram capturadas da versão em homologação usando um dispositivo Android.



Tela de Acesso



Painel de Projetos



Ficha do Projeto



Ficha da Ação

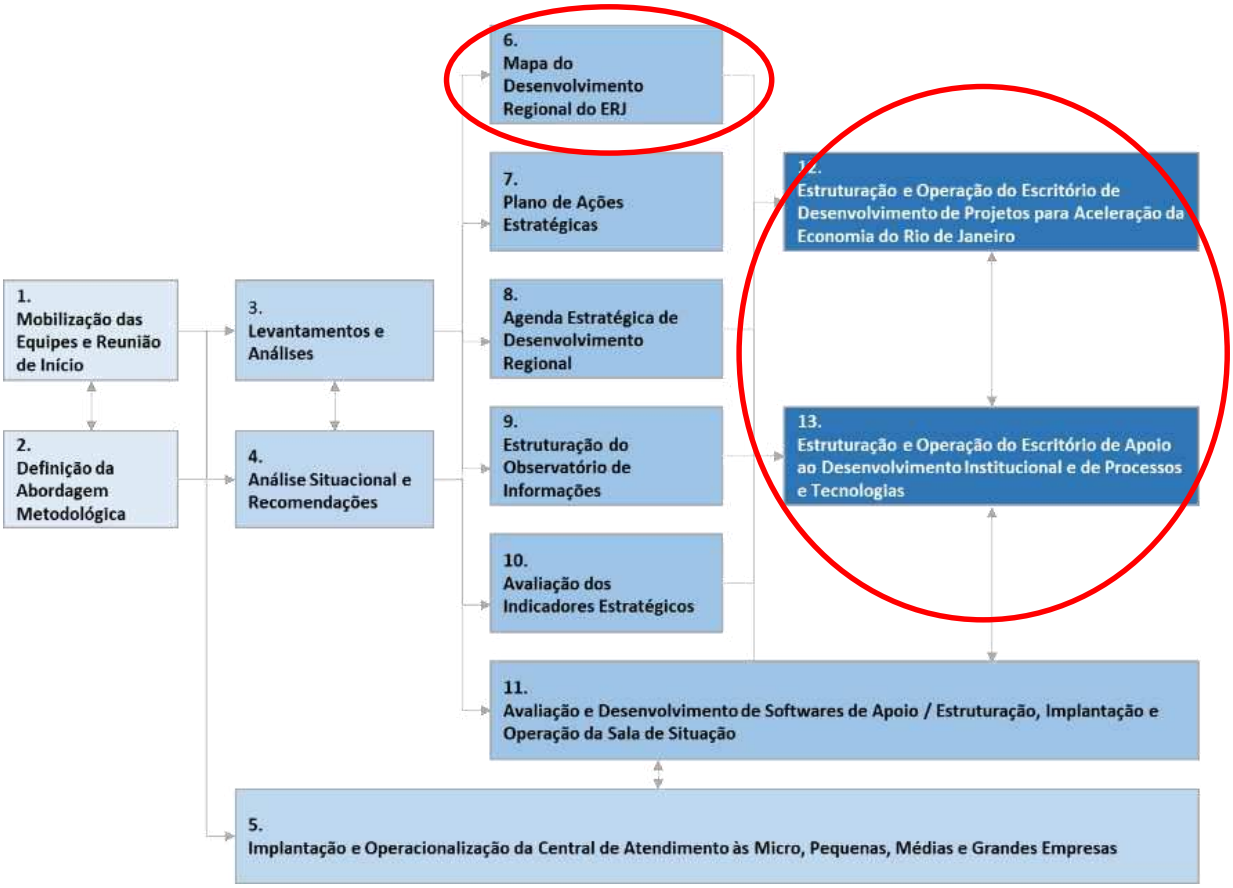
4 Base Conceitual do Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional

4.1 Sobre Esta Seção do Documento

Esta seção consiste da nova versão do Mapa Estratégico do Desenvolvimento Econômico Regional, atualizado pelo EP4 após discussão com a equipe da SEDEERI sobre a entrega feita pelo PRODERJ relativa à questão.

Para facilitar o entendimento do contexto das atividades desenvolvidas no Plano de Trabalho geral, ela se encontra assinalada no diagrama abaixo.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



4.2 Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica proposta para a consolidação do Mapa é descrita a seguir:

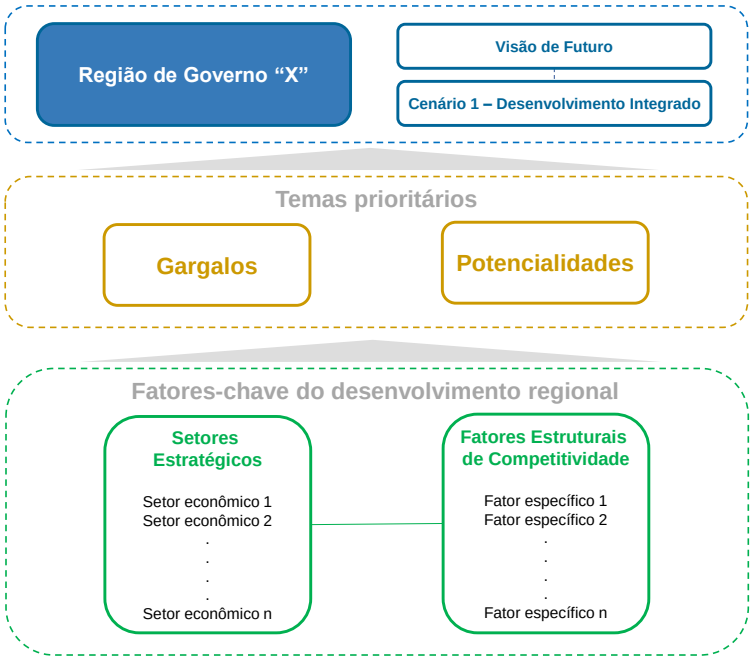
1. Definição, para cada Região de Governo do Estado, de uma proposta de **Visão de Futuro** de longo prazo. Para tal, foram utilizados como subsídios os cenários futuros elaborados na atividade 3, em particular a cena de chegada (**horizonte 2040**) do cenário de referência para o planejamento estratégico – **Cenário 1: Desenvolvimento Integrado**.

2. Identificação dos **temas prioritários** de cada região. Nesse sentido, é descrita uma proposta para os principais **gargalos** e **potencialidades e ativos** de cada região, utilizando-se como subsídio para tal o estudo de cenários futuros desenvolvido na etapa 3.

3. Seleção e priorização dos **fatores-chave para o desenvolvimento regional**, a saber: (a) os **setores estratégicos** a serem apoiados em cada região; e (b) uma proposta para os **fatores estruturais de competitividade** em cada região.

O mapa poderá se constituir em elemento de apoio para a formulação da estratégia de desenvolvimento de cada uma das Regiões de Governo do Estado. Ademais, será elemento fundamental para orientar e mobilizar uma estratégia competitiva de promoção de investimentos produtivos territorialmente equilibrada. A figura a seguir sintetiza a abordagem metodológica utilizada na consolidação do Mapa:

Mapa do Desenvolvimento Regional do ERJ: Metodologia



4.3 Conceitos fundamentais

Visão de Futuro: Descrição (ou imagem) da situação desejada para um dado objeto de investigação e planejamento em um determinado ano horizonte, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor. A Visão deve ser desafiante e mobilizadora, descrevendo uma conquista difícil, porém alcançável no futuro. Considera-se como Visão de Futuro a cena de chegada (2040) do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado, uma imagem instigante do futuro desejado em um horizonte de tempo de longo prazo.

Gargalos: Condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento do estado ou da região.

Potencialidades e Ativos: Condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento do estado ou da região; potencialidades podem ou não ser desenvolvidas.

Setores Estratégicos: Atividades econômicas prioritárias para o desenvolvimento econômico integrado do estado e de cada região, caracterizando-se pelo seu efeito multiplicador sobre o aparelho produtivo local.

Fatores Estruturais de Competitividade: Diretrizes estratégicas para o fortalecimento da competitividade sistêmica das economias regionais.

4.4 Resultados

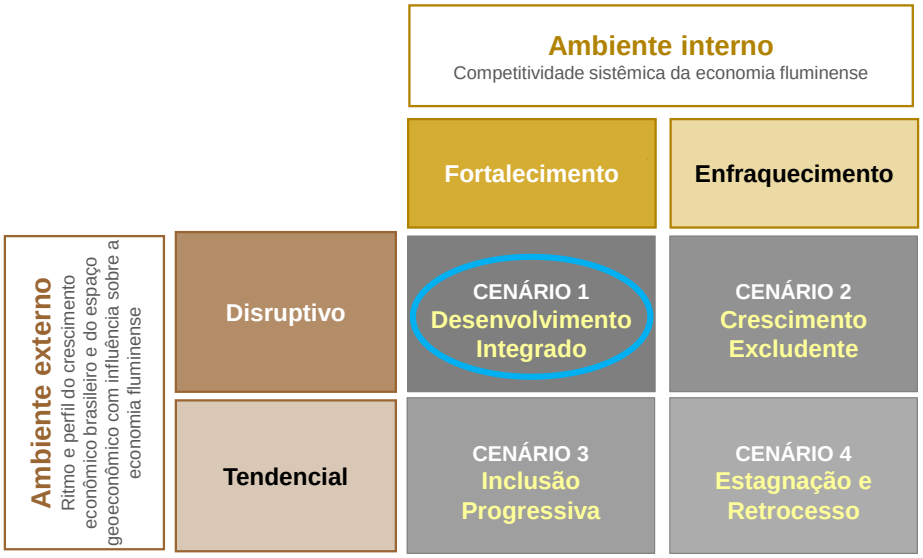
Os elementos que compõem o Mapa do Desenvolvimento Econômico Regional do Estado do Rio de Janeiro são descritos a seguir para as oito Regiões de Governo. Antes, entretanto, é apresentada uma visão de conjunto do Estado do Rio de Janeiro, obtida a partir da consolidação dos resultados regionais.

4.4.1 Visão de conjunto: Estado do Rio de Janeiro

4.4.1.1 Visão de Futuro

A Visão de Futuro do Estado do Rio de Janeiro pode ser descrita por meio da cena de chegada, no ano de 2040, do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado. A Visão de Futuro de cada Região de Governo consiste em uma regionalização deste cenário.

Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040



Cenário 1 | Desenvolvimento Integrado

> *Desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.*

Contexto macroeconômico global e nacional

O período até 2040 é marcado pela existência de um contexto externo predominantemente favorável ao Rio de Janeiro, com a expansão da economia brasileira e a manutenção de uma elevada demanda mundial por energia, commodities industriais, turismo, e outros bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense.

- A economia mundial registra crescimento continuado (em torno de 4% a.a.), puxado pelo bom desempenho da economia norte-americana e, sobretudo, dos países emergentes, cujas economias são impulsionadas pelo ingresso de milhões de novos

consumidores a um mercado a cada dia mais globalizado. Esse extraordinário crescimento econômico não se faz sem conflitos e resistências (persistem desafios relacionados às mudanças climáticas, à acentuação de desastres naturais, aos riscos de pandemias, ao terrorismo internacional, entre outros), mas estes se restringem a repercussões locais e conjunturais, tendo também seus efeitos circunstanciados por medidas preventivas tomadas pelos países. Para isso, contribui a gradual diminuição do protecionismo e o contínuo processo de globalização, integrando em uma vasta rede a maioria das economias nacionais. Esta integração econômica se dá por meio de empresas multinacionais que operam e produzem em escala global, as tornando dependentes entre si. Entretanto, o grande estímulo ao crescimento econômico reside no rico e intenso processo de inovação tecnológica, articulando redes globais de pesquisa e desenvolvimento que são alimentadas pela maturação da sociedade do conhecimento ocorrida na maioria dos países (demanda constante de novos produtos, mudanças aceleradas nos sistemas de comunicação e transmissão de dados, emergência de ferramentas disruptivas de pesquisa e revolução educacional). Neste cenário, os projetos de integração econômica latino-americana se consolidam, tornando a região mais próspera e competitiva frente a outras partes do mundo. Favorece muito o seu crescimento econômico a demanda de energia, alimentos e minerais ferrosos por parte dos países asiáticos.

- Em 2040, a população brasileira está mais velha e mais concentrada na área urbana. No campo político, os valores democráticos gradativamente se consolidam no país, de tal forma que a sociedade brasileira já acumula mais de 50 anos de representação direta, com claro amadurecimento político. Consolida-se no país um novo espaço público, que envolve não só o Estado como também outras instituições da sociedade civil, tendo, como resultado principal, uma contínua melhoria do gasto e dos serviços públicos. Soma-se a isso a adoção de novas formas de governança no Estado, mais ágeis e integradas aos atores da sociedade civil e do mercado, e corretamente focada na obtenção e divulgação dos resultados demandados daqueles que constituem a sua razão de ser: a sociedade. Tal qual a democracia, a estabilidade monetária (controle da inflação) e a responsabilidade fiscal consolidam-se como importantes valores sociais no Brasil. Neste contexto, o país atravessa um longo período de reformas (fiscal, política, tributária, trabalhista e previdenciária) e aprimora continuamente a qualidade das políticas de incentivo à indústria e ao comércio exterior.

- Impulsionado pela execução de investimentos públicos, privados e em parceria na área de infraestrutura econômica (sobretudo nos segmentos de energia e transportes), aqueles que eram considerados os principais gargalos ao desenvolvimento econômico nacional são deixados para trás. A economia brasileira se insere de forma competitiva na nova divisão internacional do trabalho, tendo o aumento de competitividade frente às outras economias do mundo como resultado, em grande parte, do processo empreendido de intensificação da abertura econômica e absorção da inovação tecnológica. O Brasil destaca-se na produção de alimentos (agroindústria) – em expansão principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Norte (porção Oriental) –, de

produtos de alto valor agregado (máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos, bioindústria, etc.) e serviços avançados, produzidos especialmente nas Regiões Sul e Sudeste. As Regiões Nordeste e Norte (porção Ocidental) também vivenciam forte crescimento, participando do ciclo virtuoso de desenvolvimento.

- Após atravessar um longo período de reformas e avançar bastante no campo micro institucional, particularmente no fortalecimento da segurança jurídica, cria-se no Brasil uma ambiência extremamente favorável ao desenvolvimento dos negócios e à execução e atração de investimentos privados. O país torna-se fértil em oportunidades de negócios de longo prazo de maturação, de modo que importantes projetos de infraestrutura são executados por meio de concessões, parcerias público-privadas e privatizações. Ademais, a economia brasileira atrai um volume crescente e elevado de capitais internacionais produtivos e financeiros, com impacto positivo sobre o mercado de valores mobiliários.

- O Brasil supera o período de baixo crescimento econômico e volta a ver seu PIB se expandir de forma sustentada ao longo do tempo. Impulsionado pelo contexto mundial favorável, o país acelera seu crescimento econômico para o patamar que oscila entre 4% e 5% anuais até 2040. No campo social, o patamar do crescimento econômico associado à melhoria de gestão e a adoção de políticas públicas efetivas reduzem a pobreza e a desigualdade social, amplificando o potencial do mercado consumidor em âmbito nacional.

Economia fluminense

A economia fluminense supera seus principais entraves internos e se insere em um ciclo duradouro de desenvolvimento sustentável, aproveitando-se das principais oportunidades oferecidas pelo contexto externo favorável. O Estado do Rio de Janeiro combina acentuado crescimento econômico, fortalecimento institucional, redução da pobreza e das desigualdades socio regionais e o uso sustentável do capital natural, vivenciando um processo de intensa recuperação de sua imagem no Brasil e no exterior.

- O processo de melhoria e mudança da economia fluminense tem origem na intensificação da articulação entre as lideranças sociais, econômicas e políticas com capacidade de influenciar a realidade do Rio de Janeiro, que empreendem iniciativas estratégicas para a superação de importantes entraves. O estado é liderado por uma aliança política comprometida com a recuperação da economia fluminense e bem articulada interna e externamente. Atores públicos e privados cooperam e atuam em conjunto para atrair investimentos e para o enfrentamento de gargalos na área de influência do estado, em especial na área de infraestrutura logística e energética. Isto fortalece o capital social local, ancorado no maior protagonismo do empresariado e na intensificação das ações do terceiro setor.

- O Rio de Janeiro conhece avanços expressivos no campo institucional. A implantação de boas práticas de gestão na esfera estadual e em parte dos municípios acelera a

recuperação das finanças públicas. Há avanços na profissionalização da administração financeira e crescente conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Além disso, a maior eficácia da gestão pública – visível no aumento da qualidade e produtividade do gasto governamental – contribui para a melhoria da prestação dos serviços públicos essenciais. Progressivamente, novos métodos são estabelecidos na gestão pública, que priorizam o investimento em projetos estruturadores e a articulação com outros entes públicos e privados.

- Os avanços na gestão pública promovem melhorias nas relações entre o Estado e as empresas, com simplificação do sistema tributário, desburocratização e agilização de processos (notadamente os procedimentos de licenciamento ambiental, que são acompanhados por um maior respeito do setor produtivo às exigências ambientais). Uma nova política de atração e retenção de investimentos privados – mais focada em oportunidades de negócios do que no jogo da guerra fiscal – é implementada com sucesso. A melhoria do ambiente de negócios resulta ainda do fortalecimento da segurança jurídica, fruto do estabelecimento de um marco regulatório estadual voltado à formação de parcerias público-privadas. Todo este contexto fortalece a cultura empreendedora no estado, fomentando novos negócios e oportunidades.

- Com o contexto externo favorável e impulsionado pela melhoria do seu ambiente de negócios, o Rio de Janeiro atrai importantes investimentos em infraestrutura, incluindo a adequação e modernização de eixos viários, a ampliação do sistema portuário, a construção de dutos, plataformas marítimas, etc. Com isso, a economia estadual experimenta um processo de contínuas melhorias da capacidade e da qualidade da sua infraestrutura econômica.

- A população adulta fluminense constitui um importante fator de atratividade de empresas (notadamente aquelas vinculadas à Economia do Conhecimento), que buscam mão de obra qualificada. As universidades e centros de pesquisa localizados no estado são referência nacional em várias áreas do saber e o sistema de CT&I apresenta maior grau de integração com as atividades produtivas.

- A economia fluminense desenvolve oportunidades de negócios em um ambiente econômico mais propício à atividade empresarial. O estado se projeta positivamente no contexto nacional pelo fortalecimento da competitividade sistêmica de sua economia e, desse modo, é destino de expressivo volume de investimentos produtivos. Nesse contexto, o Estado do Rio de Janeiro registra forte crescimento econômico, que oscila entre 4,5% e 5,5% até 2040, patamar superior à média nacional.

- Os investimentos atraídos pelo fortalecimento da competitividade sistêmica da economia fluminense não se restringem apenas àquelas cadeias de valor mundialmente competitivas, contribuindo para uma gradual diversificação da estrutura produtiva estadual. O parque industrial da economia do Rio de Janeiro experimenta processo de modernização continuada, destacando-se pelo valor agregado e pelo conteúdo tecnológico da sua produção. Merece destaque o intenso

dinamismo experimentado pelo setor de serviços avançados, entendido como a parcela de mais alto valor agregado do terciário. Estimulados pela melhoria do ambiente de negócios e pela atração de grandes empresas, os setores de serviços financeiros, consultorias, pesquisa & desenvolvimento, ensino superior e pós-graduação, logística, comunicações e entretenimento apresentam elevado dinamismo e contribuem substancialmente para a geração de emprego e renda em grande parte do estado.

- Multiplicam-se no estado oportunidades de negócios associados à economia de baixo carbono, contribuindo para a sustentabilidade do crescimento econômico, a conservação do ambiente e a gradual recuperação dos principais passivos ambientais do Rio de Janeiro, esta última realizada, predominantemente, por meio de parcerias com a iniciativa privada e organismos internacionais.

- O elevado dinamismo dos principais polos econômicos do estado ao longo de décadas repercute positivamente sobre os indicadores de emprego e renda. A taxa de desocupação na economia fluminense e o nível de informalidade estão entre os mais baixos do país. Soma-se a isso a maior eficácia das políticas públicas e o aumento da eficácia dos serviços essenciais, contribuindo para a drástica redução dos indicadores de pobreza e desigualdade social em todo do estado.

- Ao contrário do que ocorreu em todo o seu processo de formação socioeconômica, este ciclo virtuoso de desenvolvimento se integra com o interior do estado. O crescimento econômico ocorre distribuído em todos os polos produtivos, contribuindo para uma drástica diminuição das desigualdades regionais e a disponibilidade de oportunidades de negócios ao longo de todo o território fluminense.

Regionalização do cenário

O desenvolvimento econômico descrito pelo cenário é distribuído territorialmente, com substancial diminuição das disparidades regionais.

4.4.1.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos

- Geografia: posição estratégica e extensão litorânea
- Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais
- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I)
- Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida

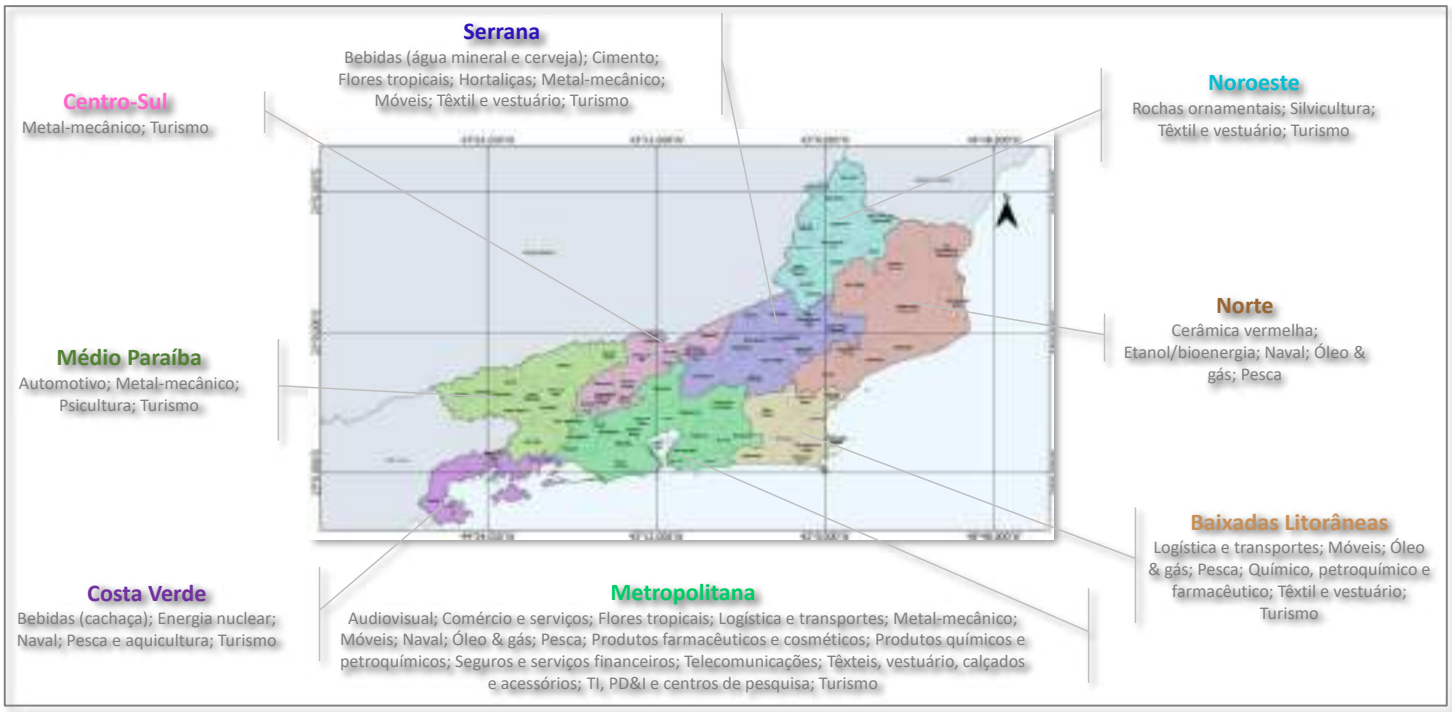
Gargalos

- Ambiente de negócios e política de atração de investimentos
- Informalidade do mercado de trabalho

- Desigualdades sociais e regionais
- Problemas ambientais

4.4.1.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos



Fatores Estruturais de Competitividade

- Fortalecimento dos fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica
- Desenvolvimento e estímulo ao ambiente de negócios
- Retenção de grandes empreendimentos e atração de novos investimentos
- Promoção da diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás
- Promoção do desenvolvimento econômico sustentável
- Fortalecimento e integração da gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico

4.4.2 Metropolitana

4.4.2.1 Visão de Futuro

A Região Metropolitana do Rio de Janeiro, após duas décadas de recuperação e revitalização, apresenta em 2040 acentuado dinamismo econômico e é impulsionada por um setor de serviços avançados de alto valor agregado. A região, somada à Região Metropolitana de São Paulo, conforma uma única, porém bipolar, metrópole brasileira que se mostra

estrategicamente inserida na rede mundial de metrópoles. O moderno parque industrial metropolitano mostra-se altamente articulado com as economias municipais e contribui com este crescimento, marcado pelos baixos níveis de desemprego e informalidade. Além de economicamente próspera, a metrópole fluminense também é a capital brasileira da qualidade de vida em 2040.

4.4.2.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Localização geográfica estratégica
- Amplo mercado consumidor
- Identidade e cultura ricas, vibrantes e diversificadas
- Marca internacionalmente reconhecida
- Infraestrutura de energia e telecomunicações
- Sistema logístico de transportes, armazenamento e distribuição de produtos: rodovias e complexo portuário
- Extensão litorânea
- Belezas naturais e áreas de preservação ambiental
- Instituições de ensino, centros de pesquisa e sistema de CT&I, incubadoras de empresas e rede de apoio à PD&I
- Parque industrial instalado e rede de serviços

Gargalos

- Ambiente de negócios
- Desemprego e informalidade do mercado de trabalho
- Segurança pública e desigualdade social
- Mobilidade urbana
- Problemas ambientais

4.4.2.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Audiovisual
- Comércio e serviços
- Flores tropicais
- Logística e transportes
- Metal-mecânico (inclui metalurgia e siderurgia)
- Móveis
- Naval
- Óleo & gás
- Pesca

- Produtos farmacêuticos e cosméticos
- Produtos químicos e petroquímicos
- Seguros e serviços financeiros
- Telecomunicações
- Têxteis, vestuário, calçados e acessórios
- TI, PD&I e centros de pesquisa
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Equidade de tratamento fiscal, com regulação e combate à informalidade
- Oferta seletiva de benefícios fiscais, com compensação de distorções negativas na tributação
- Apoio financeiro diferenciado, inclusive com fundos específicos
- Melhoria da segurança pública
- Manutenção da ordem urbana e territorial
- Diagnóstico e recuperação de áreas degradadas, com articulação com outras esferas de poder
- Apoio à inovação e aos serviços tecnológicos
- Apoio à modernização da infraestrutura e ao adensamento das cadeias produtivas
- Promoção da imagem e divulgação da marca Rio de Janeiro

4.4.3 Costa Verde

4.4.3.1 Visão de Futuro

Na Costa Verde, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da indústria naval quanto do moderno polo turístico instalado na região.

4.4.3.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Extensão litorânea: um dos maiores polos náuticos do país
- Abundância, riqueza e diversidade dos ecossistemas marinho e costeiro
- Áreas de preservação ambiental e belezas naturais
- Rico patrimônio histórico e cultural
- Capacidade de geração energética limpa: energia nuclear

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho

- Segurança pública
- Desigualdade social
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais

4.4.3.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Bebidas (cachaça)
- Energia nuclear
- Naval
- Pesca e aquicultura
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Regulação e combate à informalidade
- Apoio financeiro diferenciado
- Qualificação das empresas
- Melhoria da segurança pública
- Manutenção da ordem urbana e territorial
- Promoção do desenvolvimento econômico sustentável

4.4.4 Serrana

4.4.4.1 Visão de Futuro

Na Região Serrana, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da indústria de confecções quanto do moderno polo turístico instalado na região.

4.4.4.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Belezas e potencialidades naturais para turismo de aventura, ecoturismo e turismo rural
- Áreas de preservação ambiental
- Tradição agroecológica da produção agrícola familiar e orgânica: maior região produtora de hortaliças do estado
- Cultura empreendedora e tradição do cooperativismo
- Clima, belezas naturais e tradições culturais de imigrações europeias
- Rico patrimônio histórico e cultural

- Parque industrial instalado

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais
- Vulnerabilidade a desastres naturais

4.4.4.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Bebidas (água mineral e cerveja)
- Cimento
- Flores tropicais
- Hortaliças
- Metal-mecânico
- Móveis
- Têxtil e vestuário
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Resiliência a desastres naturais
- Regulação e combate à informalidade
- Agregação de valor das cadeias produtivas
- Apoio financeiro diferenciado
- Ordenamento da ocupação urbana e territorial

4.4.5 Baixadas Litorâneas

4.4.5.1 Visão de Futuro

Nas Baixadas Litorâneas, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da cadeia de valor da atividade de óleo & gás quanto do moderno polo turístico instalado na região.

4.4.5.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Extensão litorânea

- Reservas de óleo & gás
- Infraestrutura aeroportuária e sistema logístico de transportes
- Abundância, riqueza e diversidade dos ecossistemas marinho e costeiro
- Áreas de preservação ambiental e belezas naturais

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Segurança pública
- Desigualdade social
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais

4.4.5.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Logística e transportes
- Móveis
- Óleo & gás
- Pesca
- Químico, petroquímico e farmacêutico
- Têxtil e vestuário
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Promoção do desenvolvimento econômico sustentável
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas
- Modernização, adequação e ampliação da infraestrutura econômica
- Adensamento de cadeias produtivas
- Apoio à formação de rede de fornecedores locais

4.4.6 Médio Paraíba

4.4.6.1 Visão de Futuro

No Médio Paraíba, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da cadeia de valor da atividade metal-mecânica quanto do moderno polo turístico instalado na região.

4.4.6.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Localização geográfica estratégica (proximidade com os mercados consumidores de SP e MG)
- Parque industrial instalado
- Infraestrutura aeroportuária e sistema logístico de transportes, armazenamento e distribuição de produtos
- Clima, belezas e potencialidades naturais para turismo de aventura, ecoturismo, turismo histórico e turismo rural
- Rico patrimônio histórico e cultural
- Instituições de ensino, centros de pesquisa e sistema de CT&I

Gargalos

- Baixa capacidade de internalização da renda
- Desemprego
- Informalidade do mercado de trabalho
- Desigualdade social

4.4.6.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Automotivo
- Metal-mecânico (inclui metalurgia e siderurgia)
- Psicultura
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Oferta seletiva de benefícios fiscais
- Regulação e combate à informalidade
- Apoio à inovação e aos serviços tecnológicos
- Apoio financeiro diferenciado
- Promoção do desenvolvimento econômico sustentável
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas
- Diminuição de custos de transação (zona alfandegada)
- Adensamento de cadeia produtiva
- Apoio à formação de rede de fornecedores locais

4.4.7 Centro-Sul

4.4.7.1 Visão de Futuro

No Centro-Sul, um parque industrial diversificado e articulado com a economia local possibilita a inserção regional dos grandes empreendimentos, gerando emprego e renda para a população local. Neste cenário, a população se beneficia tanto dos transbordamentos da cadeia de valor da atividade metal-mecânica quanto do moderno polo turístico instalado na região.

4.4.7.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Áreas de preservação ambiental
- Clima, belezas e potencialidades naturais para turismo de aventura, ecoturismo, turismo histórico e turismo rural
- Cultura empreendedora e tradição do cooperativismo
- Rico patrimônio histórico e cultural

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Problemas ambientais
- Vulnerabilidade a desastres naturais

4.4.7.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Metal-mecânico (inclui metalurgia e siderurgia)
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Promoção comercial da região
- Apoio financeiro diferenciado visando integração a mercados
- Apoio à formação de rede de fornecedores locais

4.4.8 Norte

4.4.8.1 Visão de Futuro

Neste cenário, a Região Norte já possui um polo industrial consolidado, ancorado no setor petrolífero e na produção de máquinas e equipamentos. De fato, o desenvolvimento de novas tecnologias e a elevada demanda externa viabilizam a manutenção da exploração de petróleo

e gás na Bacia de Campos em patamar elevado. Soma-se a orientação dos royalties para o desenvolvimento do capital humano e a diversificação econômica, contribuindo que a Região Norte registre indicadores sociais equivalentes à sua importância econômica.

4.4.8.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Reservas de óleo & gás
- Sistema logístico de transportes, infraestrutura portuária e aeroviária
- Localização geográfica estratégica para a provisão de serviços de apoio à atividade petrolífera no RJ e ES
- Extensão litorânea
- Complexo Industrial instalado
- Disponibilidade de áreas para a atividade primária (agricultura, pecuária e silvicultura)
- Áreas de preservação ambiental
- Belezas naturais

Gargalos

- Informalidade do mercado de trabalho
- Segurança pública
- Desigualdade social
- Crescimento urbano desordenado
- Problemas ambientais

4.4.8.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Cerâmica vermelha
- Etanol/bioenergia
- Naval
- Óleo & gás
- Pesca

Fatores Estruturais de Competitividade

- Promoção do desenvolvimento econômico sustentável
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas
- Melhoria da segurança pública
- Manutenção da ordem urbana e territorial
- Apoio à inovação e aos serviços tecnológicos
- Apoio à modernização da infraestrutura e ao adensamento das cadeias produtivas

4.4.9 Noroeste

4.4.9.1 Visão de Futuro

A transformação vivenciada pelo estado é visível inclusive no Noroeste, área historicamente marcada pelo baixo dinamismo socioeconômico. Com o estabelecimento de uma clara estratégia de desenvolvimento orientada à promoção de investimentos produtivos, a realidade regional de estagnação é revertida.

4.4.9.2 Temas prioritários

Potencialidades e Ativos Regionais

- Reservas minerais
- Disponibilidade de áreas para a atividade primária (agricultura, pecuária e silvicultura)
- Localização geográfica estratégica para a provisão de serviços demandados pelos centros urbanos do Norte Fluminense e para a apropriação dos impactos dos investimentos naquela região
- Potencial de exercer centralidade interurbana sobre os municípios do leste de MG e sul do ES

Gargalos

- Baixa capacidade de geração de renda
- Informalidade do mercado de trabalho
- Desigualdade social e pobreza
- Desertificação do solo

4.4.9.3 Fatores-chave do desenvolvimento regional: setores estratégicos e fatores estruturais de competitividade

Setores Estratégicos

- Rochas ornamentais
- Silvicultura
- Têxtil e vestuário
- Turismo

Fatores Estruturais de Competitividade

- Atração de investimentos estruturadores (plantas industriais)
- Promoção comercial da região
- Apoio financeiro diferenciado visando integração a mercados
- Apoio à formação de rede de fornecedores locais
- Regulação e combate à informalidade
- Promoção do desenvolvimento econômico sustentável
- Equalização tributária com outros estados
- Políticas públicas integradas para dinamização econômica de áreas deprimidas

5 Atualização do Modelo Conceitual da Estrutura e da Abordagem de Funcionamento do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos

5.1 Sobre Esta Seção do Documento

Esta seção compreende a atualização do Modelo Conceitual da Estrutura e a Abordagem de Funcionamento do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos; o Objetivo e Estrutura Central (irradiadores) do Escritório; a sua Configuração; e os seus Objetos de Atuação.

Conforme estabelecido pelo Termo de Referência:

> "***A operação integrada e interativa entre os escritórios é considerada pré-requisito. Ambos os escritórios atuarão*** *prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como* ***realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, de acordo com necessidades identificadas***"
>
> Termo de Referência, Item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas.

Adicionalmente, conforme plano de trabalho contido na Proposta Técnica da FSFA para a execução do presente serviço, o EP4 atuará no modelo de ***melhoria contínua***. Com este propósito possui, dentre suas atribuições, a promoção de ***atualizações e ajustes da abordagem metodológica*** adotada, permitindo que seja progressivamente melhorada e ajustada para o mais adequado atendimento às necessidades da SEDEERI.

Desta forma, esta seção apresenta uma atualização da abordagem tecnológica adotada, definida em comum acordo com a SEDEERI.

Inicialmente, estava previsto o funcionamento de dois escritórios distintos, um voltado para Projetos e outro para Processos, mas após análise aprofundada da questão, realizada inclusive em um workshop de Design Sprint / Design Thinking com a participação da equipe da SEDEERI e da consultora, evoluiu-se para o modelo descrito.

Para facilitar o entendimento da relação da atividade no Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual se encontra inserida.

Posicionamento das Atividades no Plano de Trabalho



5.2 Introdução

O **Modelo Conceitual** que dá embasamento à estrutura e à metodologia de funcionamento do **Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4** da **SEDEERI** leva em consideração simultaneamente i) abordagens validadas até aqui com a equipe técnica da Secretaria; ii) definições estabelecidas no planejamento estratégico da Secretaria; e iii) fundamentação teórica e boas práticas consolidadas.

No campo das organizações, existem e estão sendo utilizados diferentes modelos conceituais para servir de parâmetros para novas estruturas de trabalho. Todavia, dadas as características das sociedades atuais, profundamente marcadas pela evolução informacional e tecnológica e pelo movimento da globalização, um modelo conceitual – a "**organização em rede**" –, vem sendo considerado o paradigma mais consistente e promissor para o mundo atual, como apontam alguns dos mais conceituados especialistas no tema.

Inicialmente, serão apresentadas a **Estrutura central** ("*irradiadores*") e os **Objetivos do Escritório**, voltados tanto para o **desempenho da Secretaria**, por meio do apoio instrumental e metodológico a seus **projetos**, quanto para a **eficácia e eficiência** de seus processos organizacionais. Como característica básica, o Escritório será o **Centro de Referência da SEDEERI** em gerenciamento de projetos e processos, de um lado, e de apoio metodológico e técnico a todas as unidades e entidades vinculadas da Secretaria, do outro.

Em seguida, passa-se à explicitação da **Configuração do Escritório**, que se centra na ideia de uma **organização permeável** ao ambiente externo, através de **três canais básicos** (gestão de demandas, mobilização de recursos e gestão das soluções) e **estruturada no formato de rede**, no qual o Escritório assume o papel de **promotor, articulador e gestor** de uma espécie de "*Rede Técnica de Gerenciamento de Projetos e Processos da SEDEERI*".

5.3 Objetivo e Estrutura Central (Irradiadores) do Escritório

O Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – EP4 tem como objetivo principal contribuir para:

i. A concepção, formulação, implantação, monitoramento e avaliação de programas e projetos estratégicos da SEDEERI, assegurando as metodologias e instrumentos requeridos e apoiando a sua adequada aplicação e uso; e

ii. A modernização, eficientização e desburocratização da atuação Secretaria, por meio da disponibilização e apoio à utilização de métodos ágeis de gestão organizacional e de ferramentas de abordagem de processos de trabalho.

O EP4 deverá constituir o **Centro de Referência** da SEDEERI, em termos de desenvolvimento e gestão de portfólios, programas, projetos e processos e atuar como **órgão de apoio técnico e metodológico** a todas as unidades da Secretaria e suas entidades vinculadas, provendo

metodologias e ferramentas, induzindo as boas práticas, apoiando a capacitação dos integrantes da SEDEERI e auxiliando na adoção e disseminação do conhecimento e habilidades requeridas e necessárias.

Atuando em um contexto dinâmico, pouco previsível e em constante transformação, integrado por pessoas altamente especializadas e envolvido em portfólios, programas, projetos e processos **complexos e intensivos em conhecimento**, o EP4 deverá posicionar-se como uma unidade organizacional portadora de **Conhecimento Instrumental** e**,** em consequência, possuir elevada *sensibilidade e respeito* nas relações profissionais com os integrantes da SEDEERI, os guardiões do conhecimento e os detentores das informações estratégicas relativas aos seus objetos de atuação.

Consequentemente, **cooperação**, **colaboração**, **empatia**, **respeito às divergências de opinião**, **capacidade de conviver com elas** e disposição para **buscar consensos ou soluções mais satisfatórias** constituem valores fundamentais a serem adotados pelo Escritório em estreito alinhamento com os valores da Secretaria definidos em seu Planejamento Estratégico, a saber:

Na sua condição de unidade de suporte, orientação, transferência e disseminação relativos a métodos e ferramentas de concepção, gestão e avaliação de portfólios, programas, projetos e processos, o Escritório deve assumir uma **postura proativa, inovadora e transformadora**. Neste sentido, o EP4 deve, permanentemente e de forma ativa, prospetar, captar, absorver e disseminar novos conhecimentos, metodologias e ferramentas de gestão, implantação e avaliação de portfólios, programas, projetos e processos, contribuindo efetivamente para a consecução da missão, da visão, das opções e objetivos firmados no Planejamento Estratégico da SEDEERI. Em suma, a **estrutura central** do Escritório deve refletir seus valores e seu compromisso com a consecução de seus objetivos na forma de 4 componentes centrais ou irradiadores, conforme ilustrado na figura a seguir:



5.4 A Configuração do Escritório

Os objetivos e as características básicas estabelecidos para o Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI no capítulo anterior apontam no sentido de que o modelo conceitual mais adequado para o EP4 seria o de uma **organização permeável**, circundada por **unidades operacionais** sobre as quais **não possui autoridade formal**, embora exerça **o papel de governança e orientação** sobre as **metodologias** e **ferramentas** adotadas para a formulação, gestão e monitoramento de seus portfólios, programas, projetos e processos. Dessa forma, o Escritório e as unidades operacionais que o circundam constituiriam, no seu conjunto, uma **organização em rede**.

Portanto, o EP4 deverá pautar sua evolução, desenvolvimento, comportamento e operação, assumindo o papel de **articulador** de um arranjo semelhante a uma "*Rede Técnica de Gestão de Portfólios, Programas, Projetos e Processos* da *SEDEER*I", através do exercício das seguintes ***funções de rede***:

i. Mapear e avaliar as tendências, oportunidades e desafios institucionais e tecnológicos da Rede e articular a formulação de sua estratégia;

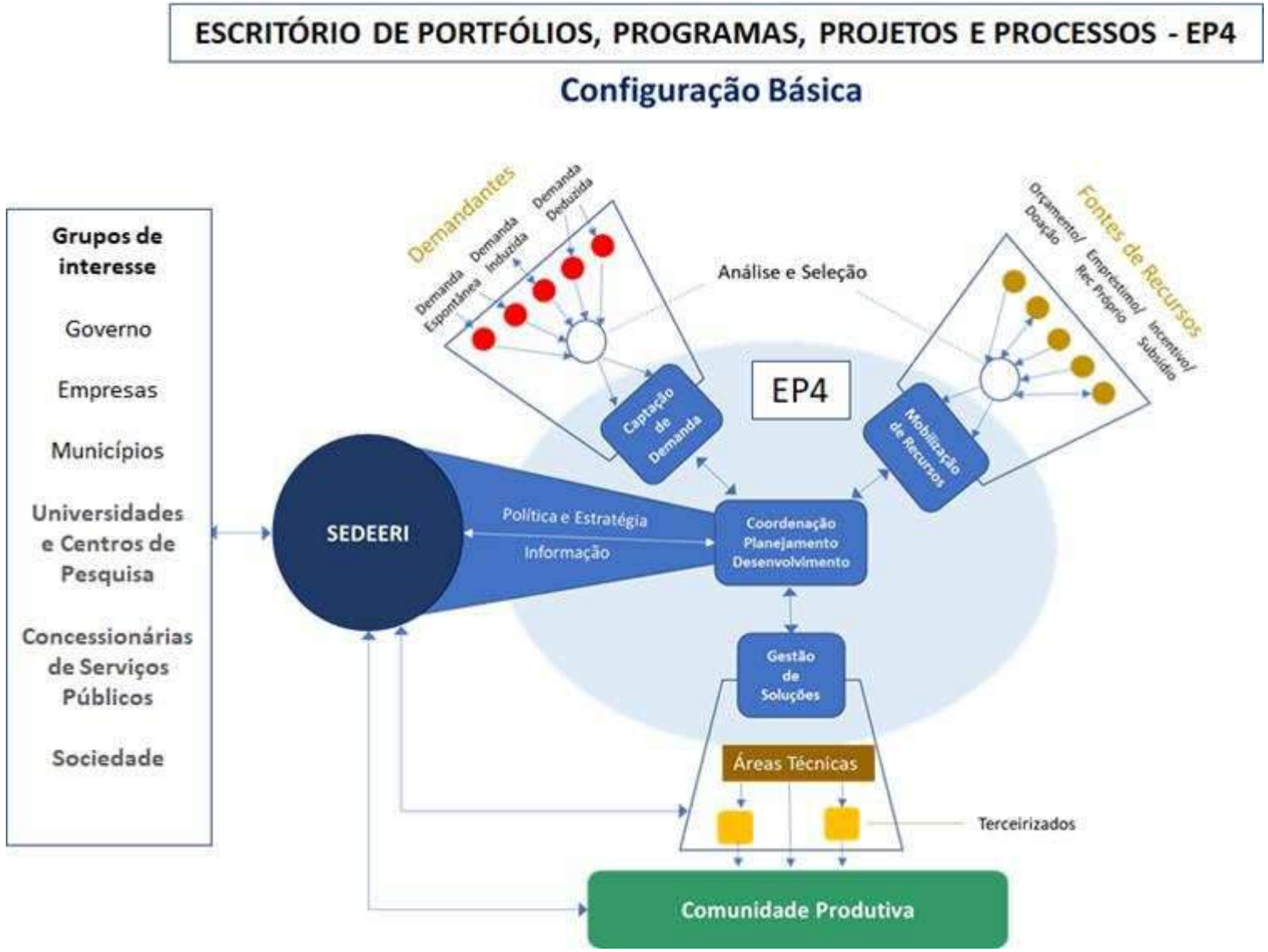
ii. Promover a governança da Rede, em termos tanto da transparência das decisões, comportamentos e ações, quanto da articulação e colaboração entre as unidades integrantes da SEDEERI;

iii. Otimizar as relações estratégicas, técnicas e operacionais do Escritório com os seus públicos alvo ou partes interessadas;

iv. Promover, estimular e apoiar a inovação tecnológica e o desenvolvimento institucional e das competências dos integrantes da Rede, com vistas à melhoria do desempenho do conjunto dos portfólios, programas, projetos e processos.

Nestes termos, o EP4 deve assumir não apenas as atribuições de cada membro de sua equipe, mas igualmente adotar uma **postura sistêmica**, contribuindo decisivamente para o bom desempenho e aprimoramento contínuo da *Rede,* na qual está inserido e da qual é um dos articuladores. Para isso, o EP4 deve definir claramente seus **públicos-alvo**, seus **tipos de demanda**, suas **fontes de recursos**, e suas abordagens de atuação. Em complementação, deve estabelecer seus **canais de acesso** mútuo e formular os **instrumentos e mecanismos** através dos quais as relações devem ser viabilizadas, de forma eficaz e eficiente.

De um modo geral, o modelo conceitual do EP4, como *organização em rede,* está focado nos grupos de interesse mapeados no planejamento estratégico da SEDEERI e seus respectivos canais de acesso, como pode ser visualizado na ilustração e descrição a seguir:


ESCRITÓRIO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS, PROJETOS E PROCESSOS - EP4
Configuração Básica
Grupos de interesse
Governo
Empresas
Municípios
Universidades e Centros de Pesquisa
Concessionárias de Serviços Públicos
Sociedade
Demandantes
Demanda Espontânea
Demanda Induzida
Demanda Deduzida
Análise e Seleção
Captação de Demanda
EP4
Fontes de Recursos
Orçamento/ Doação
Empréstimo/ Rec Próprio
Incentivo/ Subsídio
Mobilização de Recursos
SEDEERI
Política e Estratégia
Informação
Coordenação Planejamento Desenvolvimento
Gestão de Soluções
Áreas Técnicas
Terceirizados
Comunidade Produtiva

a) ***Canal de Captação da Demanda*** – Basicamente, são três os principais tipos de demanda a considerar. Primeiro, as **demandas deduzidas ou derivadas** das opções e objetivos estratégicos da Secretaria. Em segundo lugar, as demandas **extraídas ou induzidas**, fruto da interação e da pesquisa direta do EP4 junto às unidades ou vinculadas da SEDEERI, através das quais são identificadas demandas por portfólios, programas, projetos ou processos que surjam entre os ciclos de planejamento estratégico ou que não tenham sido percebidas na ocasião. Por fim, as **demandas espontâneas** são nascidas de ideias e iniciativas das próprias unidades ou vinculada; ou fruto de pressões ou interesses externos à Secretaria.

b) ***Canal de mobilização de recursos***, através do qual as unidades da SEDEERI respectivamente responsáveis, e de acordo com as necessidades dos projetos e processos: (i) identificam recursos orçamentários, financeiros, fiscais, tributários, destinados pela legislação ao desenvolvimento econômico; e (ii) mapeiam, analisam e selecionam fundos bilaterais, multilaterais, públicos e privados, potenciais financiadores do desenvolvimento econômico do estado;

c) ***Canal de gestão das soluções***, através do qual o Escritório apoia metodológica e tecnologicamente as unidades ou vinculadas da Secretaria na concepção, implementação, gestão e avaliação dos seus portfólios, programas, projetos e processos - no presente modelo conceitual, a unidade demandante pode desenvolvê-los diretamente ou optar por sua terceirização, sempre, porém, sob orientação e apoio metodológico do EP4.

O Modelo Conceitual esboçado representa uma novidade em relação a muitos Escritórios similares. Abandona-se a visão fechada de organização, voltada essencialmente para análises, estudos e formulações, e adota-se um modelo aberto que, *sem abandonar as preocupações anteriores*, tem como foco prioritário promover a **interação** e a articulação com as unidades e vinculadas da SEDEERI. Além disso, as preocupações com a eficácia, o desenvolvimento e a inovação deixam de estar centradas apenas no Escritório e migram para a rede de gestão de portfólios, programas, projetos e processos como um todo, envolvendo inclusive os prestadores de serviços especializados externos à Secretaria.

No fechamento deste capítulo, são listadas as ***funções operacionais*** do Escritório***,*** complementares às suas ***funções de rede*** apresentadas anteriormente***,*** e referidas ao conjunto de responsabilidades específicas de gerenciamento de portfólios, programas e projetos. Estas funções estão detalhadamente descritas no item 3.8.7 (**SubProcesso:** A1.1.3.2 Gestão de Projetos, dentro do "Modelo Sistêmico SEDEERI" deste relatório):

- Provimento sistemático de Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- Atualização sistemática do Portfólio de Projetos
- Provimento sistemático de estrutura de Governança do EPROJ
- Apoio à obtenção dos benefícios esperados dos projetos
- Monitoramento de Desempenho do Portfólio de Projetos

- Auditoria de Projetos
- Gerenciamento do Desempenho do EPROJ
- Provimento de resposta às demandas
- Realização de Benchmarking em EPROJ
- Promoção do Gerenciamento de Projetos na Organização
- Apoio ao provimento de Mentoring / Capacitação em práticas de Gerenciamento de Projetos
- Apoio ao Engajamento dos Stakeholders dos Projetos
- Gestão de lições aprendidas
- Provimento Sistemático de Ferramentas e Sistemas de Informação de Gerenciamento de Projetos.

5.5 Os Objetos de Atuação do EP4

O EP4 cumpre a sua missão maior de contribuir para o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro e para a modernização e eficientização da administração e gestão da SEDEERI através de dois objetos de ação clássicos: o PROJETO e o PROCESSO. A formulação do modelo conceitual do Escritório, porém, não pode menosprezar as transformações que estão ocorrendo nos seus objetos básicos de atuação, sob pena de deixar de considerar importantes aspectos e significados relacionados tanto a respeito dos projetos, quanto aos processos.

Assim, por exemplo, insistir em considerar a **gestão de portfólio** ou **de programas** de projetos como uma **simples agregação da gestão de projetos individuais** pode levar à desconsideração de importantes mecanismos de coordenação e colaboração organizacionais, com prejuízos significativos para uma adequada e eficaz implantação de investimentos estratégicos. Da mesma forma, associar **processos** apenas a uma **sequência racional e repetitiva de ações**, como o fazem algumas das abordagens clássicas de gestão de processos de negócios (BPM, na sigla inglesa), pode deixar de abordar de forma adequada os importantes esforços de inovação, pesquisas, mudanças e criatividade, geralmente os processos de maior agregação de valor em muitas organizações.

O gerenciamento de projetos vem crescendo consistentemente em termos de escopo, significado e amplitude, há bastante tempo, nos mais diferentes setores produtivos, a partir de sua origem nos grandes projetos de engenharia. Atualmente, projetos e gerenciamento de projetos podem ser encontrados em praticamente todas as organizações. Todavia, a contínua e intensa aplicação da abordagem clássica do gerenciamento de projetos tem revelado uma série de insuficiências e limitações, indicando sua falta de atualização e adaptação às transformações ocorridas nos negócios, no contexto e no interior das organizações

Assim, questões como mudanças climáticas, extrema pobreza e desigualdade, uso insustentável de recursos, entre outras, passaram a requerer um **novo modelo de desenvolvimento**[4], levando as organizações a adotar os **princípios do desenvolvimento**

[4] FSFA – R4. Relatório de Análise - Diagnóstico Situacional e Recomendações de Iniciativas Estratégicas, 28/02/2022

sustentável em suas estratégias e operações. Consequentemente, o planejamento e a gestão organizacionais tiveram que incorporar **novas dimensões** (p.ex., cultural, ecológica ambiental, política) e **novos princípios** (interdisciplinaridade, intersetorialidade, articulação, colaboração etc.) e caminhar no sentido de um maior comprometimento com a efetividade e menos fidelidade à lógica sequencial[5]

Dessa forma, o gerenciamento de projetos tem atraído críticas por sua incapacidade ou, pelo menos, dificuldade para abordar as referidas questões e introduzir as mencionadas dimensões e princípios. De fato, a visão clássica de gestão de projetos é muito estreita, racional e mecanicista, não se prestando como guia para situações complexas e dinâmicas ou contextos orgânicos, fluidos e ambíguos. Enfim, situações caracterizadas pela incapacidade de antecipação dos resultados e, até mesmo, dos caminhos para sua consecução, pela necessidade de adaptação contínua às transformações em andamento, pela exigência de manutenção de estreitas interações e colaboração com todas as partes interessadas e, enfim, por uma demanda por atuação dentro de limites ambíguos e de poderosos impactos sobre os rumos e ações da organização.

Como consequência, as organizações agora estão percebendo que muito do seu sucesso está na capacidade de gerenciar projetos de forma **mais ampla, integrada e eficaz**. Assim, a **maturidade do gerenciamento de projetos** e as transformações complexas e contínuas no contexto externo e interno das organizações deram origem à necessidade de incorporação, ao lado do gerenciamento de projetos isolados, de uma perspectiva mais ampla e integrada que incorporasse as seguintes abordagens:

Portfólios, *como conjunto(s) permanente(s) de programas e/ou* ***projetos com grau de dependência mútua reduzido****, mas constituindo uma carteira balanceada com* ***foco no alcance de determinados objetivos estratégicos****. Sua gestão visa criar e manter condições adequadas para um "****fluxo contínuo de projetos bem-sucedidos****";*

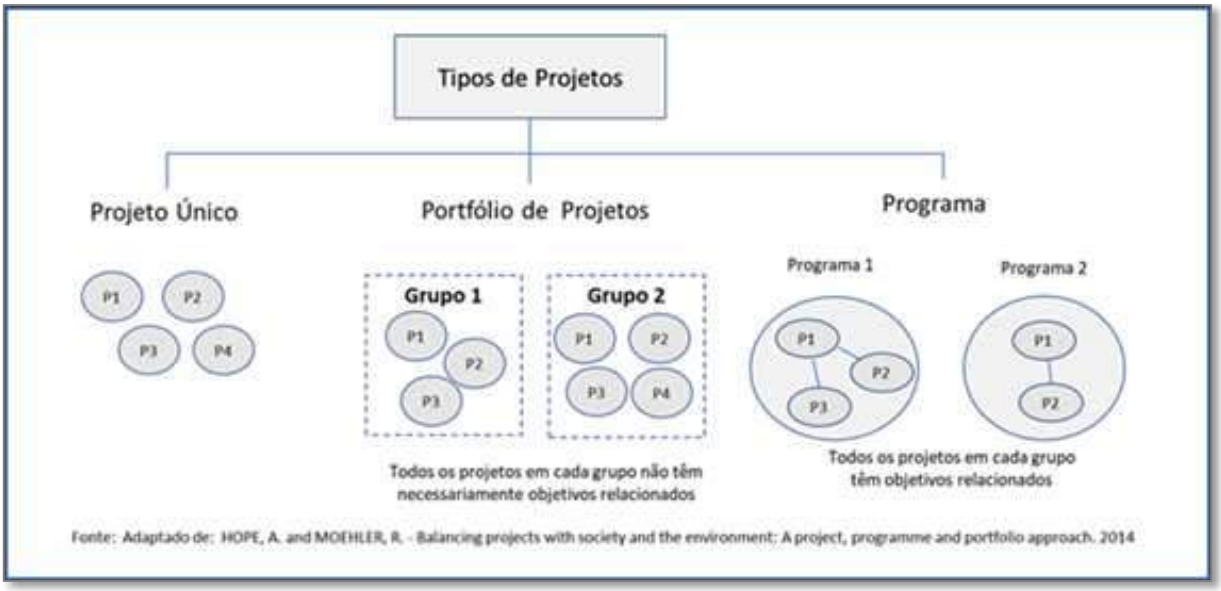
Programas*, como um meio de* ***alinhar, coordenar e gerenciar o conjunto de projetos*** *interrelacionados que compartilham objetivos, recursos ou clientes, e cujos resultados seriam improváveis se fossem gerenciados* ***de forma independente***[6]*. Podem incluir operações, definidas como um conjunto de atividades ou tarefas contínuas e repetitivas, de caráter permanente, conduzidas rotineiramente e que também podem contribuir para o alcance de objetivos estratégicos. Programas, portanto,* ***não devem ser vistos e tratados como meros aglomerado de projetos****, pois exigem gestão e apoio metodológico* ***sistêmicos****, tecnologicamente complexos,* ***demandando nível de maturidade em gerenciamento de projetos elevado em função da intensa necessidade de articulação, negociação e relacionamento.***

Adotar esses conceitos é uma tentativa deliberada de inserir a *concepção de projeto* na realidade de um contexto dinâmico, complexo e interativo, além de permitir um melhor

[5] FSFA – Obra citada

compartilhamento de conhecimentos, habilidades, informações e recursos gerenciais, técnicos, tecnológicos e financeiros.

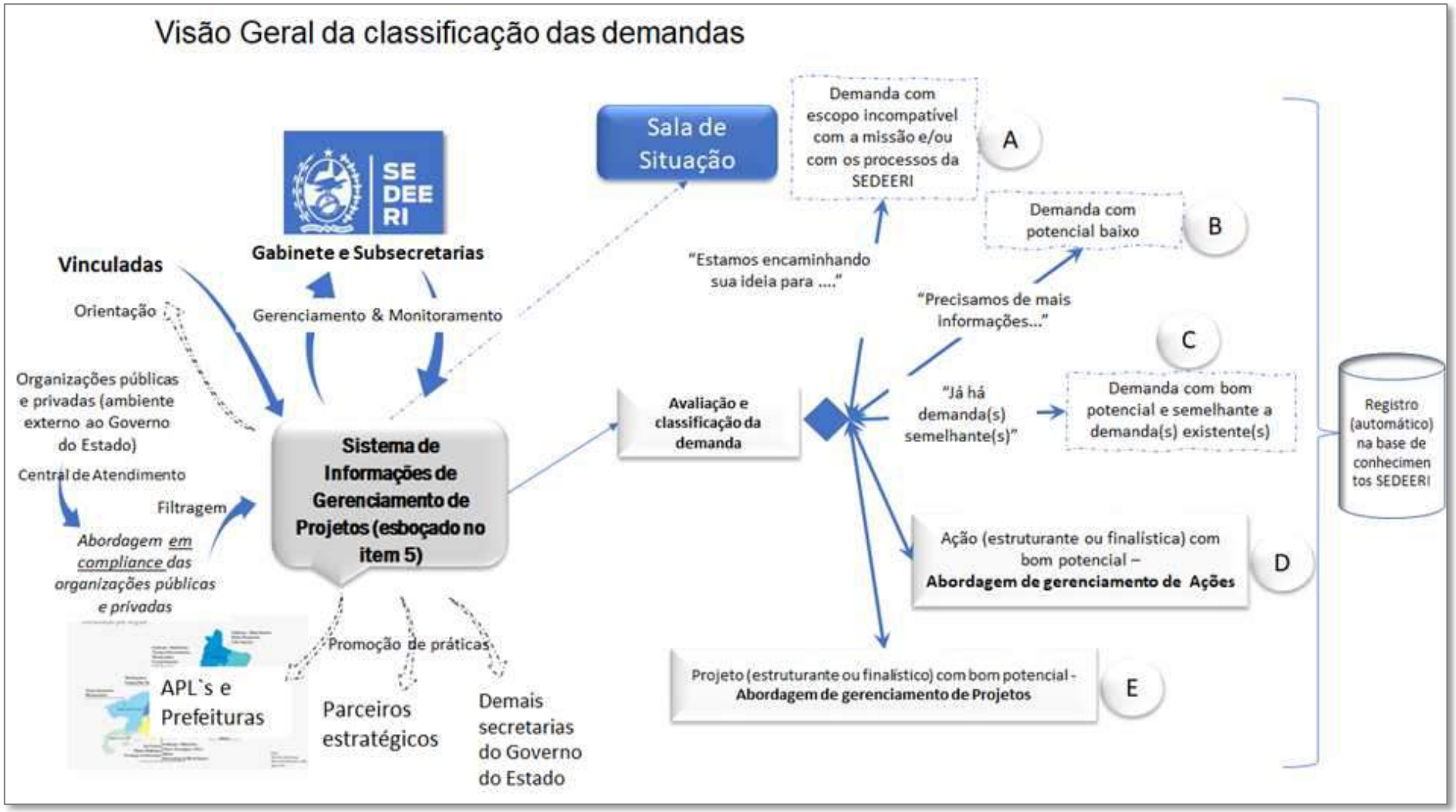
A ilustração seguinte proporciona uma visão da tipologia dos projetos em uma organização:

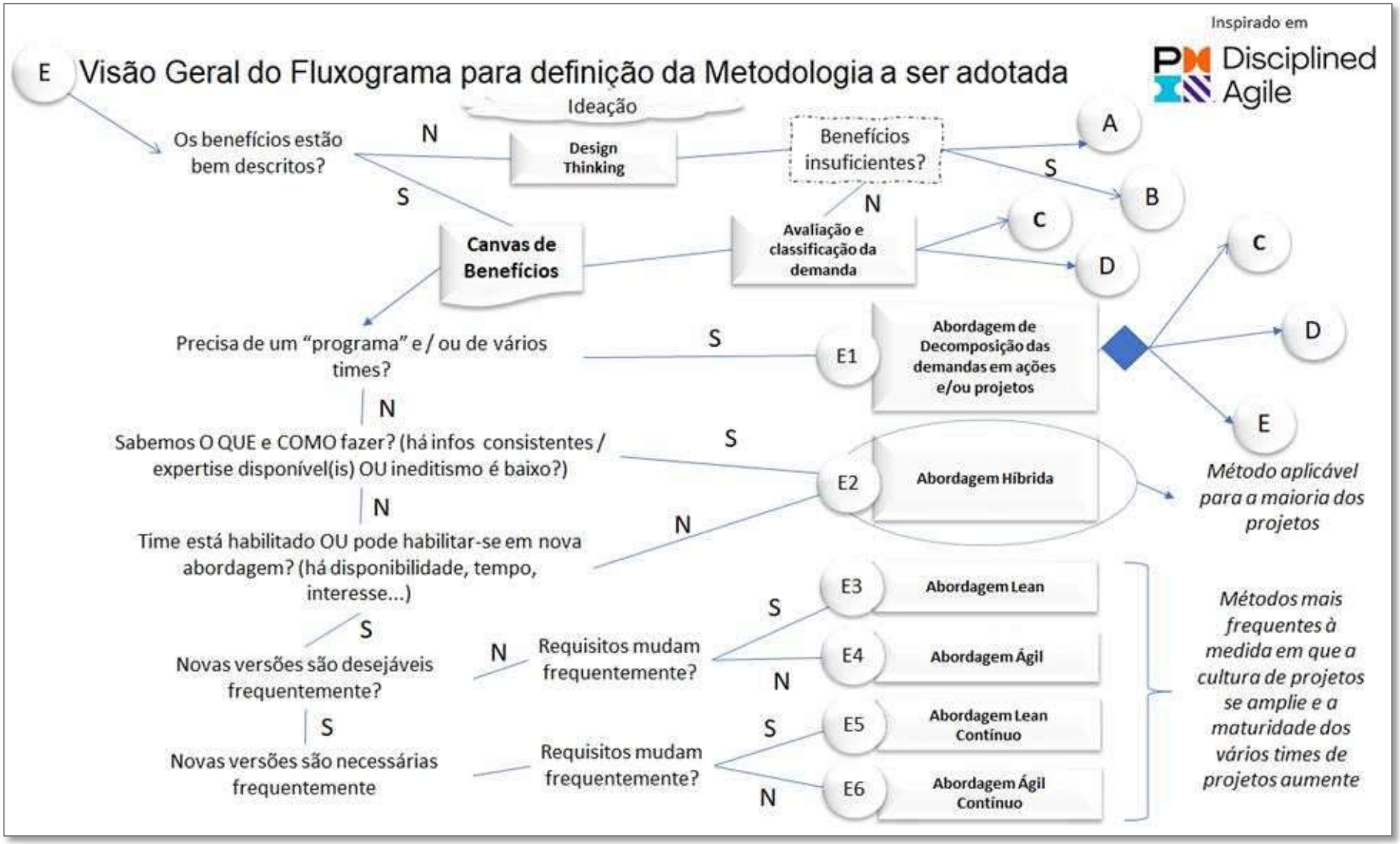


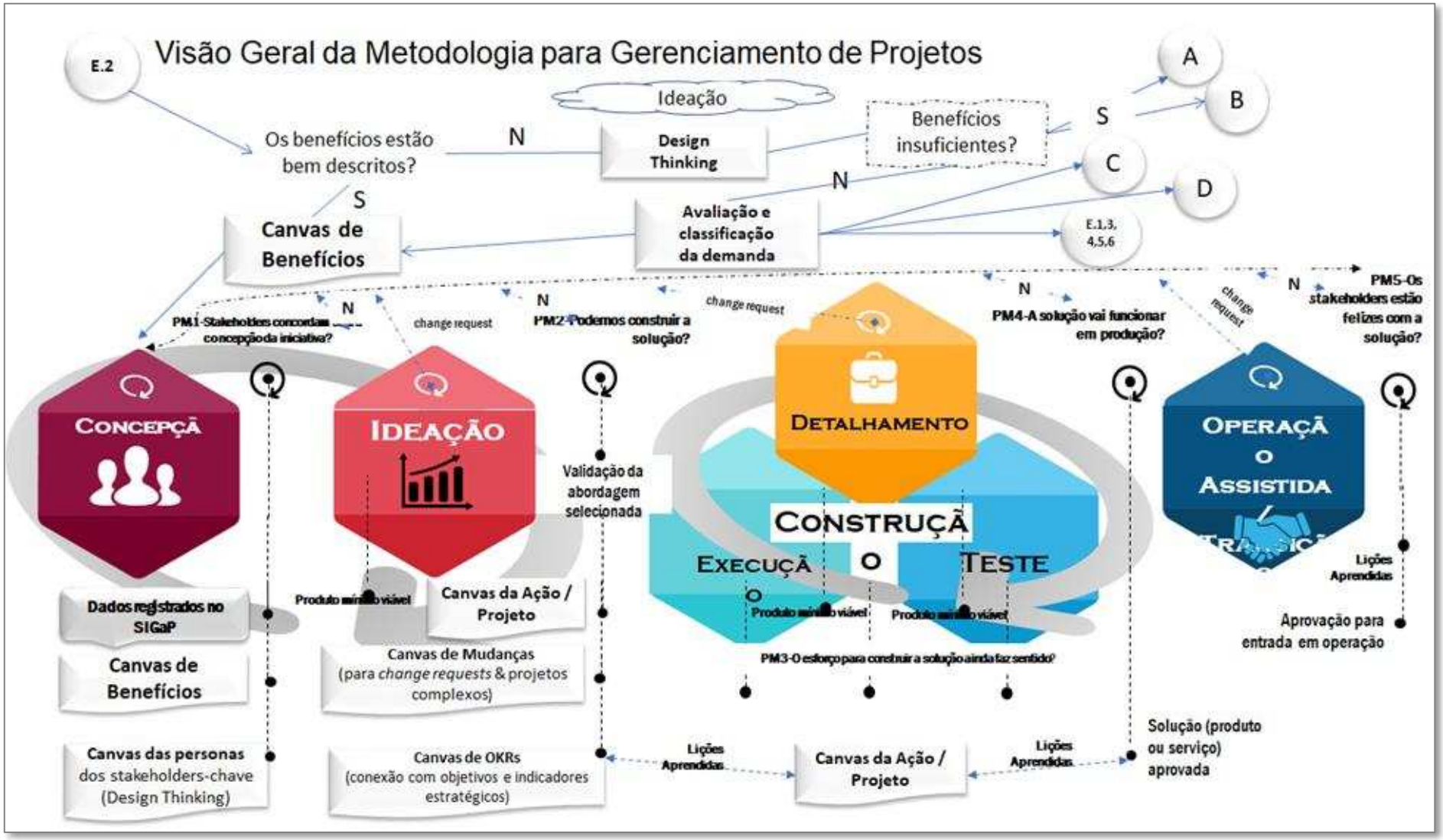
Os **Projetos Únicos** são, em geral, relativamente robustos, muitas vezes de natureza estratégica, e que, devido a seu tamanho e complexidade, tendem a exigir uma gestão exclusiva e focada. De forma aderente aos valores assumidos pelo EP4 e baseado na aferição do contexto de trabalho da SEDEERI realizada até este momento, o Escritório considerará uma tipologia adicional de projetos denominada *Ação* e caracterizada como uma iniciativa pontual, que também pode contribuir para o alcance de objetivos estratégicos, e cujo porte e complexidade justificam uma metodologia de gerenciamento mais *leve* do que a adotada para projetos.

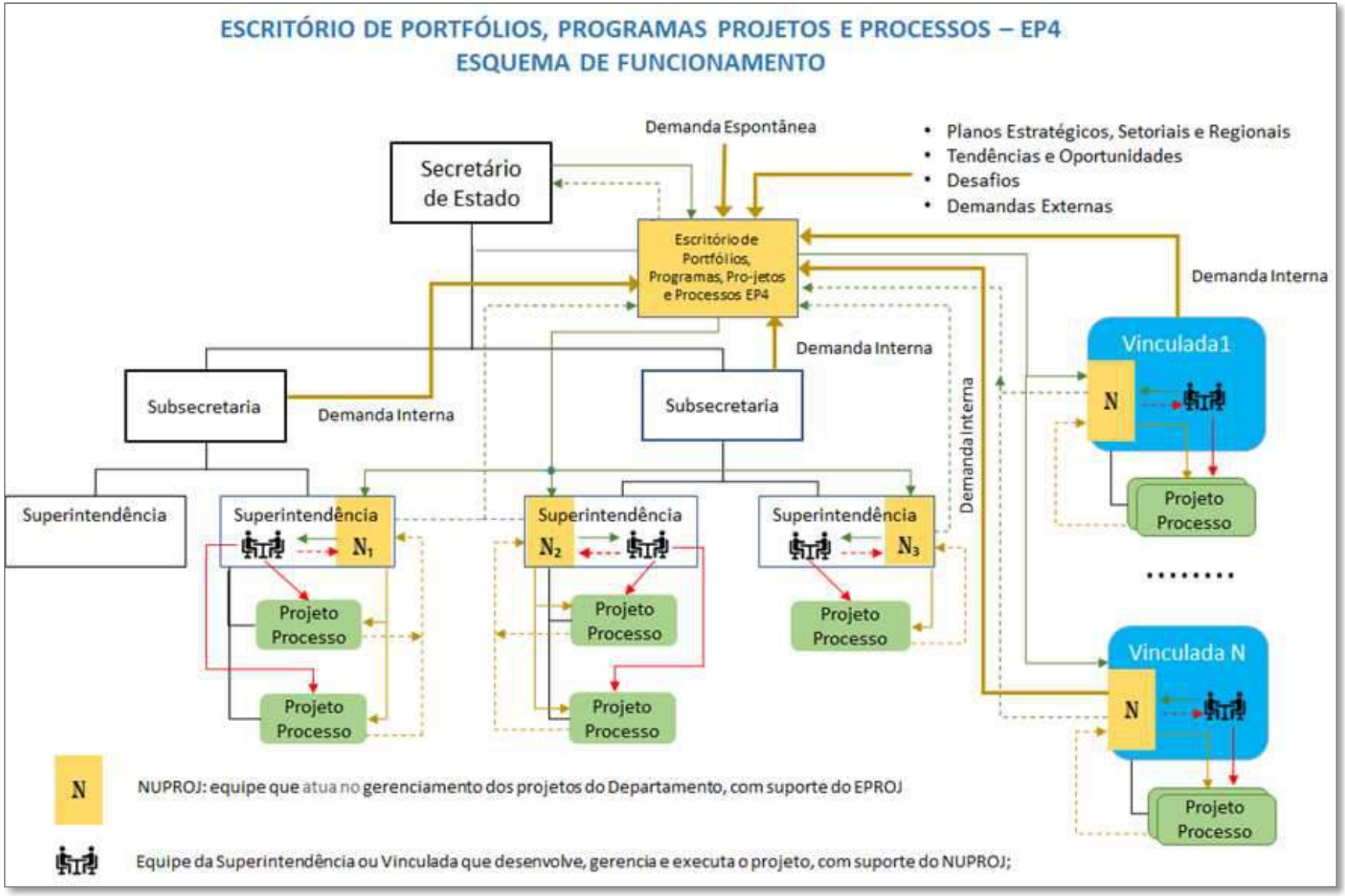
Neste domínio, o EP4 deverá atuar na orientação e na prestação de apoio metodológico e técnico à gestão e à implantação de projetos nas diferentes formas como são organizados (ver OBS). As 4 (quatro) ilustrações a seguir apresentam as visões gerais, cujos componentes estão sendo detalhados e documentados, da(o) i) Classificação das demandas; ii) Fluxograma para definição da Metodologia a ser adotada; iii) Metodologia para Gerenciamento de Ações; e iv) Metodologia para Gerenciamento de Projetos.

Vale ressaltar que o *benchmarking* descrito no Relatório 4, envolvendo 11 (onze) das principais Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Econômico, indicou que suas atuações centram-se basicamente na formulação, atração, negociação, articulação e financiamento de verdadeiros **programas**, mesmo quando vem intitulados de projetos. Neste sentido, o EP4 deverá estar preparado, de acordo com a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos na SEDEERI, para orientar programas, muitas vezes denominados de projetos multissetoriais.

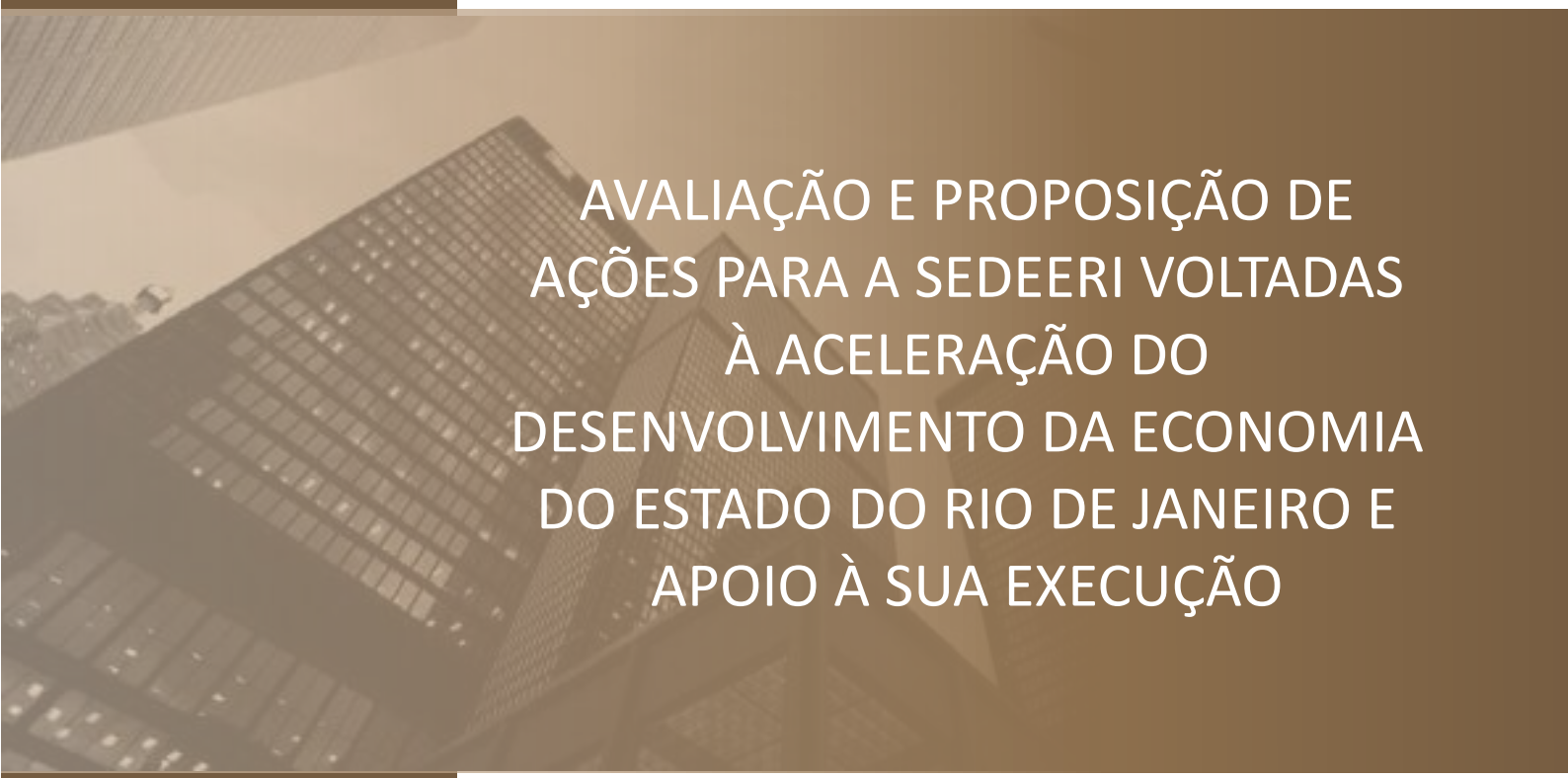

Visão Geral da classificação das demandas
Sala de Situação
Demanda com escopo incompatível com a missão e/ou com os processos da SEDEERI
A
Demanda com potencial baixo
B
SE DEE RI
Gabinete e Subsecretarias
Vinculadas
Orientação
Gerenciamento & Monitoramento
"Estamos encaminhando sua ideia para ...."
"Precisamos de mais informações..."
C
Organizações públicas e privadas (ambiente externo ao Governo do Estado)
Central de Atendimento
Filtragem
Abordagem em compliance das organizações públicas e privadas
Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (esboçado no item 5)
Avaliação e classificação da demanda
"Já há demanda(s) semelhante(s)"
Demanda com bom potencial e semelhante a demanda(s) existente(s)
Registro (automático) na base de conhecimentos SEDEERI
Ação (estruturante ou finalística) com bom potencial – Abordagem de gerenciamento de Ações
D
Promoção de práticas
APL`s e Prefeituras
Parceiros estratégicos
Demais secretarias do Governo do Estado
Projeto (estruturante ou finalístico) com bom potencial - Abordagem de gerenciamento de Projetos
E


Inspirado em
Disciplined Agile
E
Visão Geral do Fluxograma para definição da Metodologia a ser adotada
Ideação
Os benefícios estão bem descritos?
N
S
Design Thinking
Benefícios insuficientes?
A
S
B
N
Canvas de Benefícios
Avaliação e classificação da demanda
C
D
C
D
E
Precisa de um "programa" e / ou de vários times?
S
E1
Abordagem de Decomposição das demandas em ações e/ou projetos
N
Sabemos O QUE e COMO fazer? (há infos consistentes / expertise disponível(is) OU ineditismo é baixo?)
S
E2
Abordagem Híbrida
Método aplicável para a maioria dos projetos
N
N
Time está habilitado OU pode habilitar-se em nova abordagem? (há disponibilidade, tempo, interesse...)
S
Novas versões são desejáveis frequentemente?
N
Requisitos mudam frequentemente?
S
E3
Abordagem Lean
N
E4
Abordagem Ágil
S
Novas versões são necessárias frequentemente
Requisitos mudam frequentemente?
S
E5
Abordagem Lean Contínuo
N
E6
Abordagem Ágil Contínuo
Métodos mais frequentes à medida em que a cultura de projetos se amplie e a maturidade dos vários times de projetos aumente


Visão Geral da Metodologia para Gerenciamento de Projetos
E.2
Ideação
Os benefícios estão bem descritos?
N
Design Thinking
Benefícios insuficientes?
S
A
B
C
D
N
S
Canvas de Benefícios
Avaliação e classificação da demanda
E.1.3, 4.5.6
PM1-Stakeholders concordam concepção da iniciativa?
N
change request
PM2-Podemos construir a solução?
N
change request
PM4-A solução vai funcionar em produção?
N
change request
PM5-Os stakeholders estão felizes com a solução?
N
CONCEPÇÃO
IDEAÇÃO
DETALHAMENTO
CONSTRUÇÃO
EXECUÇÃO
TESTE
OPERAÇÃO ASSISTIDA
Validação da abordagem selecionada
Produto mínimo viável
Produto mínimo viável
Produto mínimo viável
Lições Aprendidas
Aprovação para entrada em operação
Dados registrados no SIGaP
Canvas de Benefícios
Canvas da Ação / Projeto
Canvas de Mudanças (para change requests & projetos complexos)
PM3-O esforço para construir a solução ainda faz sentido?
Canvas das personas dos stakeholders-chave (Design Thinking)
Canvas de OKRs (conexão com objetivos e indicadores estratégicos)
Lições Aprendidas
Canvas da Ação / Projeto
Lições Aprendidas
Solução (produto ou serviço) aprovada


ESCRITÓRIO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS PROJETOS E PROCESSOS – EP4
ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO
Demanda Espontânea
Secretário de Estado
Planos Estratégicos, Setoriais e Regionais
Tendências e Oportunidades
Desafios
Demandas Externas
Escritório de Portfólios, Programas, Pro-jetos e Processos EP4
Demanda Interna
Vinculada1
N
Projeto Processo
Subsecretaria
Demanda Interna
Subsecretaria
Demanda Interna
Superintendência
Superintendência
N1
Superintendência
N2
Superintendência
N3
Projeto Processo
Projeto Processo
Projeto Processo
Projeto Processo
Projeto Processo
Vinculada N
N
Projeto Processo
N
NUPROJ: equipe que atua no gerenciamento dos projetos do Departamento, com suporte do EPROJ
Equipe da Superintendência ou Vinculada que desenvolve, gerencia e executa o projeto, com suporte do NUPROJ;

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

RELATÓRIO

Sala de Situação
(Implantada e Operacional)

– 31 de maio de 2022–

Sumário

Sobre este Documento 2

1 Evolução no Período 3
1.1. Resumo das Atividades 4

2 Módulos da Sala de Situação 5
2.1. Módulo APL 6
2.2. Módulo COMUNICAÇÃO 6
2.3. Módulo ORÇAMENTO 6
2.4. Módulo PAINEL LEGISLATIVO 6
2.5. Módulo PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS 8
2.6. Módulo LOGÍSTICA E CARGA 8
2.7. Módulos a Serem Iniciados 8
2.8. Módulo de Administração 9
2.9. Frame de Exibição / Formatação 9
2.10. Equipamentos 10

3 Observatório 11

Sobre este Documento

Conforme o Plano de Trabalho Detalhado, o desenvolvimento de softwares de apoio e a estruturação, implantação e operação da Sala de Situação (atividade 11 do diagrama abaixo) foram desenvolvidos em articulação com as demais atividades planejadas, integrando-se horizontalmente com todas elas, em maior ou menor grau.

O presente documento consiste no relatório de evolução da atividade no mês de maio de 2022.

Para facilitar o entendimento da relação da atividade no Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual se encontra inserida.



1 Evolução no Período

A Sala de Situação da SEDEERI contempla um conjunto de ferramentas de software e hardware para coletar dados e gerar informação de qualidade para apoiar a tomada de decisões pelo corpo gerencial da SEDEERI. Neste documento são listadas as atividades desenvolvidas pela Equipe de TI em conjunto com a Equipe da FSFA.

A abrangência dos trabalhos contempla o Apoio Tecnológico para:

- Operacionalizar o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro;
- Operacionalizar o Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI;
- Apoiar o desenvolvimento do Observatório de Informações, para apuração de dados da economia, segmentos de mercado, territórios e outros;
- Apoiar o desenvolvimento de Indicadores Estratégicos, para apuração de dados relevantes à gestão dos projetos de desenvolvimento econômico; e
- Operacionalizar a Sala de Situação, para pesquisa, análise e apresentação de informações estratégicas relacionadas ao desenvolvimento econômico do Estado.

O trabalho dos consultores consiste em identificar junto aos futuros Usuários, as necessidades de informação, localizar as fontes de dados, definir processos de geração de informação, e produzir especificações funcionais que irão orientar os trabalhos de desenvolvimento e programação.

A imagem abaixo apresenta uma visão estruturada da Sala de Situação da SEDEERI e seus três módulos que compõem as ferramentas de TI em desenvolvimento.



Estrutura Lógica

Esses três módulos consistem em:

- Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP – Sistema de Informação, orientado pela Metodologia de Gestão definida para a SEDEERI;
- Sala de Situação – Módulos programados para capturar dados, processar e gerar informação exibida em painéis, gráficos e relatórios com informação de qualidade em tempo real; e
- Observatório – Sistema de Informação para suportar as funcionalidades de carga, administração, publicação de acervo de documentos, trabalhos, pesquisas e portais relevantes para apoiar decisões da SEDEERI.

1.1. Resumo das Atividades

A seguir relacionamos algumas atividades desenvolvidas no mês de maio pela Equipe de TI:

- Reunião com o Secretário e sua Equipe para definição de Projetos Prioritários;
- Avanço na programação do SIGaP, que tem sua primeira versão em homologação e a ser disponibilizada para apoiar os trabalhos de estruturação e gestão dos Projetos da SEDEERI;
- Realização de reuniões com a Equipe da FSFA (Consultores) para homologar funcionalidades do SIGaP;
- Realização de reuniões com a Equipe de TIC da SEDEERI para especificar estruturas de dados e modelar funcionalidades;
- Apresentação e homologação de Painel para acompanhamento de ações legislativas que impactem a SEDEERI, em especial a SUBOGE;
- Avanço no processo de especificação das funcionalidades dos módulos da Sala de Situação, definição da infraestrutura de hardware e software; e
- Reuniões Gerenciais do Projeto.

A evolução do SIGaP durante o mês de maio é objeto especificamente do Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI. Nos próximos tópicos são descritos mais detalhes relativos à concepção, estruturação e desenvolvimento de cada um dos outros módulos da Sala de Situação e o cronograma de operação para cada um deles.

2 Módulos da Sala de Situação

A **Sala de Situação SEDEERI** é um Portal Web, suportado por um Sistema de Informação que reúne dados de diversas fontes; organiza, processa e gera informação de qualidade para apoiar a tomada de decisão dos gestores da SEDEERI.

As informações são disponibilizadas através de painéis, tabelas e gráficos, construídos em tempo real e exibidos em grandes painéis (video wall) assim como também em computadores e dispositivos móveis.

Sua utilização será intuitiva e simples, construída com tecnologia atual, baseada na Experiência de Navegação do Usuário também conhecida como "UX – User Experience". É o trabalho de design que promove a interação entre usuários humanos e produtos e serviços do dia a dia, como portais e aplicativos.



Sala de Situação – Módulos

Sua organização atual estabelece os seguintes Módulos de Informação:

1. APL
2. COMUNICAÇÃO
3. LOGÍSTICA E CARGA
4. MAPA PARA O DESENVOLVIMENTO
5. ORÇAMENTO
6. PAINEL LEGISLATIVO
7. PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS
8. SETORES E REGIÕES

Os diversos módulos estão em processo de melhoria contínua e no período foi possível avançar nas suas especificações aguardando, tão somente, o detalhamento, por parte da SEDEERI, do local de instalação da infraestrutura prevista de hardware e software.

2.1. Módulo APL

Este módulo reúne informações sobre os principais APLs do Estado do Rio de Janeiro reunidos em documentos, painéis e gráficos.

Situação Atual

As iniciativas atuais da SEDEERI referentes a APLs não têm sido priorizadas pela equipe da Secretaria, em função do alinhamento e revisões das questões inerentes ao progresso da atividade.

2.2. Módulo COMUNICAÇÃO

Em reunião com a Equipe da Assessoria de Comunicação foi homologado um protótipo do Módulo contendo o Clipping Diário, o Painel de Acervo e o Formulário de Relacionamento Projetos X Notícias do Clipping.

Situação Atual

O Módulo Comunicação está especificado e homologado junto à Assessoria de Comunicação, e será programado em sequência, pelas equipes da Secretaria e da FSFA.

2.3. Módulo ORÇAMENTO

O Módulo apresenta, através de painéis e gráficos, as informações mais relevantes sobre o Orçamento da SEDEERI.

Situação Atual

O Módulo Orçamento está especificado e está em fase de definição conjunta das equipes da FSFA e SEDEERI, para construção de protótipo para homologação de seus conteúdos.

2.4. Módulo PAINEL LEGISLATIVO

Este painel reflete a situação de todas as ações do Poder Legislativo Estadual que a SEDEERI acompanha e que são de interesse da Secretaria. Cada ação ao ser clicada apresenta um conjunto de atributos que a descrevem e classificam.



Módulo Painel Legislativo - Painel Inicial

Considerações

- O módulo permite que seja registrado um histórico das ações e iterações realizadas pela SEDEERI, registradas nas assembleias e divulgadas em mídia;
- Junto ao histórico podem ser registrados links de informação a arquivos anexados.

Formulário de Cadastro de Iniciativas

Com este formulário uma nova iniciativa pode ser registrada.



Painel Legislativo – Formulário de Cadastro de Iniciativas

Formulário de Acompanhamento de Iniciativas

Usando este formulário, uma Iniciativa existente terá o seu registro de acompanhamento. Sempre que ocorrer algum evento relacionado à Iniciativa, este evento pode ser registrado com esse formulário acionando o botão "**+REGISTRO**".



Painel Legislativo – Formulário de Acompanhamento

Situação Atual

O Módulo Painel Legislativo foi homologado junto à Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia – SUBOGE, em reunião onde foi apresentado o Protótipo. Na oportunidade foi indicado que fosse apresentado ao Assessor Legislativo da Secretaria.

As sugestões da SUBOGE foram incorporadas neste documento.

2.5. Módulo PROJETOS, AÇÕES E DEMANDAS

Este módulo recupera dados do SIGaP, processa e gera painéis e gráficos com informação.

Situação Atual

Este Módulo é suportado pelo SIGaP e tem sua liberação gradativa, à medida em que o Sistema de Gestão de Projetos estiver carregado com a Carteira SEDEERI, gerando os próprios painéis do SIGAP. Para maiores detalhes, observar o descrito no Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI.

2.6. Módulo LOGÍSTICA E CARGA

Situação Atual

Em processo de especificação, aguardando definições de conteúdo, por parte da Secretaria.

2.7. Módulos a Serem Iniciados

Os módulos "Mapa para o Desenvolvimento" e "Setores e Regiões" estão em processo de especificação, aguardando as definições da SEDEERI que estão em curso, relacionadas aos trabalhos do PRODERJ.

2.8. Módulo de Administração

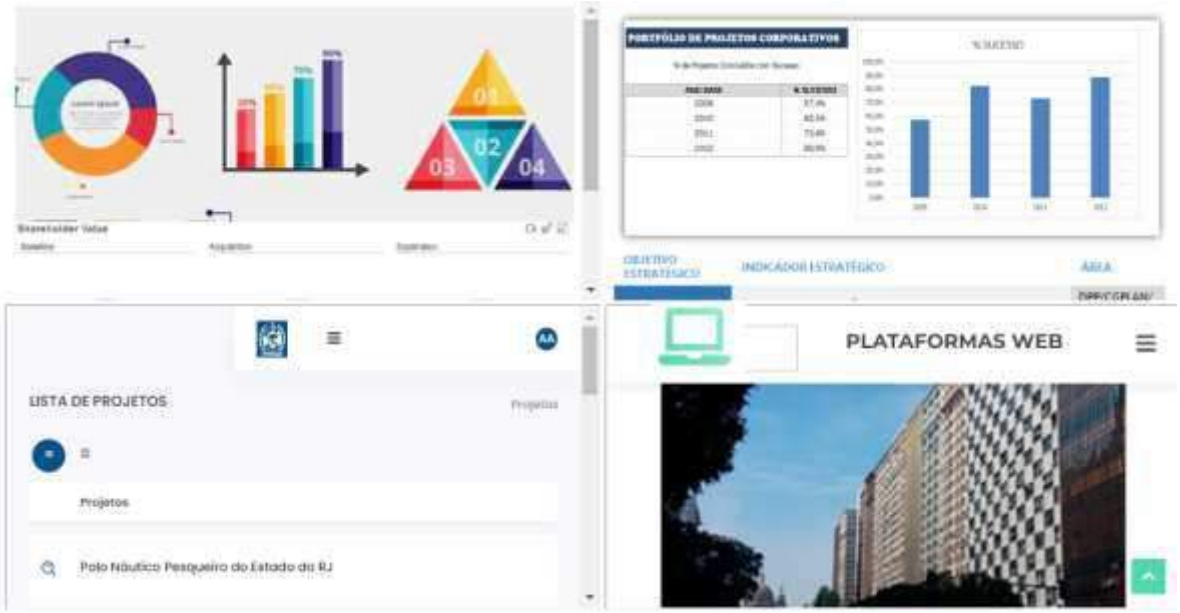
A **Sala de Situação SEDEERI** prevê funcionalidades de integração com sistemas e plataformas corporativas do Poder Executivo e Entidades / Órgãos. Este módulo reúne um conjunto de funcionalidades programadas para administrar e monitorar a sua operação e prover recursos para atualizar dados que exigem processos assistidos e / ou manuais. Seu acesso é restrito ao perfil Administrador.

Situação Atual

Este Módulo está em fase de homologação e desenvolvido de forma integrada. A evolução do desenvolvimento está ocorrendo naturalmente e as primeiras funcionalidades são oriundas do SIGaP, desenvolvido para contemplar formulários de manutenção que serão da alçada do Módulo.

2.9. Frame de Exibição / Formatação

A figura abaixo exibe um teste de criação de frames controlados que serão exibidos na estrutura de víedo. Os frames vão permitir que os monitores sejam compartilhados pelos conteúdos dos Módulos da Sala de Situação e do SIGaP.



2.10. Equipamentos

O Painel de Monitores é constituído de equipamentos que processam as imagens e interagem com um controlador que recebe as imagens e distribui nos monitores de acordo com os frames, descritos anteriormente.

- Laptops;
- Controlador de Vídeo;
- Monitores.

3 Observatório

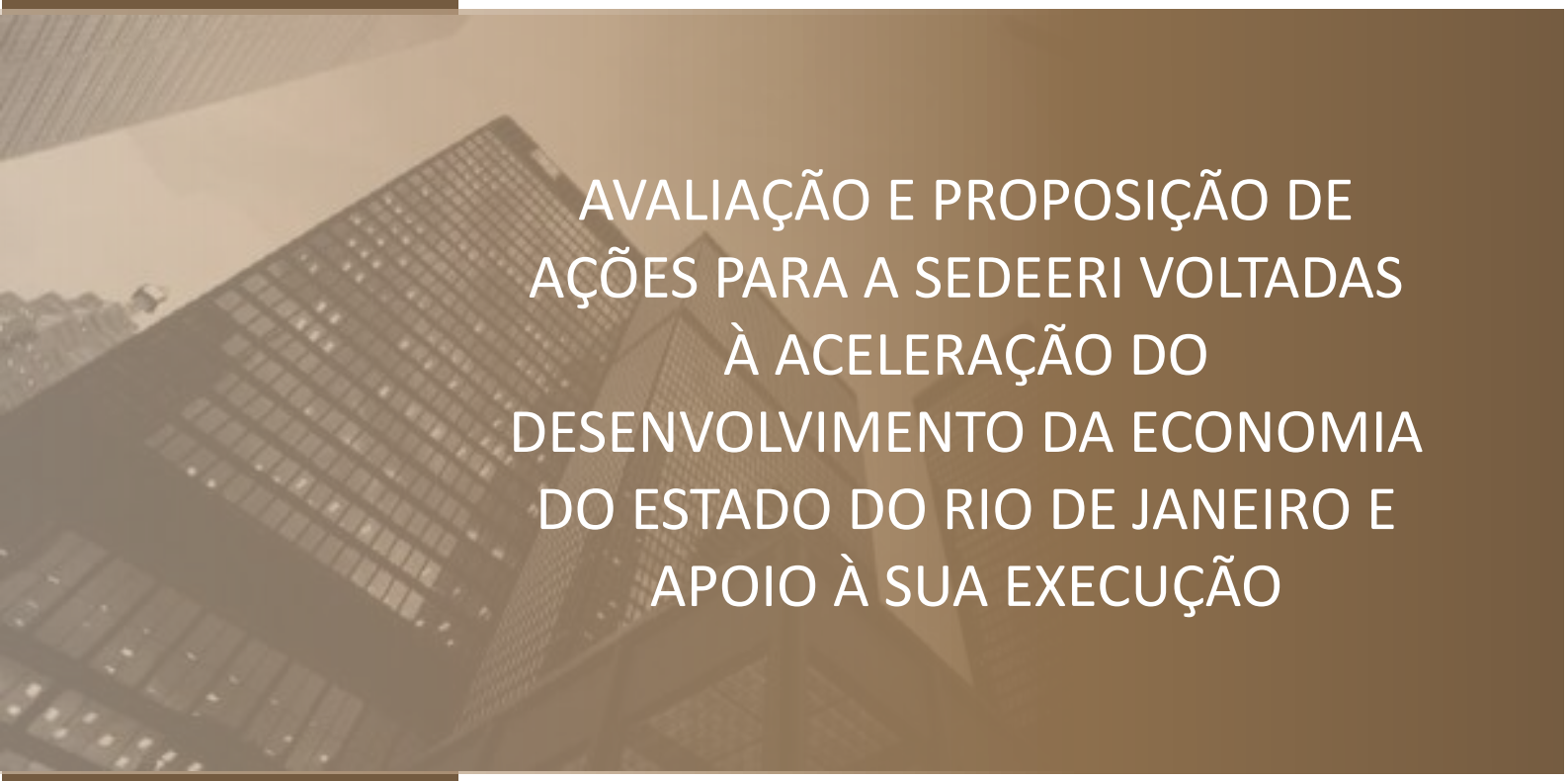
Este Módulo contempla o desenvolvimento de ferramentas computacionais para criar e manter o Observatório. As aplicações permitem que os Usuários com autonomia de atualização definam classes e atributos para reunir uma coleção de Objetos compostos por documentos e registros de links externos para portais e mídias de todos os formatos. Os Objetos são registrados utilizando um formulário que de forma sistemática realiza a classificação e estabelece as associações desejáveis que vão permitir sua recuperação por filtros e palavras chave.

De forma resumida a atividade consiste em construir uma ferramenta programada que permita criar e manter um catálogo de objetos (documentos, mídia, links), classificada por tipo, categoria, estrutura hierárquica, instituição, autores, datas e outro atributos que se julgue serem necessários.

Situação Atual

O Módulo Observatório continua com especificações em progresso, aguardando validação junto aos principais usuários e contrapartida da SEDEERI para identificação de modelo e funcionalidades desejadas. Esta ferramenta deverá suportar funcionalidades de publicação, além de todo o suporte para criação e manutenção do acervo.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório da Informações da Central de Atendimento a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas

Relatório 02 – Mês 06

– 31 de maio de 2022 –

Sumário

1 Sobre este Documento 3

2 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas 4

3 Atividades Realizadas 5

3.1 Divulgação dos eventos do Webinar "Planejamento Espacial Marinho" para Superintendência de Economia do Mar 5

3.1.1 Cadastro dos Contatos 5

3.1.2 Planejamento e preparação da mensagem de divulgação 9

3.1.3 Minuta cronograma dos eventos do webinar 9

3.1.4 Planificação da divulgação 11

3.1.5 Configuração e envio de e-mails de divulgação 12

3.1.6 Definição de políticas de envio 13

3.2 Levantamentos, Análise e Recomendações 17

3.2.1 Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social 17

3.3 Resultado das Ações Executadas 25

4 Observações Finais 26

1 Sobre este Documento

Este Relatório está relacionado ao objetivo específico 10 – Operacionalização da Central de Atendimento a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, estabelecido pelo Termo de Referência para a *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução*, em conformidade com as atividades especificadas na proposta da Fundação São Francisco de Assis à SEDEERI de 1 de outubro de 2021 e contrato 004/2021 estabelecido entre as partes.

O Relatório possui periodicidade mensal, apresentando as atividades realizadas em seu período de referência. De acordo com os seus objetivos de melhoria contínua para as operações da Central, a FSFA poderá realizar atividades para implementação de novas funcionalidades, ou aprimoramento das já disponíveis. Neste caso, o relatório incluirá descritivos sobre as respectivas atividades de levantamentos, análises ou recomendações.

O presente relatório aborda o período de 01 a 31 de maio de 2022.

2 Escopo e Limitações das Informações Apresentadas

A Central encontra-se atualmente implantada e operacional, em conformidade com o plano de trabalho estabelecido pelo Termo de Referência e Proposta Técnica da FSFA.

Este documento visa, exclusivamente, apresentar informações sobre as atividades realizadas, no período, pela Central de Atendimento da SEDEERI e Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

Como estabelecido pelo plano de trabalho e abordagem metodológica apresentados à Secretaria, a FSFA poderá propor melhorias ao modelo de atuação da Central, de acordo com os objetivos de melhoria contínua de suas operações. Desta forma, formato e conteúdo do relatório poderão passar por revisões e alterações, à medida em que forem adquiridos novos conhecimentos nas interações realizadas com o público alvo, sempre buscando melhores resultados das ações da SEDEERI abrangendo seu público alvo.

Portanto, as informações aqui apresentadas são dinâmicas e poderão ser aprimoradas, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo. Alterações, caso necessárias, serão apresentadas em relatórios posteriores, para revisão da SEDEERI.

3 Atividades Realizadas

3.1 Divulgação dos eventos do Webinar "Planejamento Espacial Marinho" para Superintendência de Economia do Mar

A Central de Atendimento SEDEERI atuou para a divulgação do evento *webinar* – Planejamento Espacial Marinho junto ao público-alvo da ação. Atuando no modelo "ATIVO", a divulgação foi realizada por e-mail e abrangeu público-alvo definido pela SEDEERI, formado por aproximadamente 2.300 pessoas, trabalhando conforme orientações recebidas do Superintendente de Economia do Mar, Sr. Márcio Vasconcellos.

Para a divulgação junto ao público, foram realizadas atividades de planejamento, preparação, divulgação e acompanhamento, detalhadas adiante.

3.1.1 Cadastro dos Contatos

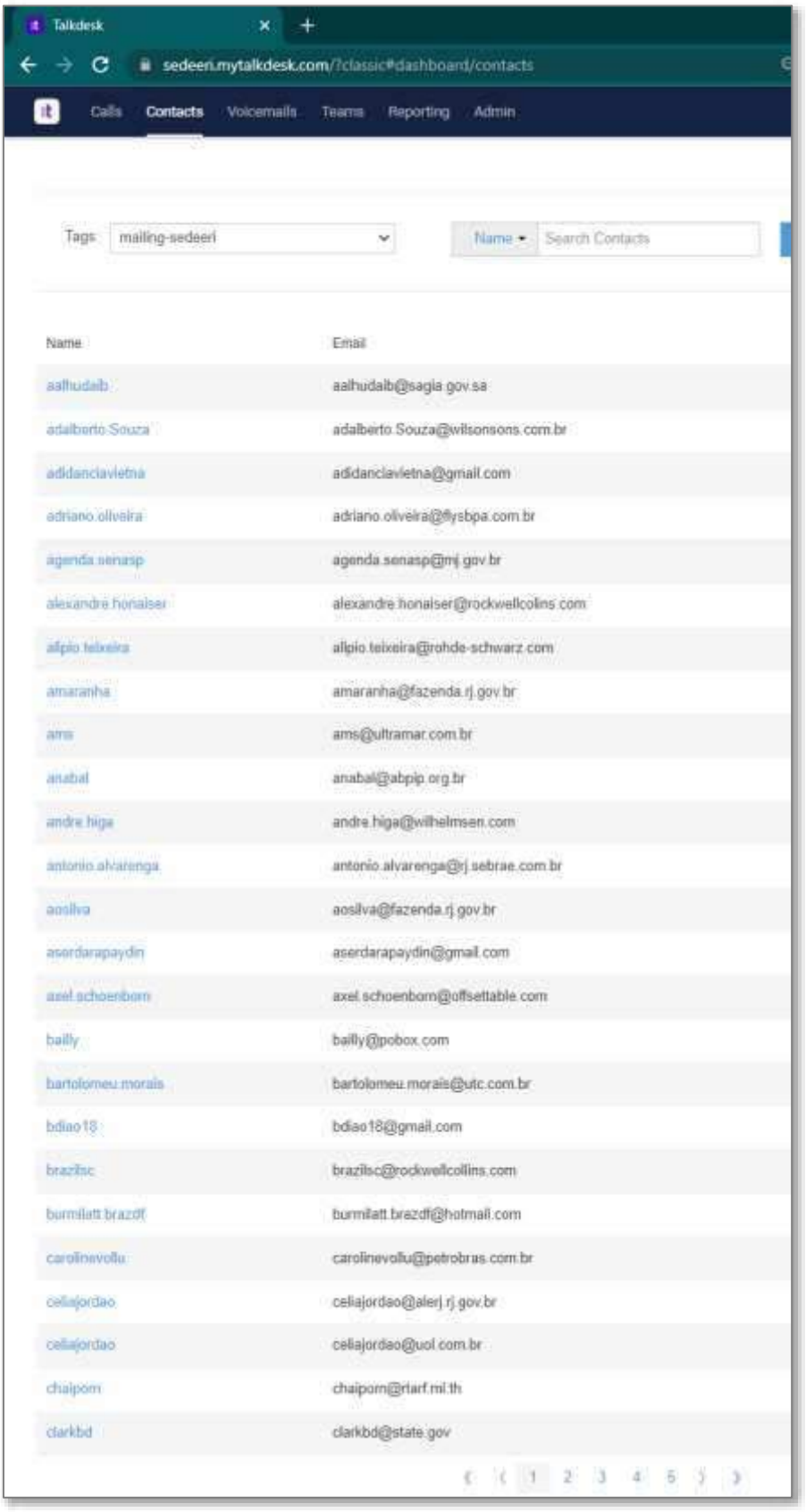
Conforme estabelecido junto à Superintendência, a divulgação foi realizada através de e-mails, cujos endereços eletrônicos foram manualmente cadastrados a partir de informações obtidas junto à Superintendência.

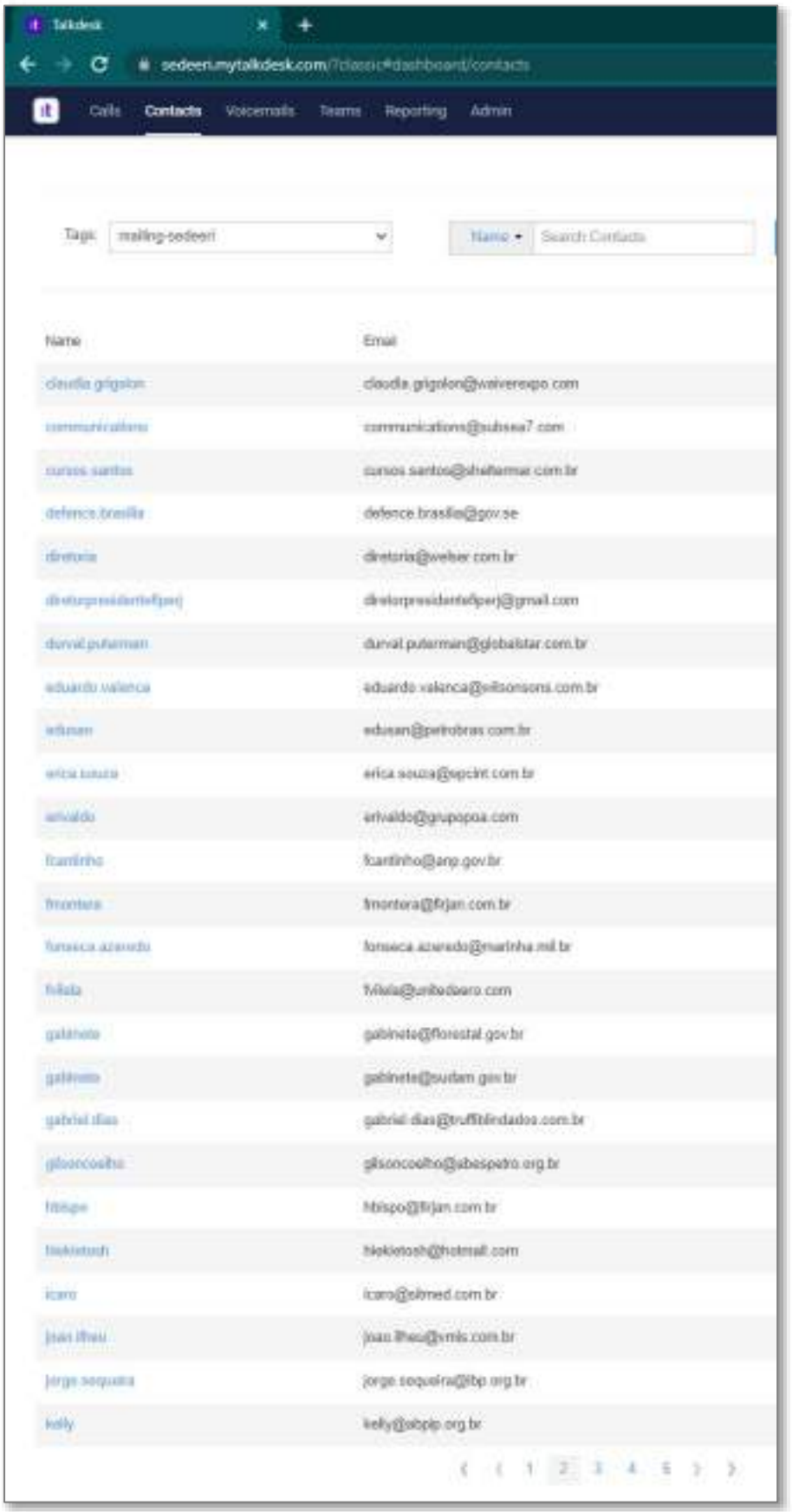
As tarefas abrangeram:

- Obtenção e análise das informações de e-mail: levantamentos e análise dos dados, abrangendo endereço eletrônico, nomes e demais informações pertinentes de aproximadamente 4.000 (quatro mil) contatos, contidos em 11 (onze) planilhas).
- Realização de procedimentos de concatenação entre as planilhas, fazendo a junção das informações distribuídas em diferentes arquivos;
- Análise das informações contidas no arquivo concatenado final;
- Remoção de contatos duplicados e inválidos;
- Cadastramento (manual) dos e-mails válidos e revisados na instância da Central de Atendimento da SEDEERI.

Apresentamos a seguir imagem das páginas iniciais, com a consolidação das informações coletadas dos contatos do público alvo trabalhado para o cadastramento na instância da central de atendimento.


Lista 1 de e-mails para webinar
Externa
Caixa de entrada ×
Naiana Teixeira Pessôa
para mello.bolchat, mim
Oi meninos,
Segue em anexo as listas de e-mails.
Já mando mais um e-mail com mais uma lista ok?
Naiana Teixeira Pessôa
GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
10 anexos
Cluster - Convidad...
Listagem de Empre...
FENAMAR - Federa...
Empresas - Serviço...
EMPRESAS ASSOC...
Emails para contat...
DADOS COMANDA...
ASSOCIADOS ABI...
LEADS.xlsx
marcio.vasconcellos...


Talkdesk
sedeeri.mytalkdesk.com/?classic#dashboard/contacts
Calls
Contacts
Voicemails
Teams
Reporting
Admin
Tags
mailing-sedeeri
Name
Search Contacts
Name
Email
aalhudaib
aalhudaib@sagia.gov.sa
adalberto.Souza
adalberto.Souza@wilsonsons.com.br
adidanciavietna
adidanciavietna@gmail.com
adriano.oliveira
adriano.oliveira@flysbpa.com.br
agenda.senasp
agenda.senasp@mj.gov.br
alexandre.honaiser
alexandre.honaiser@rockwellcolins.com
alipio.teixeira
alipio.teixeira@rohde-schwarz.com
amaranha
amaranha@fazenda.rj.gov.br
ams
ams@ultramar.com.br
anabal
anabal@abpip.org.br
andre.higa
andre.higa@wilhelmsen.com
antonio.alvarenga
antonio.alvarenga@rj.sebrae.com.br
aosilva
aosilva@fazenda.rj.gov.br
aserdarapaydin
aserdarapaydin@gmail.com
axel.schoenborn
axel.schoenborn@offsettable.com
bailly
bailly@pobox.com
bartolomeu.morais
bartolomeu.morais@utc.com.br
bdiao18
bdiao18@gmail.com
brazilsc
brazilsc@rockwellcollins.com
burmilatt.brazdf
burmilatt.brezdf@hotmail.com
carolinevollu
carolinevollu@petrobras.com.br
celiajordao
celiajordao@alerj.rj.gov.br
celiajordao
celiajordao@uol.com.br
chaipom
chaipom@rtarf.mi.th
clarkbd
clarkbd@state.gov
1
2
3
4
5


Talkdesk
sedeeri.mytalkdesk.com/?classic#dashboard/contacts
Calls
Contacts
Voicemails
Teams
Reporting
Admin
Tags
mailing-sedeeri
Name
Search Contacts
Name
Email
cloodia grigolon
cloodia.grigolon@wolverexpo.com
communications@subsea7.com
cursos santos
cursos.santos@shellarmar.com.br
defence brasilia
defence.brasilia@gov.se
diretoria
diretoria@weber.com.br
diretorpresidente@perj
diretorpresidente@perj@gmail.com
durval.puterman
durval.puterman@globalstar.com.br
eduardo valenca
eduardo.valenca@wilsonsons.com.br
edusan
edusan@petrobras.com.br
erica souza
erica.souza@spcint.com.br
erivaldo
erivaldo@grupopoa.com
fcantinho
fcantinho@anp.gov.br
fmontora
fmontora@firjan.com.br
fonseca azevedo
fonseca.azevedo@marinha.mil.br
fvilela
fvilela@unibodoaro.com
gabinete
gabinete@florestal.gov.br
gabinete
gabinete@sudam.gov.br
gabriel dias
gabriel.dias@truffdadados.com.br
glsoncoelho
glsoncoelho@abespetro.org.br
hbispo
hbispo@firjan.com.br
hiekintosh
hiekintosh@hotmail.com
icaro
icaro@sbmed.com.br
joao lheu
joao.lheu@vmls.com.br
jorge sequeira
jorge.sequeira@ibp.org.br
kelly
kelly@abpip.org.br
1
2
3
4
5

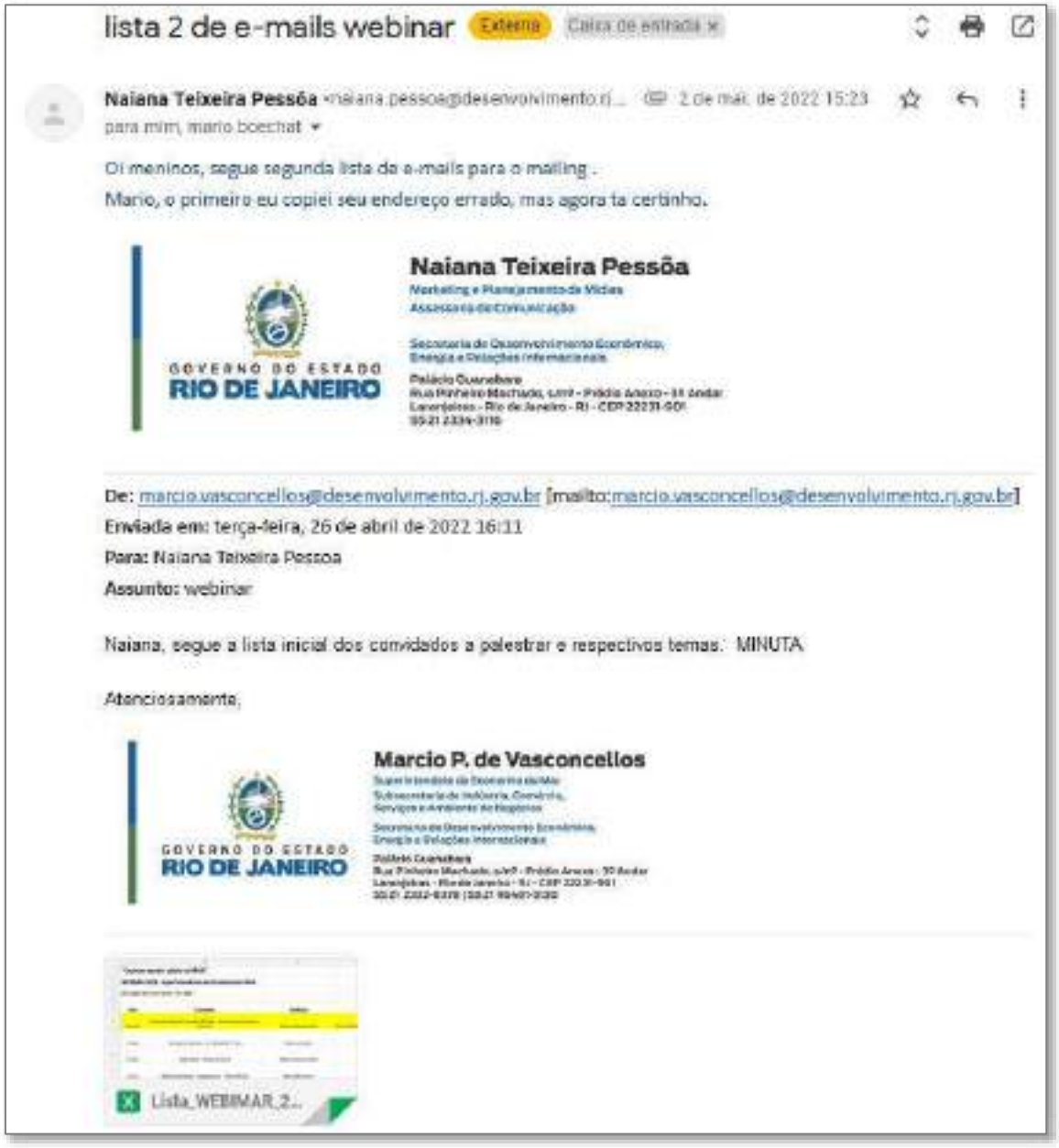
Esta atividade resultou no total de 2.313 (dois mil, trezentos e treze) contatos válidos que alcançaram o público alvo real da iniciativa.

3.1.2 Planejamento e preparação da mensagem de divulgação

Esta atividade consistiu no trabalho em colaboração com a Assessoria de Comunicação, representada pela assessora Naiana Teixeira, assim como o próprio superintendente da Economia do Mar, Márcio Vasconcellos. Foram definidos os aspectos da mensagem de divulgação, como imagens a serem utilizadas, textos informativos e outros aspectos importantes, como o fornecimento de link de acesso ao público alvo.

3.1.3 Minuta cronograma dos eventos do webinar

A equipe técnica da Central de Atendimento SEDEERI atuou no levantamento de informações sobre as palestras a serem realizadas e seus respectivos temas. Este levantamento resultou na obtenção de informações para divulgação, como resumido a seguir.



lista 2 de e-mails webinar Externo Caixa de entrada ×

Naiana Teixeira Pessôa <naiana.pessoa@desenvolvimento.rj... 2 de mai. de 2022 15:23
para mim, mario boechat

Oi meninos, segue segunda lista de e-mails para o mailing .
Mario, o primeiro eu copiei seu endereço errado, mas agora ta certinho.

Naiana Teixeira Pessôa
Marketing e Planejamento de Vídeo
Assessoria de Comunicação
Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais
Palácio Guanabara
Rua Pinheiro Machado, s/nº - Prédio Anexo - 11 Andar
Laranjeiras - Rio de Janeiro - RJ - CEP 22231-901
(0xx21) 2334-3116
GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

De: marcio.vasconcellos@desenvolvimento.rj.gov.br [mailto:marcio.vasconcellos@desenvolvimento.rj.gov.br]
Enviada em: terça-feira, 26 de abril de 2022 16:11
Para: Naiana Teixeira Pessoa
Assunto: webinar

Naiana, segue a lista inicial dos convidados a palestrar e respectivos temas: MINUTA

Atenciosamente,

Marcio P. de Vasconcellos
Superintendência de Economia Verde
Subsecretaria de Indústria, Comércio, Serviços e Ambiente de Negócios
Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais
Palácio Guanabara
Rua Pinheiro Machado, s/nº - Prédio Anexo - 10 Andar
Laranjeiras - Rio de Janeiro - RJ - CEP 22231-901
(0xx21) 2332-8378 | (0xx21) 99401-9330
GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

Lista_WEBINAR_2...

	A	B	C
1	"Conversando sobre o MAR"		
2	WEBINAR 2022 - Superintendência da Economia do MAR		
3	Duração de uma hora: 15 -16h		
4			
5	Data	Convidado	Mediador
6	30/mai	Comte Rodrigo de Carvalho SECIRM - Planejamento Espacial Marinho	Marcio Vasconcellos
7	13/jun	Década do Oceano - Dr. Alexander Turra	Marcos Bastos
8	27/jun	Alto Edésio - Indústria Naval	Marcio Vasconcellos
9	11/jul	Miguel Sepulveda - Kappaphycus - Biorrefinaria	Msc Keity Ferraz
10	25/jul	Turismo Sustentável	Dr. André Medeiros (SEDEERI)
11	08/ago	Dr. Newton UFF - Cascos Soçobrados	Msc Keity Ferraz
12	22/ago	Roberta COX - IBAMA	Marcio Vasconcellos
13	05/set	Cluster e Economia do Mar	Marcio Vasconcellos
14	19/set	Juliana Galvão - ESALQ/USP - Qualidade de pescado	Dr. André Medeiros (SEDEERI)
15	03/out	Prof. Dr. Marcos Bastos - Universidade do Mar	Msc Keity Ferraz
16	17/out	Thauam PIB RIO e Brasil	Marcio Vasconcellos
17	31/out	FURG - Poluição	Msc Keity Ferraz
18	16/nov	Logística - Sidarma	Marcio Vasconcellos
19	28/nov	Almte Saboia - Petróleo - Gás e Energias Alternativas	Msc Keity Ferraz
20	12/dez	Ricardo Coutinho - Biotecnologia Marinha	Prof. Dr. Marcos Bastos
21		Energia Eólica	
22		Isabel Portugal - Biotec Microalgas Marinhas	
23		Energia Ondas - COPPE	

3.1.4 Planificação da divulgação

Com base nos levantamentos dos eventos e do cronograma, foi feito o planejamento de datas de divulgação ao público alvo.

Foram registradas, na instância da Central de Atendimento SEDEERI, alertas aos operadores da Central de Atendimento, registrando os dias específicos para realização de disparos dos e-mails de divulgação.

3.1.5 Configuração e envio de e-mails de divulgação

A equipe técnica da Central de Atendimento SEDEERI realizou levantamentos, junto à Assessoria de Comunicação – representada pela assessora Naiana Teixeira, das informações requeridas à configuração e envio dos e-mails de divulgação.

Os *prints* apresentados a seguir apresentam informações sobre textos e imagens utilizados como base para a divulgação.







Naiana Teixeira Pessôa 3 de mai. de 2022 10:18

para Mário, mim

Oi meninos,

Vamos ao texto.

A Superintendência da Economia do Mar realizará uma série de webinars, a partir do mês de maio, para discutir assuntos relativos à Economia do Mar.
A intenção é realizar os eventos quinzenalmente, com duração máxima de 40 minutos para a apresentação e os debates.
Serão convidados especialistas em diversos temas voltados para o mar, de forma que possamos trazer a maior quantidade de informações relevantes para os interessados no assunto.
Esperamos a sua participação. Convide outros interessados.
Para o primeiro evento, contaremos com a apresentação sobre o PLANEJAMENTO ESPACIAL MARINHO - Conceito e Importância, com a participação do Comandante Rodrigo Carvalho, da Secretaria da Comissão Interministerial para Recursos do Mar (SECIRM).
Data: 30 de maio.
Horário: 15 horas.

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

Naiana Teixeira Pessôa
Marketing e Planejamento de Mídias
Assessoria de Comunicação

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais
Palácio Guanabara
Rua Pinheiro Machado, s/nº - Prédio Anexo - 3º Andar
Laranjeiras - Rio de Janeiro - RJ - CEP 22231-901
55 21 2334-2016

3.1.6 Definição de políticas de envio

Foi identificada a necessidade de ações preparatórias antes do envio dos e-mails. Neste sentido, foi alinhado com o superintendente da Economia do Mar, Márcio Vasconcellos, que os disparos seriam iniciados somente quando já estivesse disponível o link do Youtube para acesso ao webinar. Também foi definido que os disparos seriam feitos em 3 datas anteriores a data do evento e antes de qualquer disparo para os contatos cadastrados, o e-mail somente seria disparado mediante sua aprovação.

A equipe de TI da Central de Atendimento atuou na tomada de providências para viabilizar a adequação do procedimento aos requisitos de segurança do PRODERJ. Foram definidas e implementadas políticas de envio de e-mails, abrangendo:

- Segmentação do envio em grupos limitados, adequando a política de firewall do PRODERJ;
- Escalonamento do envio em períodos de tempo;

- Interações com representantes do PRODERJ nos momentos estipulados para o disparo em massa, evitando a incorporação inadequada da transação em “black list”.

A equipe técnica da Central de Atendimento SEDEERI atuou para obter o link do Youtube para acesso ao webinar no dia do evento. Assim concluiu-se a versão final do e-mail (print abaixo) com conteúdo solicitado que foi disparado para a lista dos 2313 (dois mil, trezentos e treze) contatos.



Após concatenação e cadastro dos contatos, recebimento da imagem, texto e link e liberação do firewall pelo PRODERJ foi realizado o primeiro envio com blocos de 50 contatos e intervalo de 4 minutos entre os envios, até totalizar os 2313 (dois mil, trezentos e treze) contatos. Alguns e-mails retornaram pois não existiam destinatários e algumas respostas automáticas solicitaram a substituição do e-mail por outro, ou até mesmo a retirada da lista de contatos, restando assim 1985 contatos.

Os envios dos e-mails de divulgação pela Central de Atendimento SEDEERI ocorreram de 16 até 27/05, conforme detalhado abaixo:

16/05- Envio de e-mail para 2313 contatos

Título: **Webinar | Planejamento Espacial Marinho | SEDEERI**

18/05 – Reenvio de e-mails que retornaram o erro [limite_envio_24h] – 107 contatos

Titulo: **Webinar | Planejamento Espacial Marinho | SEDEERI**

18/05 – Envio de e-mail para novos contatos enviados pelo Marcio – 177 contatos

Titulo: **Webinar | Planejamento Espacial Marinho | SEDEERI**

23/05 – Envio de e-mail para 1985 contatos.

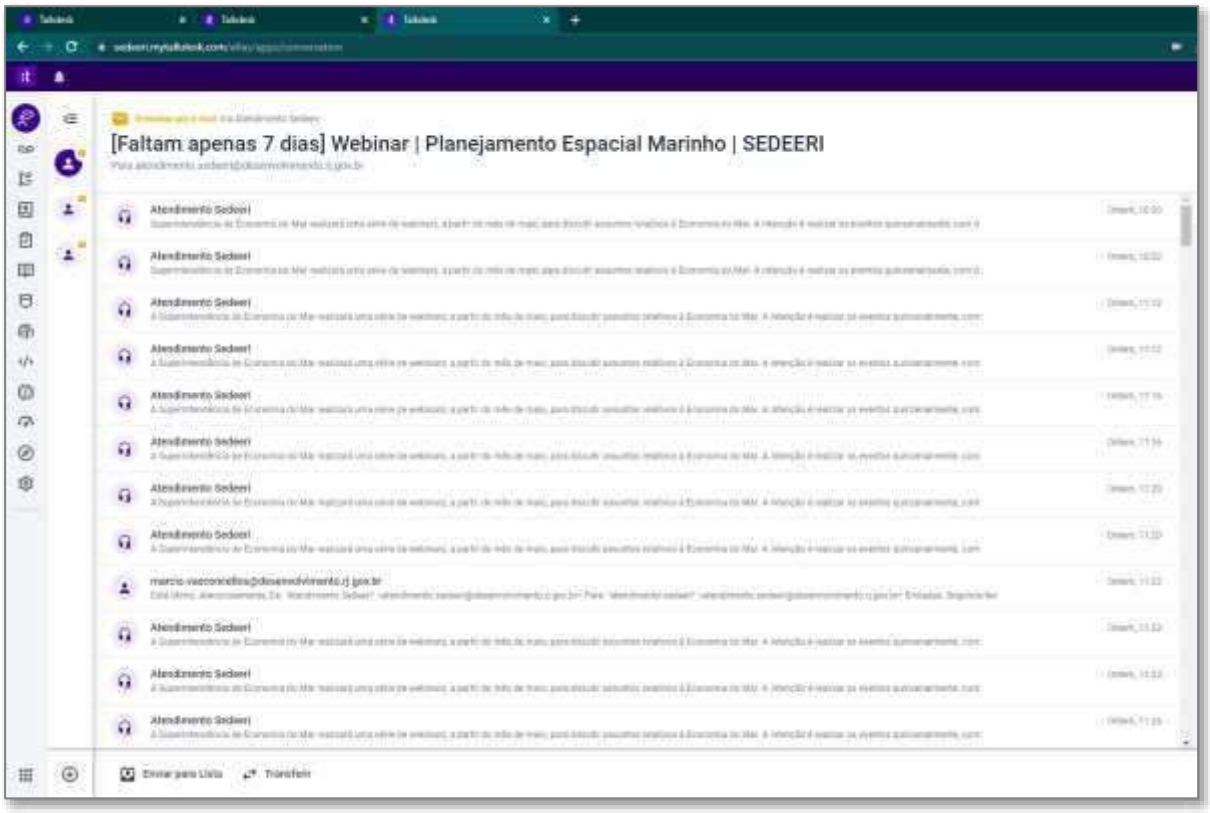
Titulo: **[Faltam apenas 7 dias] Webinar | Planejamento Espacial Marinho | SEDEERI**

27/05 – Envio de e-mail para 1985 contatos.

Titulo: **[Faltam apenas 3 dias] Webinar | Planejamento Espacial Marinho | SEDEERI**

Após cada um desses envios a equipe de TI da Central atuou monitorando o retorno de e-mails e atualizando a lista de contatos conforme necessário.

Segue imagem da tela da instância SEDEERI na central de atendimento após envio de um dos e-mails da divulgação do webinar.



3.2 Levantamentos, Análise e Recomendações

3.2.1 Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social

Conforme apresentado no relatório anterior, a SEDEERI definiu temas específicos como piloto, a serem implementados na Plataforma e abrangidos pelas ações da Central de Atendimento.

- Negócios Sustentáveis;
- Economia do Mar;
- Geração de Energia Elétrica;
- Município em Foco;
- Compras RJ.

Esses temas foram tratados na reunião com os pontos focais no final de maio, conforme Ata apresentada adiante.

Após essa reunião dos pontos focais, em 02/05 foi realizada, a pedido da coordenadora Laura Brito, uma reunião gerencial onde foi solicitada maior interação da Central e plataforma, maior entendimento dos assuntos da SEDEERI, assim como uma apresentação oficial de ambas as tecnologias. Foi definido também que a assistente Iasmim Alves ficaria a frente por parte da SEDEERI como facilitadora de assuntos relacionados a Central de Atendimento.

Diante disso, no dia 09/05 foi realizada uma reunião da Gerente de Projetos Pamella Assis com a assistente Iasmim Alves para alinhar assuntos da Central de Atendimento. Foram informadas todas as documentações já entregues a SEDEERI e quais os assuntos que aguardavam retorno, assim como apresentadas, de forma suscinta, as atividades desempenhadas pela Central.

A equipe técnica da Central solicitou o envio de documento explicativo sobre cada um dos 5 temas definido por eles, para que a Central de Atendimento pudesse trabalhar em cima de cada assunto, sugerindo e colaborando com os SCRIPTS que precisam ser desenvolvidos e configurados na Central de Atendimento para que se comece a trabalhar também, no modelo “PASSIVA” (ou seja, através da recepção de pedidos de atendimento). Até o término desse relatório, a central ainda continua atuando para obter essa documentação.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

Data: 29/04/2022

Horário e local: 15h30/Sala de reuniões da Sedeeri
Participantes: *Subian*: Laura Brito – Coordenadora; Iasmim Alves – Assistente II; Andressa Good – Assessora; Rogério Martins – Assessor; Marcio Vasconcellos – Superintendente da Economia do Mar; Keity Ferraz – Assessora da Economia do Mar; *Compra RJ*: Daniel Freitas – Assessor; Aline Aguiar – Coordenadora; *Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia*: João Leal – Superintendente; Gabriel Loio – Assessor. *Fundação São Francisco de Assis*: Pamella Assis – Gerente de Projetos; Douglas Faria – Coordenador de TI; Daniel Garrido – Coordenador de Comunicação Digital; Mário Boechat – Jornalista.

Pauta: Apresentação da Central de Atendimento e da Plataforma Realiza + RJ para os pontos focais da Subian, Economia do Mar, Compra RJ, Negócios Sustentáveis e Energia Elétrica.

Resumo do encontro:

Pamella iniciou a reunião apresentando a Central de Atendimento, mostrando a finalidade do serviço e como ela poderá ajudar as pessoas.

Neste momento, Daniel Freitas sugeriu que a Central de Atendimento divulgue rodada de negócios, para atrair ainda mais pessoas para a ação. Pamella respondeu que essa é uma das atribuições da Central e que é possível fazer ainda muito mais para atrair interessados.

Em seguida, Pamella volta a apresentar a Central de Atendimento.Daniel Garrido perguntou se alguém gostaria de incluir algum projeto na Central.

Márcio Vasconcellos avisou que haverá eventos quinzenais por Webinar sobre Economia do Mar e que a Central de Atendimento seria um ótimo canal para a divulgação. Ele ainda destacou que seria interessante se a Central pudesse emitir alertas de quando as datas forem se aproximando.

Ao fim da apresentação sobre a Central do Atendimento, Daniel Garrido passou um vídeo sobre a plataforma. Na sequência, iniciou a apresentação sobre a plataforma Realiza + RJ destacando que ela é uma grande rede social, com visual e estrutura parecidos com a do Facebook, o que facilita sua navegação.

Daniel Garrido seguiu a apresentação dizendo que o objetivo com a plataforma é engajar os diversos públicos que farão parte do projeto, que é um centralizador de ideias. Ele apresentou as principais possibilidades trazidas pela plataforma, como fomento à inovação e criação, fortalecimento da cultura empreendedora e promoção de

vocações econômico-sociais regionais. Diz que ela trará visibilidade aos projetos da Sedeeri e aproximará o público da Secretaria.

João Leal levantou uma dúvida sobre como a plataforma poderia chegar aos outros municípios do Estado. Daniel Garrido explicou que a Secretaria tem contato das pessoas e que a Central fará esse contato, essa divulgação. E explicou ainda que há um grupo na plataforma voltado para esse segmento.

Aline Aguiar perguntou se qualquer pessoa poderá postar na plataforma e se terá moderador. Ela ainda deu a sugestão de fazer uma rodada de negócios mensal por meio da plataforma.

Laura Brito explicou que as publicações e os comentários serão moderados. E falou ainda sobre uma das funções da plataforma, que é fomentar e integrar as regiões, o que facilitará até o trabalho da Sedeeri em contatos e cadastros.

Daniel Garrido e Laura Brito voltam a apresentar a plataforma, citando que os usuários poderão postar imagens, arquivos, links, vídeos e até podcasts.

Aline Aguiar sugeriu criar mais grupos dentro da plataforma, como confecção e agropecuária. Laura, em seguida, explicou o motivo de, inicialmente, terem sido selecionados apenas cinco, que servirão como piloto para a plataforma. E destacou ainda a possibilidade de os usuários poderem criar os grupos.

João Leal elogiou a plataforma, citou o pioneirismo do serviço e destacou que será importante para a população, mas ressaltou que é preciso ter algo diferente para não ser igual a outros serviços existentes. João disse ainda que é preciso ter postagens constantes na plataforma, bastante conteúdo, para gerar engajamento. Ele deu a sugestão de gravar os eventos e postar na plataforma.

Gabriel perguntou como a Subsecretaria de Óleo e Gás pode ajudar na plataforma. Laura ressaltou a importância de criar conteúdos e falou que a subsecretaria pode informar periodicamente sobre as estratégias, eventos, que serão importantes para os usuários.

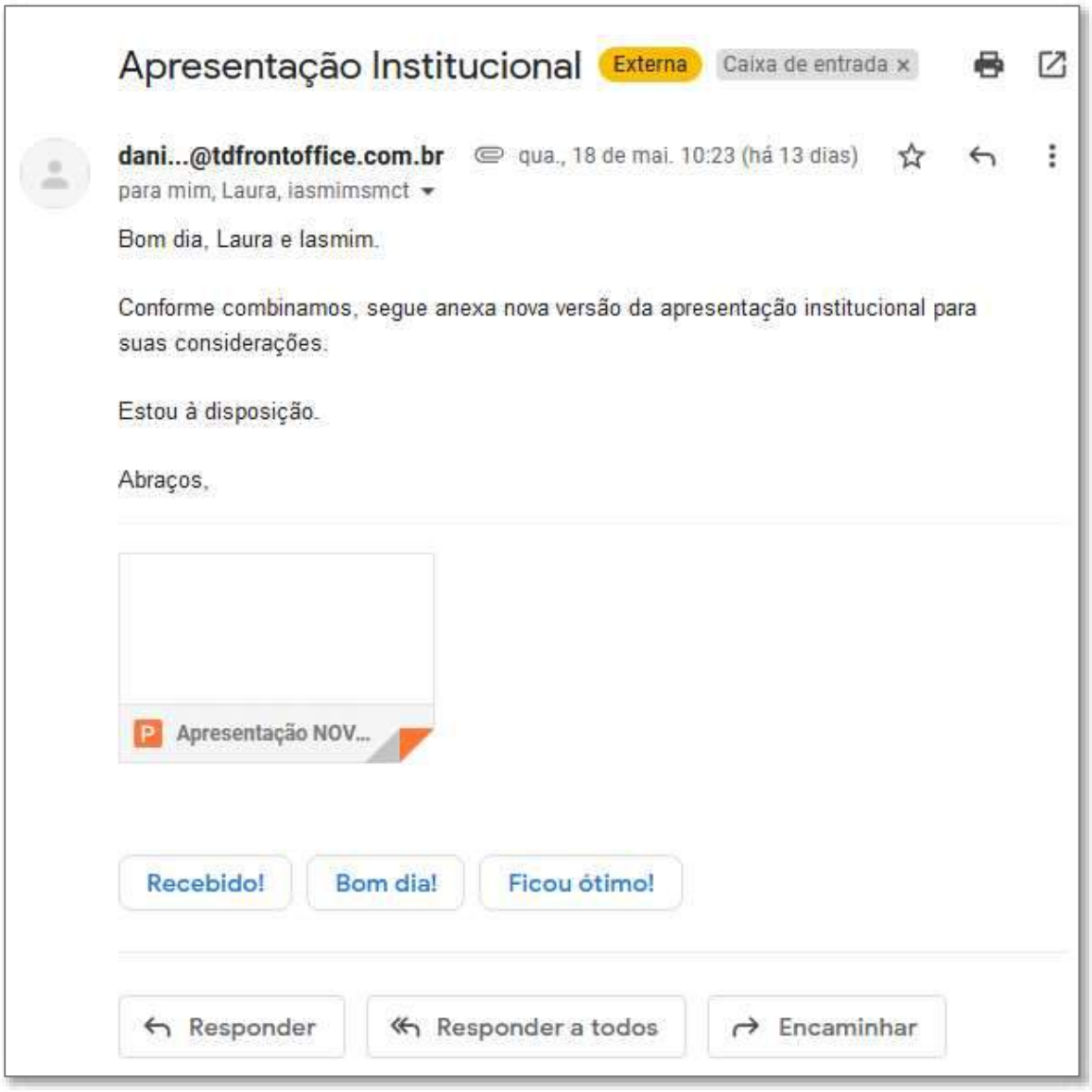
Daniel Garrido ressaltou a importância de todas as áreas manterem um cronograma de postagens, mas destacou que a plataforma é em tempo real, sem a necessidade de esperar para publicar algum conteúdo em uma data pré-programada apenas por estar no cronograma.

João Leal informou que no dia 6 de maio terá um evento sobre Energia Solar, às 15h, no quinto andar do prédio.

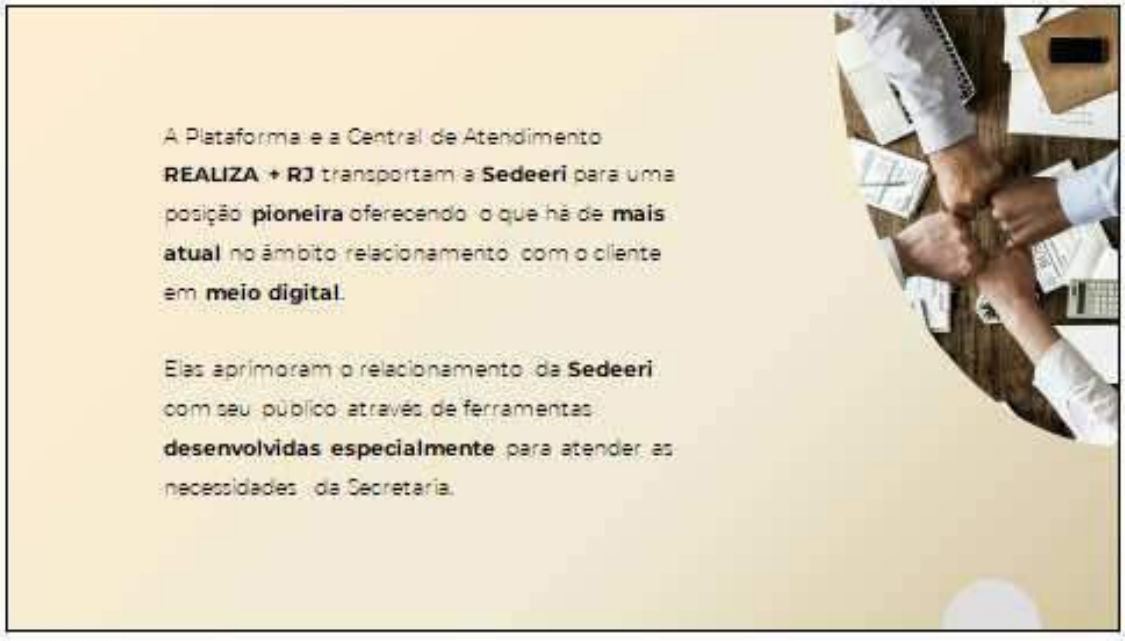
Encaminhamentos:
A Iasmim ficou de promover os encontros entre a equipe da plataforma e os responsáveis pelos grupos.

Preenchido por: Mário Boechat

Conforme demandado pela SEDEERI, foi enviado e-mail pela equipe da Central de Atendimento e Plataforma para a coordenadora Laura Brito e a assistente Iasmim Alves, no dia 18/5, com a apresentação oficial sugerida, aguardando as considerações das mesmas.




PLATAFORMA
e CENTRAL DE ATENDIMENTO
REALIZA + RJ


A Plataforma e a Central de Atendimento REALIZA + RJ transportam a Sedeeri para uma posição pioneira oferecendo o que há de mais atual no âmbito relacionamento com o cliente em meio digital.
Elas aprimoram o relacionamento da Sedeeri com seu público através de ferramentas desenvolvidas especialmente para atender as necessidades da Secretaria.

Benefícios



- **Divulgação** de feitos e eventos
- Conhecimento das **demandas** da sociedade
- Histórico para **soluções** de problemas
- **Aproximação** com público
- Geração de **valor**, tornando-se referência no Governo
- **Otimização** no atendimento de demandas
- Praticidade e **celeridade** no fluxo de informações

Para que serve a Plataforma?



A Plataforma **REALIZA + RJ** atua como um facilitador na **integração** entre o público, os **players do desenvolvimento** econômico do Estado do RJ e a **SEDEERI**.

Age na **fomentação de parcerias** entre empreendedores, pequenas e médias empresas e investidores de toda a cadeia produtiva.

Para que serve a Plataforma?



A Plataforma **elevará** o nível de **visibilidade e reconhecimento** de suas **realizações** pelo desenvolvimento econômico do RJ.

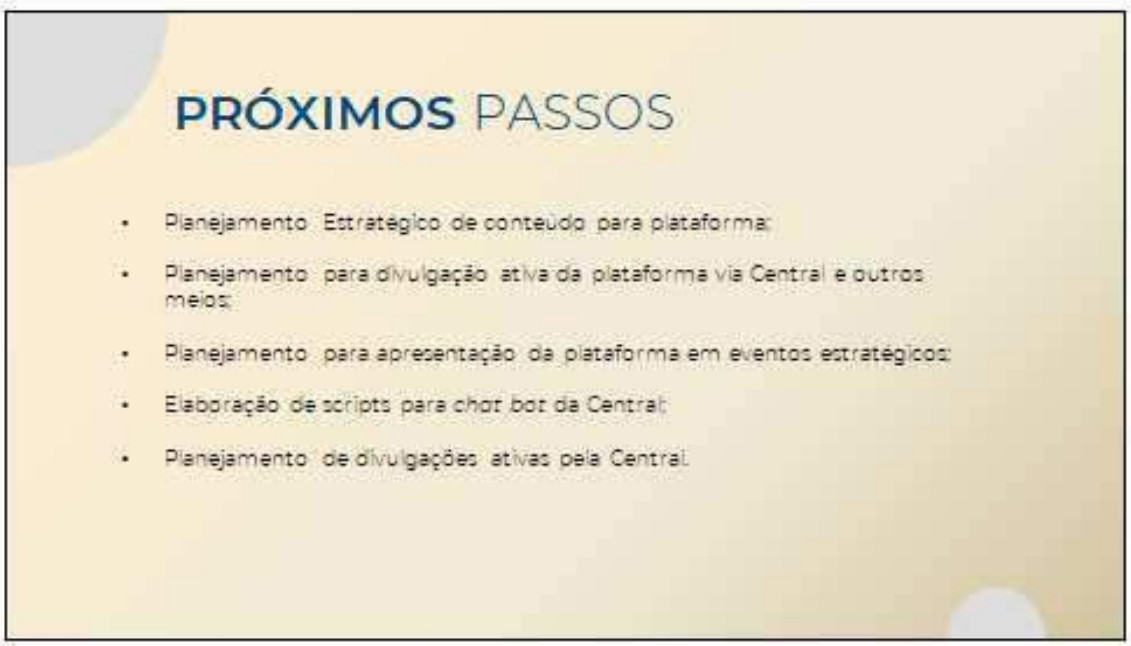
Produzirá um **banco de dados** inéditos com informações **relevantes** sobre empresários fluminenses.

Como gerar engajamento?



- Desenvolvimento de **estratégias** de conteúdo
- **Solução** de questões
- Informações relevantes e **atualizadas**
- Promoção de **debates**
- Conteúdo **original e fácil**
- Publicações e interações **constantes**





Em 31/05 a assistente Iasmim Alves solicitou uma reunião para desdobramentos da apresentação sugerida, que ficou agendada para junho. Desta forma, estas questões deverão ser tratadas no próximo relatório.

3.3 Resultado das Ações Executadas

Foram enviados, seguindo as regras estabelecidas pela PRODERJ, mais de 6 mil e-mails no período de 16 a 27/05 para divulgação do webinar da Superintendência da Economia do Mar que foi realizado em 31/05.

A Central de Atendimento está em processo de monitoramento das respostas dos e-mails enviados, não havendo respostas que não fossem automáticas até a data de término deste relatório.

A equipe da Central de Atendimento fez o acompanhamento do webinar – Planejamento Espacial Marinho e constatou que, até a data da elaboração do presente relatório, haviam sido realizadas 151 visualizações, conforme print abaixo:



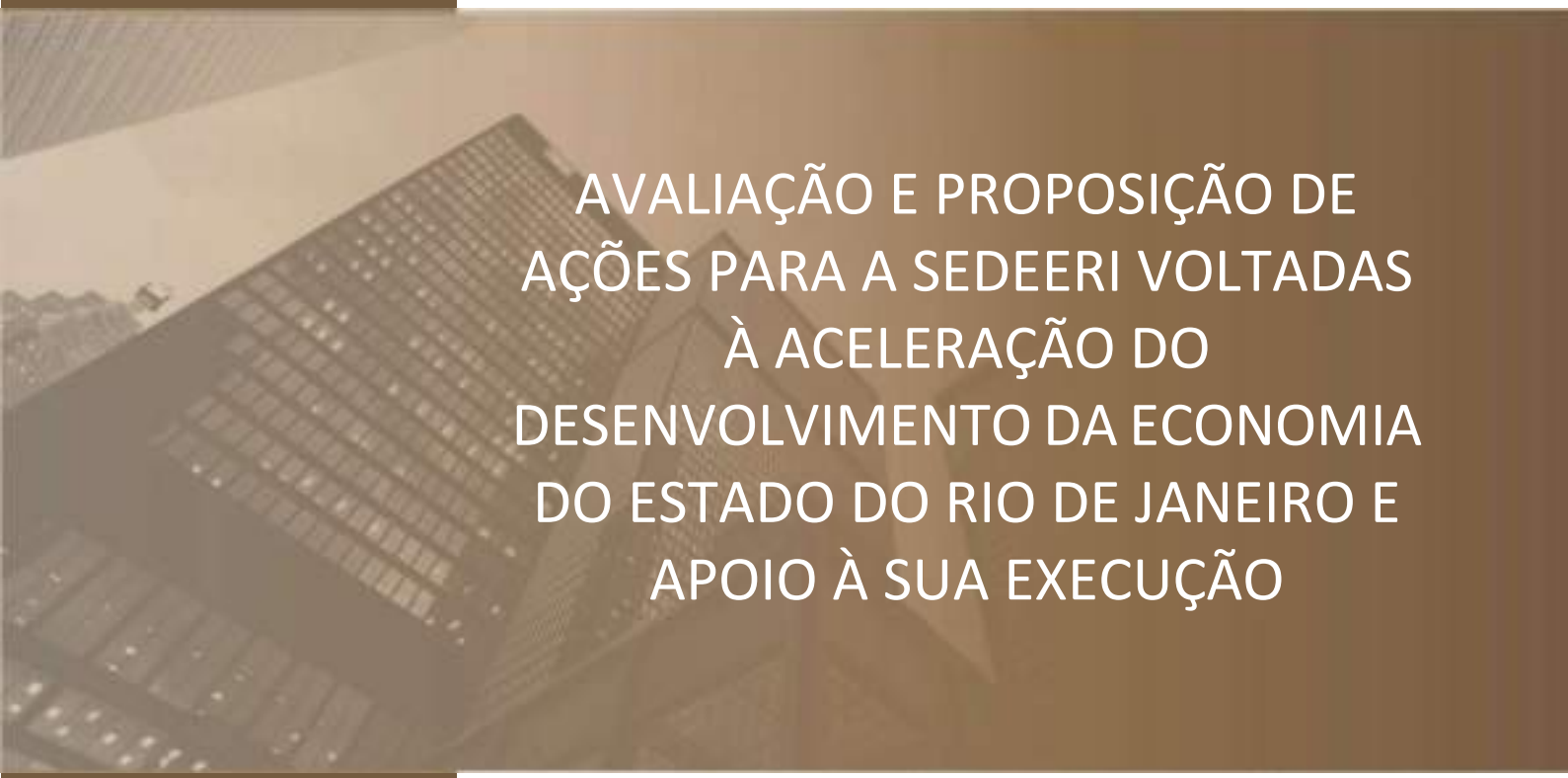
Foi elaborada a apresentação oficial e aguarda-se os ajustes sugeridos pela SEDEERI, assim como as reuniões com cada ponto focal específico para que seja elaborado os SCRIPTS de atendimento da Central e ela comece a atuar no modelo “PASSIVO”.

4 Observações Finais

O objetivo da apresentação deste relatório é dar visibilidade à SEDEERI sobre as operações da Central de Atendimento da SEDEERI a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas realizadas no período.

As atividades foram realizadas em conformidade com o plano de trabalho estabelecido e a forma de atuação acordada entre as partes.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI

– Relatório 3, Mês 8 –

– 29 de julho de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas finalísticas e estruturantes (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o ***Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026***, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da SEDEERI e entes vinculados.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEERI, foram integrados em uma mesma unidade, denominada ***EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI***.

Desta forma, a organização do relatório foi adequada para atender este novo modelo, da forma apresentada a seguir:

Organização Originalmente Prevista	Organização Adequada ao Novo Modelo
Duas seções distintas: ▸ Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEERI; ▸ Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.	Relatório integrado: ▸ Integração das seções, apresentando todas as informações pertinentes ao EP4 - Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI, relativas ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEERI e às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.

O relatório mantém o atendimento completo às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

O presente relatório contempla:

(a) a primeira revisão do Plano Estratégico 2022-2026 SEDEERI desenvolvida através de trabalho conjunto das equipes da Secretaria e da Fundação;

(b) a primeira fase do Estudo Tecnico Preliminar que é o diagnostico do estaleiro Caneco tendo como referencia a concepção e implantação do Polo Nautico Pesqueiro

Sumário

Sobre este Documento

Introdução – Contextualização das Demandas no Período 6
Item I – Revisão 1.0 do Plano Estratégico 2022-2026 SEDEERI
Introdução
PARTE I – PREMISSAS E INSUMOS
1 Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040
1.1 A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo
1.2 Análise situacional | Visão retrospectiva e panorama atual
1.3 Condicionantes do futuro | Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro
1.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro
1.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente
2 Análise Estratégica da SEDEERI
2.1 Os principais insumos da análise
2.2 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico
2.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças
2.4 Fatores internos – Forças e fraquezas
2.5 Análise estratégica
2.6 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias
Parte II – PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026
3 Definições Estruturais da SEDEERI
3.1 Missão
3.2 Visão de Futuro 2030
3.3 Valores
3.4 Proposta de Valor
4 Opções, Objetivos e Iniciativas Estratégicas
5 A Carteira Inicial de Projetos Estratégicos
6 Visão de Conjunto do Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026
Item II – Diagnóstico Preliminar do Estaleiro Caneco

Introdução – Contextualização das Demandas no Período

Revisão do Plano Estratégico 2022-2026 SEDEERI

Por se tratar de um processo de gestão que visa a formulação de objetivos e a definição de planos de ação para sua consecução, o planejamento estratégico é um instrumento dinâmico, cujo conteúdo precisa ser constantemente gerenciado e revisto. As atividades de monitoramento, avaliação e revisão são fundamentais para alinhar objetivos e ações a mudanças de cenário.

Neste sentido, o Termo de Referência do serviço para Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e Apoio à sua Execução definiu como responsabilidade do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos, dentre outras:

- Apoiar a implementação do Plano de Ações Estratégicas, interagindo com as unidades organizacionais da SEDEERI para o fornecimento de informações sobre o plano, acompanhamento da execução, avaliação de resultados atingidos e realização de ajustes eventualmente necessários e identificados no decorrer de sua execução;
- ***Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEERI no desenvolvimento econômico do Estado;***
- ***Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com*** observações realizadas pela Contratada ou ***demandas efetuadas pela SEDEERI;***
- Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado;
- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos.

Ações Demandadas pela SEDEERI

Dentro de seu objetivo finalístico, voltado para a execução de ações para o desenvolvimento econômico do Estado, assim como dos importantes objetivos do Governo do Estado no desenvolvimento da Economia do Mar (Economia Azul), a SEDEERI estabeleceu como objetivo estratégico prioritário a implementação do ***Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro***.

Adicionalmente, foram atualizadas as ações estratégicas consideradas prioritárias, a partir de reuniões realizadas com os principais representantes da SUBIAN – Subsecretaria de Indústria,

Comércio, Serviços e Ambiente de Negócios, SUBOGE – Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia e SUBRI – Subsecretaria de Relações Internacionais e Administração de Indiretas.

Em virtude destas demandas e no âmbito das atribuições do EP4, a Equipe Técnica da FSFA está realizando a revisão do plano estratégico atual, apresentada adiante neste documento.

Item I – Revisão 1.0 do Plano Estratégico 2022-2026 SEDEERI

Introdução

A elaboração do Plano Estratégico da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais do Governo do Estado do Rio de Janeiro – SEDEERI 2022-2026 envolveu a participação direta de cerca de 60 profissionais – entre a administração superior e o corpo técnico da Secretaria e suas entidades vinculadas – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA, Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado RJ – AGETRANSP, Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO, Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN, Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA e Departamento de Recursos Minerais – DRM, além de ter contado com a contribuição de diversos parceiros estratégicos da instituição, integrantes do Governo do Estado, de Prefeituras, da classe empresarial e da sociedade em geral.

Ela se inseriu em um esforço institucional estruturado que se iniciou em dezembro de 2021 e deve prosseguir até dezembro do corrente exercício, e que envolveu a realização de análise situacional da SEDEERI, o desenvolvimento de um estudo de cenários econômicos do Rio de Janeiro com horizonte 2040 e a realização de um conjunto de cerca de 40 entrevistas com pessoas selecionadas dos grupos citados no primeiro parágrafo, para apoio à análise do ambiente interno da Secretaria e vinculadas.

Nesse empreendimento inserem-se ainda a estruturação e operacionalização de escritórios de processos e de projetos; a concepção e instalação de uma sala de situação; o desenvolvimento e implantação de uma plataforma social, de uma central de atendimento e de um observatório de informações, além da elaboração e implantação do mapa e agenda estratégica do desenvolvimento econômico regional do Rio de Janeiro. O diagrama a seguir ilustra, em termos esquemáticos, uma parte desse esforço.



O presente documento se constitui a primeira revisão do Plano Estratégico e traz, em essência:

- As definições estruturais da SEDEERI, expressas através da sua Missão, Visão de Futuro, Valores e Propostas de Valor;
- As seis grandes Opções Estratégicas para o período 2022-2026;
- Os Objetivos Estratégicos e respectivas metas, e os conjuntos de Iniciativas Estratégicas associados a cada uma delas; e
- A carteira de Projetos Estratégicos priorizada para efeito de constituir um "piloto" de gestão estratégica de projetos orientada para resultados, com apoio do software especificamente desenvolvido para tal – o SIGaP.

O Plano Estratégico é um instrumento dinâmico de gestão da SEDEERI, e deverá, portanto, ser permanentemente atualizado e aperfeiçoado pela equipe técnica e dirigentes.

PARTE I – PREMISSAS E INSUMOS

1 Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040[1]

1.1 A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo

Em um mundo tão incerto e imprevisível, a abordagem de cenários é uma das mais efetivas técnicas para lidar com a incerteza. O propósito dos cenários não é o de predizer o futuro, e sim, organizar, sistematizar e delimitar as incertezas, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Cenários podem ser definidos como a descrição de situações futuras alternativas e dos eventos que explicam a evolução da situação de origem à situação futura.

Os cenários ajudam planejadores e tomadores de decisão a pensar o impensável, a especular sobre o futuro, a avaliar todas as possibilidades e a projetar estratégias em condições ambientais distintas.

1.2 Análise situacional | Visão retrospectiva e panorama atual

O Rio de Janeiro é um dos menores estados do Brasil em termos geográficos. Com uma área de **43,8 mil km²**, o estado somente não é menor que Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal. A população, estimada em pouco mais de **17 milhões de habitantes**, o torna o 3º mais populoso do país, com alto índice de povoamento em relação às demais Unidades da Federação. A população fluminense é essencialmente urbana e o Rio de Janeiro fica atrás somente do Distrito Federal em termos de densidade demográfica. A Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ) é a segunda maior metrópole brasileira e uma das 15 maiores do mundo. Com um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a **R$ 780 bilhões**, a economia fluminense ocupa a 2ª posição no ranking nacional, sustentada pelas cadeias produtivas petrolífera, metalmecânica (incluindo as indústrias naval e automobilística) e de serviços. O principal destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico é o setor de óleo e gás: o estado é o maior responsável pela produção nacional e possui a maior reserva do país, posição que encontra paralelo apenas entre os maiores produtores mundiais da *commodity*.

Ao longo de sua história, o Rio de Janeiro esteve sob a influência direta dos principais ciclos de desenvolvimento da economia brasileira. Desde sua ascensão como polo mercantil, no século XVII, até a sua emergência como importante *player* global do setor petrolífero, no século XXI, o processo de **formação socioeconômica** do estado ocorreu ao longo de **seis fases**:

1 O texto consiste em uma síntese; o estudo em sua íntegra encontra-se disponível na SEDEERI.

- Fase 1 (séculos XVI, XVII e XVIII) | **O desenvolvimento da potencialidade regional de eixo logístico nacional: ciclos da cana-de-açúcar, da mineração e do comércio**;
- Fase 2 (século XIX) | **A consolidação da centralidade e da vocação cosmopolita: ciclo do café**;
- Fase 3 (início do século XX) | **A perda da hegemonia para São Paulo: a industrialização nascente perde dinamismo frente ao estado paulista**;
- Fase 4 (século XX: anos 50, 60 e 70) | **O "milagre fluminense": industrialização estruturada em grandes eixos viários**;
- Fase 5 (século XX: anos 80 e 90) | **A falência do Estado empresário e o fim do "milagre fluminense": crise e estagnação econômica**; e
- Fase 6 (final da década de 90 e começo do século XXI) | **Um estado, duas dinâmicas distintas: a emergência da economia do petróleo e o marasmo metropolitano**.

Se, por um lado, a reconfiguração econômica vivenciada pelo Rio de Janeiro, ao longo dos séculos representou o desenvolvimento do parque industrial do estado e a aceleração da urbanização, por outro, deixou algumas cicatrizes no tecido social. Fazer com que o Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo é o grande desafio das próximas décadas. Este novo ciclo de desenvolvimento integrado será possível somente com a superação dos principais gargalos e o devido aproveitamento das inúmeras potencialidades econômicas do estado.

Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico:

- Desigualdade social e pobreza;
- Desequilíbrio regional;
- Excessiva informalidade do mercado de trabalho;
- Limitada atratividade e competitividade do ambiente de negócios;
- Baixa articulação dos atores sociais, econômicos e políticos;
- Padrões insuficientes de governança; e
- Problemas ambientais.

Potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico:

- Posição geográfica estratégica;
- Reservas de óleo e gás;
- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);

- Belezas e riquezas naturais e cultura vibrante;
- Extensão das áreas de preservação de ecossistemas; e
- Marca internacionalmente reconhecida.

1.3 Condicionantes do futuro | Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro

O futuro do Rio de Janeiro não é totalmente incerto, nem obra do acaso. Ele é influenciado por um conjunto de fenômenos externos e internos que têm impacto relevante sobre a trajetória futura do estado. Dentro desse conjunto de fenômenos que condicionarão o futuro do Rio de Janeiro, há um grupo de elementos já consolidados cujos desdobramentos apresentam alto grau de certeza ou previsibilidade no horizonte 2040. E, em oposição, há os elementos incertos cujas diferentes possibilidades de evolução irão definir a trajetória futura do estado.

Tendências consolidadas são aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis e suficientemente consolidadas para se admitir a manutenção deste rumo durante o período considerado. A explicitação de hipóteses quanto às tendências é um recurso metodológico particularmente relevante para a geração de cenários na medida em que delimita o espaço de restrições e possibilidades dentro dos quais os cenários podem ser construídos. As tendências consolidadas relevantes para a economia fluminense foram segmentadas em três grupos: o macroambiente global, o Brasil e a região Sudeste, além do Rio de Janeiro.

Tendências globais

- **Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento**, com o ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado, em especial na China e Índia;
- **Integração da produção mundial e emergência de um novo paradigma de competitividade econômica industrial**: larga escala de produção, redes de valor distribuídas internacionalmente, baixo custo e inovação tecnológica;
- Consolidação do conhecimento como principal motor do desenvolvimento econômico e intensificação da Economia de Serviços;
- Intensificação do processo de urbanização e metropolização, com a consolidação de uma rede de cidades globais;
- Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono;

Tendências do Brasil e Sudeste

- **Reconfiguração econômica e espacial**: interiorização do desenvolvimento, desconcentração urbano-industrial e constituição de novos polos de dinamismo econômico;
- **Transição demográfica** provocando grandes alterações econômicas e no perfil da demanda de serviços públicos;
- **Forte expansão da conectividade**, com massificação do acesso à internet;
- Consolidação do **Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás**;
- Consolidação da **questão ambiental como fator crítico para o planejamento e a tomada de decisão**;

Tendências do Rio de Janeiro

- **Dinâmica econômica fluminense baseada em óleo & gás, metalmecânica, logística e serviços**;
- **Transição demográfica**: redução da participação relativa da população jovem e grande aumento da população em idade produtiva e da população idosa;
- Manutenção da concentração sociodemográfica da RMRJ sobre as demais regiões;
- **Ingresso de investimentos e ampliação da demanda por capital humano**, com maior competição inter e intraestadual (entre setores econômicos) por trabalhadores qualificados; e
- Aumento das **pressões para a conservação, preservação e recuperação sustentável dos recursos naturais**.

Este conjunto de tendências futuras para o horizonte 2040 é portador de inúmeras implicações estratégicas – **oportunidades e ameaças** – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas. As principais **implicações estratégicas das tendências consolidadas** para o desenvolvimento econômico estadual são:

- Aumento da **demanda mundial por *commodities*** industriais, minerais e energia;
- Manutenção da **economia do petróleo** como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense, possibilitando aumento das rendas petrolíferas (*royalties* e participações especiais) e maior capacidade de investimento público em infraestrutura e na área social;
- Forte ingresso de investimentos produtivos associados à **cadeia produtiva de óleo e gás**;
- Oportunidade de desenvolvimento de novos negócios e serviços associados ao **comércio exterior**;
- Necessidade de implantação ou ampliação de **infraestrutura** e de **sistemas**

logísticos de alta capacidade para assegurar inserção competitiva do Rio de Janeiro no movimento de interiorização do desenvolvimento econômico nacional;

- Risco de **especialização excessiva** da economia fluminense, com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*;
- Risco de perda de **competitividade das indústrias tradicionais** fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo;
- Ampliação dos **fluxos turísticos** de negócios e de lazer;
- Oportunidade de **adensamento das cadeias produtivas** fluminenses por meio da **promoção e atração de investimentos** nos elos mais inovadores de suas redes de valor;
- Aumento da competição internacional pelos **fluxos de capitais** produtivos e financeiros circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais;
- Intensificação da **disputa por atração de investimentos** industriais entre os estados e municípios;
- Oportunidade para a atração de **sedes e representações de grandes empresas** brasileiras e multinacionais;
- Importância de aproveitar o **bônus demográfico**, atuando na **qualificação profissional**;
- Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade;
- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços;
- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à **inovação**, ao desenvolvimento das **novas tecnologias** e sua incorporação aos sistemas produtivos;
- Mudanças significativas nos **processos de negócio**s, com aumento da importância das tecnologias da informação e comunicação (**TIC**) para a competitividade econômica;
- Crescente **importância das grandes metrópoles**, como a RMRJ, para a competitividade regional e do país;
- Crescimento das oportunidades no mercado de geração de conhecimento para o desenvolvimento de **negócios ligados ao meio ambiente**;
- Oportunidade de desenvolvimento da produção de **fontes renováveis de energia**: biomassa, pequenas centrais hidrelétricas e energia eólica;
- Pressões internacionais por parte do mercado, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da **produção sustentável de bens e serviços**; e

- **Qualidade ambiental** passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.

Além das tendências consolidadas, os cenários para a economia do Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 dependem também de fatores mundiais, nacionais, estaduais, regionais e locais altamente incertos e de elevado impacto, denominados incertezas críticas. **Incertezas críticas** são condicionantes do futuro com baixo grau de previsibilidade e elevado impacto.

As incertezas críticas foram divididas em **duas categorias**. A primeira reúne aquelas incertezas relacionadas ao contexto externo à economia fluminense, incluindo variáveis específicas ao macroambiente de interesse do estado. Essas incertezas são predominantemente econômicas e se relacionam às atividades produtivas motrizes da economia estadual.

Incerteza crítica síntese externa

❖ **Qual será o ritmo e o perfil do crescimento econômico brasileiro e do espaço geoeconômico com influência sobre a economia fluminense no horizonte 2040?**

- **Ambiente internacional** (evolução dos ciclos econômicos, grau de protecionismo e demanda mundial por bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense)
- Orientação da **política econômica** (fiscal, monetária, industrial e de comércio exterior) e agenda de **reformas** estruturais
- Enfrentamento dos **gargalos de infraestrutura** econômica (transporte e energia)
- **Segurança jurídica** e atratividade do país a **investimentos** privados
- **Crescimento econômico**, **inclusão social** e **mercado consumidor** em âmbito nacional



A incerteza crítica do ambiente externo pode assumir estados possíveis, em um eixo contínuo delimitado por dois extremos: "**Tendencial**" (manutenção da trajetória recente) e "**Disruptivo**" (salto de desempenho).

- **Tendencial:** economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital e desaceleração do crescimento da demanda externa por energia e *commodities* industriais; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.
- **Disruptivo:** economia mundial retoma o caminho do crescimento equilibrado; melhora na confiança dos investidores estrangeiros e aumento do fluxo comercial; estabilidade e crescimento dos principais mercados globais; fortalecimento da

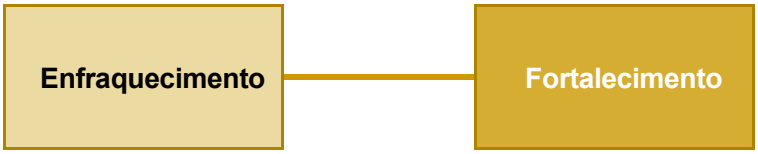
competitividade da economia brasileira e atração de investimentos produtivos; crescimento sustentado da economia brasileira, com inclusão social e elevado dinamismo do mercado interno.

Já a segunda categoria tem origem interna e engloba os elementos específicos do Rio de Janeiro, sobretudo nas dimensões econômica, institucional e socioambiental.

Incerteza crítica síntese externa

❖ **Como evoluirá a competitividade sistêmica da economia fluminense no horizonte 2040?**

- **Articulação entre os atores** econômicos, políticos e sociais
- **Eficiência do Estado**, governança, desburocratização e tributação
- **Ambiente de negócios** e cultura **empreendedora**
- Qualidade e capacidade da **infraestrutura** econômica
- Disponibilidade de **capital humano** e qualidade do sistema de **ciência, tecnologia e inovação** (CT&I)



A incerteza crítica interna à economia fluminense assume estados possíveis em um eixo contínuo delimitado por dois extremos:

- **Enfraquecimento:** deterioração da classe política e isolamento/desarticulação do estado com os demais entes federativos, contexto este em que o controle social é baixo; fragilidade das instituições públicas, com deterioração do desempenho na gestão; ambiente pouco propício ao desenvolvimento de negócios, marcado pela burocracia excessiva e pela elevada carga tributária, com impacto negativo sobre o empreendedorismo e a inovação; manutenção de importantes gargalos de infraestrutura e escassez de mão de obra qualificada.

- **Fortalecimento:** elevado grau de articulação entre as lideranças públicas e privadas, com fortalecimento do capital social; melhoria generalizada da gestão pública e das instituições, com redução da burocracia e simplificação/redução da carga tributária; consolidação de um ambiente propício ao desenvolvimento de negócios, incluindo incentivo à inovação e ao empreendedorismo; enfrentamento aos principais gargalos de infraestrutura e aumento da oferta de mão de obra qualificada.

A partir da interação entre as duas incertezas críticas síntese, a externa e a interna ao Estado do Rio de Janeiro, são obtidas as distintas hipóteses para a evolução futura das demais incertezas da economia fluminense. Os cinco elementos resultantes (**variáveis de resultado**) dos cenários são:

a) Ingresso de investimentos produtivos e crescimento econômico fluminense;
b) Perfil da **estrutura produtiva** (agregação de valor, conteúdo tecnológico, grau de diversificação);
c) Sustentabilidade ambiental e desenvolvimento de negócios associados à economia de baixo carbono;
d) Emprego, informalidade e inclusão social; e
e) **Dinamismo regional** e distribuição territorial da riqueza.

1.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro

O **propósito primário dos cenários não é o de predizer o futuro**, e sim, o de **organizar, sistematizar e delimitar as incertezas**, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Eles ajudam governantes, instituições, empresas e os atores sociais a **trabalhar com o futuro de um modo organizado e sistemático**, reduzindo incertezas e estimulando a formulação de políticas, estratégias e iniciativas antecipatórias e inovadoras.

Os cenários econômicos para o Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 são decorrentes das duas incertezas críticas síntese apresentadas na seção anterior. Elas formam **dois grandes eixos ortogonais cujas combinações das hipóteses extremas configuram os cenários futuros** possíveis da economia estadual:

Ambiente interno
Competitividade sistêmica da economia fluminense

Tendencial	CENÁRIO 3 Inclusão Progressiva

- **Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado:** desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.
- **Cenário 2 – Crescimento Excludente:** o crescimento econômico puro difere do desenvolvimento, pois se preocupa apenas com questões quantitativas (como, por exemplo, o PIB); um crescimento excludente é gerador de desigualdades sociais e regionais, não sendo também ambientalmente sustentável a longo prazo.
- **Cenário 3 – Inclusão Progressiva:** inclusão socioeconômica refere-se ao conjunto de meios e ações voltadas a superar as barreiras produtivas e sociais que famílias, empresas, comunidades e regiões enfrentam para gerar renda e combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade provocada pelas desigualdades sociais e territoriais.
- **Cenário 4 – Estagnação e Retrocesso:** estagnação econômica refere-se à situação em que a renda gerada não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial econômico de um dado território, durante um período prolongado, no qual o lento crescimento econômico é geralmente acompanhado de alto desemprego de fatores.

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	C1 – Desenvolvimento Integrado	C2 – Crescimento Excludente	C3 – Inclusão Progressiva	C4 – Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional				
Ambiente internacional	Crescimento econômico continuado, integração comercial, inovação tecnológica e aumento acelerado da demanda por produtos e serviços fluminenses		Crescimento econômico baixo e volátil, fragmentação econômica, sociedade de risco e desaceleração do aumento da demanda por produtos e serviços fluminenses	
Política econômica	Governança eficaz e eficiente, estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e avanços importantes na agenda de reformas estruturais		Governança ineficiente e pouco eficaz, descontrole inflacionário, desequilíbrio fiscal e avanços tímidos na agenda de reformas estruturais	
Infraestrutura de influência	Modernização, com superação dos principais gargalos		Deterioração, com manutenção dos principais gargalos	
Segurança jurídica e investimentos privados	Segurança jurídica, maior confiança dos agentes econômicos e elevado volume de investimentos privados		Insegurança jurídica, crescente desconfiança dos agentes econômicos e desaceleração de investimentos privados	
Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor	Crescimento acelerado e sustentado, com redução das desigualdades sociais e fortalecimento do mercado interno		Crescimento baixo e intermitente, com manutenção das desigualdades sociais e menor dinamismo do mercado interno	
Ambiente interno | Economia fluminense				
Articulação entre os atores	Forte articulação	Baixa articulação	Forte articulação	Isolamento das lideranças
Gestão pública e instituições	Gestão eficaz, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, irresponsabilidade fiscal e instituições deterioradas	Gestão eficaz e inovadora, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, desequilíbrio fiscal e instituições deterioradas
Ambiente de negócios	Muito favorável	Desfavorável	Favorável	Muito desfavorável
Infraestrutura econômica	Modernização, com superação dos principais gargalos	Manutenção dos principais gargalos	Superação dos principais gargalos	Deterioração, com manutenção dos principais gargalos
Capital humano e sistema de CT&I	Aumento do capital humano e modernização do sistema de CT&I	Escassez de capital humano e prevalência de um sistema de CT&I "dual"	Aumento do capital humano e melhorias moderadas no sistema de CT&I	Escassez de capital humano e deterioração do sistema de CT&I

Ingresso de investimentos e crescimento econômico	Crescimento alto e sustentado, com forte ingresso de investimentos em diversos setores	Crescimento mediano e volátil, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos	Crescimento mediano e estável, com atração das escassas oportunidades de investiment o	Crescimento baixo e errático, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos

Variáveis	C1 – Desenvolvimento Integrado	C2 – Crescimento Excludente	C3 – Inclusão Progressiva	C4 – Estagnação e Retrocesso
Estrutura produtiva	Diversificada	Crescente especialização	Crescente diversificação	Especializada
Economia de baixo carbono	Recuperação do patrimônio natural, uso sustentável dos ativos ambientais e desenvolvimento de novos negócios associados	Degradação do patrimônio natural, uso predatório dos ativos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios	Conservação de remanescentes, preservação dos ativos ambientais e desenvolvimento de negócios associados	Degradação do patrimônio natural, manutenção dos principais passivos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios
Emprego, informalidade e inclusão social	Substancial redução do desemprego e da informalidade, com forte queda da desigualdade social e da pobreza	Desemprego e informalidade elevados, com aumento da desigualdade social e diminuição da pobreza	Redução moderada do desemprego, da informalidade, da desigualdade social e da pobreza	Aumento do desemprego e da informalidade, com acentuação da desigualdade social e manutenção da pobreza em patamar elevado
Dinamismo regional	Desenvolvimento distribuído territorialmente	Crescimento concentrado nos polos mais competitivos	Desenvolvimento moderadamente distribuído	Agravamento das disparidades regionais

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	Situação atual	Cena em 2040			
		C1 Desenvolvimento Integrado	C2 Crescimento Excludente	C3 Inclusão Progressiva	C4 Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo | Contexto macroeconômico global e nacional					
PIB mundial (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [1]	**2,8** (2000-2020)	**≈ 4,0** (2022-2040)		**< 2,0** (2022-2040)	
PIB brasileiro (taxa média de crescimento do PIB, em %	**2,1** (2000-	**4,0 - 5,0** (2022-		**< 2,5** (2022-	

a.a.) [2]	2020)	2040)		2040)	
Ambiente interno | Economia fluminense					
PIB fluminense (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) [3]	**8,0** (2000-2019)	**4,5 - 5,5** (2022-2040)	**2,5 - 3,5** (2022-2040)	**3,0 - 3,5** (2022-2040)	**1,0 - 2,0** (2022-2040)
PIB per capita fluminense (em R$ mil de 2010) [3,4]	**21,8** (2019)	**≈ 57,2** (+162%)	**≈ 38,1** (+75%)	**≈ 40,1** (+84%)	**≈ 28,0** (+28%)

Fontes: (1) FMI. World Economic Outlook. (2) IBGE. Sistema de Contas Nacionais. (3) IBGE. Contas Regionais do Brasil. (4) IBGE. Projeções da População. As quantificações acima apresentadas não são estimativas precisas, e sim, indicações exemplificativas para ajudar a avaliar as tendências mapeadas qualitativamente no cenário.

1.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente

Os cenários alternativos mostram tanto possibilidades de êxito quanto riscos de decadência e empobrecimento para o Estado do Rio de Janeiro. São futuros perfeitamente plausíveis, que podem levar o estado ao caos ou ao sonho de abrigar uma **sociedade economicamente próspera, socialmente justa, territorialmente integrada e ambientalmente revigorada**. O que decidirá, no presente, entre o sucesso e o fracasso, no futuro, pode ser sintetizado em uma palavra: ruptura.

Os cenários mostram que o ambiente internacional e o ritmo de crescimento da economia brasileira podem cumprir o importante papel de potencializar ou inibir esta ruptura. Contudo, **sozinhas, as variáveis do ambiente externo à economia fluminense não serão capazes de realizar a transformação necessária ou impedi-la de acontecer**. À luz dos cenários, a ruptura necessária para **a construção do melhor futuro dependerá, fundamentalmente, das ações presentes tomadas no âmbito interno**.

Para imprimir uma descontinuidade desse porte na trajetória do Rio de Janeiro, serão necessárias ações com diferentes horizontes temporais. **Somente no espaço de uma geração poderão ser viabilizadas transformações estruturais na base das instituições, da economia e, consequentemente, da sociedade**. Ao olhar vinte anos à frente, é preciso ter clareza de onde se quer chegar; é necessário construir uma visão compartilhada sobre o futuro que se deseja e definir os meios que serão necessários para construí-lo; e, por fim, é essencial ter lideranças políticas, empresariais e da sociedade civil que empreendam a mudança.

No curto prazo, **o Governo do Rio de Janeiro tem a oportunidade de ser o agente propulsor da mudança** e, se o fizer, terá certamente o apoio e o engajamento de outros setores. Com credibilidade, o Governo adquire argumentos para **articular com atores econômicos, políticos e sociais as bases para a transformação da sociedade**, a qual certamente demandará esforços de sucessivos mandatos governamentais, de um controle social contínuo e próximo, e de um empresariado comprometido com o desenvolvimento sustentável do estado.

A agenda estratégica da mudança passa, portanto, pela iniciativa governamental, embora de maneira alguma se restrinja a ela. A ruptura na gestão pública fluminense pode servir como um fator propulsor da mudança e o Governo como um **agente condutor** no início dessa trajetória através da ação efetiva em variáveis capazes de irradiar influências positivas por todo o sistema – os chamados **fatores multiplicadores da mudança**.

Agenda estratégica da mudança em um horizonte de longo prazo



Em um nível acima, está representado o ***locus* da mudança**, o espaço territorial no qual a ação estratégica se dá em duas vertentes: um foco claro na área metropolitana, que concentra tanto potencialidades quanto significativos gargalos ao desenvolvimento econômico, e outro nas potencialidades das diversas regiões do estado. A agenda estratégica culmina com a **síntese da mudança, uma visão de futuro de longo prazo que deve ser amplamente debatida e construída conjuntamente pela sociedade** e que pode ser inspirada pela descrição do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado.

2 Análise Estratégica da SEDEERI

2.1 Os principais insumos da análise

A **análise estratégica** utilizando-se a **Matriz SWOT** foi um elemento-chave no processo de planejamento estratégico da SEDEERI. Trata-se de uma ferramenta simples, mas poderosa, para o planejamento estratégico de qualquer organização. Ela permite analisar a situação atual da organização no seu contexto de atuação e tirar conclusões que irão ajudá-la no futuro.

A análise SWOT permite ao tomador de decisão a percepção do negócio como um todo, reconhecendo os fatores internos e externos que afetam o cumprimento dos objetivos pretendidos pela organização. O termo SWOT é uma abreviação das palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)[2]. Na perspectiva interna, a análise verifica as forças e fraquezas da organização –

2 O termo Matriz SWOT é uma criação da década de 60 atribuída a um professor norte-americano da Universidade de Standford chamado Albert Humphrey. A consolidação da ferramenta, contudo, só se deu em 1979, com Michael Porter, por meio da publicação do artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", na *Harvard Business Review*, e pelos materiais produzidos pelo grupo *BCG – Boston Consulting Group*.

elementos positivos e negativos que constituem o seu negócio e os recursos para atingir seus objetivos. Já na perspectiva externa, a análise considera quais os elementos do ambiente que a organização pode (e deve) levar em conta para a materialização de seus objetivos. Estes elementos podem ser sociais, econômicos, políticos, ambientais ou tecnológicos.

Ao utilizar de maneira organizada e estruturada dados e informações abrangendo os ambientes interno e externo da organização, a avaliação estratégica a partir do método SWOT ajuda a definir ações futuras orientadas à solução de possíveis problemas. Adicionalmente, oferece ao gestor um olhar adequado para as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Dessa forma, o diagnóstico estratégico fornecido pela análise SWOT, ao contribuir com a eliminação da subjetividade no processo decisório, torna-se uma ferramenta de grande valia para a proposição de possíveis novas estratégias.

A seguir é apresentada a análise estratégica desenvolvida por meio da Matriz SWOT para a **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais do Governo do Rio de Janeiro – SEDEERI**.

Os fatores internos e externos analisados foram obtidos a partir do resultado de duas importantes etapas que balizaram o processo de planejamento estratégico da Secretaria: a Pesquisa Qualitativa – conjunto de entrevistas com atores internos e externos relevantes – e os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040, sintetizados no item 1.

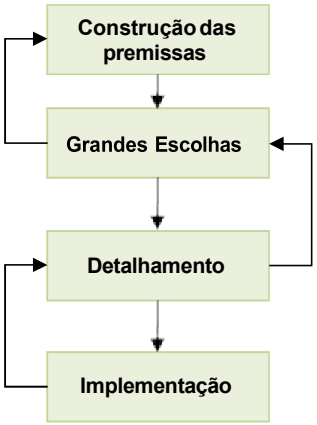
2.2 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico

Estratégia é um conjunto de **grandes escolhas** que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. A estratégia é uma resposta consistente a três grandes questões: (1) **onde estamos?** (2) **onde queremos chegar?** (3) **como evoluiremos da situação atual à situação desejada?**

Nesse sentido, conceitualmente, o significado de **Plano Estratégico** é muito simples. Ele representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde a situação atual até à situação desejada. Todavia, em uma perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma organização, dotando-a de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende quatro grandes etapas: construção das premissas; grandes escolhas; detalhamento; e implementação.

Grandes etapas do planejamento estratégico



O **planejamento estratégico** se inicia com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um leque coerente de hipóteses e avaliações, para orientar a formulação do plano. As hipóteses referem-se às evoluções prováveis do ambiente externo, descritas pelos cenários. As avaliações dizem respeito, sobretudo, a aspectos internos da organização, principalmente as percepções quanto a suas forças e fraquezas.

A **construção das premissas** culmina com o mapeamento e a interpretação das interações entre oportunidades/ameaças *versus* forças/fraquezas da organização. Trata-se de uma **análise sistêmica, na qual** se visualiza os efeitos resultantes do conjunto de fatores estratégicos internos e externos à organização. Um dos instrumentos mais difundidos no âmbito da Administração Estratégica para este propósito é a **Matriz SWOT**, através da qual se faz a ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Com base na Matriz *SWOT*, é possível caracterizar:

- As potencialidades de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades associadas ao ambiente externo;
- Sua capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva, vale dizer, o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades; e
- As vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos de as ameaças impactarem a organização.

Matriz SWOT

Ambiente Interno		Ambiente Externo					
		Oportunidades			Ameaças		
		O1	O2	ON	A1	A2	AN
Forças	Força 1	Potencialidades de Atuação Ofensiva			Capacidade Defensiva		
	Força 2						
	Força "N"						
Fraquezas	Fraqueza 1	Debilidade de Ação Ofensiva			Vulnerabilidades		
	Fraqueza 2						
	Fraqueza 3						
	Fraqueza "N"						

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. A análise da Matriz *SWOT*, portanto, fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

2.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças

Os fenômenos e possibilidades relacionados ao **ambiente externo** – descritos pelas **tendências consolidadas e cenários** futuros para o horizonte 2040 – são portadores de inúmeras **implicações estratégicas** – **oportunidades e ameaças** – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas.

As 5 principais oportunidades e ameaças para o desenvolvimento econômico fluminense trazidas pelo ambiente externo à SEDEERI são as seguintes:

Oportunidades

1. **Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense**
    - Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores na economia de mercado (em especial na China e na Índia). Trajetória ascendente da demanda global por

commodities industriais, minerais e energia, impactando o crescimento da economia fluminense (tendo em vista seu perfil setorial e logístico).

- Consolidação do Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás. Manutenção do Rio de Janeiro como principal responsável pela produção nacional de petróleo e gás natural.

2. **Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior**
   - Oportunidade de desenvolvimento de negócios e serviços associados ao comércio internacional (exportação e importação), inclusive serviços especializados associados ao *trading* e sistemas logísticos em rede.
   - Oportunidade para ampliar a movimentação do complexo portuário do Estado do Rio de Janeiro.

3. **Ampliação dos fluxos turísticos**
   - Ampliação dos fluxos turísticos de negócios e de lazer.

4. **Bônus demográfico e mudança do perfil da demanda sobre os serviços**
   - Transição demográfica: a projeção da pirâmide etária mostra redução da população na faixa de 0 a 14 anos e incremento da parcela da população em idade potencialmente ativa (15 a 64 anos) – o chamado bônus demográfico. O bônus demográfico cria condições favoráveis ao crescimento econômico pela maior oferta de força de trabalho e maior capacidade de poupança.
   - Mudança do perfil da demanda sobre os serviços públicos e privados, consequência da modificação dos requerimentos individuais de serviços em função da idade.

5. **Negócios associados à inovação e ao desenvolvimento de tecnologias**
   - Os setores intensivos em tecnologia e conhecimento liderarão a economia do século XXI: transição de um modo de produção e criação de valor intensivo em energia e materiais, para a geração de valor com produtos intensivos em conhecimento e inovação.
   - Ampliação de oportunidades de negócios associadas à inovação, ao desenvolvimento das novas tecnologias e sua incorporação aos sistemas produtivos.

Ameaças

1. **Contexto macroeconômico global e nacional de crescimento baixo e volátil**
   - Risco de contexto macroeconômico externo desfavorável ao crescimento da economia estadual: economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

2. **Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais**
    - Risco de especialização excessiva da economia fluminense (concentração acentuada da capacidade de geração de riqueza do sistema produtivo em poucos setores), com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*.
    - Risco de perda de competitividade das indústrias tradicionais fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos.

3. **Competição pelos fluxos de capitais e pela localização de novas plantas industriais**
    - Aumento da competição internacional pelos fluxos de capitais produtivos e financeiro circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais.
    - Intensificação da disputa por atração de investimentos industriais entre os estados e municípios. Ameaça de acentuação de perda de investimentos destinados à indústria, em face da maior concorrência interestadual.
    - Ameaça de aumento da concorrência dos municípios situados no entorno das plataformas petrolíferas da Bacia de Santos na atração de empresas e investimentos associados à cadeia produtiva do óleo e gás.

4. **Pressão do mercado por profissionais qualificados**
    - Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade, objetivando ganhos de qualidade e produtividade.
    - Aumento da demanda por qualificação profissional, oriunda da incorporação de novas tecnologias no mundo do trabalho.

5. **Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção de bens e serviços, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais**
    - Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono. Qualidade ambiental passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.
    - Pressões internacionais por parte do mercado, de ONGs, de governos nacionais e de instituições multilaterais, que condicionam investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da produção sustentável de bens e serviços.

2.4 Fatores internos – Forças e fraquezas

Os fatores estratégicos relacionados ao **ambiente interno** originam-se de duas fontes de informação, as quais sustentam a análise situacional da SEDEERI. Primeiramente, são identificados no diagnóstico socioeconômico da economia fluminense, a partir do qual as tendências consolidadas e os cenários futuros são traçados. Ademais, são levantados na pesquisa qualitativa, em que se consolidam as opiniões e percepções de atores sociais, em relação à organização.

Os **cenários** apontam que para o Rio de Janeiro registrar crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo serão necessários a superação dos principais **gargalos** e o devido aproveitamento das inúmeras **potencialidades** econômicas do estado. Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico. Já as potencialidades, são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico.

A **pesquisa qualitativa**, por sua vez, é empregada para diagnosticar a organização, no intuito de compreender a situação atual, identificar suas **forças e fraquezas** e orientar o processo decisório. Entende-se por força o conjunto de fenômenos ou condições internas à organização capazes de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho. Já a fraqueza se refere aos fenômenos ou condições internas à organização capazes de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho.

Embora potencialidades e gargalos não sejam considerados elementos estritamente internos à SEDEERI, o fato de se configurarem como **variáveis endógenas do sistema econômico fluminense** os torna de grande valia para a formulação de ações estratégicas finalísticas da organização. As **ações finalísticas** da SEDEERI abrangem os projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro. As ações estratégicas da Secretaria são complementadas pelas chamadas ações estruturantes, isto é, projetos ou ações para aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Dessa maneira, as 5 principais forças e fraquezas do ambiente interno à SEDEERI (incluindo potencialidades e gargalos ao desenvolvimento econômico estadual) são as seguintes:

Forças

1. Geografia: posição estratégica e extensão litorânea;
2. Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais;
3. Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
4. Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida; e
5. Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI.

Fraquezas

1. Ambiente de negócios e política de atração de investimentos;
2. Informalidade do mercado de trabalho;
3. Desigualdades sociais e regionais;
4. Problemas ambientais; e
5. Governança e articulação externa da SEDEERI.

2.5 Análise estratégica

A matriz SWOT que subsidiou a avaliação e proposição de ações estratégicas para a SEDEERI, voltadas à aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro foi desenvolvida em 4 etapas:

1. **Mapeamento dos fatores estratégicos internos e internos**
   - Identificação das forças e fraquezas mais relevantes, no sentido de contribuírem ou inibirem o desenvolvimento econômico.
   - Identificação das oportunidades e ameaças mais relevantes, do ponto de vista do seu impacto potencial sobre o desenvolvimento econômico.
   - A matriz quadrada desenvolvida é da categoria 10 x 10, ou seja, foram levantados 5 tópicos de cada fator estratégico (força, fraqueza, oportunidade e ameaça).

2. **Cruzamento dos fatores e ponderação das intensidades**
   - Realização dos cruzamentos, através da interseção de cada força ou fraqueza com cada uma das oportunidades e ameaças e devida ponderação, de acordo com a intensidade da interação.

3. **Análise numérica dos resultados**
   - Após o preenchimento da matriz, consolidação e cálculo dos resultados para indicação do posicionamento estratégico.
   - Cada cor na matriz corresponde a um quadrante (Q1, Q2, Q3 e Q4).
     - A **Capacidade Ofensiva** corresponde a Q1 – Q3, isto é, o somatório "forças x oportunidades" menos o somatório "fraquezas x oportunidades". Sinaliza o quanto a organização é capaz de "atacar" no seu contexto de atuação.

- A **Capacidade Defensiva** é obtida por Q2 – Q4, isto é, o somatório "forças x ameaças" menos o somatório "fraquezas x ameaças". Indica o quanto a organização é capaz de se "defender" no ambiente que integra.

- Por fim, o **Posicionamento Estratégico** é definido por Q1 + Q2 – Q3 – Q4, isto é, o somatório de todas as forças menos todas as fraquezas. Sugere o quanto a organização "reage" diante do cenário no qual está inserida.

- Complementarmente, a **Efetividade** corresponde a quanto cada quadrante representa com relação ao somatório máximo do mesmo (se tudo fosse preenchido com 2). Esta medida fornece o resultado, em termos percentuais, da interação do ambiente interno com o externo.

4. Análise gráfica dos resultados

- A representação gráfica mais utilizada na análise consiste no gráfico de rede. Por meio dele, torna-se possível visualizar de forma clara qual fator estratégico mais "puxa" a organização, no contexto do seu ambiente de atuação. O ambiente interno é representado pelo eixo vertical e o externo pelo eixo horizontal.

Matriz SWOT | SEDEERI

Guia para Preenchimento da Matriz SWOT																	
Respostas	Ptos.	Perguntas															
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda Muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y?															
Sem efeito Ajuda pouco Ajuda Muito	0 1 2	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y?															
Sem efeito Dificulta pouco Dificulta muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?															
Sem efeito Acentua pouco Acentua muito	0 1 2	Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y?															
			Ambiente Externo														
			Oportunidades						Ameaças								
			Aumento dem. mundial commodities e manutenção O&G como força motriz	Novos negócios e serviços assoc. comércio exterior	Ampliação dos fluxos turísticos	Bônus demográfico e mudança do perfil da dem. s/ serviços	Negócios assoc. à inovação e ao desenv. de tecnologias	Contexto macroecon. global/nacional de crescimento baixo/volátil	Especialização econ. vulnerab. externa e perda competitividade set. tradic.	Competição pelos fluxos de capitais e localização de novas plantas indust.	Pressão do mercado por profissionais qualificados	Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção	Total
Ambiente Interno	Forças	Geografia: posição estratégica e extensão litorânea	2	2	2	0	0	1	1	2	0	0	10
		Riquezas naturais: reservas O&G, áreas de preservação e belezas naturais	2	2	2	0	0	2	1	2	0	2	13
		Capital intelectual e sistema de CT&I	1	1	0	2	2	0	2	2	2	0	12
		Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0	8
		Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	5
	Fraquezas	Ambiente de negócios e política de atração de investimentos	1	2	1	2	2	2	2	2	0	0	14
		Informalidade do mercado de trabalho	0	1	0	2	1	0	2	1	2	0	9
		Desigualdades sociais e regionais	0	0	2	2	0	1	2	1	2	0	10
		Problemas ambientais	1	0	2	0	0	0	1	1	0	2	7
		Governança e articulação externa da SEDEERI	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12
Total			2	3	-	-5	-2	-	-3	3	-2	-	

Posicionamento estratégico | SEDEERI

Capacidade Ofensiva (Q1-Q3)	22	24	=	-2	44 %	48 %	Q1	Q2
Capacidade Defensiva (Q2-Q4)	26	28	=	-2	52 %	56 %	Q3	Q4
Posicionamento Estratégico (Q1+Q2-Q3-Q4)			=	-4	**Efetividades (%)**		**Quadrant**	

Gráfico de rede SWOT | SEDEERI



2.6 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias

O conjunto de interações mapeadas por meio da Matriz *SWOT* possibilita a identificação dos fatores estratégicos de maior relevância para a organização. Nesse sentido, no âmbito da SEDEERI, as **oportunidades mais acessíveis**, as **ameaças com maior potencial de impacto**, as **forças mais atuantes** e as **fraquezas mais prejudiciais** são as seguintes:

Avaliação Estratégica da SEDEERI

Critério de avaliação	Resultados obtidos
Forças mais atuantes	• Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais. • Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).
Fraquezas mais prejudiciais	• Ambiente de negócios e política de atração de investimentos. • Governança e articulação externa da SEDEERI.
Oportunidades mais acessíveis	• Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior. • Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense.
Ameaças mais impactantes	• Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais. • Pressão do mercado por profissionais qualificados.

A análise numérica dos resultados sugere capacidade ofensiva e defensiva da SEDEERI iguais, ambas, a -2. Consequentemente, o **posicionamento estratégico** da organização é negativo (igual a -4). Entende-se por posicionamento estratégico negativo a situação na qual a organização se encontra "sufocada", sem condições de ataque, necessitando de estratégias que resultem no aprimoramento de seus pontos fortes e na mitigação das suas fraquezas.

Complementarmente, a interpretação de um posicionamento estratégico negativo por parte da SEDEERI vem também da **análise da efetividade** das interações estratégicas da organização no seu ambiente de atuação. O resultado da efetividade indica que as interações entre os fatores estratégicos internos e externos da organização são mais intensas no Q4 (56%), onde se concentram as vulnerabilidades. Em seguida, aparece o Q3 (52%), quadrante caracterizado pela debilidade de ação ofensiva. Na sequência, vem o Q2 (capacidade defensiva), com 48%,

e o Q1 (potencialidades de atuação ofensiva), com 44% da intensidade das interações máximas no quadrante.

Essas evidências são corroboradas pela análise gráfica dos resultados da avaliação estratégica. O **gráfico de rede** sinaliza para um relativo equilíbrio entre oportunidades e ameaças à SEDEERI trazidas pelo ambiente externo. No tocante aos fatores internos, observa-se uma sutil predominância das fraquezas comparativamente às forças, puxando, levemente, o posicionamento estratégico da organização para o campo negativo.

A análise da Matriz SWOT fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes. Cabe às estratégias direcionar, de forma assertiva, os esforços da organização, no sentido de minimizar riscos e/ou potencializar as oportunidades, a partir do enfrentamento de suas vulnerabilidades e do fortalecimento de suas vantagens competitivas.

Nessa direção, a partir da análise da matriz, podem ser traçadas estratégias de quatro categorias:

i. **Estratégia ofensiva** (forças x oportunidades)
Ocorre quando se utiliza uma força que influencia direta e positivamente uma oportunidade para aumentar a probabilidade de sua materialização, potencializando-a. Consiste, assim, em uma estratégia que visa o crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

ii. **Estratégia de confronto** (forças x ameaças)
Nela, o ponto forte é empregado com o propósito de diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada de fato se materializar e trazer perdas para a organização.

iii. **Estratégia de reforço** (fraquezas x oportunidades)
Atua sobre os pontos fracos da organização que, potencialmente, podem impedir ou inibir o pleno aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.

iv. **Estratégia de defesa** (fraquezas x ameaças)
Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar sobre a organização. Atua para diminuir as chances de uma fraqueza potencializar ou contribuir para a materialização de uma ameaça.

Tendo como objetivo concretizar a visão de futuro descrita pelo cenário desejado de desenvolvimento integrado, a análise da matriz propicia a indicação de um conjunto de **iniciativas estratégicas** finalísticas e estruturantes para a SEDEERI:

Indicação de iniciativas estratégicas para a SEDEERI, por categoria

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia ofensiva	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) • Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos
Estratégia de confronto	• Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos • Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais • Apoio a setores com grande potencial estratégico • Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia de reforço	• Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas • Equidade de tratamento fiscal • Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada
Estratégia de defesa	• Regulação e combate à informalidade • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental • Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI

Uma forma alternativa de organizar as iniciativas estratégicas, derivadas a partir da análise da Matriz *SWOT*, consiste em agrupá-las em **eixos sinérgicos**. O agrupamento das iniciativas em **opções estratégicas** indica as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro, no horizonte de planejamento. Conceitualmente, as opções estratégicas são globais, altamente seletivas e consistem no primeiro nível de desdobramento e operacionalização da visão de futuro da organização.

Nesse sentido, são 6 as opções estratégicas indicadas a partir da análise da matriz:

1 – Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica

- Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações);
- Qualificação da mão de obra para os empreendimentos;
- Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e
- Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.

2 – Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

- Equidade de tratamento fiscal;
- Regulação e combate à informalidade; e
- Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.

3 – Atrair grandes investimentos

- Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e
- Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.

4 – Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

- Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais;
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e
- Apoio a setores com grande potencial estratégico.

5 – Promover a sustentabilidade ambiental

- Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e
- Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.

6 – Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

- Profissionalizar a gestão e aprimorar a governança corporativa na SEDEERI;
- Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual;
- Intensificar a articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada;
- Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e
- Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

Parte II – PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026

3 Definições Estruturais da SEDEERI

Os elementos permanentes através dos quais se configura a SEDEERI em relação ao Plano Estratégico 2022-2026 são a sua Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e a sua Proposta de Valor aos diversos grupos de clientes.

3.1 Missão

A Missão da SEDEERI é:

> **Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.**

Esta declaração ampla e duradoura do propósito da Secretaria sintetiza sua razão de ser, individualizando-a e distinguindo-a de outras organizações do mesmo tipo e interesse. É uma espécie de guia para todos os que a integram, com vistas a um trabalho independente, mas coletivo, na direção da Instituição.

A Missão adotada pela SEDEERI representa um grande desafio para dirigentes e servidores, uma vez que implica em uma mudança e transformação significativa de atuação, na medida em que direciona o foco para os 92 municípios e 8 regiões do Estado e as respectivas vocações, perfis e características.

3.2 Visão de Futuro 2030

Para cumprir sua Missão até 2030, a SEDEERI perseguirá a seguinte Visão de Futuro:

> **Em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro.**

Trata-se de uma imagem da situação desejada para a Secretaria, até o ano de 2030, de forma a representar:

- Uma síntese da convergência dos atores relevantes para a instituição.
- Grandes desafios a serem superados no futuro, capazes de mobilizar os colaboradores internos e externos da organização.

- Uma conquista estratégica de grande valor para todos os envolvidos.
- Um desafio difícil, porém, alcançável no futuro.

Em que pese o horizonte de planejamento do presente instrumento ser o exercício de 2026, a vontade de "ir além" da equipe da Secretaria levou-a a formular uma Visão que a conduza, no mínimo, até o final da década.

3.3 Valores

Os valores constituem parâmetros que orientam a administração, o funcionamento e o relacionamento interno e externo da SEDEERI e devem igualmente balizar as práticas da Instituição e das pessoas.

Além disso, os valores (i) complementam a missão da Secretaria; (ii) imprimem coerência entre estratégias e ações; (iii) constituem a base de decisões ou ações da organização; e (iv) possuem caráter permanente, não devendo ser alterados em função de mudanças conjunturais.

Os Valores da SEDEERI

- **Ética** – A equipe da SEDEERI atua de forma íntegra em seu relacionamento interno e externo, respeita as políticas e normas de conduta estabelecidas pelo Governo e pela Instituição, e atende às expectativas dos clientes e da sociedade.
- **Transparência** – A gestão da SEDEERI é pautada na transparência e compartilhamento amplo e sistemático – com seus clientes, governo, parceiros e sociedade – de informações sobre suas ações, utilização de recursos e resultados.
- **Excelência** – A SEDEERI busca, de modo permanente, através de uma atuação eficiente, eficaz e efetiva, a qualidade máxima de seus resultados.
- **Inovação** – A SEDEERI procura sempre a inovação em seus produtos, soluções, processos, serviços, organização e modelos de negócio, de modo a oferecer resultados que criem valor para os seus clientes, governo, parceiros e sociedade.
- **Valorização do Servidor** – A SEDEERI entende que a valorização de seu Servidor é o melhor caminho para cumprir sua Missão.

3.4 Proposta de Valor

A Proposta de Valor diz respeito às entregas que a SEDEERI se compromete a proporcionar aos seus públicos de interesse – grupos ou indivíduos que se beneficiam ou são impactados em decorrência da consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, a Proposta de Valor constitui, simultaneamente, um instrumento de direcionamento e explicitação das entregas da organização e uma ferramenta de avaliação de sua efetividade.

A Proposta de Valor da SEDEERI

A Proposta de Valor da SEDEERI para os seis principais grupos de beneficiários de maior interesse da instituição é apresentada no quadro a seguir.

Beneficiários	Proposta de Valor
Governo	Atração de Investimentos e Geração de Receitas
Empresas	Segurança jurídica e regulatória Melhoria da Infraestrutura local Fomento ao empreendedorismo
Municípios	Fomento (articulação, APLs, manutenção e ampliação da infraestrutura) Postos de serviços / capacitação
Universidades e Centros de Pesquisa	Fomento à pesquisa e inovação, Apoio às incubadoras de negócios Desenvolvimento de conhecimento aplicado
Concessionárias de serviços públicos	Existência das agências reguladoras com maior segurança jurídica
Sociedade	Transformação social, oportunidades de trabalho e aumento da renda

4 Opções, Objetivos e Iniciativas Estratégicas

As Opções Estratégicas da SEDEERI constituem as grandes escolhas feitas pela instituição para sua atuação, no horizonte de planejamento.

As Opções Estratégicas da SEDEERI para o período 2022-2026 são:

(1) Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica;

(2) Desenvolver e estimular o ambiente de negócios;

(3) Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos;

(4) Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás;

(5) Promover o desenvolvimento econômico sustentável; e

(6) Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico.

Os ***Objetivos Estratégicos*** da SEDEERI são resultados prioritários que devem ser alcançados no horizonte do Plano Estratégico da Secretaria, considerando sua Missão, Visão de Futuro e Proposta de Valor. Estabelecem os alvos que se pretende perseguir, no horizonte do Plano Estratégico, e se concentram apenas em "o que" se deseja atingir.

Os Objetivos Estratégicos da SEDEERI são de duas categorias distintas:

- **Objetivos Finalísticos**, associados às suas atividades-fim;
- **Objetivos Organizacionais**, associados às suas atividades-meio.

É fundamental que os Objetivos Estratégicos sejam quantificados, de modo a que seja possível acompanhar a sua consecução ao longo do horizonte de planejamento. Embora nesta versão do Plano não sejam ainda incluídos os indicadores e metas associados a cada Objetivo, um das Iniciativas Estratégicas previstas no Plano (apresentada a seguir) é a imediata estruturação e início de funcionamento de um Escritório de Projetos e de um Escritório de Processos na SEDEERI. E uma das tarefas iniciais dos Escritórios será justamente a definição de indicadores e metas, para verificar em que grau os Objetivos Estratégicos previstos serão atingidos.

As ***Iniciativas Estratégicas*** da SEDEERI constituem um meio para o alcance dos Objetivos Estratégicos da instituição. Podem ser portfólios, programas, projetos, ações ou operações.

Elas também são classificadas, a exemplo dos Objetivos Estratégicos, em duas grandes categorias:

- **Iniciativas Estratégicas Finalísticas**, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado; e
- **Iniciativas Estratégicas Organizacionais**, voltadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da Secretaria.

Nos quadros que se seguem, são listadas as Opções Estratégicas da SEDEERI para o período compreendido entre 2022 e 2026, bem como os Objetivos Estratégicos e respectivas metas, além das Iniciativas Estratégicas associadas a cada um deles.

Um aspecto importante a ressaltar quanto às Iniciativas Estratégicas Finalísticas da SEDEERI, dada a natureza de sua atuação, é a abordagem de desenvolvimento em parceria com seus principais grupos de clientes: o governo do estado, as empresas, os municípios, as universidades e centros de pesquisa, as concessionárias de serviços públicos e a sociedade em geral.

Opção Estratégica		
(1) **Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital human o, inovação tecnológica e infraestrutura econômica**		
Objetivos Estratégicos Finalísticos	**Meta**	**Ano**
1. Assegurar, em articulação com demais instituições do Governo, a expansão e melhoria da logística e infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) e da segurança no Estado do Rio de Janeiro.	Plano de ação conjunta elaborado	2023
	Plano de ação em implantação	2024
2. Promover a qualificação e capacitação da mão de obra para os empreendimentos e atividades de desenvolvimento econômico do Estado	Programa de capacitação estruturado	2023
	Programa em execução	2024
3. Estimular as atividades ligadas à economia do mar	Polo Náutico Pesqueiro projetado	2023
	Polo Náutico Pesqueiro implantado	2024
4. Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico	Plano de ação elaborado	2023
	Plano de ação em implantação	2023
5. Estruturar Política de Energia e Saneamento com os entes governamentais relacionados	Política de Energia estruturada	2023
	Política de Saneamento	

	estruturada		

6. Estruturar Política de Concessão de Transportes Públicos com os entes governamentais relacionados	Política de Concessão estruturada	2023
7. Estruturar Política de Gestão dos Recursos Minerais com os entes governamentais relacionados	Política de Gestão dos Recursos Minerais estruturada	2023
8. Promover sistematicamente a ampliação e o	Plano de ação elaborado	2023
reforço das instalações elétricas de rede básicas (GETs)	Plano de ação em implantação	2024

Iniciativas Estratégicas Finalísticas
1. Polo Náutico Pesqueiro
2. Agenda Estratégica de Desenvolvimento Econômico Regional
3. Programa Estadual de Qualificação e Capacitação Regional de Indivíduos e Organizações
4. Estruturação do Fundo Econômico de Recuperação dos Municípios – FREMF
5. Compra RJ

Opção Estratégica		
(2) **Desenvolver e estimular o ambiente de negócios**		
Objetivos Estratégicos Finalísticos	**Meta**	**Ano**
1. Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ	Sistemática de atuação implantada	2023
2. Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local	5 agências implantadas	2022
3. Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados	Pacto aprovado e formalizado	2023
4. Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ	Programa estruturado e em implantação	2023
5. Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados	10 campanhas realizadas	2023
	10% de acréscimo nas formalizações	2024
	20% de acréscimo nas formalizações	2026
6. Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G	100% de aumento de faturamento em vendas	2026
Iniciativas Estratégicas Finalísticas		
1. Portal de Consulta Legislativa 2. Modernização das normas de fomento da legislação e procedimentos para concessão de incentivos fiscais 3. Divulgação nacional e internacional das vantagens competitivas e oportunidades de investimento no RJ		

Opção Estratégica		
(3) **Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos**		
Objetivos Estratégicos Finalísticos	**Meta**	**Ano**
1. Estruturar política competitiva de atração e promoção de investimentos no RJ	Política estruturada	2023
2. Desburocratizar, simplificar e modernizar as políticas públicas aplicadas à atração de empreendimentos	Política estruturada e implantada	2023
3. Promover a integração de organizações públicas e privadas para apoio a grandes empreendimentos	Política específica para grandes empreendimentos estruturada e implantada	2023
Iniciativas Estratégicas Finalísticas		
1. Polo Náutico Pesqueiro – Projeto Shopping do Mar 2. Programa de Fomento e Recuperação de Distritos Industriais		

Opção Estratégica		
(4) **Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás**		
Objetivos Estratégicos Finalísticos	**Meta**	**Ano**
1. Fortalecer Arranjos Produtivos Locais, polos industriais e vocações regionais	Arranjos e polos institucionalizados	2023
	10 projetos de apoio executados	2024
	20 projetos de apoio executados	2026
2. Promover o empreendedorismo com foco na inclusão produtiva e no apoio diferenciado às MEIs e às micro e pequenas empresas	10 campanhas realizadas	2023
	5.000 empresas apoiadas	2024
3. Apoiar o aprimoramento contínuo da infraestrutura industrial do estado do RJ	50 US bi mobilizados para o aprimoramento da infraestrutura industrial	2024
4. Atrair fornecedores de empreendimentos com grande potencial estratégico	50 US mi mobilizados para divulgação	2023
	50 abordagens específicas realizadas	2023
5. Fomentar novas zonas de empreendimentos	50 novas zonas de empreendimentos implantadas	2023
6. Promover a priorização de empresas locais em compras governamentais	Política estruturada e implantada	2023
7. Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas	Política estruturada e implantada	2023
8. Estimular a sustentabilidade na cadeia de óleo e gás e a revitalização de campos maduros, em articulação com os entes governamentais relacionados	Programa estruturado e operacional	2023

9. Atuar sistematicamente no mapeamento de demandas, na remoção de gargalos e no destravamento de investimentos da indústria de gás, em articulação com entes governamentais relacionados (Industrializa RJ)	Programa estruturado e operacional	2023

Iniciativas Estratégicas Finalísticas
1. Universidade do Mar/UERJ 2. Escola de Formação de Mão de Obra de Serviços Náuticos e Pesqueiros 3. Programa Resolve RJ 4. Revitalização dos APLs 5. Implantação da nova lei do gás e ações conexas

Opção Estratégica		
(5) **Promover o desenvolvimento econômico sustentável**		
Objetivos Estratégicos Finalísticos	**Meta**	**Ano**
1. Apoiar o desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono	US 50 bi de recursos mobilizados	2023
	20% de redução de emissões	2024
2. Aprimorar sistematicamente os processos e marcos regulatórios de licenciamento e fiscalização ambiental em articulação com a SEAS/INEA	Processos e marcos regulatórios revistos	2023
3. Promover a diversificação e a ampliação da Matriz Produtiva Energética	Política estruturada e operacional	2023
4. Promover a Indústria Criativa (cultural e social) em articulação com os entes governamentais relacionados	Política estruturada e operacional	2024
5. Promover a consolidação do estado do RJ como hub energético, em articulação com entes governamentais relacionados (Plano Nacional do Hidrogênio)	Plano concluído e em implantação	2023
Iniciativas Estratégicas Finalísticas		
1. Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD solar / GD nos municípios) 2. Desenvolvimento do marco regulatório estadual das energias renováveis		

Opção Estratégica

(6) **Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico**

Objetivos Estratégicos Finalísticos	Meta	Ano
1. Aprimorar sistematicamente a governança, a operação, a estrutura organizacional, a gestão de recursos e a divulgação de resultados da Secretaria & Vinculadas	Nova estrutura organizacional implantada	2023
2. Aprimorar sistematicamente a integração técnica e operacional com as demais áreas do Governo Estadual	10 parcerias ativas	2023
3. Aprimorar sistematicamente mecanismos técnicos e operacionais de articulação e atuação em parceria com a iniciativa privada, entes federados, parceiros estratégicos e instituições de desenvolvimento econômico internacionais e locais (estaduais e municipais)	10 parcerias ativas	2023

Iniciativas Estratégicas Organizacionais

1. Reestruturação Organizacional da SEDEERI
2. Plano de cargos, carreiras, progressão e adequação de equipe
3. Qualificação profissional continuada
4. Projeto Conselhos, Câmaras Técnicas e Comitê Executivo com Vinculadas
5. Portal da Transparência
6. Plataforma de Engajamento Social

5 A Carteira Inicial de Projetos Estratégicos

Dentre as Iniciativas Estratégicas listadas anteriormente foi selecionado um grupo de Projetos Estratégicos para serem objeto de uma implantação (piloto) de uma abordagem de Gestão Estratégica de Projetos com apoio do software de Gestão de Projetos especificamente desenvolvido para a SEDEERI.

Essa carteira é integrada por:

Agenda Estratégica de Desenvolvimento Econômico Regional			
Área	SUBIAN	**Responsável**	Andreia Crocamo
Escopo	Catalisar de forma ordenada os recursos e esforços dos Governos Estadual e Municipais a partir dos setores estratégicos e dos fatores estruturais de competitividade de cada região do Estado do Rio de Janeiro.		

Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF			
Área	SUBIAN	**Responsável**	Marina Esteves
Escopo	Planejar e operacionalizar a alocação de recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses		

Compra RJ			
Área	SUBIAN	**Responsável**	Daniel Santa Cruz
Escopo	Realizar o encontro entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados.		

Polo Náutico Pesqueiro			
Área	SUBIAN	**Responsável**	Márcio Vasconcelos
Escopo	Planejar e implantar o projeto do Polo Náutico Pesqueiro nas instalações e terreno do antigo Estaleiro Caneco, no município do Rio de Janeiro		

Programa de Fomento e Recuperação de Distritos Industriais			
Área	SUBIAN	**Responsável**	Laura Brito
Escopo	Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro geridos pela Companhia dos Distritos Industriais do Rio de Janeiro – CODIN		

	Programa Resolve RJ			
	Área	SUBIAN	**Responsável**	Fernanda Curdi
	Escopo	Apoiar os empreendedores do estado do Rio de Janeiro no registro de suas atividades na JUCERJA e demais órgãos reguladores ou supervisores		

	Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas			
	Área	SUBOGE	**Responsável**	Sérgio Augusto Coelho / Hugo Aguiar
	Escopo	Desenvolver a proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal, e modelar ações relacionadas ao setor de gás no Estado do Rio de Janeiro.		

	Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)			
	Área	SUBOGE	**Responsável**	Sérgio Augusto Coelho / Hugo Aguiar
	Escopo	Difundir no Estado do Rio de Janeiro a Geração de Energia Solar Distribuída, por meio de ações de divulgação junto a municípios e setores e criação de parcerias (SESI, SENAI, Sindistal/RJ e outras) para a formação de profissionais para o setor.		

	Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis			
	Área	**SUBOGE**	**Responsável**	Sérgio Augusto Coelho / Hugo Aguiar
	Escopo	Estabelecer o Marco Regulatório Estadual para o segmento de energias renováveis, de forma a proporcionar segurança jurídica para o setor e atratividade para investidores.		

6 Visão de Conjunto do Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026



Item II – Polo Náutico Pesqueiro: Diagnóstico Preliminar

O Governo do Rio pretende construir na capital o maior Polo Náutico Pesqueiro do país, com a área de implantação programada para o antigo estaleiro Caneco, no Caju, arrematado em leilão. De acordo com a concepção do projeto feita pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, o polo será estratégico para a consolidação e o desenvolvimento das cadeias produtivas ligadas à economia do mar, além de gerador de emprego e renda. O projeto está inicialmente dividido em três áreas. A chamada área 1 de aproximadamente 60.700 m², será ocupada por área administrativa, tratamento dos resíduos sólidos, atracação de embarcações, beneficiamento e armazenagem de produtos, pregão e comercialização do pescado, fabricação e armazenagem de gelo e estacionamento e área de manobra de caminhões.

A área 2, de aproximadamente 82.300 m², será ocupada pelo centro de formação de mão de obra, oficinas de barcos, projeto Baía Reinventada, atracadouro dos barcos de pesquisas das universidades, polo do segmento náutico fluminense, Grupamento Marítimo PMERJ-CBMERJ, posto de atendimento médico e área de abastecimento de combustível.

A área 3, de aproximadamente 17.800 m², tem a previsão de ser ocupada pelo Núcleo da Universidade do Mar-Uerj, shopping do mar, polo turístico da Baía de Guanabara, sede de praticagem/escola, de vagas secas e atracadouro para embarcações de praticagem.

O Planejamento preve que o Polo contribua para o crescimento do segmento do pescado e o processo de despoluição da Baía de Guanabara, além de promover a capacitação profissional de mão de obra especializada do mercado pesqueiro e economia do mar (SEDDERI/VEJA RIO, 2022).

Para que as ações sejam concretizadas é fundamental a realização de estudos tecnicos, ambientais, um masterplan para definir a proposta do projeto global, em todos os aspectos significativos, usos, fases e modelo de implantação, arquitetura, urbanização e paisagem, que permita a sustentabilidade do polo. No masterlan deverá ser incluido o estudo de viabilidade tecnica e operacional.

A Primeira fase do Estudo Tecnico Preliminar é o Diagnostico da area do estaleiro Caneco, o qual apresentamos a seguir.

II.1- Diagnóstico Ambiental Preliminar do

Estaleiro Caneco

Objetivo

O Diagnóstico Ambiental Preliminar tem como objetivo oferecer elementos para a análise da viabilidade ambiental de empreendimentos ou atividades consideradas potencial ou efetivamente causadoras de degradação do meio ambiente.

Área de Influência

A área de influência do empreendimento pode ser descrita como o espaço passível de sofrer impactos tanto negativos quanto positivos em seus aspectos físicos, bióticos e socioeconômicos, decorrentes da implantação e operação das intervenções propostas. A definição de seus limites geográficos é um dos requisitos legais para avaliação dos impactos ambientais, sendo legalmente requerida pela Resolução Conama nº 001/1986, no item III, de seu artigo 5:

> *"Artigo 5° - O estudo de impacto ambiental, além de atender à legislação, em especial os princípios e objetivos expressos na Lei de Política Nacional do Meio Ambiente, obedecerá às seguintes diretrizes gerais:*
> *(...)*
> *III – Definir os limites da área geográfica a ser direta ou indiretamente afetada pelos impactos, denominada área de influência do projeto, considerando, em todos os casos, a bacia hidrográfica na qual se localiza."*

Além disso, a delimitação das áreas de influência é determinante para o estudo como um todo, uma vez que somente após esta etapa é possível orientar as diferentes análises temáticas, bem como, avaliar a intensidade, magnitude, durabilidade e grau de reversibilidade dos impactos ambientais sobre os diferentes meios afetados. Após a identificação dos impactos ambientais e da dimensão de sua respectiva influência, é possível elaborar medidas compensatórias e mitigadoras, para os impactos negativos, e potencializadoras, para os positivos, considerando a abrangência das ações a serem tomadas.



Figura 1 Estaleiro Caneco.

Para o Diagnostico Ambiental Preliminar levou em consideração os limites da área geográfica a ser afetada diretamente pelo empreendimento e das áreas que sofrerão sua influência, direta. Além das delimitações, essas áreas serão caracterizadas segundo suas peculiaridades e impactos a que serão submetidas.

Na definição das Áreas de Influência do empreendimento, foram utilizados como parâmetros os limites geopolítico do município em questão, bacia hidrográfica, área de uso/ocupação do solo, bem como, ecossistemas predominantes; populações fragmentadas, os impactos viários da atividade e indicadores mais relevantes para a conservação da biodiversidade encontrada na região.

Qualquer empreendimento potencialmente poluidor ou causador de impacto que seja passível de licenciamento ambiental possui uma área de abrangência do seu impacto. Segundo a Resolução nº 01, de 23 de janeiro de 1986, do Conselho Nacional de Meio Ambiente, esta área de abrangência dos impactos ambientais é definida como Área de Influência, cuja delimitação dos seus limites geográficos constitui-se em um requisito legal e fundamental para o direcionamento da coleta de dados necessários ao embasamento do Diagnóstico Ambiental.

A Área de Influência de um empreendimento pode ser classificada da seguinte forma:

Área Diretamente Afetada – ADA: área que será efetivamente ocupada pelo empreendimento, ou seja, a área de intervenção.

Área de Influência Direta – AID: consiste no espaço geográfico que receberá impactos diretos do empreendimento, ou seja, terão seus aspectos físicos, bióticos e socioeconômicos alterados pela ação direta do empreendimento em sua fase de implantação e operação, tanto na área do sítio quanto em seu entorno. Sua delimitação estabelece-se em função das características dos

compartimentos ambientais a serem avaliados (meios físico, biótico e socioeconômico) e das particularidades do empreendimento.

Para a realização do Diagnóstico Ambiental Preliminar, a Área Diretamente Afetada (ADA) foi determinada levando em consideração os limites da área geográfica do Estaleiro Caneco (Figura a seguir).



Figura 2 Área Diretamente Afetada, Estaleiro Caneco.

- **Área de Influência Direta (AID)**

Define-se como Área de Influência Direta (AID), a área real ou potencialmente sujeita a impactos diretos oriundos da implementação/expansão de um determinado empreendimento e suas futuras atividades operacionais

Vale destacar que a delimitação da área de influência direta difere entre os meios natural (Meios Físico e Biótico) e antrópico (Meio Socioeconômico) devido à individualidade dos processos inerentes à dinâmica dos diferentes fatores ambientais. Os critérios adotados para esta delimitação são discriminados a seguir.

Meios Físico e Biótico

Para definição da AID dos Meios Físico e Biótico foram consideradas as áreas que serão diretamente impactadas pelo empreendimento em termos de modificações de suas condições físicas naturais, ou seja, as interferências previstas pelo projeto do Terminal Pesqueiro durante e após a realização das obras, adicionadas das áreas potencialmente afetadas pela extensão das alterações nos padrões ambientais do entorno.

A área de influência no meio biótico limita-se a partes dos bairros do Caju e da Cidade Universitária, em um raio de 300 metros, localizados nas Áreas de Planejamento AP-1 e AP-3 e

nas Regiões Administrativas I - Portuária e XX - Ilha do Governador, respectivamente.
A lei orgânica do município do Rio de Janeiro elevou a baia de Guanabara à área de relevância ecológica, conforme se evidencia pela transcrição do texto legal em comento:

> *Art. 471 - São consideradas áreas de relevante interesse ecológico para fins de proteção, na forma desta lei, visando à sua conservação, restauração ou recuperação:*

Há que se observar, também, a lei estadual n. 1.700/90, que versa sobre o impedimento de execução de qualquer obra que aterre a baia de Guanabara, tendo seu espelho d'água tombado, estabelecendo critérios para a concessão de licença ambiental para projetos na região protegida pela referida lei.
Rotineiramente traz-se à discussão questões que envolvem o tombamento do espelho d'água da baia de Guanabara.
Tal questão encontra esclarecimento no inteiro teor do decreto municipal do Rio de Janeiro n. 7.444, datado de 01/03/1988, que inquestionavelmente tomba o espelho d'água apenas nos limites da enseada de Botafogo e não de toda a baia da Guanabara.

Principais Ecossistemas da Baía de Guanabara e Entorno - Situação Histórica e Presente

A baía de Guanabara reflete, hoje, o uso indevido do ambiente à sua volta durante séculos. É o corpo receptor dos despejos de toda a bacia hidrográfica com 4000 km². A maior parte do lixo e dos esgotos provenientes dos municípios do entorno do grande Rio, situados na Baixada Fluminense, a maioria drenam para a baía por 35 rios sem qualquer tratamento prévio e provenientes de uma população aproximada de mais de 12 milhões de pessoas.

A configuração atual da baía, com 384 km² de espelho d'água, é resultante de intenso processo de assoreamento e aterros, acelerado nos tempos recentes (Kjerfve et al., 2001). A orla foi construída sobre aterros para diversas obras de infraestrutura como portos, aeroportos, rodovias, bases militares e conjuntos habitacionais. Os rios a ela contribuintes foram bastante alterados por retificações e canalizações que facilitam e aumentam a velocidade do transporte de sedimentos. Como resultado do desordenado processo de urbanização ao longo dos séculos, principalmente a partir de meados do século XX, a baía de Guanabara foi transformada em um dos ecossistemas mais degradados da costa brasileira (Cruz, 2007).

Vários ecossistemas diferentes ocorrem nas adjacências da baía de Guanabara, destacando-se a mata atlântica, rios, lagunas, restingas, dunas, costões rochosos, praias, enseadas e diversas ilhas. No entanto, com a crescente atuação antrópica na região, é possível destacar um novo tipo de ecossistema, denominado de "planície de campos antrópicos". Este ecossistema atualmente compreende grande parte das regiões costeiras ao redor da baía de Guanabara.

A urbanização desordenada no entorno da baía contribui fortemente para a sua degradação e isto fez com que sua paisagem fosse profundamente alterada, colocando em risco a qualidade de vida da sociedade e também de outras espécies (Guerra, 2002).

Mata Atlântica - Os principais representantes dos ecossistemas terrestres na região da bacia da baía de Guanabara são a floresta ombrófila densa submontana (baixas altitudes e estratos médios variando na faixa de 25 a 30m de altura), ocorrentes na serra do Mar, nas serras litorâneas e em alguns maciços, a floresta ombrófila densa montana (com altitudes superiores a 500m) com representação nas serras dos órgãos e da Tijuca e a floresta ombrófila densa de terras baixas, todas características da mata atlântica.

A vegetação de mata atlântica de terras baixas, por estar mais sujeita às ações antrópicas por seu relevo mais baixo e plano originando a ocupação desordenada, caracteriza-se por ser o sistema mais atingido pelo crescimento das cidades circundantes à baía de Guanabara.
Na região do projeto não são mais encontrados sequer resquícios desta vegetação, que pode ser observada apenas ao longe nas montanhas que cercam a área da baía.

Manguezal - hoje reduzido em cerca de 40% em relação à área natural de ocupação, de acordo com dados de Kjjerfve & Lacerda, é outro ecossistema ocorrente na baía de Guanabara. Caracteriza-se por oferecer ao ecossistema marinho refúgio para a manutenção da biodiversidade, atuando como grande celeiro para a dinâmica populacional de diversas espécies que fazem uso destas áreas para se abrigar, alimentar, nidificar e reproduzir.

Os manguezais da baía de Guanabara, que na época do descobrimento ocupavam área com aproximadamente 260 km², foram extremamente prejudicados pela ocupação humana ao longo dos anos, sendo aterrados e destruídos para obtenção de novas áreas "saneadas" e para a construção de moradias e estradas, como a avenida Brasil e a rodovia Niterói-Manilha. Antigamente havia manguezais na desembocadura de quase todos os rios na baía de Guanabara e em quase toda a sua orla.
Atualmente podem-se encontrar manguezais em vários pontos ao norte e nordeste da baía de Guanabara, na ilha do Governador e na foz dos rios Iguaçu e Estrela, mas os mais preservados estão protegidos pelo IBAMA na Área de Proteção Ambiental de Guapimirim (Kjerfve et al., 1997; SEMADS, 2001). Nas proximidades da área de interesse, nas imediações da estação de tratamento e esgotos Alegria, ainda ocorrem franjas deste ecossistema.

É um ecossistema costeiro, de transição entre os ambientes terrestre e aquático, característico de regiões tropicais e subtropicais, sujeito ao regime de marés e constituído por espécies vegetais lenhosas típicas, adaptadas a condições específicas.

O desenvolvimento dos manguezais depende de alguns requisitos básicos encontrados na área estudada que favorecem seu desenvolvimento: temperaturas médias mensais mínimas maiores

que 20°C e amplitude anual inferior à 5°C; área protegida, livre da ação de ondas (baías rasas e abrigadas, estuários abrigados, lagoas, o lado de ilhas abrigado do vento, canais protegidos); solo de aluvião fino particulado (substrato móvel constituído por silte e argila, ricos em matéria orgânica); presença de água salgada com larga amplitude de marés e, finalmente, terrenos com pequena inclinação.

Os manguezais apresentam funções ecológicas tornando importantes para a região costeira tropical, já que amenizam o impacto do mar na terra, controlam a erosão costeira em função do

desenvolvimento de raízes em escora e pneumatóforos, altamente especializadas; atuam como filtro biológico de sedimentos, nutrientes e até mesmo para determinados poluentes, impedindo o assoreamento e a contaminação das águas costeiras e, por fim, oferecem abrigo para a fauna adulta, atuando também como berçário para jovens moluscos, crustáceos e peixes.

A vegetação de manguezal é composta em sua maioria por Laguncularia sp., e também por Rhizophora sp. e Avicennia sp. São encontrados também os gêneros Spartina sp., Typha sp. e Hibiscus sp.

No entanto, a ação antrópica tem contribuído para a devastação destas áreas pelo corte de vegetação, invasões, aterros irregulares, lançamento de resíduos sólidos, caça e pesca predatória, queimadas ou, ainda, pelo lançamento de esgotos domésticos com e sem tratamento, assim como de efluentes industriais contendo metais pesados, além dos outrora inúmeros e repetidos acidentes envolvendo derramamento / vazamentos de óleo e derivados nas águas da baía e que afetaram sobremaneira este ecossistema.

Quanto a existência de área de manguezal, esta ocorre, em pequenas manchas já bastante impactadas e nos limites do terreno que margeiam o canal do Cunha.

- **Baía de Guanabara**

A baía de Guanabara é considerada um dos ecossistemas mais eutrofizados do mundo, apresentando taxas bastante elevadas de produção fitoplanctônica representada por elevados valores de densidade celular, clorofila a e produção primária, especialmente em direção ao interior da baía (VALENTIN et al., 1999). A maior disponibilidade de nutrientes e a degradação ambiental causam instabilidade da comunidade fitoplanctônica, fato evidenciado por florações de algas potencialmente tóxicas e pela grande incidência de espécies oportunistas e quase sempre indicadoras de poluição orgânica.

A qualidade da água também é variável devido ao elevado aporte de esgotos domésticos e industriais recebidos diariamente. Melhor qualidade da água é encontrada nas áreas longe das margens e na entrada da baía, que estão mais longe das fontes de poluição. Assim, a baía de

Guanabara apresenta multiplicidade de gradientes ambientais que são fatores condicionantes diretos para o estabelecimento das comunidades aquáticas. A maior densidade e diversidade de organismos são encontradas na região da entrada da baía de Guanabara e, à medida que se caminha em direção ao interior, ocorre acentuada diminuição da densidade e diversidade de organismos. Nas regiões mais internas da baía é observada ocorrência de espécies indicadoras de poluição devido a sua marcada tolerância a degradação ambiental.

Segundo GARRIDO (1978), a relação entre a biomassa fitoplanctônica e a do zooplâncton, exceto nas áreas próximas à entrada, revela-se com certa desproporcionalidade. As comunidades zooplanctônicas, que são mais abundantes nas áreas de melhor qualidade de água, parecem ter sido muito afetadas pelo impacto da degradação das áreas mais internas, onde ocorrem menores densidade e diversidade, e não se beneficiam totalmente desta disponibilidade de biomassa primária, gerando assim enriquecimento excessivo para o sedimento e sistema bentônico.

Apesar do incontestável aumento do impacto antrópico sobre este ecossistema ao longo das últimas décadas, como vem sendo comprovado por vários trabalhos hidrobiológicos, entre eles os de MAYR et al. (1989) e LAVRADO et al. (1991), a baía de Guanabara ainda apresenta condições de autodepuração, especialmente nas áreas intermediárias e na entrada da barra, pelas trocas de água com o oceano (VALENTIN et al., 1999), sendo de extrema importância o não-comprometimento do sistema de circulação de suas águas, demorando aproximadamente 29 dias para a renovação completa das suas águas.

A área do empreendimento, junto a margem canal do Cunha, sofre grande impacto das suas águas altamente contaminadas, o que condiciona as populações locais a situação de grande estresse.

Para a área diretamente afetada pelo empreendimento não há informações sobre recursos pesqueiros.

A baixa densidade e diversidade de organismos e a inexistência de espécies sensíveis à degradação refletem claramente o estado de degradação e ocupação da área do futuro Complexo Pesqueiro. Algumas espécies que ocorrem na área podem ser determinadas como indicadoras de qualidade ou degradação ambiental, sendo espécies resistentes a ambientes altamente eutrofizados.

Considerando o elevado grau de urbanização e poluição na área do canal do Cunha, não é esperada a ocorrência de endemismos.

Uso e sustentabilidade dos recursos naturais com ênfase na oferta de pescado.

Os recursos pesqueiros da baía de Guanabara reduziram bastante após a urbanização de seu entorno e vem diminuindo ao longo do tempo, prejudicando assim a pesca realizada como meio de subsistência ou para fins comerciais. O adensamento populacional, aliado aos grandes aterros e a instalação de indústrias, comprometeu a qualidade da água com reflexos em toda sua biota.

No entanto, apesar deste cenário, a baía de Guanabara ainda mantém produção pesqueira importante, não apenas pela quantidade de pescado mas, especialmente, pelo número de pescadores envolvidos.

A pesca é intensa na baía, principalmente próximo a entrada e na região intermediária, mas não há pesca no local do empreendimento em face das condições ambientais locais.

Dados referentes à produção de pescado no período entre abril de 2001 e março de 2002 registraram número em torno de 19.000 t, correspondendo a cerca de 14,3 milhões de reais e envolvendo aproximadamente 3.700 pescadores. Das 32 espécies de peixes capturadas, praticamente a sua totalidade (31 espécies) apresenta como estratégia reprodutiva a liberação de um grande número de ovos e larvas planctônicas. Pode-se inferir, desta forma, que a baía tem servido potencialmente como local de desova para um grande número de espécies de interesse comercial (Jablonski et al, 2002).

De acordo com esta observação os estudos realizados na baía de Guanabara, associados a estudos específicos de ictioplâncton e da pesca, são fundamentais para fornecer informações a respeito das quais espécies de peixes de valor econômico desovam nesta região e em que períodos do ano ocorre a época de reprodução e desova. Tais estudos forneceriam subsídios para o correto gerenciamento destes recursos.

Segundo relatório do IBAMA, a sardinha boca-torta é a espécie dominante nas capturas, tendo correspondido a 68% do total, seguindo-se a corvina (8%); a tainha (6%) e da sardinha verdadeira (4%). São ainda significativos em volumes capturados o bagre, espada, parati, além dos mexilhões, caranguejos, camarões e siris (Tabela a seguir).

Tabela 1 Espécies desembarcadas na baía

Espécies capturadas	Total Capturado (Kg)
Badejo	1.116
Bagre	316.743
Camarão	87.917
Canhanha	3.145
Caranguejo	99.058
Carapicu	8.304
Cherne	1.126
Corcoroca	20.984
Corvina	1.390.795
Enchova	69.336
Enxada	22.134
Espada	237.352
Galo	13.084
Guaibira	35.204
Lula	2.767

Manjuba	9.991
Mexilhão	532.399
Mistura	105.448
Palombeta	11.894
Pampo	8.224
Parati	176.597
Peixe porco	548
Pescada	12.645
Pescadinha	90.758
Piraúna	24.858
Polvo	8.562
Raia	2.643
Robalo	61.521
Roncador	6.180
Sardinha boca torta	12.427.531
Sardinha casca-dura	19.403
Sardinha laje	25.558
Sardinha verdadeira	675.456
Savelha	259.955
Siri	136.957
Tainha	1.092.806
Trilha	631
Ubarana	1.971
Xaréu	2.311
xerelete	95.337

(**Fonte: IBAMA**)

- **Limpeza e desassoreamento**

As obras devem incluir também a limpeza e desassoreamento da área adjacente ao cais, para permitir a atracação de embarcações com calado de até 6,5 metros, sendo executado um programa de monitoramento, considerando os procedimentos e orientações da Resolução CONAMA no454/2012.

Todo o material residual dessa atividade que for isento de contaminação poderá ser disposto em bota-fora oceânico, em área limitada por um círculo com raio de 1 km, nas coordenadas Latitude 23o06’55.00” S e Longitude 43o03’50.90” O, ao largo da costa do Rio de Janeiro, no chamado Ponto F.

Foram considerados também como parte integrante da AID os locais que podem vir a ser potencialmente atingidos pela pluma de sedimentos ressuspendidos (turbilhonamento) pelas atividades relacionadas à dragagem e regularização do cais, que serão definidos com base nas

batimetrias iniciais e de projeto, além da própria caracterização sedimentológica.

Também fazem parte da AID, a área do bota-fora e a rota de acesso das embarcações que serão utilizadas pelas obras e aquelas que farão uso do terminal durante a operação. O deslocamento realizado pelas dragas autotransportadoras entre a área a ser dragada e o bota-fora do local.

Meio Socioeconômico

Foram analisados fatores importantes como geração de empregos e análise da infraestrutura de transportes no tocante à circulação Direta (AID) do meio socioeconômico composta pelo bairro do Caju. Além de conter o futuro Terminal, as vias de acesso internas ao Caju são passíveis de incremento na circulação de veículos, tanto na fase de implantação quanto na operação do empreendimento. É ainda neste bairro que estão situadas as comunidades com potencial para sofrerem os impactos diretos do empreendimento, seja pelo incremento na circulação de veículos, tanto na fase de implantação quanto na fase de operação, seja pela geração de expectativas, associada à proximidade e à visibilidade do empreendimento. A delimitação referente à AID para o meio socioeconômico, equivalente aos limites do bairro do Caju.

Nestes bairros predomina a atividade portuária e os mesmos estarão relacionados diretamente com o empreendimento em questão. Pelo alcance da movimentação comercial decorrente da criação do Complexo Pesqueiro, os dados relativos aos aspectos econômicos de mão de obra e tributação serão abordados dentro dos limites do município do Rio de Janeiro, onde estarão concentrados os serviços e atividades decorrentes das obras e os impactos inerentes à geração de empregos diretos, indiretos e tributos.

Histórico

A indústria naval brasileira se desenvolveu de forma extremamente atrelada às políticas, planos, leis, subsídios e taxas de financiamento, promovidos ou concedidos pelo Estado brasileiro. O Estado agiu não só como financiador de estaleiros privados e proprietário de estatais, mas, principalmente, como cliente central do setor e regulador de seus rumos. Dessa forma, quando tais estímulos cessavam, a indústria mergulhava num processo de retração.

Como alguns estudos apontam, no entanto, esse processo não deve ser encarado de uma perspectiva unilinear, que obscurece inteiramente o peso relativo que setores da sociedade civil, como o empresariado industrial e os sindicatos de trabalhadores, tiveram na implantação de nosso projeto capitalista periférico (Forjaz 1984). Neste texto, destacamos o papel primordial do Estado, mas reconhecemos a necessidade de análises mais apuradas que deem conta da complexidade de todo o processo e do papel dos outros diversos atores nele envolvidos.

Podem ser identificados, a partir do início do século XX, três fases fundamentais desses estímulos

estatais, que chamaremos aqui de “impulsos à indústria naval”, com efeitos contraditórios sobre a organização produtiva e seus resultados, além do emprego e as condições de trabalho dos operários do setor. Um primeiro impulso iniciou-se na década de 1930, com o avanço industrial do período, a fundação da Companhia Siderúrgica Nacional (1941) e culminou com o Plano de Metas do governo Juscelino Kubistchek (1956-1961). O segundo, no período em que o Brasil vivia uma ditadura militar (1964-1985), pautou-se numa maior exploração da mão de obra, extensão da jornada de trabalho e forte repressão sindical para garantir, com a introdução de novas tecnologias e métodos de trabalho, altos índices de produtividade. Após um período de retirada do apoio do Estado ao setor, e de uma consequente retração profunda da produção e do volume da mão de obra da segunda metade de 1980 até o início dos anos 2000, a indústria naval viveu, principalmente após o ano de 2003 e o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, o seu terceiro impulso. Com o amparo estatal e a demanda politicamente orientada da Petrobras, empresa estatal de economia mista, exploradora de petróleo, cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil, a indústria naval recuperou-se. Entretanto, em anos recentes, mudados os rumos da economia e da política, o Estado outra vez retirou o apoio à indústria e esta se encontra em situação muito difícil, quase falimentar.

- **O primeiro impulso: indústria naval pesada e Plano de Metas (1930-1964)**

A partir de 1930 emergiu um novo padrão de acumulação no Brasil, mais voltado para industrialização e alcançando o setor de transportes. Inaugurava-se um período de forte centralização do poder, em que o projeto de transformar o Brasil e promover o seu desenvolvimento, foi pouco a pouco ganhando contornos mais nítidos e se concretizando através de políticas públicas diversas.

O chamado “trabalhismo” de Getúlio Vargas composição bem orquestrada de demandas privadas setoriais, aspirações dos trabalhadores urbanos (os “Trabalhadores do Brasil” como eram sempre interpelados) e interesses do grande latifúndio, forneceu a base ideológica que permitiu ao Estado atuar, dos anos 1930 à década de 1950, na criação de infraestrutura (Companhia Siderúrgica Nacional, Petrobrás), promoção da indústria (orientação de investimentos, política de subsídios) e regulação das relações de trabalho (a Consolidação da Legislação Trabalhista em 1943). Embora mantendo os compromissos com as classes dominantes tradicionais (agrárias, comerciais), Vargas teria optado pela implantação de um novo padrão de crescimento centrado na indústria (Furtado 1959; Castro 1969; Tavares 1972).

Na área de transportes, fundamental para a viabilização desse projeto, o Plano Geral de Viação Nacional, de 1934, definiu as rodovias como as principais vias integradoras do mercado nacional no país. Com a priorização dada pelo governo ao setor rodoviário, o transporte via trens ou navios se tornou mais escasso. Em 1940, entretanto, foi criada a empresa estatal Serviço de Navegação da Bacia do Prata, e em 1941, a Comissão da Marinha Mercante (CMM), uma autarquia

subordinada ao Ministério dos Transportes que tinha como objetivo disciplinar a navegação A CMM garantiu à União o direito de explorar, conceder e autorizar os serviços da navegação, marítima, fluvial e lacustre, e regulamentou a presença do Estado no setor, iniciada com a criação do Lloyd Brasileiro. E ainda, com a morte em 1941 de Henrique Lage, proprietário da Companhia Nacional de Navegação Costeira, o governo se apropriou de seus empreendimentos e a sua Cia tornou-se estatal.

Mas, apesar de tais iniciativas, foi principalmente desde o final da década de 1950 que o setor naval brasileiro viveu um período de maior estímulo governamental e investimento. O aço só foi amplamente introduzido na indústria de construção naval após a Segunda Guerra. Até os anos 1936, a origem da matéria-prima utilizada era a seguinte: madeira, aço, ferro fundido (exceto as partes integrantes de máquinas), bronze, ligas, tintas e vernizes nacionais; 90% de laminados, 20% do material para instalação elétrica, 80% das máquinas, 90% de maquinários e equipamentos importados. O avanço da industrialização e o progresso do setor eletro-metal-mecânico viabilizaram a adoção de técnicas mais avançadas de construção, baseadas no uso do aço para a produção das embarcações nacionais.

Vicente dos Santos Caneco começou com um pequeno estaleiro de reparos navais na Saúde, em 1886. Em 1909, transferiu suas instalações para a Praia do Retiro Saudoso, no Caju, com capacidade para construir navios de até 2.500 toneladas, numa área construída de 12.000 m2 e uma ponte guindaste com capacidade para suspender até 5.000 toneladas. Atendia às encomendas do Ministério da Guerra e de pequenas embarcações (Liga Marítima, 1916). Em 1910, foi construído para a Marinha o rebocador Tenente Rosa e, durante a Primeira Guerra, o veleiro Presidente Wenceslau, com 800 toneladas de deslocamento (Telles 2001). O Estaleiro Caneco tornou-se um dos símbolos da construção naval brasileira pós-1960.

No estaleiro Vicente dos Santos Caneco, como 39.000 m2 , empregando 333 trabalhadores, até o ano de 1915, foram construídas três lanchas a vapor de 15 m, um rebocador de 20,5 m, doze lanchas pequenas, quinze chatas de 100 t cada, quatro barcas para a Secretaria da Saúde Pública, somando 492 t, doze escolares para a Marinha e quatro baleeiras (Liga Marítima, 1916). Ou seja, apenas embarcações de pequeno porte, portanto, incapaz de atender à crescente demanda da Marinha Mercante Nacional que, necessariamente, deveria acompanhar a performance inovativa da navegação gestada nos países centrais. Na tabela abaixo, podemos observar as maiores embarcações construídas até o ano de 1925 pelo Caneco. Observa-se, também, que a embarcação Presidente Wenceslau ainda era de madeira, deslocava apenas 802 t, enquanto a Marinha fazia encomenda no exterior de até 27.500 t, e as companhias privadas adquiriam cargueiros de 7.000 t. Tabela 8 Embarcações construídas pelo Estaleiro Vicente dos Santos Caneco & Cia até 1925 Nome da embarcação Deslocamento(t) Base do casco Ano Presidente Wenceslau 802 Madeira 1910 Barca Farol Bragança 592 Madeira 1918 Rebocador Ipiranga 300 Ferro Iate Tenente Rosa

160 Madeira 1910 Barca de Vigia Sattamini 160 Madeira Rebocador Mocanguê 80 Ferro 1908 Fonte: Fleming (1927).

O estaleiro Caneco foi um dos estaleiros de maior destaque desde o início da indústria de construção naval no Brasil. Vicente dos Santos Caneco, seu primeiro proprietário, começou com um pequeno estaleiro de reparos no bairro da Saúde, no Rio de Janeiro. No final do século XIX, a região tornou-se um cluster com 3.000 trabalhadores. Em 1909 o estaleiro Caneco se expandiu e passou à praia do Retiro Saudoso, no bairro do Caju, também no Rio. Tinha capacidade para construir navios de até 2.500 toneladas, numa área com cerca de 12.000 m2 e contando com uma ponte rolante com capacidade para levantar até 5.000 toneladas (Goularti Filho 2010). Neste momento, seu principal cliente era o Ministério da Guerra do Brasil.

No entanto, o Brasil ainda não tinha uma indústria pesada e tendia a explorar sua reserva florestal, em ampla defasagem técnica em relação à produção internacional de navios baseada no uso de ferro e aço (Pessanha 2012).

Com o impulso importante à siderurgia no pós-1930 e à indústria naval em particular no final de 1950, como vimos, o Estado passou a investir mais fortemente no setor e o estaleiro Caneco foi um dos beneficiados por esse apoio, tendo sua planta ampliada para 147 mil m2. Aprovado pelo GEICON, habilitou-se a construir embarcações com mais de cinco mil toneladas de porte bruto (TPB). A primeira encomenda, de uma embarcação de 3 040 TPB, ocorreu em 1960, e depois de 1962 o estaleiro não só alcançou o quarto lugar no ranking de produção da indústria naval (entrega de embarcações acima de 1000 TPB, como seu proprietário Artur João Donato tornou-se presidente do Sindicato Nacional da Indústria da Construção Naval (SINAVAL).

Vistoria de campo

A vistoria foi realizada no dia 21/07/22, de forma conjunta, com o Secretário de Desenvolvimento Econômico do Estado Sr Cássio Coelho, ex funcionários do empreendimento, técnicos da Fundação São Francisco de Assis e demais autoridades, ao local do antigo Estaleiro Caneco, com área aproximada de 135.000 m², onde foi constatado um cenário de muita deterioração das instalações existentes, com as edificações bastante depredadas, muita sucata, lixo, provável contaminação do solo por hidrocarbonetos e restos de equipamentos expostos ao tempo.

O motivo da visita foi em atenção ao art. 1º do Decreto 46.001, de 26 de maio de 2017, do Estado do Rio de Janeiro, que instituiu o Plano Estratégico de Logística de Cargas - PELC/RJ 2045, e suas futuras atualizações, como documento orientador das definições de políticas públicas de gestão, relacionadas a investimentos de infraestrutura e logística no Estado do Rio de Janeiro, sendo uma delas a implantação do futuro Complexo Pesqueiro.

A área escolhida fica situada às margens do canal do Cunha, em frente ao campus da UFRJ, em área abrigada, no interior da baía da Guanabara, na rua Carlos Seidl 714, bairro do Cajú, nas

coordenadas geográficas 22o52’25.65” S 43o13’14.03” O.

A área 1, de entrada, era a que se encontrava em melhor estado de conservação, com pátio limpo e piso em terra batida com presença de vegetação herbácea (gramíneas), com vários galpões e edículas, alguns apenas parcialmente construídos, outros somente na estrutura e o restante depredados, um centro administrativo e uma edificação utilizada como escritório do Sr Selano, presente no momento da visita e que nos acompanhou durante a vistoria e um cais de atracação, necessitando de reparos, de limpeza e desassoreamento para aumento do calado.

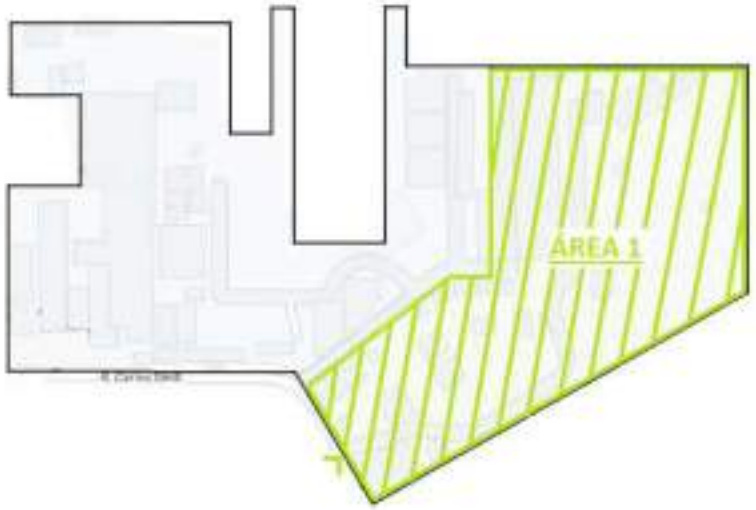


Figura 3 Área 1 – Livre (edificações temporárias), plana, com cais – de aproveitamento imediato



Figura 4 Registro do Cais



Figura 5 Galpões

Foi observado junto as margens opostas ao cais presença de mangue das espécies *Avicennia schaueriana*, mangue preto e *Laguncularia racemosa* , mangue branco, este último considerado espécie pioneira e característico de áreas degradadas, bem como de vários indivíduos exóticos como amendoeiras*, Terminalia catappa* , leucenas, *Leucaena leucocephala* e mangueiras, *Mangifera indica*.

Verificamos também muito lixo nas margens do canal, fazendo-se necessário uma operação de limpeza urgente e desassoreamento do mesmo, para aumento da profundidade, otimizando suas condições de navegabilidade, tendo em vista o incremento do trânsito de embarcações com a implantação do terminal, bem como o aumento da oxigenação, redução do mau cheiro e melhora da circulação das suas águas.



Figura 6 Presença de Avicennia schaueriana, mangue preto, junto as margens do canal do Cunha.



Figura 7 Presença de grande quantidade de lixo junto as margens do canal do Cunha.

Foi observado também junto a margem que apresentava espécies remanescentes de mangue, fezes de capivara, *Hydrochoerus hydrochaeris*, indicando a eventual presença do animal no local, conforme imagem abaixo.



Figura 8 fezes de capivara; Hydrochoerus hydrochaeris.

Foram constatados dois galpões incendiados, com suas vigas retorcidas pelo calor, e outros dois que eram utilizados como oficina mecânica, com várias máquinas, equipamentos e bombonas, ainda com restos de óleo, abandonados em seu interior, conforme imagem abaixo.



Figura 9 Oficina Mecânica

A área 2 era a que estava mais abandonada e com fortes indícios de contaminação do solo, com diversas edificações, como um prédio destinado a serviços médicos e galpões depredados, vários guindastes inutilizados e danificados pela ação do tempo, uma antiga torre de rádio, vagas para veículos, contêineres usados como escritórios, muita sucata, madeirame e presença de grandes manchas de óleo no chão, apesar de possuir piso impermeabilizado no setor de oficinas e paralelepípedos no pátio.



Figura 10 Área 2 – De circulação, administrativo, com cais interno e carreira de lançamento – de uso corrente



Figura 11 Área 2 vista geral.

Nessa área há o setor de elevação de embarcações, onde se executa a atracação e reparos dos navios, no qual encontravam-se fundeados no momento da vistoria uma balsa de serviço para apoio de trabalhos na navegação e um navio de carga graneleiro, totalmente sucateado, que segundo informações do Sr. Selano, será cortado e vendido, com grande ocorrência de óleo disperso e já infiltrado no pavimento e muita sucata na rampa de elevação, que é um local seco, onde são feitos os serviços de limpeza, manutenção, pintura e tratamento do casco e dos equipamentos do navio, conforme imagens abaixo.



Figura 12 Balsa de Serviço.



Figura 13 Navio Graneleiro a esquerda e Balsa de Serviço.



Figura 14 Navio Graneleiro



Figura 15 Rampa de elevação de embarcações.



Figura 16 Rampa de elevação de embarcações – Vista lateral

A área 3 é a situada na parte intermediária do estaleiro, junto a rua de acesso, onde estavam situadas as antigas edificações de apoio ao estaleiro, como o antigo Centro Médico, algumas já em estágio avançado de deterioração.



Figura 17 Área 3: De edificações visualmente comprometidas



Figura 18 Antigo Centro Médico



Figura 19 Parte do Antigo Centro Médico e demais edificações

A área 04 é caracterizada também por apresentar edificações depredadas, de rápida retirada, muitos destroços, plana e com acesso ao canal, onde eram construídas as embarcações, caracterizados pela presença de grandes galpões abertos e parcialmente destelhados pelas intempéries e grandes guindastes de Bordo do tipo Pórtico, dotados de pau de carga, para elevação e movimentação de cargas e materiais pesados, como as grandes peças de navios.



Figura 20 Área 4: Livre (edificações de rápida remoção, destroços), plana, com acesso ao canal



Figura 21 Guindastes do tipo Pórtico



Figura 22 Galpões destelhados



Figura 23 Galpões destelhados

Nos limites do terreno, junto a margem, observamos três pequenas manchas remanescentes de mangue da espécie *Avicennia schaueriana*, mangue preto, que sobreviviam nas águas poluídas do canal do Cunha.



Figura 24 Mangue remanescente; Avicennia schaueriana

A área 05 esta situada junto ao muro divisório do terreno, fazendo limites com a testada da rua, onde ficava o Planador, que operava a chaparia, em um galpão construído e parcialmente vedado em paredes de metal, com equipamentos e painéis de força, com alguns tendo seus respectivos diques de contenção alagados, possivelmente por precipitações pluviométricas pretéritas.



Figura 25 Área 5: De potencial contaminação (antigo planador)



Figura 26 Galpão do Planador



Figura 27 Equipamentos no interior da Casa de Máquinas

Estima-se que este é o local de maior contaminação por metais pesados do antigo estaleiro, tendo em vista o uso de diversos produtos químicos, como ácido sulfurico, para o corte das chapas metálicas.

Considera-se que, pela grande quantidade observada de sucata exposta ao tempo e diversos outros materiais, como pneus, bombonas, lixo e etc, que tem capacidade de reter e armazenar as águas pluviais, a área do estaleiro, pelo cenário apresentado, se tornou um grande criadouro de vetores nocivos a saúde humana, como ratos, baratas e zica, chikungunya e dengue, necessitando de uma limpeza urgente, desassoreamento do cais, além das obras de recuperação do grande passivo ambiental encontrado.

Assim como a contaminação do solo por hidrocarbonetos e metais pesados, na área do planador, com grandes chances de haver uma contaminação cruzada, também ocasionada pelas águas

poluídas do canal do Cunha e da baía de Guanabara, que desde os primórdios da ocupação humana na região, é objeto de despejos tanto de efluentes sanitários como industriais, clandestinos ou não, recebendo toda a contribuição dos rios da Baixada Fluminense, que drenam para a baía.

Dessa forma faz-se a necessidade de uma Avaliação Preliminar em atenção a norma da ABNT NBR 15515-1 para verificação de Passivo Ambiental em Solo e Água Subterrânea.

Conclusões e Recomendações

O desenvolvimento de um Complexo Pesqueiro no município do Rio de Janeiro é a diretriz que orienta a maioria das intervenções públicas e privadas no bairro do Caju e seu entorno. Devido à sua posição estratégica, a região na qual está inserido o Cajú tem sido utilizada como base de apoio para muitos dos empreendimentos offshore que se desenvolvem principalmente nas Bacias de Campos e Santos.

O incremento da economia relacionada a pesca a ser impulsionada pela implantação do Polo Nautico Pesqueiro é esperado, não so pelas diversas estimativas do potencial de produção, mas tambem pela sua verticalização com agregação substancial de valor pela industrialização artesanal de produtos pesqueiros como linguiça , hamburguer de peixe assim como os famosos defumados. A infraestrutura existente atualmente é precária para não sendo suficiente para atender à demanda atual e investimentos são necessários para acompanhar o ritmo de crescimento.

Neste contexto inserem-se as obras de regularização do terreno e a limpeza e desassoreamento a serem realizadas pelo estado, que desenvolve desde 2004 no local atividades de apoio portuário, movimentação de cargas para plataformas, em suporte às unidades marítimas dos antigos estaleiros.

O estudo dos impactos ambientais decorrentes deste empreendimento evidencia os consideráveis benefícios socioeconômicos advindos do mesmo, que mostram-se ainda mais relevantes dentro do cenário de desenvolvimento proposto atualmente para a região portuária do Rio de Janeiro. Por estar inserido na Zona Portuária do município, o empreendimento proposto é coerente com as atividades realizadas na área. Comparada aos benefícios do incremento na arrecadação tributária do município e à melhoria da qualidade de vida prevista para a área de influência direta, a interferência no ambiente natural é considerada de baixa significância.

Considerando ainda o programa em desenvolvimento para a recuperação ambiental do Canal do Fundão e seu entorno, as obras de limpeza e desassoreamento e regularização e contenção do cais irão promover a estabilização de processos erosivo-deposicionais em curso no local. Esta intervenção irá promover melhores condições de circulação no Canal do Fundão, contribuindo com a proposta de recuperação da área, e pode ser considerada como promotora de um impacto positivo.

Os impactos negativos mais significativos que foram identificados referem-se à interferência no tráfego marítimo, exposição da biota aquática à contaminantes do sedimento dragado e interferência sobre áreas e ambientes protegidos por legislação.

A limpeza e desassoreamento do Canal do Fundão, entendida como a restauração de cotas já atingidas anteriormente, sendo necessária a retirada de material depositado por assoreamento. Sendo assim, é considerada como uma medida necessária, cujos impactos associados são inevitáveis, mas que podem ser minimizados.

Com o objetivo de reduzir o impacto sobre o tráfego marítimo, durante as obras deverá ser comunicado à Capitania dos Portos e demais autoridades portuárias sobre a necessidade e restrição temporária à navegação. Durante a operação, o incremento no tráfego marítimo será mais duradouro e espera-se que as embarcações atendam às normas de navegação e operações portuárias impostas pela Marinha do Brasil.

Associado à limpeza e desassoreamento, a ressuspensão de sedimentos pode eventualmente liberar contaminantes, causando alterações na estrutura das comunidades bióticas. A remobilização destes elementos contaminantes na área de entorno do Canal do Fundão terá impacto limitado sobre uma região já severamente alterada. No entanto a disposição desse material na área de bota-fora poderá expor a biota ao risco de bioacumulação de contaminantes e só poderá ocorrer após a realização de estudos ecotoxicológicos que atestem a ausência de efeitos adversos à biota, seguidos do monitoramento ambiental.

A regularização do cais, não causará a redução do espelho d'água da Baía de Guanabara, com impactos irreversíveis em área considerada como de relevante interesse ecológico e protegida pela legislação municipal. No entanto, este impacto tem sua significância amenizada devido principalmente à restrita abrangência das obras e às condições ambientais atuais da área diretamente afetada. Contudo, com o intuito de mitigar este impacto são propostas medidas que fazem parte do Programa Ambiental da Construção e do Programa de Comunicação Social.

O enfoque durante o período de obras será dado ao treinamento e à saúde e segurança da mão de obra. Deverá ser promovida a conscientização dos operários e da comunidade sobre questões socioambientais relacionadas ao empreendimento, além de divulgar as ações e medidas que serão adotadas na execução das obras. É recomendada ainda a execução de diretrizes preconizadas no Programa de Controle da Poluição (Efluentes e Resíduos), referente ao controle rígido de resíduos orgânicos, especialmente os oriundos da alimentação do pessoal nas embarcações e canteiro de obras.

Com o objetivo de orientar a adoção das medidas mitigadoras propostas para estes e os demais impactos identificados para a criação do Complexo Pesqueiro, é proposto o Programa de Gestão

Ambiental, ao qual são subordinados o Programa de Comunicação Social, o Programa de Educação Ambiental, o Programa Ambiental da Construção, os Programas de Gerenciamento de Riscos e de Ação de Emergências e o Programa de Monitoramento Ambiental.

Cabe destacar os impactos avaliados como positivos, que deverão ser direcionados afim de retornar estes benefícios para a população residente no bairro do Cajú. Dentre estes, destaca-se a melhoria da capacidade operacional instalada do terminal, a geração de empregos, a geração de demanda adicional de bens e serviços e o incremento das receitas públicas e geração de tributos. A potencialização destes deverá ser viabilizada através de medidas propostas pelos Programas Ambientais supracitados.

Desta forma, considera-se que as obras de regularização de cais, limpeza e desassoreamento, localizadas no Caju são viáveis do ponto de vista ambiental, desde que sejam adotadas as medidas mitigadoras propostas e assumidos os compromissos expressos nos Programas Ambientais, que deverão ser objeto de detalhamento em etapa futura do licenciamento do empreendimento.

Referências Bibliografias

AIDAR, E.; GAETA, S.A.; GIANESELLA-GALVÃO, S.M.F.; KUTNER, M.B.B. & TEIXEIRA C. 1993. Ecossistema costeiro subtropical: nutrientes dissolvidos, fitoplâncton e clorofila-a e suas relações com as condições oceanográficas na região de Ubatuba (SP). Publição esp. Inst. Oceanogr, São Paulo.

ALABASTER, J. S., and R. Lloyd. 1982. Water quality criteria for freshwater fish. 2nd edition. Pp. 127-142. London, England: Butterworth Scientific.

AMADOR, E., 1996. Baía de Guanabara e ecossistemas periféricos: homem e natureza. Tese de Doutorado. Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 511 p.

ANDRADE, Maria Isabel Toledo de, 2006. Direitos de Propriedade e Renda Pessoal: Um Estudo de Caso das Comunidades do Caju. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, V. 13, N. 26, P. 261-274, Dez. 2006.

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Anuário Estatístico 2011. Disponível em: http://www.anp.gov.br/?pg=57890. Acesso em: 20 de julho de 2011.

APOLINÁRIO, M., 2002. Cracas invasoras no litoral brasileiro. Ciência Hoje, 32: 44-49.

ARAÚJO, D.S.D. & MACIEL, N.C. 1979. Os manguezais do recôncavo da Baía de Guanabara. Cadernos FEEMA, Série Técnica 10: 1-113.

AREAS, M.O, TENENBAUM, D.R., TRAVERSIM, E.A. & GOMES, 2006. Microvariações Temporais do Protozooplâncton na Baía de Guanabara (RJ): Composição Específica e Densidade Durante o Verão de 2004. Saúde & Ambiente em Revista, 1 (1):14-22.

AZEVEDO, L.A.C.. Determinação de hidrocarbonetos em amostras de água e mexilhões da Baía de Guanabara. Dissertação de Mestrado, Departamento de Química, PUC, Rio de Janeiro.120 p. 1998.

BAPTISTA NETO, J.A & SILVA, M.A.M. Caracterização dos sedimentos de fundo e dinâmica sedimentar da Enseada de Jurujuba (Baía de Guanabara) - Niterói/RJ. Revista Pesquisas, Instituto de Geociências - UFRGS , 23 (1/2): 7-16.1996.

BARROSO, E. A. M. Turistificação de lugares: análise do potencial da zona portuária do Rio de

Janeiro. Monografia para conclusão do curso de Turismo. Niterói: UFF, 2008, 143p.
BEGON, M., HARPER, J.L. & TOWNSEND, C.R., 1996. Ecology: individuals, populations and communities. Blackwell Science, Victoria.

BÉRGAMO, A. L. Características Hidrográficas da Circulação e dos Transportes de volume e sal na Baía de Guanabara (RJ): Variações Sazonaise Moduladas pela Maré. Tese de Doutorado, Instituto Oceanográfico, USP, São Paulo - SP, 180 pp. 2006.

BERNARDES, Lysia Maria Cavalcanti, 1958. Pescadores da Ponta do Caju: aspectos da contribuição de portugueses e espanhóis para o desenvolvimento da pesca na Guanabara. Revista Brasileira de Geografia, 20, 2, abr.-jun.: 49-69.

BICHO, Nuno F. Manual de Arqueologia pré-histórica. Lisboa: Edições 70, 2006. p. 89 – 107

BÖEBEL, O.; Davis, R. E.; Ollitraut, M.; Peterson, R. G.; Richard, P. L.; Schmid, C; Zenk, W., 1999, The Intermediate Depth Circulation of the Western South Atlantic, Geophys. Res. Let., 26(21), 3329-3332.

BONECKER, A.C., 1997. Caracterização do ictioplâncton na entrada da baía de Guanabara (RJ). Tese de Doutorado, Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Ecologia e Recursos Naturais. 152 p.

BORGES, A.C., DIAS, J.C., MACHADO, W., PATCHINEELAM, S.R. & SELLA, S.M., 2007. Distribuição espacial de ferro, cobre e chumbo em sedimentos de manguezal em um gradiente de degradação na Baía de Guanabara (Estado do Rio de Janeiro). Química Nova, 30 (1): 66-69.

BOTELHO, A.L.M., 2003. Análise panorâmica da evolução da contaminação por óleo na APA de Guapi-mirim-RJ. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Ciência Ambiental, Universidade Federal Fluminense. 135 p.

BRASIL, 1986. Resolução Conama n° 01, de 23 de janeiro de 1986. Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para a avaliação de impacto ambiental. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/conama>. Acesso em: 21 de agosto de 2008.

CALADO, L. 2006. Dinâmica da interação da atividade de meso-escala da Corrente do Brasil com o fenômeno de ressurgência costeira ao largo de Cabo Frio e Cabo de São Tomé. 159 p. Tese de Doutorado. Instituto Oceanográfico, São Paulo. p. 10.

CASTILHOS, Z.C., RODRIGUES, A.P.C., ANDREATA, J.V. & RAMOS, A.S.,2004. Determinação de teores de mercúrio em corvinas jovens da Baía da Ribeira-RJ. In: 18ª Semana Acadêmica, Química Limpa, UFF/DAQ-IQ, Prêmio de Produções Científicas Otto Gottlieb., 2004, Rio de Janeiro. 15 p.

CASTRO, B. M., J. A. LORENZZETTI, I. C. A. SILVEIRA & L. B. MIRANDA. 2006. Estrutura termohalina e circulação na região entre o Cabo de São Tomé (RJ) e o Chuí (RS). In: O Ambiente Oceanográfico da Plataforma Continental e do Talude na Região Sudeste-Sul do Brasil, C. L. B. Rossi-Wongtschowski e L. S. Madureira (Org.), Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo, 11-120.

CASTRO, B. M. 1996. Correntes e Massas de Água da Plataforma Continental Norte de São Paulo. Tese de livre docência. Instituto Oceanográfico, Univ. de São Paulo, 248 p.

CASTRO, M.S., BONECKER, A.C.T. & VALENTIN, J.L., 2005. Seasonal Variation in Fish Larvae at the Entrance of Guanabara Bay, Brazil. Brazilian Archives of Biology and Technology, 48 (1): 121-128.

CHAO, S-Y. & W.C. BOICOURT. 1986. Onset of estuarine plumes. J. Phys. Oceanogr., 16, 2137-2149.

CHAO, S.-Y. 1988. Wind-driven motion of Estuarine plumes. J. Phys. Oceanogr., 18, 1144-1166.

COELHO, V. M. B. 2007. Baía de Guanabara – Uma história de agressão ambiental – Rio de Janeiro.

Casa da palavras. 283 p.

COMLURB – Companhia Municipal de Limpeza Urbana. Disponível em: http://comlurb.rio.rj.gov.br/emp_museu.htm. Acesso em Outubro de 2010.

CONCREMAT/SEP/CDRJ. Relatório Ambiental Simplificado das obras de dragagem dos canais de acesso interno e externo e das bacias de evolução, dos cais da Gamboa, São Cristovão e Caju. Relatório Técnico. 2008.

CONCREMAT/SEP/CDRJ. Relatório de Medição de Níveis de Ruídos e Avaliação de Conforto Acústico no entorno do Porto RJ – Briclog. 2011.

CONSÓRCIO DE UNIVERSIDADES REDUC/DTSE. Relatório final de avaliação das condições presentes de funcionamento do Complexo Industrial REDUC/DTSE sob o ponto de vista de suas implicações ambientais. 434 p. 2000.

CONTADOR, L.S. Bacterioplâncton na Baía de Guanabara: análise quantitativas por citometria em fluxo, microscopia de epifluorescência e cultivo. Dissertação de Mestrado em Oceanografia Biológica na Universidade Santa Úrsula. Rio de Janeiro. 74 p. 2000.

COUTINHO, R., s.d. Sub-Projeto Avaliação e Ações Prioritárias para a Zona Costeira e Marinha - Grupo de Ecossistemas: Costões Rochosos. Relatório Técnico. Programa Nacional da Biodiversidade – Pronabio, Projeto de Conservação e Utilização Sustentável da Diversidade Biológica Brasileira – Probio, Rio de janeiro. 102 p.

CUNHA, E.M.S. Caracterização e planejamento ambiental do estuário Potengi. Coleção textos acadêmicos, n. 285. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 211 p. 1982.

CURY, T. C. H. Elaboração de Projetos Sociais. Gestão de Projetos Sociais. São Paulo: AAPCS, 2001.

DAY, J. W. , Jr., C.A.S. HALL, W. M. KEMP, & YÄNEZ-ARANCIBIA. 1989.
Estuarine Ecology. John Wiley & Sons, New York.

DHN - Diretoria de Hidrografia e Navegação. Carta Náutica da Baía de Guanabara no 1501. Niterói: Marinha do Brasil, 3. ed., 1988.

DHN - Diretoria de Hidrografia e Navegação. Carta Náutica da Baía de Guanabara no 1501. Niterói: Marinha do Brasil, 3. ed., 1988.

Diagnóstico da cadeia produtiva da pesca marítima no Estado do Rio de Janeiro : relatório de pesquisa / organizador Marcelo Vianna. Rio de Janeiro: FAERJ : SEBRAE-RJ, 2009.il.

DIAS, G.T.M & QUARESMA, V.S. Baía de Guanabara – Evolução Geomorfológica do Fundo Submarino . XXXIX Congresso Brasileiro de Geologia Vol. 4 pp 514-517. 1996.

DINNEL, S. P., SCHROEDER, W. W. & W. J. WISEMAN Jr. 1990. Estuarine-
Shelf Exchange Using Landsat Images of Discharge Plumes. Journal of Coastal Research. 6(4),789-799.

EGLER, C.A.G., 2001. Mudanças Recentes no Uso e na Cobertura da Terra no Brasil. Seminário: Dimensões Humanas de Mudanças Ambientais Globais: perspectivas brasileiras; Academia Brasileira de Ciências; Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP; Campinas; Brasil;

ESTEVES, F. A, 1988. Fundamentos de Limnologia. Rio de Janeiro. Interciência/FINEP. 575 p.

FERRARI, A.L. Evolução tectônica do Graben da Guanabara. Tese de Doutorado. Instituto de Geociências da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001. 412p.

FIGUEIREDO, J.L. Manual de peixes marinhos do sudeste do Brasil. I. Introdução. Cações, raias e quimeras. Museu de Zoologia, Universidade de São Paulo. Brasil. 104 p. 1977.

FILIPPO, A.M. Passagem De Frentes Frias Na Baía De Guanabara: Impacto No Nível Do Mar. Dissertação (Mestrado em Geociências). Universidade Federal Fluminense. Niterói. 1997.

FREITAS, B. O. 2009. Remoção de nitrogênio de lixiviado de resíduos sólidos urbanos por meio do processo nitrificação/desnitrificação via nitrito em reator em bateladas seqüenciais. Dissertação de Mestrado em Tecnologia Ambiental e Recursos Hídricos, Publicação PTARH.DM-126/2009, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 80p.

FUNARI, Pedro P. e NOELLI, Francisco S. Pré-História do Brasil. São Paulo: Contexto, 2006. p. 11.
GAIA - Gestão Ambiental da Indústria, 2002. Projeto de Dragagem do Canal de Acesso e das Bacias de Evolução dos Terminais do Porto do Rio de Janeiro e de Niterói. Estudo de Impacto Ambiental, Companhia Docas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 309 p.
GARCIA, M., 2005. Sobreviventes no poluído litoral brasileiro: Grupo de golfinhos permanece há décadas nas águas sujas da baía de Guanabara. Ciência Hoje das Crianças, matéria publicada em 27 de dezembro de 2005.
GARVINE, R. W. & J. D. MONK. 1974. Frontal structure of a river plume. Journal of Geophysical Research. 79(15), 2251-2259.
GARVINE, R. W., 1982. A steady state model for buoyant surface plume hydrodynamics in coastal waters. Tellus, 34, 293-306.
GARVINE, R. W. 1991. Subtidal frequency estuary-shelf interaction: Observations near Delaware Bay. Journal of Geophysical Research, 96, pp.
GELFENBAUM, G. & R. P. STUMPF. 1993. Observations of currents and density structure across a buoyant plume front. Estuaries. 16(1), 40-52.
GHISOLFI, R. 2001. Oceanic fronts off the Southern Brazilian coast. Tese de Doutorado. University of New South Wales – School of Mathematics, New South Wales, Australia.
GODOI, S. S. 2005. Dinâmica Quase-Geostrófica do Sistema Corrente do Brasil no Embaiamento de São Paulo (23,5º- 27º S). Tese de Doutorado. Instituto Oceanográfico da Universidade de São Paulo. 157pp.
GOMES, E.A.T., SANTOS, V.S., TENEMBAUM, D.R. & VILLAC, M.C., 2007.
Protozooplankton Characterization of Two Contrasting Sites in a Tropical Coastal Ecosystem (Guanabara Bay, RJ). Brazilian Journal of Oceanography, 55(1):29-38.
GROSTEIN, Maria Dora, 2001. Metrópole e Expansão Urbana. In: São Paulo em Perspectiva. São Paulo: USP, vol. 15, nº1, jan/mar de 2001.
GUIMARÃES, G. P. 2005. Estimativa dos fluxos de amônia e óxido nitroso na interface ar-mar da Baía de Guanabara, RJ. Dissertação de Mestrado em Geociências da Universidade Federal Fluminense. 116 p.
HADEL, V.F., MONTEIRO, A.M.G., DITADI, A.S.F., TIAGO, C.G., TOMMASI, L.R., 1999. Filo Echinodermata. In: Alvaro Esteves Migotto; Cláudio Gonçalves Tiago. (Org.). Biodiversidade do Estado de São Paulo, Brasil: síntese do conhecimento ao final do século XX, Volume 3: Invertebrados marinhos. São Paulo, FAPESP. p. 259-271.
HAMACHER, C. Determinação de hidrocarbonetos em amostras de água e sedimento da Baía de Guanabara. Dissertação de Mestrado, Departamento de Química, PUC, Rio de Janeiro. 105 p. 1996.
HICKEY, B. M. 2000. Transport due to freshwater discharge into the coastal ocean. In: University of Maryland Centre for Environmental Science Technical Report TS-237-00.
HICKEY, B. M., L. J. PIETRAFESA, D. A. JAY, & W. C. BOICOURT. 1998. The Columbia River plume study: Subtidal variability in the velocity and salinity fields. J. Geophys. Res., 103, 10 339–10 368.
HOLLEMAN, I. (2001). Hail detection using single-polarization radar. Scientific report WR-2001-01, Royal Netherlands Meteorological Institute (KNMI), De Bilt, The Netherlands, 74 pp.
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 2002. Levantamento de dados da atividade pesqueira na baía de Guanabara como subsídio para a avaliação de impactos ambientais e a
gestão da pesca: pescadores e embarcações em atividade, produção e valor do pescado na baía de Guanabara - abril de 2001 a março de 2002. 49 p.
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009a. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD 2009.

INEA - Instituto Estadual do Ambiente, Relatório Anual da Qualidade do Ar do Estado do Rio de Janeiro. Diretoria de Informação e Monitoramento Ambiental. Governo do Estado do Rio de Janeiro, RJ.

INPH - INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS HIDROVIÁRIAS. Plano Diretor de Dragagem: Projeto geométrico de dragagem do canal de acesso ao Porto do Rio de Janeiro. Rel Técnico. 82p. 2008.

INPH - Instituto Nacional de Pesquisas Hidroviárias. Nota Técnica - Avaliação da Expansão do Terminal de Contêineres do Porto do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 18 p. 2010.

IPP – Instituto Pereira Passos. Armazém de Dados. Disponível em: http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/.

JABLONSKI, S., AZEVEDO, A.F., MOREIRA, L.H.A. & SILVA, O.C.A. 2002 -Pescadores e embarcações em atividade, produção, e valor do pescado na baía de Guanabara - abril de 2001 a março de 2002.

JUNG, T.S. Considerações históricas da organização espacial da Cidade do Rio de Janeiro: Um enfoque no Complexo da Maré. 2005.

KEHRIG, H.A.; COSTA, M.; MOREIRA, I. & MALM, O. Total and methylmercury in a Brazilian estuary, Rio de Janeiro. Marine Pollution Bulletin, 44(10):1018-1023. 2002.

KENNISH, M.J.. 1994. Practical Handbook of Marine Science. John Wiley & Sons, Inc. New York. 562 p.

KITZMANN, D. I. S.; ASMUS, M. Gestão ambiental portuária: Desafios e possibilidades. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, p. 1041-1060, 2006

KJERFVE, B., RIBEIRO, C.H.A., DIAS, G.T.M, FILIPPO, A.M. & QUARESMA, V. S., 1997. Oceanographic characteristics of an impacted coastal bay: Baía de Guanabara, Rio de Janeiro, Brazil. Continental Shelf Research, 17(13):1609- 1643.

KOLM, H.E. (Coord.). Avaliação dos impactos decorrentes da construção de um píer pela FOSPAR – Fertilizantes Fosfatados do Paraná S.A. Pontal do Paraná: UFPR/CEM/FOSPAR. Relatório Técnico.184 p. 2002.

KOURAFALOU, V. H., LEE, T. N., OEY, L. Y. & J. D. WANG, 1996b. The fate of river discharge on the continental shelf 2. Transport of coastal low-salinity waters under realistic wind and tidal forcing. Journal of Geophysical Research. 101(C2), 3435-3455.

KOURAFALOU, V. H., OEY, L. Y., WANG, J. D. & T. N. LEE. 1996a. The fate of river discharge on the continental shelf 1. Modeling the river plume and the inner shelf coastal current. Journal of Geophysical Research. 101(C2), 3415- 3434.

LACERDA, L.D & MARINS, R.V. Geoquímica de sedimentos e o monitoramento de metais na plataforma continental Nordeste Oriental do Brasil. Geochemica Brasiliensis, 20(1)123-135, 2006.

LAÍLSON-BRITO, J. Jr., AZEVEDO, A.F., FRAGOSO, A.B.L., CUNHA, H.A. &SICILIANO, S., 1998. O golfinho-de-Fraser, Lagenodelphis hosei (Fraser, 1956) no Estado do Rio de Janeiro, Brasil. Resumos da VIII Reunião de Trabalho de Especialistas em Mamíferos Aquáticos da América do Sul. 2º Congresso da Sociedade Latinoamericana de Especialistas em Mamíferos Aquáticos - SOLAMAC. Pernambuco. 104p.

LALLI, C. M. and PARSONS, T. R., 1995. Biological Oceanography. An Introduction. Butterworth-Heinemann, Oxford.

LARANJEIRA, Adriana de Araújo, 2006. Os caminhos da Regularização Urbanística e Fundiária na cidade do Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.prourb.fau.ufrj.br/index.htm. Acesso em: 29 de Setembro de 2010.

LAVRADO, H.P.; MAYR, L.M.; CARVALHO, V. & PARANHOS, R. Evolution (1980-1990) of ammonia and dissolved oxygen in Guanabara Bay, RJ, Brazil. In: Proceedings of the 7th Symposium on coastal and ocean management. Coastal Zone, 91, 4:3234-3245. 1991.

LEOPOLD, L. B; CLARKE, F. E; HANSHAW, B. B.; BALSLEY, J. R. 1971. A procedure for evaluating environmental impacts. U.S. Geol. Survey, Circular 645. Washington, D.C.: 13 p.

LIBES, S.M., 1992. An Introduction to Marine Biogeochemistry. 1st Edn., John Wiley and Sons, New York.bLIMA, E.C.R. Qualidade de água da Baía de Guanabara e saneamento: uma abordagem sistêmica. Tese de Doutorado em Ciências em planejamento energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE. Rio de Janeiro. 183 p. 2006.

LINKOV, I.; K.E.J. von Stackelberg; D. Burmistrov & T.S.Bridges. 2001. Uncertainty and variability in risk from trophic transfer of contaminants in dredged sediments. The Science of the Total Environment.

MACIEL-SOUZA, M.C., MACRAE, A., VOLPON, A.G.T., FERREIRA, P.S. & MENDONÇA-HAGLER, L.C., 2006. Chemical and Microbiological Characterization of Mangrove Sediments after a large Oil-spill in Guanabara Bay - RJ – Brazil. Brazilian Journal of Microbiology, 37:262-266.

MAIA, C.B., ALMEIDA, A.C.M. & MOREIRA, F.R., 2006. Avaliação do Teor de Chumbo em Mexilhões da Espécie Perna perna na Região Metropolitana da Cidade do Rio de Janeiro. Journal of the Brazilian Society of Ecotoxicology, 1 (2): 195-198.

MALTA, F.S. Investigação do efeito do Vento na Circulação da Baía de Guanabara - RJ. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro / COPPE - Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia. Rio de Janeiro 132 p. 2005.

MANTOVANELLI, A. Caracterização da dinâmica hídrica e do material particulado em suspensão na Baía de Paranaguá e em sua bacia de drenagem. Curitiba. Dissertação (Mestrado em Geologia Ambiental). Departamento de Geologia. Universidade Federal do Paraná. 152 p. 1999.

MARANHO, L.M., ABREU, I.M., SANTELLI, R.E., CORDEIRO, R.C., SOARES- GOMES, A., MOREIRA, L.B., MORAIS, R.D. & ABESSA, D.M.S., 2010. Acute and Chronic Toxicity of Sediment Samples from Guanabara Bay (RJ) during the Rainy Period. Brazilian journal of Oceanography, 58, 77-85.

MARAZZO, A. & NOGUEIRA, C., 1996. Composition, spatial and temporal variations of Chaetognatha in Guanabara bay, Brazil. Journal of Plankton Research, 18 (12): 2367-2376.

MARAZZO, A., MACHADO, C.F. & NOGUEIRA, C.S.R., 1997. Notes on feeding of Chaetognatha in Guanabara Bay, Brazil. Journal of Plankton Research, 19: 819- 828.

MARTINS, Aline Barros, 2006. Poluição Ambiental e Desvalorização do Solo Urbano: Sub-Bacia do Canal do Cunha, Bacia Hidrográfica da Baía de Guanabara. Niterói, 2006 (DOC).

MASCARENHAS Jr., A. S., L. B. MIRANDA & N. J. ROCK. 1971. A study of theoceanographic conditions in the region of Cabo Frio. In: Fertility of the sea, 1, Gordon and Breach (Ed.), 285-308.

MAYR, L.M., D.R. TENENBAUN, M.C. VILLAC, R. PARANHOS, C.R. NOGUEIRA, S.L.C. BONECKER & A.C. BONECKER. 1989. Hydrobiological Characterization of Guanabara Bay. In: MAGOON, O.T., NEVES, C. (Eds.) Coastlines of Brazil, American Society of Civil Engineers, New York, p. 124-139.

MAYR, L.; TENEMBAUM, D. R.; VILLAC, M. C.; PARANHOS, R; NOGUEIRA, C.;BONECKER, S. & BONECKER, 1989. A. Hydrological characterization of Guanabara Bay. In: MAGOON, O. & NEVES, C. eds. Coastlines of Brazil. New York, American Society of Civil Engineers. p. 124-138.

MELO, G. V. 2004. Transporte de metais pesados no sedimento em suspensão na Baía de Guanabara, em um ciclo de maré. Dissertação de Mestrado. Geologia e Geofísica Marinha - Universidade Federal Fluminense, 85 p.

MENDONÇA FILHO, J.G.; OLIVEIRA E. A.; IEMMA, M.B.; MENEZES, T.R., 2003.Caracterização da Contaminação por Petróleo e seusDerivados na Baía de Guanabara:Aplicação de Técnicas Organogeoquímicas e Organopetrográficas. In: Anuário do Instituto de Geociências - UFRJ, 26:69-79.

MIRANDA, L. B. 1982. Análise de massas de água da plataforma continental e da região oceânica adjacente: Cabo de São Tomé (RJ) à Ilha de São Sebastião (SP). Tese de Livre Docência. Instituto Oceanográfico, Universidade de São Paulo, São Paulo, 194 pp.

MIRANDA, L.B.; CASTRO, B.M. & KJERVFE, B. 2002.Princípio de Oceanografia física de estuários. Ed.USP. 411pp.

MIRLEAN, N; VANZ, A.; BAISCH, P.; Quim. Nova 2000, 23, 590.
MORAES, R.B.C., PFEIFFER, W.C.; GUIMARAES, J.R.D., BORGES, A.L.N., CAMPOS, A.N. 2000. Development of sediment toxicity with tropical peneid shrimps. Environmental Toxicology and Chemistry 19(7): 1881-1884.
MOREL FMM, HERING JG. 1993. Principles and Applications of Aquatic Chemistry. New York, John Wiley & Sons.
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego, 2010. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2010.
NACIF, Cristina Lontra; KOATZ, Gilson Dimenstein; MACHADO, Mônica Sampaio; ALVES, Eliane Baptista, 2009. Territorialidades e Conflitos em Bairros Cariocas: Caju e Jardim Botânico. Disponível em: http://egal2009. easyplanners.info/area05/5188_Alves_Eliane_Baptista_.doc. Acesso em: Setembro de 2010.
NAJJAR, Rosana. Arqueologia histórica: manual. Brasília: IPHAN, 2005. p. 13
NASSER, V. L. Estudo da qualidade de água na Baía de Guanabara utilizando técnicas de sensoriamento remoto e análise geoestatística. Dissertação de Mestrado Ciências em planejamento energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE. Rio de Janeiro. 167 p. 2001.
NEVES, R.A.F., ECHEVERRÍA, C.A., MELÃO, M., PESSOA, L.A., PAIVA, P.C.,2007. Diversidade e Distribuição de Gastropoda (Mollusca) no Infralitoral da Baía de Guanabara, Rio de Janeiro. Anais do VIII Congresso de Ecologia do Brasil, 23 a 28 de Setembro de 2007, Caxambu – MG.
NEVES, V.C., 2010. O impacto da expansão urbana sobre a vegetação do município do Rio de Janeiro, RJ. Monografia de graduação em Engenharia Florestal. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Florestas, Departamento de Silvicultura. Seropédica, RJ. Janeiro de 2010.
NIENCHESKI, L.F.H., BAUMGARTEN, M.G., FILLMANN, G., WINDOM, H.L. 1999. Nutrients and suspended matter behaviour in the Patos Lagoon Estuary (Brazil). In: PERILLO, G.M.E., PICCOLO, M.C., PINO-QUIVIRA, M. Estuaries of South America. Heidelberg: Springer-Verlag,
NIPPER, M.G.; D.J. Greenstein, S.M. Bay. 1989. Short- and long-term sediment toxicity test methods with the amphipod Grandidierella japonica. Environmental Toxicology and Chemistry, 8:1191-1200.
OLIVEIRA, Rafael, 2010. Disponível em: Rafaeloliveira-rj.blogspot.com. Acesso em: Setembro de 2010.
ORSER, Charles E. Introdução à Arqueologia Histórica. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1992.p. 23.
PATIN, S. Environmental impact of the offshore oil and gas industry. New York: EcoMonitor Publishing. 1999.
PEREIRA, R.C. & SOARES-GOMES, A (orgs.). Biologia Marinha. 1a ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2002. v. 1. 382 p.
PERIN, G.; FABRIS, R., MANENTE, S.; REBELLO WAGENER, A.; HAMACHER,C. & SCOTTO, S. 1997. A five-year study on the heavy-metal pollution of Guanabara Bay sediments (Rio de Janeiro, Brazil) and evalluation of the metal bioavailability by means of geochemical speciation. Water Research, 31: 3017-3028.
PETERSEN, J. K. & PHIL, L. 1995. Responses to hypoxia of plaice, Pleuronectes platessa, and dab, Limanda limanda, in the south-east Kattegat: distribution and growth. Environ. Biol. Fish. 43(3): 311-321ILLIPS, D. J. H. 1994. Pollution and environmental control. In: Marine Biology (eds L.S. Hammond & R.N. Synnot. p. 405-418. Longman Cheshire, Melbourne, Australia.
PIRES, D.O., 1988. Tricnidactis errans, n. gen., n. sp. (Cnidaria, Actiniaria, Haliplanellidae) from Guanabara Bay, Rio de Janeiro, Brazil. Revista Brasileira de Biologia, 48 (3): 507-516.
PIZZORNO, J.L.A., 1999. Estimativa populacional do boto-cinza, Sotalia fluviatilis, na Baía de Guanabara, por meio de catálogo de fotoidentificação. Dissertação de Mestrado. Universidade

Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de florestas. 83+xii p.
PRITCHARD, M. 2000. Dynamics of a small tidal Estuarine plume. Tese de Doutorado. University of Plymouth. Institute of Marine Studies, Faculty of Science, Plymouth, United Kingdom.
PROUS, André. Arqueologia brasileira. Brasília, UnB, 1992. p. 55. O Brasil antes dos brasileiros: a pré-história de nosso país. Jorge Zahar, 2007. p. 8-9.
QUARESMA, V.S. Caracterização da dinâmica sedimentar da Baía de Guanabara, RJ. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminennse. Niterói. 97 p. 1997.
QUIROGA, A.I.P. Biomassa fitoplanctônica por classe de tamanho do litoral de Ipanema e da Baía de Guanabara. Dissertação de Mestrado em Oceanografia Biológica na Universidade Santa Úrsula. Rio de Janeiro. 258 p. 1999.
R. PEOTTA ENGENHARIA & CONSULTORIA. Memorial Descritivo - Projeto Executivo - Cais para Supply-boats. MD-1012-CA-EST-GER-01-R3. Rio de Janeiro. 2011a.
R. PEOTTA ENGENHARIA & CONSULTORIA. Memorial Descritivo - Dragagem dos Berços de Atracação Canal do Fundão/Cunha. MD-1145-GR-DRG-GER- 01-R1. Rio de Janeiro. 2011b.
R. PEOTTA ENGENHARIA & CONSULTORIA. Parecer Técnico - Intervenções Hidráulicas na Foz do Canal do Fundão. RT-1012-CA-DRG-GER-01-R1. Rio de Janeiro. 2011c.
RAYMONT JEG. 1980. Plankton and productivity of the oceans. Pergamon Press. 489 p.
RAYOL, M.C. & SEREJO, C.S., 2003. Monoliropus enodis a new caprellid (Amphipoda, Protellidae) from Guanabara Bay, RJ, Brazil. Arquivos do Museu Nacional, 61 (3): 165-170.
RICCOMINI,C.; SANT'ANA, L.G.;FERRARI, A.L. Evolução Geológica do Rift Continental do Sudeste do Brasil. In: V. MANTESSO-NETO, A. BARTORELLI,
C. DAL RÉ CARNEIRO, B.B. de BRITO-NEVES (Orgs.), Geologia do Continente Sul-Americano: Evolução da Obra de Fernando Flávio Marques de Almeida. São Paulo: Beca Editora.
ROCHA, R.M., 2007. Perspectivas, monitoramento e controle da bioinvasão marinha: a pesquisa dos invasores bentônicos. Anais do VIII Congresso de Ecologia do Brasil, 23 a 28 de Setembro de 2007, Caxambu – MG. 2p.
RODRIGUES, I.B., CARVALHO-CUNHA, P. & LAVRADO, H.P., 2007. Dadosbiométricos do siri Portunus spinimanus La Treille, 1819 (Crustacea, Brachyura, Portunidae) na Baía de Guanabara, RJ. In: XII Congresso Latino- Americano de Ciências do Mar - COLACMAR, 2007, Florianópolis. Anais do XII Congresso Latino-Americano de Ciências do Mar. Balneário Camboriú, Associação Brasileira de Oceanografia. v. 1.
ROSA, M.F.M. & MATTOS, U.A.O., 2010. A Saúde e os Riscos dos Pescadores e Catadores de Caranguejo da Baía de Guanabara. Ciência & Saúde Coletiva, 15 (1) 1543-1552
SAMPAIO, M. 2003. Estudo da Circulação Hidrodinâmica e Trocas de Massas d'Água na Baía de Guanabara - RJ. Dissertação de Mestrado. Engenharia Civil, COPPE/UFRJ. 213 p.
SÀNCHEZ, L.E. Avaliação de impacto ambiental: conceitos e métodos. São Paulo: Oficina de Textos. 2006
SANCHOTENE, M. C. C. Desenvolvimento e perspectivas da arborização urbana no Brasil. In: II Congresso Brasileiro de Arborização Urbana; V Encontro Nacional sobre Arborização Urbana. Anais. São Luís: SBAU, 1994.
SCHEEFFER, M. Avaliação da efetividade do controle industrial do Programa de despoluição da Baía de Guanabara. Dissertação de Mestrado em Ciências em planejamento energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE. Rio de Janeiro. 178 p. 2001.
SCHUTZE, M.L.M. & RAMOS, J.M., 1999. Variação Anual do Zoplâncton na Baía de Guanabara e na Região Litorânea Adjacente (Rio de Janeiro – Brasil) com Especial Referência aos Copépodes. PP 61-72. Silva, S.H.G. & Lavrado, H.P. (Eds). Ecologia dos Ambientes Costeiros do Estado do Rio de Janeiro. Série Oecologia Brasiliensis, vol VII. PPGE-UFRJ. Rio de Janeiro, Brasil.
SEMADS/GTZ. Ambiente das Águas no Estado do Rio de Janeiro. Org.: William Weber. Fundação

de Estudos do Mar - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Estado do Rio de Janeiro. Cooperação Técnica Brasil - Alemanha, Projeto PLANÁGUA SEMADS-GTZ. 229 p. 2001.

SEMINOFF, J.A., 2004. Chelonia mydas. In: IUCN - International Union for Conservation of Nature, 2007. 2007 IUCN Red List of Threatened Species. Disponível em <http://www.iucnredlist.org>. Acesso em 03 de setembro de 2008.

SESDEC/RJ – Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil, 2010. Disponível em: http://www.saude.rj.gov.br/.

SILVA, B. A. 2005. Análise de estabilidade de taludes ao longo da rota de um duto submarino na Bacia de Campos, RJ. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia Civil, PUC, Rio de Janeiro. 117p.

SILVA, T.F.; AZEVEDO, D. A. & AQUINO NETO, F.R. 2007. Distribution ofpolycyclic aromatic hydrocarbons in surface sediments and waters from Guanabara Bay, Rio de Janeiro, Brazil. Journal Brazilian Chemistry Society, 18(3):628-637.

SILVEIRA, I. C. A. 2004. Protótipo de Sistema de Previsão Oceânica e Costeira para o Leste Brasileiro Fase I: Modelos Paramétricos de Feições Oceanográficas da Costa Sudeste Brasileira (Projeto SPOC I). Departamento de Oceanografia Física, Química e Geológica. Instituto Oceanográfico. Universidade de São Paulo. 28pp.

SIMÃO, S. M.; SICILIANO, S. 1994. Estudo preliminar do uso do habitat da Baía de Sepetiba (Rio de Janeiro, Brasil), pelo boto Sotalia fluviatilis. In: REUNIÃO DE TRABALHO DE ESPECIALISTAS EM MAMÍFEROS AQUÁTICOS DA AMÉRICA DO SUL, 6., 1994, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. p. 119.

SMH – Secretaria Municipal de Habitação, 2000. Coordenadoria de Agentes Comunitários. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/web/smh.

SMO - Secretaria Municipal de Obras, 2009. Disponível em: http://obras.rio.rj.gov.br/index.cfm?sqncl_publicacao=1211.

SMSDC – Secretaria Municipal de Saúde e Defesa Cívil, 2010. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/web/smsdc/. Acesso em: Outubro de 2010.

SMU - Secretaria Municipal de Urbanismo, 2011.

SLABBEKOORN, H., BOUTON N., OPZEELAND, I. V., COERS, A., CATE, C. T.,POPPER, A.N. A noisy spring: the impact of globally rising underwater sound levels on fish. Trends in Ecology & Evolution, 25(7): 419-427. 2010.

SOARES, C.R.; LANA, P.C.; LAMOUR, M.R.; CARRILHO, J.C.; LORENZI, L.;PAGLIOSA, P.R.1997. Parecer técnico sobre as possíveis áreas de despejo de material a ser dragado para o aprofundamento do canal de acesso à região de Antonina (Baía de Paranaguá, PR). Terminais Portuários da Ponta do Félix/FUNPAR/CEM, 80p.

SOARES, I. D. 2003. The Southern Brazilian Shelf Buoyancy-driven currents. Tese de Doutorado. University of Miami, Florida, United States of America.

SOARES, M.L.G., CHAVES, F.O., CORRÊA, F.M. & SILVA Jr., C.M.G., 2003.Diversidade estrutural de bosques de mangue e sua relação com distúrbios de origem antrópica: o caso da Baía de Guanabara (Rio de Janeiro). Anuário do Instituto de Geociências – UFRJ, 26: 101-116.

SOUZA, R.C.C.L., FERNANDES, F.C. & SILVA, E.P., 2004. Distribuição atual do mexilhão Perna perna no mundo: um caso recente de bioinvasão. In: J. S. V. Silva & R. C. C. L. Souza (Org). Água de Lastro e Bioinvasão, 1, Interciência, Rio de Janeiro,. pp.157-172.

SUAREZ-MORALES E. & DIAS, C., 2001. A new species of Monstrilla (Crustacea: Copepoda: Monstrilloida) from Brazil with notes on M. brevicornis Isaac. Proceedings of the Biological Society of Washington, 114 (1): 219-228.

SUGUIO, K., 1973. Introdução à Sedimentologia. São Paulo-SP. Editora Edgar Blucher Ltda. 317 p.

SWARTZ, R.C.; W.A. DeBen, J.K.P Jones, J.O. Lamberson, F.A. Cole. 1985.Phoxocephalid amphipod bioassay for marine sediment toxicity. In: Symposium on Aquatic Toxicology and Hazard Assessment, 7, Philadelphia, ASTM, p.284 - 307.

SYMANSKI, L. C. P., 1998. Espaço privado e vida material em Porto Alegre no século XIX. Porto Alegre: EDIPUCRS. 69 p.

TAMAR - Programa Brasileiro de Conservação das Tartarugas Marinhas, 2008. Disponível em <http://www.tamar.org.br/ta_espe.asp>. Acesso em 08 de setembro de 2008.

TAOUIL, A. & YONESHIGUE-VALENTIN, Y., 2002. Alterações na composição florística das algas da Praia de Boa Viagem (Niterói, RJ). Revista Brasileira de Botânica, 25 (4): 405-412.

TEIXEIRA, V.L., PEREIRA, R.C., MARQUES JUNIOR, A.N., LEITÃO FILHO, C.M.
& SILVA, C.A.R., 1987. Seasonal variations in infralittoral seaweed communities under a pollution gradient in baía de Guanabara, Rio de Janeiro (Brazil). Ciência & Cultura, 39: 423-428.

TEIXEIRA, L.A.C., BARBOSA FILHO, O., COSTA, A.C.A., AZEVEDO, E.B., CAMPOS, J.C., SANTANNA JÚNIOR, G.L., DEZOTTI, M.W.C. & TORRES,
A.S.F.G., 2000. Relatório Final da Avaliação das Condições Presentes de Funcionamento do Complexo Industrial REDUC/DTSE sob o Ponto de Vista de suas Implicações Ambientais. Relatório Técnico da Auditoria para Avaliação das Condições Presentes de Funcionamento do Complexo Industrial.
REDUC/DTSE sob o Ponto de Vista de suas Implicações Ambientais. Secretaria do Estado de Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro. 434 p.

TENEMBAUM, D.R., VILLAC, M.C., GOMES, E.A.T., CUPELO, A.C. & SANTOS,
V.S., 2001. A new “Sight” on Microbial plankton Ecology: Coastal x Oceanic System in Brazil. pp. 133-152. in: Faria, B.M., Farjalla, V.F. & Esteves, F.A. (eds). Aquatic Microbial Ecology in Brazil. Series Oecologia Brasiliensis, vol. IX. PPGE-UFRJ. Rio de Janeiro, Brazil.

TORRES Jr., A. R. 1995. Resposta da ressurgência costeira de Cabo Frio a forçantes locais. Dissertação de Mestrado. COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 143 pp.

TORRES, R.J., 2000. Uma Análise Preliminar dos Processos de Dragagem do Porto de Rio Grande, RS. Dissertação de Mestrado, Fundação Universidade Federal do Rio Grande, Mestrado em Engenharia Oceânica. 190 p.

TOVAR-FARO, B. C. M. & A. C. T. BONECKER. 2000. Composição das larvas de peixes no setor mais interno da Baía da Guanabara (RJ – Brasil). In: V Simpósio de Ecossistemas Brasileiros: Conservação, v. 2, p. 73-84.

VALENTIN, J.L., TENENBAUM, D.R., BONECKER, A.C.T., BONECKER, S.L.C.,
NOGUEIRA, C.R. & VILLAC, M.C., 1999. O sistema planctônico da Baía de Guanabara: síntese do conhecimento. In: Silva, S.H.G ; Lavrado, H.P.. (Org.). Ecologia dos ambientes costeiros do Estado do Rio de Janeiro. 1 ed. Rio de Janeiro: Computer & Publish Editorações Ltda, v. VII, p. 35-59.

VALIELA, I. 1995. Marine ecological processes. New York, NY: Springer-Verlag Inc.; 686 p.

VIEIRA, F. C. S., 2004. Toxicidade de Hidrocarbonetos Monoaromáticos do Petróleo sobre Metamysidopsis elongata atlantica (Crustacea: Mysidacea).
Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Mestrado em Engenharia Ambiental. 72 p.

VILELA, C.de P.X, 1992. Investigação do efeito do Vento na Circulação da Baía de Guanabara - RJ. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro / COPPE - Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia. Rio de Janeiro 67 p.

VON SPERLING, M. 2005. Princípios do tratamento biológico de águas residuárias. Vol. 1. Introdução à qualidade das águas e ao tratamento de esgotos. DESA - UFMG. 3a ed. 456 p.

VOOREN, C.M., LAMÓNACA, A.F., MASSA, A. & HOZBOR, N., 2006. Zapteryx brevirostris. In: IUCN – International Union for Conservation of Nature, 2007.2007 IUCN Red List of Threatened

Species.
WHITEHEAD, P.J.P., NELSON, G.J. & WONGRATANA, T., 1988. FAO speciescatalogue. Vol. 7. Clupeoid fishes of the world (Suborder Clupeoidei). An annotated and illustrated catalogue of the herrings, sardines, pilchards, sprats, shads, anchovies and wolf-herrings. Part 2 - Engraulididae. Rome, FAO Fish Synopsis, 7, 579p.
XAVIER, A. G.; ROSMAN, P. C. C.. Hidrodinâmica e Transporte de Poluentes no Estuário do Rio Iguaçu - Baía de Guanabara. 1997. In: XII Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos. Anais. Vitória, ES, Nov. 1997.
XAVIER, E.A., GAMA, B.A.P., PORTO, T.F., ANTUNES, B.L. & PEREIRA, R.C.,
2008. Effects of Disturbance Area on Fouling Communities from a Tropical Environment: Guanabara Bay, Rio de Janeiro, Brazil. Brazilian Journal of Oceanography, 56 (2): 73-84.
ZHANG, Q. H., G. S. JANOWITZ, & L. J. PIETRAFESA. 1987. The interaction of estuarine and shelf waters: A model and applications. J. Phys. Oceanogr., 17, 455–469.

FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO DE ASSIS

AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADASÀ ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIADO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicasda SEDEERI

– Relatório 4, Mês 9 –

– 31 de agosto de 2022 –

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas estruturantes e finalísticas (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificaçõesdo Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o ***Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026***, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da SEDEERI e entes vinculados.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e deApoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes, e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEERI, foram integrados em uma mesma unidade, denominada ***EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processosda SEDEERI***.

Organização do Relatório Prevista no Termo de Referência
Duas seções distintas: ▸ Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEERI; ▸ Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.

O relatório mantém o atendimento completo às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

O presente relatório contempla:

(a) Acompanhamento dos projetos estratégicos prioritários e recomendações relacionadas ao projeto estratégico para implantação do Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro;

(b) Desenvolvimento e implantação de novas funcionalidades do Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP; e

(c) Levantamento e cadastramento de ações da carteira de projetos estratégicos noSistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP.

(d) Mapeamento de processos prioritários para sistematização de procedimentos relacionados à plataforma social de engajamento de culturas comunitárias Realiza +RJ.

Sumário

FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO DE ASSIS 1

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicasda SEDEERI 1

Sobre este Documento 3

Posicionamento das Atividades no PlanoGeral de Trabalho 6

O Papel do EP4 Relacionado à Gestão deProjetos 7

Contextualização das Demandas Relacionadas a Projetos Efetuadas PelaSEDEERI no Período 10

Elaboração de Subsídios Técnico Legais para o Desenvolvimento dos Estudos e Projetosdo Complexo Pesqueiro relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro: 10

Compras RJ 12

Novas Funcionalidades do Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações eDemandas – SIGaP 12

Parte I – Monitoramento de ProjetosPrioritários 13

1. Introdução 13

2. Status Atual dos Projetos Prioritários 14

Parte II. Polo Náutico Pesqueiro 17

Introdução 17

Complexo Pesqueiro do Polo Náutico Pesqueiro 20

Parte III – Informações de Cadastro no SIGaPda Carteira Piloto de Projetos Estratégicos 76

Seção escritório de processos e de apoio ao desenvolvimento institucional da SEDEERI 77

1. Introdução 77

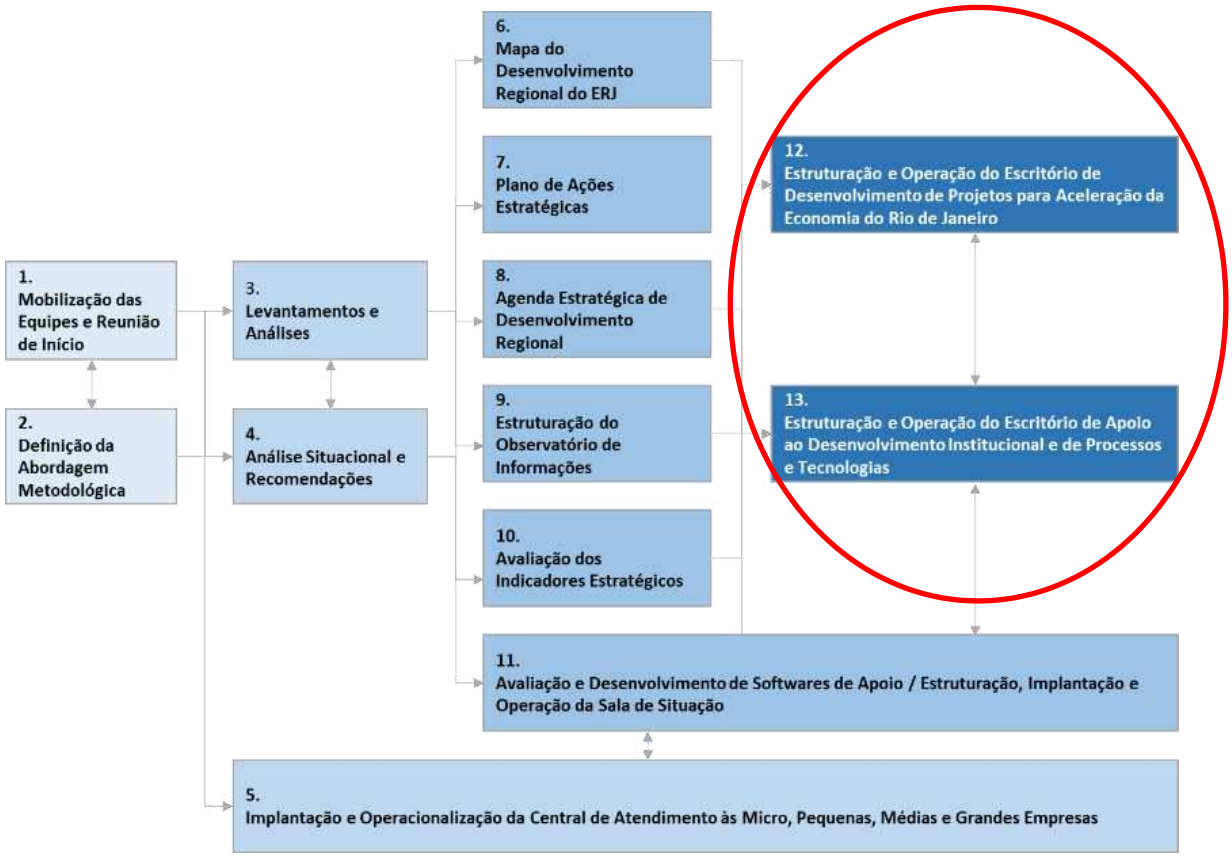
2. Estudos-Base Para a Definição do Plano de Comunicação: Levantamentos de Práticas deMercado e Referências Aplicáveis 83

3. Operação da Plataforma Realiza +RJ: ProcessosDocumentados e Diagramados para Validação 80

Posicionamento das Atividades no PlanoGeral de Trabalho

Para maior entendimento da relação das atividades realizadas no período com o Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual estas se encontram inseridas.

Posicionamento da Atividade no Plano Geral de Trabalho



SEÇÃO ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS PARA ACELERAÇÃO DA ECONOMIA DO RIO DE JANEIRO

Introdução

Em continuidade ao projeto de *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro, de Apoio à Sua Execução,* e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI especificadas no Termo de Referência, esta seção do relatório apresenta as atividades relacionadas suporte aos projetos finalísticos de desenvolvimento econômico.

O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios"Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos doEscritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEERI são as reproduzidas a seguir:

- Apoiar a implementação do Plano de Ações Estratégicas, interagindo com as unidades organizacionais da SEDEERI para o fornecimento de informações sobre o plano, acompanhamento da execução, avaliação de resultados atingidos e realização de ajustes eventualmente necessários e identificados no decorrer de suaexecução;

- Apoiar as unidades organizacionais da SEDEERI na execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico desenvolvido e sobre a sistemática definida para sua execução,

contribuindo para que, ao realizar estas ações, as unidades mantenham o alinhamento aos objetivosestratégicos estabelecidos;

- Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEERI no desenvolvimento econômico do Estado;

- Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado;
- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos;
- Apoiar internamente a promoção do Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e respectivas sistemáticas definidas, impulsionando a mobilização das áreasorganizacionais em torno da sua execução;
- Desenvolver e difundir internamente procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas;
- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionaisresponsáveis pela execução de projetos e ações estratégicos, para fornecer e obterinformações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento dasações;
- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com observações realizadas pela Contratada ou demandas efetuadas pela SEDEERI.
- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicos, através da análise deinformações fornecidas pela SEDEERI sobre o andamento destes;
- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, através da análise de informações fornecidas pela SEDEERI sobre o andamento das ações, resultando na realização e fornecimento de estudos analíticos;
- Avaliar o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos definidos;
- Identificar oportunidades de melhorias na execução de projetos, inclusive atravésdo uso de Tecnologia da Informação;
- Apoiar a disseminação de práticas de planejamento e gestão de projetos, nas diferentes áreas de conhecimento previstas na abordagem metodológica aplicadaa SEDEERI (gestão de escopo, prazo, recursos, riscos, etc.).

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a

demandas efetuadas pela SEDEERI, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano deAções Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "*Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida,* ***de acordo com necessidades identificadas****, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com baseno conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEERI direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico.*" (grifo nosso)
>
> *"O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio deJaneiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico".*

As demandas efetuadas no período e os resultados destas demandas encontram-se apresentados a seguir.

Contextualização das Demandas Relacionadas a Projetos Efetuadas PelaSEDEERI no Período

No período abrangido por este relatório, a SEDEERI definiu como prioridade – no que tange àgestão de projetos:

Elaboração de Subsídios Técnico Legais para o Desenvolvimento dos Estudos e Projetos do Complexo Pesqueiro relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro:

Dentro de seu objetivo finalístico, voltado para a execução de ações para o desenvolvimentoeconômico do Estado, assim como para a execução dos importantes objetivos do Governo do Estado no desenvolvimento da Economia do Mar (Economia Azul), a SEDEERI estabeleceu como objetivo estratégico prioritário a implementação do ***Polo Náutico-Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro***.

Para tal, é necessário subsidiar a SEDEERI com o levantamento das demandas técnico-legais exigidas para o desenvolvimento dos estudos e projetos do complexo pesqueiro, que é parte do Polo Náutico Pesqueiro. O objetivo consiste em identificar e analisar as necessidades para o atendimento de demandas técnicas, legais e sanitárias para o complexo fornecendo asinformações necessárias para a execução da iniciativa almejada.

Compras RJ

O Compras RJ é um projeto estratégico e seu acompanhamento é parte da ação do Escritóriode Projetos, assim como apoiar a definição das ações necessárias subsequentes. Ainda que as aquisições e contratações do setor público visem prioritariamente o cumprimento das diversas missões governamentais, é inegável que a utilização mais articulada do potencial econômico desta demanda pode viabilizar diversos outros objetivos também associados ao processo de indução do desenvolvimento. O governo do Estado atingiu a marca de mais de R$ 9 bilhões em compras em 2022, e há a expectativa de crescimento.Por outro lado, o novo marco legal que entra em vigor, terá um papel simplificador das etapas do processo de licitação, embora indique a necessidade de adequação de regulamentos vigentes que não se coadunam com a Lei 14.133/2021.

Novas Funcionalidades do Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas – SIGaP

O SIGaP é o Sistema de Informação de Gestão de Projetos, Ações e Demandas, desenvolvido para a modelagem, estruturação, execução e monitoramento da carteira de projetos e açõesestratégicas da SEDEERI. O sistema, que se encontra implantado (ver relatórios anteriores), teve novas funcionalidades implementadas, dentro do processo de melhoria contínua planejado para o melhor acompanhamento de projetos estratégicos pela SEDEERI. Estas funcionalidades estão totalmente alinhadas à estratégia estabelecida para definição de uma metodologia para estes projetos, relacionando aspectos gerenciais consolidados que foram definidos em conjunto entre a Equipe Técnica da FSFA responsável pelo EP4 e Colaboradoresda Secretaria envolvidos com o trabalho.

A documentação das funcionalidades providas pelo SIGaP está apresentada adiante neste relatório.

Parte I – Monitoramento de Projetos Prioritários

1. Introdução

Em continuidade ao projeto de *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro e Apoio à Sua Execução* e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI especificadas no Termo de Referência, no período compreendido pelo presente relatório uma das atuações do EP4 foi voltada ao monitoramento/acompanhamento de projetos considerados prioritários.

O Planejamento Estratégico realizado indicou ema carteira de projetos e ações prioritários. Dentre os projetos que compõem a carteira foram priorizados 9 projetos a serem desenvolvidos nesta primeira fase. Após a priorização uma ação importante é a gestão, revisãoe monitoramento de sua execução, que devem ser realizados de forma a permitir que sejam estabelecidas medidas para maximizar o sucesso dos projetos estabelecidos como estratégicos e prioritários. Para isso é necessário acompanhar e avaliar andamento e resultados indicando melhorias e sinergias possíveis, assim como a realização de ações corretivas eventualmente necessárias, atualização das ações em execução ou planejadas e definição de novas ações e diretrizes a serem considerados pelo plano estratégico, considerando a dinâmica do mercado resultando em um processo de melhoria contínua.

Esta seção do relatório apresenta, de forma sumaria, o acompanhamento das atividades realizadas nos projetos consideradas altamente relevantes para os objetivos estratégicos.

2. Status Atual dos Projetos Prioritários

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	Catalisar de forma ordenada os recursos e esforços dos Governos Estadual e Municipais a partir dos setores estratégicos e dos fatores estruturais de competitividade de cada região do Estado do Rio de Janeiro.	Pesquisas realizadas de vocações regionais bem como gargalos, potencialidade e a visão prospectiva dos principais *stakeholders* regionais tendo como referência o desenvolvimento regional, a agenda 2030 e a inovação como agente de futuro. Essa ação precisa estabelecer sinergia com o Plano Estratégico de Lógica e Cargas do Rio de Janeiro - PELC 2055.
Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF	Planejar e operacionalizar a alocação de recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses	Encaminhado o Projeto de Lei Nº 6387/2022, anexo 1, que cria o Programa de Viabilização do Investimento Local e Ampliado - PRO-INV, com os recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses - FREMF, criado pela Lei Estadual n° 4.534, de 04 de abril de 2005, para a revitalização de setores e atividade econômica, e dá outras providências.

Compra RJ	Realizar o encontro entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados.	Foram realizados os encontros/rodadas de negócios e estão sendo realizadas pesquisas para avaliar os negóciosefetivados durante as rodadas, assim como avaliação para melhoria continua.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Polo Náutico Pesqueiro	Planejar e implantar o projeto do Polo Náutico Pesqueiro nas instalações e terreno do antigo Estaleiro Caneco, no município do Rio de Janeiro	Foi elaborado Termo de Referência e os estudos e planejamento geral do Polo Náutico Pesqueiro estão em fase de contratação. Paralelo a esta ação algumas avaliações e e recomendações continuam sendo realizados pelo escritório de projetos
Programa de Fomento e Recuperação de Distritos Industriais	Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação/ recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.	Há 10 Distritos Industriais geridos pela CODIN que precisam ser revitalizados, 3 a ser implantados e cerca de 16 onde os municípios solicitaram e estão em fases diferentes.
Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas	Desenvolver a proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal, e modelar ações relacionadas ao setor de gás no Estado do Rio de Janeiro.	Em andamento

Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)	Difundir no Estado do Rio de Janeiro a Geração de Energia Solar Distribuída, por meio de ações de divulgação junto a municípios e setores e criação de parcerias (SESI, SENAI, Sindistal/RJ e outras) para a formação de profissionais para o setor.	O mapa solarimétrico fluminense mostra que o estado possui uma irradiação solar global anual que varia de 1.460 a 2.010 kWh/m² e este mapa está sendo divulgado para os municípios. A Lei O próximo passo é a formação de mão de obra para formação de profissionais para o setor.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis	Estabelecer o Marco Regulatório Estadual para o segmento de energias renováveis, de forma a proporcionar segurança jurídica para o setor e atratividade para investidores.	Em agosto de 2022 ocorreu o Seminário Energias Renováveis no Estado do Rio de Janeiro onde foram debatidas bases para construção do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis. Isto porque o estado possui hoje 18 empreendimentos de fontes renováveis em operação, que atingem 108,54 MW de potência instalada.

Parte II. Polo Náutico Pesqueiro

Introdução

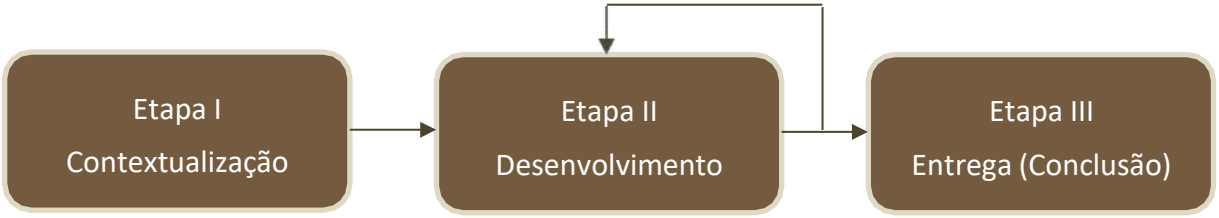
Neste período foi dado início ao desenvolvimento dos estudos técnicos que subsidiarão o planejamento e especificação de projeto para implantação do ***Polo Náutico-Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro***.

O escopo estabelecido para os estudos técnicos é o apresentado a seguir:

- Subsídios técnico-legais para o desenvolvimento dos estudos e projetos do ComplexoPesqueiro relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro;
- Subsídios técnico-legais para o desenvolvimento dos estudos e projetos do Complexo Náutico relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro;
- Projeto e conformação do modelo do Polo Náutico-Pesqueiro que permita ao localrepresentar um novo ponto (polo) turístico para a Baía de Guanabara;
- Projeto para instalação do Shopping do Mar com complexo de lojas dos setores náuticoe pesqueiro, restaurantes e bares vinculados especialmente à gastronomia do mar;
- Projeto para atendimento de vagas secas para o Setor Náutico na Baía de Guanabara;
- Projeto para instalação da unidade da UERJ/Universidade do Mar;
- Projeto para instalação de um Centro de Formação de Mão de Obra Especializada paraa indústria, comércio e serviços das cadeias produtivas dos setores náutico e pesqueiro;
- Projeto para instalação de sede, escola e atracadouro de praticagem.
- Projeto para instalação de atracadouro para barcos de universidades com ações depesquisa no setor (ex.: UERJ, UFF, UFRJ, outros);
- Atuação como principal ponto de convergência do Projeto Baía Reinventada;

- Implementação de sede para o Sistema de Governança do CLUSTER DA BAIA DE GUANABARA;
- Projeto para instalação de estruturas de apoio: Posto de Atendimento Médico, Grupamento Aéreo Marítimo (GAM/PMERJ) e Posto de Bombeiro;
- Projeto Arquitetônico do complexo;
- Estudo Jurídico
- Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental – EVTEA
- Licenciamento Ambiental incluindo os estudos;

Dado o tamanho e complexidade dos estudos a serem realizados, a metodologia adotada parao seu desenvolvimento é a apresentada a seguir:



Onde:

- A **Etapa I – Contextualização** foi concluída, conforme os resultados apresentados no Relatório da Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI – Relatório 1, Mês 6de 31 de maio de 2022 (item 2. Levantamentos, Análises e Recomendações Relacionadasao Projeto Estratégico Para Implantação do Polo Náutico-Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro). Suas informações estão sendo utilizadas para o direcionar as Etapas II e III subsequentes.
- A **Etapa II – Desenvolvimento** consiste de ciclos de desenvolvimento de estudos técnicos,realizados através de levantamentos e análises de informações sobre os diversos temas relacionados ao Polo Náutico-Pesqueiro, da especificação técnica dos componentes do Polo Náutico-Pesqueiro e da documentação dos levantamentos, análises e especificaçõesem relatórios.

  Este modelo permitirá estabelecer uma sistemática de transparência e interatividade comos representantes da SEDEERI e demais instituições relacionadas ao trabalho, para conhecimento e adequação do projeto às suas visões e necessidades.

- A **Etapa III – Entrega (Conclusão)** representará o fornecimento de um ou mais Estudos Técnicos Preliminares, necessários para a execução do(s) projeto(s) requeridos para a implementação do Polo.

  Esta etapa permitirá à SEDEERI contar com as especificações técnicas do Polo Náutico- Pesqueiro, necessárias para a sua implantação.

Esse documento apresenta os resultados do 1º ciclo de desenvolvimento, que consistiu na iniciação dos estudos.

Nessa etapa, as atividades abrangeram o reconhecimento do local de instalação do polo – através de visitas técnicas às antigas instalações do estaleiro Caneco, levantamento de informações externas por meio de análises de informações contidas em estudos anteriores relacionados ao assunto e levantamento de informações internas – através de reuniões com representantes da SEDEERI e instituições relacionadas ao trabalho, apresentadas a seguir:

- EMATER-RIO - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do RJ;
- FAPERJ – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro;
- FEPERJ – Federação dos Pescadores do Estado do Rio de Janeiro;
- FIPERJ – Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro;
- SAPERJ – Sindicato dos Armadores de Pesca do Estado do Rio de Janeiro;
- SEAPPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento.

As informações estão apresentadas de forma preliminar, uma vez que serão acrescidas de informações complementares e poderão sofrer ajustes, no decorrer do aprofundamento dos estudos.

Complexo Pesqueiro do Polo Náutico Pesqueiro

Essa parte do trabalho tem por objetivo a identificação de regulações operacionais e melhores práticas que poderão, subsidiar a definição futura de um macro modelo operacional. Nesse sentido, também se mostra importante apresentar referencias projetuais de complexos pesqueiros existentes no Brasil e no mundo.

A atividade pesqueira ocupa tradicionalmente uma posição de importância na economia do Estado de Rio de Janeiro. Segundo informações do Sindicato de Armadores Pesqueiros do Estado do Riode Janeiro (SAPERJ), a o Estado ocupava em 2016 o lugar de terceiro maior produtor de pescado do Brasil, estando ainda o maior mercado consumidor de pescado concentrado na capital, com um consumo médio de 16,4 per capita. A cidade também figurava como o maior distribuidor de pescado do país, recebendo a produção se Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul e de países como a Argentina, Chile, Uruguai e etc...[1]

Ha anos, a cadeia produtiva pesqueira do Rio de Janeiro enfrenta entraves no que tange ao desenvolvimento do setor. Desde a desativação do terminal pesqueiro da Praça XV em 1992, a atividade sofreu com a ausência de um local de desembarque adequado e sem incentivos econômicos, resultando no fechamento e migração de empresas para outros estados além da perda de espaço físico e mão-de-obra para as empresas offshore.

O projeto de implantação do Polo Pesqueiro tem como principal objetivo suprir a deficiência de portos de desembarque de pescado no Estado do Rio de Janeiro e atender exigências das etapas higiênico-sanitárias adequadas para o beneficiamento e comercialização do pescado , compensando o petérito êxodo de diversas indústrias de processamento e industrialização de pescado do Estado.

A ausência de uma estrtutura adequada cria diversas contradições. Ao passo em que a costa do Estado, em função de correntes marítimas, é extremamente piscosa, atraindo embarcações pesqueiras para o litoral Fluminense, a inexistência de apoio local resulta na evasão da pesca para outros estados, tais como Santa Catarina, e consequentemente na emigração das indústrias de processamento de pescado. Grande parte da produção pesqueira desembarcada no Rio é levada por via terrestre até Itajaí e outros locais, para

[1] CNA CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. *Pesca industrial ganha força no Brasil*. Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/noticias/pesca-industrial-ganha-for%C3%A7a-no-brasil-1>. Acesso em: 24 nov. 2022.

serem processadas pelas indústrias que ali se instalaram.

O Polo Pesqueiro proporcionará a industrias instaladas localmente, assim como em outros estados o acesso ao desembarque e beneficiamentode pescado de forma higiênica, regulamentada e inspecionada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), permitindo que a carga possa ser distribuida com segurança, em território nacional e internacional.

A instalação do polo na cidade cumpre com um dos principais objetivos que é atrair a indústria de processamento do pescado para os municípios Fluminenses, possibilitando à frota pesqueira a utilização de instalações modernas, eficientes e voltadas para a promoção da sustentabilidade da atividade em todas as etapas da cadeia produtiva.

A produção passa ser escoada rapidamente para a indústria para ser processada e distribuida, de forma certificada para pontos de comercialização atacado ou varejo. Nesse processo todas as partes interessadas - governo, produtores, industria, cadeia de suprimentos e consumidores - passam a ter acesso a informações fidedignas sobre o produto, tais como a procedência, controle sanitários, volume de pesca, etc..., possibilitando ao fim, o desenvolvimento econômico do setor no Estado, que volta a alçar posição de destaque na produção de pescado em nível nacional.

Além disso, a implantação do complexo pesqueiro sugere a ampliação e aperfeiçoamento da cadeia produtiva, incentivando a geração de empregos diretos e indiretos e além de promover a melhora da renda e condições dos trabalhadores do setor pesqueiro

O termo **Complexo Pesqueiro** , definido no artigo 2º da Lei 9545/2022 [2], **consiste:**

" [...] é a estrutura física construída e aparelhada para atender às necessidades das atividades de movimentação e armazenagem de pescado e de mercadorias relacionadas à pesca, podendo ser dotado de estruturas de entreposto de comercialização de pescado, de unidades de beneficiamento de pescado e de apoio à navegação de embarcações pesqueiras." (RIO DE JANEIRO, 2022)

Tem como objetivos organizar a atividade de desembarque, conservação, beneficiamento e comercialização, alémde equipamento para aproveitamento integral ou não de subprodutos não comestíveis do pescado no Estado do Rio de Janeiro. O complexo deverá ser um local, dentro das exigências sanitárias e ambientais nacionais e internacionais, que disponibilizará para o mercado produtos inspecionados de qualidade, com valor agregado e que melhorem a renda do pescador artesanal e operacionalidade com escala para os pescadores industriais

[2] RIO DE JANEIRO. Lei nº 9545, de 10 janeiro de 2022. Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2022. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/1352359597/lei-9545-22-rio-de-janeiro-rj>. Acesso em: 24 nov. 2022.

gerando produtos de qualidade.

Por unidade de beneficiamento, entende-se o estabelecimento dotado de dependências e instalações adequadas ao recebimento, manipulação, frigorificação, distribuição e comércio do pescado.

"[...] o estabelecimento destinado à recepção, à lavagem do pescado recebido da produção primária, à manipulação, ao acondicionamento, à rotulagem, à armazenagem e à expedição de pescado e de produtos de pescado, que pode realizar também sua industrialização." (BRASIL, 2020),[3]

Importante esclarecer que segundo a lei da pesca [4] no tocante a natureza da atividade da pesca,classifica-se como atividade comercial da pesca artesanal quando é praticada diretamente por pescador profissional, de forma autônoma ou em regime de economia familiar, com meios de produção próprios ou mediante contrato de parceria, desembarcado, podendo utilizar embarcações de pequeno porte. (BRASIL, 2009). Embora realizada em pequena escala, a pesca artesanal é responsável por metade do pescado consumido pela população humana, e emprega 25 vezes mais trabalhadores do que a pesca industrial (Oliveira, 2012)

Já a pesca industrial é a atividade de pesca praticada por pessoa física ou jurídica que envolva pescadores profissionais, empregados ou em regime de parceria por cotas-partes, utilizando embarcações de pequeno, médio ou grande porte, com finalidade comercial. (BRASIL, 2009). Este tipo de atividade está associada, sobretudo, à pesca longínqua e, por vezes à pesca costeira.

De acordo com Souza (2022), a pesca artesanal tem uma importancia econômica fundamental na manutenção de arranjos produtivos locais de modo extrativo, representando mais da metade do volume de pesca nacional. No Estado do Rio de Janeiro, considerando os 15 municípios, a pesca artesanal foi responsável por cerca de 31% do total estimado em 22.310,9t de pescado descarregados entre julho e dezembro

[3] BRASIL. Decreto 10.468, de 2020, altera dispositivos sobre o regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal. , 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10468.htm>. Acesso em: 24 nov. 2022.

[4] BRASIL. LEI Nº 11.959, DE 29 DE JUNHO DE 2009 (Lei da Pesca). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura e da Pesca, regula as atividades pesqueiras, revoga a Lei nº 7.679, de 23 de novembro de 1988, e dispositivos do Decreto-Lei nº 221, de 28 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. , 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/aquicultura-e-pesca/legislacao/legislacao-geral-da-pesca/lei-no-11-959-de-29-06-2009.pdf/view>. Acesso em: 24 nov. 2022.

de 2019.[5]

O Decreto Federal 5231/2004, atualizado pelo DECRETO Nº 10.587, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2020[6], estabelece para terminais pesqueiros as seguintes atividades:

- descarga, transporte, manuseio, classificação e pesagem de pescado;
- beneficiamento, comercialização, estatística e armazenagem de pescado;
- fabricação e armazenagem de gelo;
- comercialização de víveres, combustível, petrechos, energia elétrica, água egelo para o abastecimento de embarcações pesqueiras;
- aproveitamento industrial de resíduos e rejeitos do manuseio e do beneficiamento de pescado;
- reparos e manutenções de embarcações pesqueiras;formação, capacitação e qualificação de pessoal para o desempenho da atividade pesqueira e de apoio à atividade pesqueira;
- serviços bancários, de comunicações, de alimentação e ambulatoriais destinados a atender aos usuários do Terminal Pesqueiro Público;
- fiscalização e inspeção do exercício da atividade pesqueira e das questões trabalhista, sanitária, aduaneira, fazendária, ambiental e marítima, realizadas pelos órgãos competentes, que exercerão suas funções no Terminal Pesqueiro Público de forma integrada e harmônica;

No complexo pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro espera-se a inclusão de:

- espaço para beneficiamento e comercialização para os pescadores artesanais;
- espaço higienizado e urbanizado para comercialização atacadista através de leilão após beneficiamento;
- câmara de estocagem de pescado para entressafra;
- manutenção e ampliação de empregos diretos e indiretos para as indústrias de beneficiamento, produção de insumos, pesca e aquicultura, distribuição e comercialização do pescado;
- sistemas de gestão e administração modernos implantados em todo o Complexo;
- sistema de levantamento de dados estatísticos para subsidiar a gestão dos recursos pesqueiros no Estado do RJ;

[5] SOUZA, André Luiz Medeiros De; CASTRO, Jane Silva Maia. Sustentabilidade e qualidade sanitária na pesca artesanal: Desafios da pesca artesanal no Rio de Janeiro. *Qualidade e Segurança do Pescado: Coletanea de artigos técnicos da série Dia de Pescado*, n. Agron Food Academy, 2022. Disponível em: <https://portalefood.com.br/produto/e-book-qualidade-e-seguranca-do-pescado-coletanea-de-artigos-tecnicos/>.

[6] BRASIL. DECRETO Nº 10.587, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2020. Altera o Decreto nº 5.231, de 6 de outubro de 2004, que dispõe sobre os princípios a serem observados pela administração pública federal na criação, organização e exploração de Terminais Pesqueiros Públicos. , 2020. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2020/decreto-10587-18-dezembro-2020-790937-publicacaooriginal-162009-pe.html>. Acesso em: 24 nov. 2022.

- estruturas de apoio ao pescador e seus familiares implantadas e em funcionamento;
- estruturas de integração com o turismo, implantadas e em funcionamento

1. Localização



Foto : O antigo estaleiro Caneco

O local escolhido para a implantação do empreendimento situa-se na região portuária do bairro do Caju, possuindo localização estratégica, a beira da Baía de Guanabara, no entroncamento com a ponte Rio- Niterói e avenida Brasil, principais rodovias de acesso e saída da cidade, além de estar dotado de infraestrutura externa consolidada e interna instalada, incluindo cais amplo para atracação de embarque e descarga de pescado.

2. Base Legal

A normativa relacionada a pesca e aquicultura, se apresenta no sentido de estabelecer regras para manipulação higiênico sanitária das embarcações, desde as etapas de pesca ao comércio, criando critérios para classificação do tamanho do pescado, delimitação de épocas de defeso, controle ambiental e etc. Considerando que o trabalho trata da implantação do Complexo, a legislação e normas compiladas estarão voltadas a esta temática. Importante esclarecer que este levantamento não esgota todas as normas em vigor.

Regulamentos Ambientais

A Legislação Ambiental Federal e Estadual em relação a pesca enfoca a proteção para que não haja sobrepesca e ainda garanta a piscosidade da costa brasileira, assim regula tamanho do pescado, datas de defeso, definindo periodos quando a pesca de espécies determinadas está proibida, estabelece regras para pesca em unidades de conservação de uso sustentávele ainda regulamenta as atividades de aquicultura.

Por outro lado, atividades pesqueiras e de aquicultura, dependendo do porte, localização e peculiaridades, são passiveis de licenciamento ambiental.

Regulamentos Sanitários

O conceito de inspeção sanitária de alimentos surgiu com o objetivo de garantir a preservação da saúde de consumidores, a partir da fiscalização de sua qualidade higiênico-sanitária, garantindo a segurança de produtos voltados ao consumo humano.

Segundo Souza (2022) As boas práticas de fabricação de alimentos devem estar inseridas em toda a cadeia produtiva do pescado. Para a segurança dos alimentos, a Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA regulamenta exigências mínimas para ambientes de comercialização de alimentos, tais como feiras e mercados. Por ser um alimento perecível o pescado demanda maior atenção em todas as etapas da cadeia produtiva: captura, beneficiamento, armazenamento, conservação, transporte e comercialização [7] , além do descarte. Nesse processo, a questão do resfriamento recebe destaque.

O controle governamental da qualidade e inocuidade dos produtos da pesca e aquicultura noBrasil possui uma estrutura desenvolvida. No âmbito federal, a inspeção sanitária e industrialde pescado e derivados é uma obrigação do Ministério da Agricultura desde 1933. Em 18 de dezembro de 1950 a atividade foi estabelecida pela **Lei Nº 1.283,** a qual foi regulamentada pelo Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA)por meio do **Decreto Nº 30.691** de 29 de março de 1952. Em 1951 a atividade regida pelo RIISPOA passou a ser executada pela então Divisão (hoje, Departamento) de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA). Citar tb a Lei nº 7.889/1989, que dispõe sobre a inspeção sanitária e industrial de produtos de origem

[7] SOUZA, André Luiz Medeiros de; CASTRO, Jane Silva Maia. Sustentabilidade e qualidade sanitária na pesca artesanal: Desafios da pesca artesanal no Rio de Janeiro. *Qualidade e Segurança do Pescado: Coletanea de artigos técnicos da série Dia de Pescado*, n. Agron Food Academy, 2022. Disponível em: <https://portalefood.com.br/produto/e-book-qualidade-e-seguranca-do-pescado-coletanea-de-artigos-tecnicos/>.

animal e dá outras providências. Hoje, 65 anos após a primeira publicação do RIISPOA, este regulamento foi revisado e publicado no **Decreto Nº 9.013, de 29 de março de 2017**. A inspeção de Produtos de Origem Animal (POA), no âmbito do Ministério da Agricultura é da competência do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA, subordinado à Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA. Em 2020 houve a atualização do decreto anterior, através do decreto 10468 de 2020.

A partir de 23 de novembro de **1989, a Lei 7.889, do MAPA,** distribuiu pelas esferas federal, estadual e municipal a inspeção higienico – sanitária no beneficiamento de produtos de origem animal. Voltados para o setor industrial há atualmente três sistemas de inspeção para avaliar a qualidade da produção de alimentos [8]:

- SIF – Serviço de Inspeção Federal;
- SIE – Serviço de Inspeção Estadual;
- SIM – Serviço de Inspeção Municipal.

Produtos com o selo de aprovação "SIF"podem ser comercializados em qualquer estado do Brasil e também no mercado internacional. Produtos com selo "SIE" podem ser comercializadosem qualquer município do respectivo estado emissor e produtos com aprovação "SIM" podem ser comercializados no âmbito do município[9].

A fiscalização da comercialização de produtos, inclusive o pescado, ocorre no âmbito do Ministério da Saúde, através da Anvisa, cumprimento de outras leis, como a RDC 216/2004, tambem nas tres esferas de atuação governamental.

O pescado e seus derivados estão sujeitos à esses sistemas de fiscalização, sem os quais o pescado não deve chegar ao consumidor. De acordo com o regulamento (RIISPOA, 2020) entende-se por pescado os peixes, os crustáceos, os moluscos, os anfíbios, os répteis, os equinodermos e outros animais aquáticos usados na alimentação humana [10].

[8] [1] Fonte: Definição efetuada pela Equipe Técnica do EP4 a partir do cruzamento de informações

[9] A inspeção dos estabelecimentos destinados ao comércio intermunicipal é coberta pela ANVISA (Agência Nacional deVigilância Sanitária) e pelas Secretarias de Agricultura e Saúde dos Estados e Municípios

[10] EMBRAPA - Manual Técnico de Manipulação e Conservação do Pescado, 2018 (https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj4k7SqhYj6AhV7GLkGHarJA3c
QFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fainfo.cnptia.embrapa.br%2Fdigital%2Fbitstream%2Fitem%2F198877%2F1%2FLivro
-Conservacao-Pescado.pdf&usg=AOvVaw1cK07DmUiIxQmWADD5NWA4)

A partir do Decreto Federal 5.741, de 30 de março de 2006, do MAPA, que regulamentou o Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária - SUASA - o município ou estado que for julgado habilitado com a inspeção equivalente à inspeção federal, após auditoria do mesmo, pode indicar estabelecimentos registrados em suas jurisdições para serem submetidos à equivalência com os estabelecimentos do Mapa, e teremseus produtos de origem animal com trânsito livre no país, derrubando o limite comercial de fronteira estabelecido pela Lei 7.889. O SISBI-POA, Instrução Normativa Mapa n° 17/2020, estabeleceu os Procedimentos para reconhecimento da equivalência e adesão ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (Sisbi-Poa), do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA)

Em portaria DAS/MAPA n 108 de 4 de junho de 2020, que reconhece a equivalência do Serviço de Inspeção Estadual do Rio de Janeiro para adesão ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal ‑ SISBI-POA, os produtos registrados no SIE-RJ passaram a ter equivalência ao SISBI-POA podendo, portanto, serem comercializados em todoo território nacional. Esta equivalência foi obtida a partir de um trabalho conjunto, iniciado em outubro de 2019, realizado pelas equipes da Divisão de Defesa Agropecuária, da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e da coordenação de Inspeção da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Rio de Janeiro.[11]

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA possui em sua estrutura regimental o DIPOA, ao qual compete elaborar as diretrizes de ação governamental para a inspeção e fiscalização de produtos de origem animal, inclusive aquícola e pesqueira, que serão executados por meio do SIF.

O Serviço de Inspeção Federal, conhecido internacionalmente pela sigla SIF. e vinculado ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA, da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA/MAPA), é o responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não comestíveis destinados ao mercado interno e externo, bem como de produtos importados. Atualmente, o SIF tem atuação em mais de 5 mil estabelecimentos brasileiros, todos sob a supervisão do DIPOA.

O selo surgiu quando foi editado o primeiro regulamento para a criação do serviço de inspeçãodentro dos estabelecimentos processadores. Até receber o carimbo do SIF, o produtoatravessa diversas etapas de fiscalização e inspeção, cujas ações são orientadas e coordenadas pelo DIPOA. Importante citar que esse papel da inspeção industrial é

[11] Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (https://wikisda.agricultura.gov.br/pt-br/Inspe%C3%A7%C3%A3o-Animal/Manual-de-procedimentos-de-inspecao-e-fiscalizacao-de-pescado-e-derivados-em-estabelecimentos-sob- inspecao-federal)

exclusiva do médico veterinário, pelo próprio RIISPOA (2020) e pela Lei 5517/1968

Todos os produtos de origem animal sob responsabilidade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento são registrados e aprovados pelo SIF, visando garantir produtos com certificação sanitária e tecnológica para o consumidor brasileiro, respeitando as legislações nacionais e internacionais vigentes.

Atualmente, o Brasil exporta seus produtos de origem animal para mais de 180 países, se destacando como um dos principais exportadores mundiais, transmitindo segurança dos produtos sob fiscalização do DIPOA por meio do selo S.I.F.

Desta forma, o S.I.F. é o responsável pela inspeção e fiscalização nos estabelecimentos registrados junto ao DIPOA, seguindo as determinações estabelecidas no RIISPOA que abrangem todo o processo de fabricação realizado nos estabelecimentos que recebem o pescado e seus derivados para recepção, abate – somente na aquicultura, manipulação, industrialização, distribuição e armazenagem. Vale citar que pelo RIISPOA, o peixe não pode ser vendido diretamente ao consumidor final, tem que passar pela indústria e a inspeção

A inspeção e fiscalização em estabelecimentos de pescado e derivados deve abranger requisitos da inspeção tradicional e de autocontroles, sendo realizada em caráter periódico em atendimento ao artigo 11 do Decreto n° 9.013, de 2017, com exceção das atividades de abate de anfíbios e répteis que possuem inspeção em caráter permanente. Estes requisitos incluem:

a) Verificações Oficiais dos Programas de Autocontrole das empresas, com frequência de fiscalização definida conforme o risco estimado previsto no manual para cálculo do riscoestimado associado a estabelecimentos[12];

b) Verificação do cumprimento da legislação no que diz respeito ao registro dos estabelecimentos e ao registro dos produtos beneficiados;

c) Verificação do cumprimento dos parâmetros analíticos legais das matérias-primas, da água e dos produtos beneficiados (análises laboratoriais oficiais), com coleta de amostraspara as análises fiscais e avaliação dos resultados, visando a verificação da conformidadedos produtos (identidade e qualidade) e o combate às adulterações;

d) Acompanhamento e verificação dos mapas estatísticos com dados de recebimento, produção, destinação e comercialização dos produtos, de acordo com os manuais

[12] Especificações em https://wikisda.agricultura.gov.br/pt-br/home

vigentes;

e) Acompanhamento da resolução das não conformidades, incluindo a apuração de investigações de denúncias de consumidores; e

f) Verificação dos controles de rastreabilidade dos animais, das matérias-primas, dos insumos, dos ingredientes e dos produtos ao longo da cadeia produtiva, a partir de seu recebimento nos estabelecimentos até sua expedição.

Como exemplo de práticas a serem consideradas no processamento de pescado e potencialmente[6] relacionadas ao âmbito das atividades a serem realizadas no Polo Náutico- Pesqueiro, citamos:

Legislação Federal

CONSTITUIÇÃO FEDERAL, **1988** – O Art. 24 estabelece que " Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:
VI – florestas, caça, **pesca**, fauna, conservação da natureza, defesa do solo e dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e controle da poluição; .....

DECRETO-LEI Nº 794 de 19 de outubro de 1938, o chamado Código de Pesca, revogou e substituiu a parte da pesca do Código de Caça e Pesca de 1934. Esse Decreto-Lei proibia, por exemplo, a criação de currais de peixes, as chamadas "cercadas". Ele apresentava um capítuloespecífico sobre "Moluscos, Crustáceos, Esponjas e Algas", o capítulo VII, em que novamente é estipulada a proibição de lançamento de detritos e fundeamento de embarcações em bancos de moluscos. O capítulo VII permitia a instalação de coletores de ostras próximo aos bancos naturais para a coleta de material destinado ao cultivo em parques artificiais e indicava o serviço de caça e pesca como órgão responsável por regulamentar o estabelecimento de parques artificias para o cultivo de ostras e mexilhões. Também figurava pela primeira vez umcapítulo específico sobre piscicultura, o capítulo X.

LEI Nº 11.959, DE 29 DE JUNHO DE 2009: Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura e da Pesca, regula as atividades pesqueiras, revoga a Lei nº 7.679, de 23 de novembro de 1988, e dispositivos do Decreto-Lei nº 221, de 28de fevereiro de 1967, e dá outras providências.

DECRETO Nº 5.231 DE 6 DE Outubro de 2004.: Dispõe sobre os princípios a serem observadospela administração pública federal na criação, organização e exploração de Terminais Pesqueiros Públicos.

DECRETO Nº 10.587, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2020. Altera o Decreto nº 5.231, de 6 de outubro de 2004, que dispõe sobre os princípios a serem observados pela administração pública federal na criação, organização e exploração de Terminais Pesqueiros Públicos. (2020).

LEI FEDERAL Nº 6.938 de 31 de agosto de 1981 estabelece a Política Nacional do MeioAmbiente (PNMA). A PNMA foi um marco na legislação ambiental brasileira por trazer a criação, dentre outras coisas, do arcabouço institucional ambiental no país, o Sistema Nacionalde Meio Ambiente (SISNAMA). A lei também instituiu a obrigatoriedade da Avaliação de Impactos Ambientais e dos Relatórios de Impacto Ambiental, o licenciamento para atividades efetiva ou potencialmente poluidoras, os padrões de qualidade ambiental (para ar, águas e solo), o zoneamento ambiental, a criação de áreas de proteção ambiental de relevante interesse ecológico e as reservas extrativistas. Além disso, também criou a Taxa de Controle eFiscalização Ambiental (TCFA), trimestral, que incide sobre atividades licenciadas e que varia em função da pessoa (física ou jurídica), do porte da empresa e da quantidade de recursos demandada. A lei também explicita a obrigatoriedade da recuperação e indenização dos danos ambientais causados, bem como recomenda a utilização de práticas que melhorem a qualidade ambiental, o que deve ser estimulado pelo Poder Público através de isenções fiscais.

LEI COMPLEMENTAR 140 de 08 de Dezembro de 2011: Fixa normas, nos termos dosincisos III, VI e VII do **caput** e do parágrafo único do art. 23 da Constituição Federal, para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nas ações administrativas decorrentes do exercício da competência comum relativas à proteção das paisagens naturais notáveis, à proteção do meio ambiente, ao combate à poluição em qualquer de suas formas e à preservação das florestas, da fauna e da flora; e altera a Leinº 6.938, de 31 de agosto de 1981.

DECRETO Nº 10.170, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2019: Regulamenta os artigos 24 e 25 da Lei nº 11.959, de 29 de junho de 2009, para dispor sobre os critérios para inscrição no Registro Geral da Atividade Pesqueira e para a concessão de autorização, permissão ou licença para oexercício da atividade pesqueira.

DECRETO Nº 9.013, DE 29 DE MARÇO DE 2017. Regulamenta a Lei nº 1.283, de 18 de dezembro de 1950, e a Lei nº 7.889, de 23 de novembro de 1989, que dispõem sobre a inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal. (2017).

DECRETO Nº 10.468, DE 18 DE AGOSTO DE 2020. Altera o Decreto nº 9.013, de 29 de março de 2017, que regulamenta a Lei nº 1.283, de 18 de dezembro de 1950, e a Lei nº 7.889, de 23 de novembro de 1989, que dispõem sobre o regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal. (2020).

PORTARIA MMA Nº 445, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2014 - Reconhecer como espécies de peixes e invertebrados aquáticos da fauna brasileira ameaçadas de extinção aquelas constantes da "Lista Nacional Oficial de Espécies da Fauna Ameaçadas de Extinção - Peixes e Invertebrados Aquáticos". (2014).

Portaria MMA n° 148, de 07 DE JUNHP DE 2022 Altera os Anexos da Portaria nº 443, de 17 de dezembro de 2014, da Portaria nº 444, de 17 de dezembro de 2014, e da Portaria nº 445, de 17 de dezembro de 2014, referentes à atualização da Lista Nacional de Espécies Ameaçadas de Extinção.

PORTARIA SAP/MAPA nº 310, de 24 de dezembro de 2020 – critérios e requisitos higiênico-sanitários para embarcações pesqueiras de produção primária (2020).

DECRETO Nº 10.170, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2019 — Altera o Decreto nº 8.425, de 31 de março de 2015, que regulamenta o parágrafo único do art. 24 e o art. 25 da Lei nº 11.959, de 29 de junho de 2009, para dispor sobre os critérios para inscrição no Registro Geral da Atividade Pesqueira e para a concessão de autorização, permissão ou licença para o exercício da atividade pesqueira. (2019).

INSTRUÇÃO NORMATIVA MAPA Nº 29, DE 23 DE SETEMBRO DE 2015 — Estabelece, para as principais espécies de peixes de interesse comercial, a correlação entre os seus nomes comuns e respectivos nomes científicos a ser adotada em produtos inspecionados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e destinados ao comércio nacional. (2015).

Portaria SAP/MAPA n° 1217, de 19/08/2022
Altera a Portaria nº 443/2014, a Portaria nº 444/2014, e a Portaria nº 445/2014, referentes à atualização da Lista Nacional de Espécies Ameaçadas de Extinção.

Portaria SAP-MAPA n° 695, de 27/04/2022
Altera a Portaria SAP-MAPA nº 656/2022, que trata do defeso na pesca de camarões e dá outras providências.

Portaria SAP-MAPA n° 656, de 30/03/2022
Alterada (Portaria SAP-MAPA n° 695/2022). Estabelece as normas de ordenamento e monitoramento para a pesca dos camarões, incluindo novo período de defeso, nas regiões SE-S. Revoga: Portaria n° N-56/1984;

Portaria n° N-55/1984; Portaria n° 97/1997; IN n° 189/2008; INI n° 03/2011; Portaria Interministerial n°47/2018;

Portaria n° 220/2020.

Portaria SAP-MAPA n° 643, de 24/03/2022
Estabelece medidas de ordenamento para as modalidades de pesca que tenham como alvo as espécies albacora laje, albacora bandolim e bonito listrado.

Portaria SAP-MAPA n° 616, de 08/03/2022

Estabelece medidas de ordenamento e monitoramento para o exercício da pesca amadora ou esportiva em todo o território nacional. Revoga INI MPA/MMA nº 9/2012.

Portaria Interministerial SBIO-MMA/SAP-MAPA/SECEX-SECINT-ME n° 1, de 08/02/2022
Dispõe sobre contingenciamento para exportação de barbatanas da espécie de Tubarão Isurus oxyrinchus

DECRETO Nº 8.437, de 22 de Abril de 2015 regulamenta o disposto no art. 7º, *caput*,inciso XIV, alínea *h*, parágrafo único, da Lei Complementar nº 140, de 08.12.2011, e estabelece as tipologias de empreendimentos e atividades cujo licenciamento ambiental será de competência da União, sem alterar as disposições já trazidas no diploma normativo sobre as atribuições do ente federativo. Dessa forma cada Estado regulamenta suas competências e asdos municípios.

Legislação Estadual

A legislalação ambiental estadual no Rio de Janeiro é formalizada pelo órgão estadual INEA inde poderão ser encontradas mais informações.

O Polo Náutico Pesqueiro deverá ser licenciado em âmbito estadual conforme Decreto 8437/2016 que regulamenta a Lei Complementar 140/2011 e estabelece a competência do ente federado para o licenciamento das atividades. No caso específico, o licenciamento estará a cargo do INEA que poderá ser passível de Estudo Impacto Ambiental – EIA e respectivo Relatório de Impacto ao Meio Ambiente-RIMA. Entretanto, considerando que o local onde será implantado o Polo Náutico Pesqueiro era um estaleiro onde a maioria dos impactos já ocorreram o que poderá enquadrar o empreendimento de forma a ser necessário estudos ambientais e viários, mas sem o rito de EIA/RIMA. Essa decisão é da Comissão Estadual de Controle Ambiental, que é um órgão colegiado vinculado à Secretaria de Estado do Ambiente e Sustentabilidade.

Além dos estudos ambientais relativos ao licenciamento ambiental, será necessário elaborar os Planos de Gerenciamento de Resíduos, dentre outros.

Norma Operacional (NOP-INEA-32.R-0)
Licenciamento ambiental de aquicultura marinha

NOP-INEA-04.R-1 - NORMA OPERACIONAL - LICENCIAMENTO AMBIENTAL DE AQUICULTURA CONTINENTAL
Estabelecer critérios e procedimentos a serem adotados, no Estado do Rio de Janeiro, para o licenciamento ambiental de empreendimentos voltados à atividade de aquicultura continental.

DECRETO ESTADUAL Nº 47.550 DE 30 DE MARÇO DE 2021 altera o decreto Nº 46.890, de 23
de dezembro de 2019, que dispõe sobre o sistema estadual de licenciamento e demais

procedimentos de controle ambiental – SELCA, e dá outras providências.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 553, 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre procedimentos para o registro de estabelecimentos de abate, que beneficiam, manipulam, industrializam ou armazenam produtos de origem animal

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 554, 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ Institui procedimentos e formulário para registro, renovação, alteração e cancelamento de registro de produtos de origem animal elaborados por estabelecimentos sujeitos à inspeção e fiscalização do Serviço de Inspeção Municipal do Rio de Janeiro, e estabelece critérios para auditoria dos rótulos registrados pelo SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 555. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre a frequência para a verificação oficial dos programas de autocontrole dos processos de produção desenvolvidos e implementados pelos estabelecimentos sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM–RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 556. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre o manual de procedimentos para verificação oficial dos programas de autocontrole dos processos de produção aplicados pelos estabelecimentos sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM–RIO/POA e quanto ao modelo de plano de ação para correção de inconformidades que deve ser apresentado pelos estabelecimentos ao SIM-RIO/POA, para assegurar a inocuidade e o padrão de qualidade dos produtos de origem animal.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 557. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre os programas de autocontrole (PAC) que devem ser desenvolvidos, mantidos, monitorados e verificados, bem como definir o cronograma de atendimento a essa demanda legal, pelos estabelecimentos sujeitos ao registro, inspeção e fiscalização do SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 558. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre o Modelo de Roteiro de Inspeção Sanitária.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 559. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre o programa de combate permanente ao abate, à produção, ao transporte e à comercialização de produtos de origem animal clandestinos, de atividades de educação sanitária e sobre o "Programa de Capacitação em Educação Sanitária para os servidores do SIM-RIO/POA".

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 560. 08 DE JUNHO DE 2020. Dispõe sobre os requisitos técnicos relativos à estrutura física, aos equipamentos e higiene dos estabelecimentos agroindustriais de pequeno porte de produtos de origem animal, sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 561. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre os requisitos técnicos relativos à estrutura física, às dependências, aos equipamentos, higiene e outras exigências para os estabelecimentos que elaboram produtos de origem animal de forma artesanal, sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 562. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre as normas técnicas relativas à estrutura física, às dependências, aos equipamentos, à higiene e outros requisitos para os estabelecimentos classificados como comércio com autosserviço, sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM-RIO/POA

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 563. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe na forma do anexo I o modelo de ROTEIRO DE INSPEÇÃO SANITÁRIA PARA SUPERVISÃO a ser utilizado pela autoridade competente Municipal, em estabelecimentos sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 564. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre o programa de coleta, acondicionamento e envio de amostras para análises fiscais físico-químicas, microbiológicas e demais que se fizerem necessárias à verificação da conformidade dos processos produtivos ou dos produtos de origem animal, elaborados pelos estabelecimentos sujeitos à inspeção e fiscalização do SIM-RIO/POA e quanto ao modelo de formulário para coleta e envio de amostras ao LASP.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 565. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre a sistemática de reinspeção de produtos de origem animal a ser aplicada por servidores do SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 566. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe sobre normas técnicas complementares relativas à identidade visual dos modelos de carimbos de inspeção a serem aplicados aos rótulos e etiquetas utilizados pelos estabelecimentos de produtos de origem animal registrados no SIM-RIO/POA.

PORTARIA “N” S/SUBVISA Nº 567. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Dispõe

sobre procedimentos para o trânsito dos produtos de origem animal bem como quanto às condições para certificação e modelo da Guia de autorização utilizada para o trânsito dos produtos de origem animal registrados no SIM-RIO/POA.

PORTARIA "N" S/SUBVISA Nº 568. 08 DE JUNHO DE 2020. subsecretaria RJ. Aprova o Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal, no âmbito do Serviço de Inspeção Municipal do Rio de Janeiro (RIISPOA-RIO).

Estrutura, Instalações e Equipamentos:

A seguir apresentam-se práticas/atividades do modelo pesqueiro. A validação da aplicabilidade destas práticas deverá ser realizada nodecorrer das próximas etapas dos estudos:

Estrutura Inicial do Complexo Pesqueiro

Núcleo de Apoio Logístico

- Atracadouro
- Retroárea (separação e expedição)
  - Mercado de abastecimento, suprimentos, combustível e gelo
  - Estaleiro de manutenção de embarcações
  - Unidade de manutenção do calado (embarcação na água)
- Pátio Geral do Condomínio
- Estação de tratamento de Esgoto (compacto e de alta performance, comreuso total)
- Reservatório de Água
- Estação de reciclagem
- Administração Geral (controle, segurança e manutenção)
- Subestação de força
- Estacionamento
- Guarderia de apetrechos de pesca

2 – Unidades de Apoio à produção

- Fábrica de Embalagens e Gráficas
  - Papel
  - Latas
  - Plástico
  - Papelão
- Fábrica de Gelo

3 – Unidades de Produção

- Distribuidoras de pescado
- Unidades de armazenagem e estocagem (frigorífico)
- Fábricas de Processamento (beneficiamento e filetagem)
- Fábricas de Conserva – será que vale? É um outro fluxograma, com outros equipamentos.
- Fábricas de Farinha, óleo e Ração
- Mercado Modelo

3 – Unidades de Comercialização

- Pesca Artesanal
- Pesca Industrial
- Central de Comercialização
- Restaurantes

Alem dessas,

Adequação do compartilhamento de sanitários e vestiários com a tripulação dos barcos, quando o estabelecimento possuir área para desembarque dos barcos, de forma que se previna a contaminação cruzada;

Separação física entre a área suja (de recepção do pescado e câmara de espera) ea área limpa (de processamento, armazenamento e expedição), de modo a evitar contra fluxo e contaminação dos produtos;

Presença de local adequado para armazenamento de gelo de uso diário, localizadode forma a evitar contaminação cruzada entre as áreas suja e limpa da indústria;

Presença de local adequado para lavagem e armazenamento de utensílios de uso diário, evitando a contaminação cruzada entre os que são utilizados nas áreas limpa e suja;

Separação entre o armazenamento de embalagens primárias e secundárias, seja as de uso diário, seja no almoxarifado geral;

Presença de local apropriado, ajustado ao leiaute operacional, para armazenamento e secagem das roupas utilizadas pelos funcionários quetrabalham especificamente no setor de frio industrial;

Meios para retirada contínua dos resíduos das mesas ou máquinas de processamento para o exterior das salas de manipulação de comestíveis através do emprego de esteiras rolantes, transportadores helicoidais, calhas com água ou

através de outro método adequado;

Separação física da seção utilizada para o cozimento das demais seções, e do resfriamento, de modo a evitar pontos de contaminação cruzada, contra fluxo e não conformidades na ventilação, como a presença de condensação;

Laboratório ou área específica para a realização de análises, dotada de equipamentos necessários, como para a realização de avaliações microbiológicas, físico-químicas e sensoriais, entre outras avaliações pertinentes às espécies processadas;

Tipos de equipamentos utilizados para a lavagem do pescado, assim como a sua localização, separando área suja da área limpa;

Localização e operação dos equipamentos utilizados para a descama do pescado,de forma a prevenir a contaminação cruzada;

Tipo de equipamentos de frio (produtos congelados) de forma a garantir que ultrapassem rapidamente os limites de temperatura de cristalização máxima;

Áreas externas com condições de limpeza e organização, de modo a evitar o abrigoe chamariz de pragas; e

Tratamento adequado do lixo gerado e os resíduos industriais, de acordo com as Boas Práticas de Fabricação (BPF) - Portaria MAPA nº 368, de 4 de setembro de 1997.

Reaproveitamento de resíduos sólidos, visando a produção da farinha de peixe, óleo, silagem etc….

A EMBRAPA através de uma cooperação técnico-científica entre a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (empresa pública vinculada ao MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), a FIPERJ – Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro, a UFF – Universidade Federal Fluminense e o UNISUAM – Centro UniversitárioAugusto Motta, foi realizado projeto, iniciado em novembro de 2014, para “fortalecimento tecnológico do elo agroindustrial da cadeia de pescado na Região Sudeste do Brasil por meio da socialização de conhecimentos, tecnologias e práticas”, que resultou na publicação, em 2018, do Manual Técnico de Manipulação e Conservação do Pescado, abrangendo um leque de aspectos técnicos e práticos relacionados à despesca, processamento, armazenamento e distribuição do pescado. Em termos metodológicos, consiste em uma revisão da literatura baseada em artigos, livros e manuscritos disponíveis, o qual deverá ser consultado na fase deoperacionalização do complexo pesqueiro – eu sou um dos autores do doc,

cuidado que ele tem algumas desatualizações (perante ao RIISPOA 2020)

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca – SEAP/PR estabeleceram cooperação técnica para o desenvolvimento dapesca e aquicultura, através do estabelecimento de condições mínimas da infraestrutura necessária para o processamento de pescados, frescos e congelados.

Como resultado, foi desenvolvido o Manual de Procedimento para Implantação de Estabelecimento Industrial de Pescado[13], que se encontra revogado. Alternativamente é possível encontrar no manual publicado pela EMBRAPA (2021)[14] Embrapa Pesca e Aquicultura. Palmas, TO. 2021, o programa de necessidades para unidades de beneficiamento de pescado, idealizado pela equipe autora do estudo, que apresenta os requisitos mínimos necessários para a elaboração de um modelo alternativo de UBP direcionado para as especificidades da agricultura familiar.

Desembarque de Matéria-Prima de Pesca Extrativa em Trapiches, Cais ou Portos:

Atendimento às determinações dispostas no **DECRETO Nº 10.468, DE 18 DE AGOSTO DE 2020**[15], no que couber às áreas de desembarque (artigos 42 e 44,)

Documentação da matéria-prima: Nota Fiscal do produtor, onde deve constar o número de inscrição regular no Registro Geral da Atividade Pesqueira (RGP), na respectiva categoria, assim como o número de identificação de registro junto ao Serviço de Inspeção Federal de destino, conforme estabelecido pela Instrução Normativa Interministerial MPA-MAPA nº 04, de 30 de maio de 2014;

Documentação de comprovação da rastreabilidade: cadastro atualizado dos fornecedores, onde deve constar o cadastro dos produtores e suas respectivas embarcações, assim como os locais onde ocorreu o desembarque;

[13] implantação e funcionamento de um estabelecimento industrial de pescado e melhor atenderas exigências estabelecidas pelos organismos oficiais competentes nacionais e internacionais.

[14] EMBRAPA. Unidade de beneficiamento de pescado para organizações da agricultura familiar. v. documento 43, 2021.

15

BRASIL, DECRETO Nº 10.468, DE 18 DE AGOSTO DE 2020. Altera o Decreto nº 9.013, de 29 de março de 2017, que regulamenta a Lei nº 1.283, de 18 de dezembro de 1950, e a Lei nº 7.889, de 23 de novembro de 1989, que dispõem sobre o regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal.

Certificado Oficial de Boas Práticas Higiênico-Sanitárias a Bordo que esteja emitidode acordo com o preconizado na Portaria SAP-MAPA nº 310, de 24 de dezembro de 2020, para as embarcações cadastradas no autocontrole do estabelecimento, conforme o artigo 207-A do Decreto nº 9013, de 2017; importante citar que, a partir de dezembro de 2023, as embarcações primárias deverão atender à Portaria 310/2020

Condições higiênico-sanitárias no local do desembarque do pescado e demais operações de acordo com o previsto no artigo 207-B do Decreto 9.013, de 2017 – ATUALIZADO PELO DECRETO 10.468 DE 18 DE AGOSTO DE 2020.

HACCP/APPCC

O sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) ou (HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point) baseia-se em uma abordagem, reconhecida internacionalmente, embasado cientificamente, sistemática, racional, multidisciplinar e econômica, que controla problemas de segurança alimentar[16]. É um sistema importante para adoção pela indústria alimentar, principalmente para alimentos de alto risco, como os produtos de pesca e aquicultura. A obtenção do selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF) requer a implantação de um programaAPPCC, visando garantir que o pescado é inócuo e seguro para o consumo, garantia essa obtida através da identificação de riscos e realização de controles voltados à segurança do alimento. Unidades de beneficiamento do pescado devem, necessariamente, contar com um programa APPCC adequado ao modelo e características da sua cadeia de produção. Através da portaria MA-46 de 10/02/1998, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento instituiu o SISTEMA DE ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE – APPCC a ser implantado nas indústrias de produtos de origem animal sob o regime do Serviço de InspeçãoFederal – SIF, de acordo com o Manual Genérico de Procedimentos especificado pela Portaria.

O HAACP reconhece que o pescado é uma fonte de proteína altamente perecível, além de estar submetida a diversos fatores de risco. Por essa alta perecibilidade da carne do pescado, O HAACP recomenda seu beneficiamento o mais rápido possível, visando manter suas características microbiológicas e físico-químicas dentro dos padrões da legislação.

Desta forma, o HAACP implementa uma abordagem preventiva para segurança de alimentos com base em Análise dos Modos e Efeitos de Falha (*FMEA – Failure Mode and Effect Analysis*). A abordagem implementada pelo HAACP tem como base a realização de análises e controles químicos, físicos e biológicos, que vão desde a produção da matéria-prima até o

[16] Deodhar, 2003; Huss, 1989, 1995; Jensen & Unnevehr, 2000; Ziggers, 2000

produto acabado, identificando o que pode dar errado, junto com prováveis causas e efeitos, criando assim um mecanismo de controle para proteger a saúde do consumidor. Tem como pré-requisitos outros sistemas de gestão da qualidade, como as Boas Práticas de Fabricação (BPF)e os Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO).

Está baseado em sete princípios:

1. Identificação e avaliação dos perigos.
2. Identificação dos Pontos Críticos de Controle.
3. Estabelecimento dos Limites Críticos.
4. Estabelecimento dos Procedimentos de Monitoração.
5. Estabelecimento das Ações Corretivas.
6. Estabelecimento dos Procedimentos de Verificação.
7. Estabelecimento dos Procedimentos de Registro de Resultados.

Codex Alimentarius

O Codex Alimentarius (ou "Código Alimentar") é um conjunto de padrões, diretrizes e códigosde conduta adotado pela CAC – Codex Alimentarius Comission, parte central responsável pelo*Programa de Padrões Alimentares* da FAO/WHO – Food and Agriculture Organization/World Health Organization (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura). O Brasil é membro do *Codex Alimentarius* desde 1968 e é um dos países da América Latina que tem maior tradição de participação nos trabalhos do Programa *Codex*. O País foi indicado no período de 1991 a 1995 para ser o Coordenador do Comitê Regional da FAO/OMS para a América Latina e o Caribe (CCLAC) e em seguida foi eleito membro do Comitê Executivo (CCEXEC) da Comissão do *Codex Alimentarius*, como Representante Geográfico para a América Latina e o Caribe (1995 a 2003)[17]. A coordenação do *Codex Alimentarius* no Brasil é exercida desde 1980 pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), quandofoi criado o Comitê do *Codex Alimentarius* do Brasil (CCAB), instituído pela Resolução CONMETRO - Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial nº 01, de 17 de março de 1980 e reestruturado através das Resoluções CONMETRO nº 07, de 26 de julho de 1988, nº 01 de 16 de junho de 1989, nº 12 de 24 de agosto de 1992 e nº 05 de 26 de maio de 1993.

O CCAB é composto por órgãos do governo, órgão de defesa do consumidor, associação do

[17] Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa (https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/alimentos/participacao-em-foruns-internacionais/o-brasil-no-codex-alimentarius)

setor produtivo e confederações, incluindo: Ministério das Relações exteriores (MRE), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Ministério da Justiça, Ministério da Ciência eTecnologia (MCT), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Instituto de Defesa dos Consumidores (IDEC), Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Confederação Nacional da Agricultura (CNA) e Confederação Nacional do Comércio (CNC).

Foram criados no âmbito do CCAB, à semelhança da estruturação do *Codex*, grupos técnicos-GTs específicos cuja função básica é identificar os segmentos e especialistas interessados nosvários temas, que possam fornecer subsídios ou pareceres sobre os temas em discussão nas agendas dos comitês do *Codex.* Aos grupos técnicos, compete analisar e avaliar os temas submetidos a exame pelos respectivos comitês do *Codex* a fim de elaborar posições a serem submetidas ao CCAB para as reuniões internacionais dos Comitês do *Codex*. Para tanto, reuniões presenciais e discussões eletrônicas são realizadas durante todo o ano com a participação de membros de setores do governo, setor produtivo e sociedade civil. Ao longo dos anos, as pautas desses grupos, que refletem a agenda das reuniões dos Comitês dos *Codex,* tem crescido em quantidade de tema e na relevância desses, tanto para a saúde como para o comércio de alimentos.

Os objetivos principais deste programa são proteger a saúde dos consumidores e assegurar práticas comerciais justas no comércio de alimentos, e ainda promover a coordenação de todos os trabalhos que envolvam as normas alimentares realizadas por organizações governamentais e não-governamentais. Podemos dizer que o *Codex Alimentarius* ou o código alimentar é o ponto de referência global para os consumidores, produtores e processadores de alimentos, agências nacionais de controle de alimentos e do comércio internacional de alimentos. Todos os países, como o Brasil, são signatários do *Codex Alimentarius*, e se baseiamem suas legislações, tanto na fiscalização, como na construção de legislação específica de seupaís.

SEAFISH

Seafish é uma organização NDPB – *Non-departmental Public Body* do Reino Unido (órgão público não departamental – classificação aplicada a organizações públicas que assistem o governo na tomada de decisões em políticas e práticas, especialmente em áreas de conhecimento especializado[10]), voltada ao suporte ao desenvolvimento do setor de produçãode frutos do mar. Neste sentido, estabeleceu um conjunto de melhores práticas operacionaispara *fishing ports* (portos pesqueiros).

A Seafish desenvolveu o guia de práticas denominado RFPS – *Responsible Fishing Port Scheme*(Modelo Responsável para Portos Pesqueiros, em livre tradução), composto por práticas operacionais e de segurança alimentar a serem adotadas em portos e complexos pesqueiros. O objetivo destas práticas é "promover e encorajar práticas operacionais responsáveis no Reino Unido, para garantir segurança e transparência aos compradores e usuários dos produtos comercializados nestes locais".

3. Complexos pesqueiros no mundo

A pesquisa de referências sobre polos náuticos pesqueiros, e iniciativas do gênero, existentes e em planejamento no Brasil e no exterior, tem por objetivo ilustrar formas diversas de apropriação do tema. Através desse estudo, é possível extrair dados que contribuam para o melhor desenho ou confirmação do escopo do projeto e soluções propostas, não obstante os cenários sociais, econômicos e culturais distintos em cada localidade, sendo especialmente importante na fase de planejamento do empreendimento.

Considerando o contingente de países que apresentam faixa litorânea, concentramos essa pesquisa no grupo que apresenta maior extensão de faixa, em adição aos que mais se destacam na economia pesqueira. Com isso buscamos identificar as principais ações desenvolvidas em relação ao incentivo da prática náutica e pesqueira e seus desdobramentos.

Com relação a extensão da faixa marítima, destacam-se países como Canadá, Indonésia, Groenlândia, Rússia, Filipinas, Japão, Austrália, Noruega, Estados Unidos, Nova Zelândia, China, Grécia, Reino Unido, Mexico, Itália, Brasil, Dinamarca, Turquia, Índia e Chile. (CIA, 2022).

Estudos demonstram que a exportação mundial de pescado praticamente dobrou entre 1986 e 2018 passando de 34.9 para 67.1 milhões de toneladas por ano. Esse dado suscita reflexões acerca do estoque de pescado natural, que embora ainda esteja em níveis considerados normais, teve uma redução de aprox. 30% em relação a 1974. Em adição, a relação de pescado capturado de forma não sustentável aumentou no mesmo período quase em 20%, o que sugere a necessidade de ações educativas e de monitoramento. Outras discussões relevantes em nível mundial abordam temas como a valorização da produção em pequena escala, os melhoramentos na aquicultura, novas tecnologias, sistemas e práticas, e biossegurança da cultura aquática (FAO, 2022). [18]

Cerca de 90% da produção de pescado mundial é oriunda de vinte países, com destaque para a China (maior produtor mundial), Indonésia, Peru, Índia, Rússia, Estados Unidos, Vietnam, Japão, Noruega e Chile e Espanha (FAO, 2020).

CHINA

Além de liderar o ranking de maior produtor de pescado mundial, a China também abriga os principais portos do mundo, tais como os de Xangai, Liao, Ningbo-Zhoushan, Shenzhen, Guangzhou, Hong Kong, Qingdao, e Tianjin. Os portos que abrigam atividade pesqueira concentram-se em Xangai, nas penínsulas de Shandong e LiaoDong, Fujan e em mais cinco localidades. (CHUN, 2021)[19]

[18] FAO. “The State of World Fisheries and Aquaculture 2022”, 2022. https://doi.org/10.4060/cc0461en.

[19] Chun, Zhang. “Designated Ports Could Pave Way for Sustainable Fishing in Chinese Waters”. *China Dialogue Ocean* (blog), 26 de janeiro de 2021. https://chinadialogueocean.net/en/fisheries/16063-designated-ports-pave-way-for-sustainable-fishing-chinese-waters/.

Praticando a atividade pesqueira em larga escala, especialmente em águas profundas, nas últimas duas décadas a China praticamente esgotou as reservas naturais de pescado em sua própria costa devido à sobrepesca (MYERS et al., 2022)[20]. De acordo com Chun (2021), diante da crescente demanda de 69 mil toneladas por ano e das restrições pela pesca natural limitadaa 10 mil toneladas por ano, as políticas de desenvolvimento do setor desde 2017 se direcionam para a redução da frota pesqueira e investimento em aquicultura.

Nesse sentido, foi necessário regular a expansão da aquicultura, que se por um lado significouuma alternativa, por outro trouxe problemas ambientais com a ocupação de 30% da costa, tais como a salinização e redução de deltas de rios e poluição. Algumas soluções propostasabordam a padronização de projetos de estações de aquicultura, reciclagem da água e investimentos em biotecnologia. (CHUN, 2021).

Em outra linha de ação, o governo anunciou um plano de reforma de portos para conseguir praticar a gestão sustentável da pesca através também do controle do material capturado napesca e não apenas da redução do tamanho dos barcos.

Algumas estratégias sugeridas para o gerenciamento são a permanência de agentes da lei baseados no porto; um mercado de peixe designado para comercialização; instalações adequadas para descarregar o pescado; e equipamentos de monitoramento eletrônico na fozdo porto, tendo como desafio garantir que todos esses sistemas funcionem juntos.

Paralelamente, ocorrem diversas iniciativas, das quais destacamos o projeto de atualização erenovação do porto de pesca de Shekou, um porto de pesca nacional que passou por várias mudanças e é um testemunho histórico do desenvolvimento urbano da cidade de Shenzhen.

Os principais pontos de atratividade da região foram mapeados no diagnóstico e a partir delesurgiram soluções como a revitalização da orla com áreas de infraestrutura de lazer e zonas de reciclagem da água. Praças, plataformas de pesca, centros culturais, restaurantes, galerias, plataformas ecológicas, cinturões verdes, centro comercial de pesca, centro comercial de produtos aquáticos, além do polo pesqueiro.

[20] Myers, Steven Lee, Agnes Chang, Derek Watkins, e Claire Fu. “How China Targets the Global Fish Supply”. *The New York Times*, 26 de setembro de 2022, seç. World. https://www.nytimes.com/interactive/2022/09/26/world/asia/china-fishing-south-america.html.



(PLAN(T) STUDIO AT BROOKS + SCARPA, 2022)

Indonésia

Com a segunda maior linha costeira do mundo e rica em recursos pesqueiros marinhos, a Indonésia ocupa lugar no ranking dos maiores produtores de pescado natural. Entretanto, apesar do potencial, apresenta carência de infraestrutura e equipamentos modernos.

Entre as principais iniciativas de projetos nessa área pode ser destacada a modernização do antigo Mercado de Peixe de Jacarta, também conhecido como Mercado de peixe de Muara Baru, localizado na ilha de Java.

Há cerca de quatro décadas, o porto e mercado de pesca, localizado no antigo porto de Batávia, construído pela Holanda, tornou-se desatualizado devido à falta de instalações que pudessem operar com eficiência e lidar com um volume substancial de produtos da pesca.

Em 1973, o Governo encomendou ao Japão, a realização do estudo de viabilidade para o desenvolvimento do porto, a fim de atualizar a indústria pesqueira e atividades relacionadas.As primeiras obras de construção do Projeto foram implementadas de 1980 a 1984, e o portofoi aberto ao público em 17 de julho de 1984. O trabalho de melhoria e modernização foi implementado de 1998 a 2001 e o trabalho de reabilitação foi implementado de 2008 a 2012.[21]

[21] Orishimo, Sadao. “Jakarta Fishing Port Project”. *Japan Society of Civil Engineers*, 2019. http://www.jsce.or.jp/e/archive/project/pj09.html.

Fases de Implantação:
1973 a 1974 – Estudo de Viabilidade
1977 a 1979 – Estudos de engenharia, determinando que a implantação seria dividida em duasfases.
1980 a 1982 - Fase 1 - As obras da Fase I consistiram em recuperação (60 ha), dique (1.524 m), quebra-mar (1.040 m), revestimento (3.040 m), dragagem e auxílios à navegação.
1982 a 1984 – Fase 2 - construção de escritório administrativo, sala de leilão de peixe, câmarafrigorífica, fábrica de gelo, estradas e drenagem, abastecimento de água, obras eléctricas e outras instalações relacionadas.
1985 a 1988 – Masterplan desenvolvimento e atualização do porto e do mercado 1993 a 2002 – Atualização da infraestrutura e modernização sanitária das peixarias.2004 a 2012 – Reabilitação e melhoramento do projeto do porto



Após 2017,há publicações sobre planos de uma nova modernização, incorporando o conceitode um Centro Nacional de Pesca, posteriormente integrado a resorts, praças e turismo marinho, instalações esportivas e um hospital. Há a previsão de um centro gastronômico de peixe no lado leste do porto, indústria pesqueira e modernização de cais e docas e inclusão depaisagismo. O plano de desenvolvimento está dividido em 3 etapas. A primeira ocorreu no final de 2016 a 2017 incluindo Leilão de Pescado e Estação de Tratamento de Águas Residuais(Kumparan News, 2017)[22].

[22] Kumparan News. “Novas Faces e Novas Esperanças para o Porto de Muara Baru”. 2017. https://kumparan.com/kumparannews/wajah-baru-dan-harapan-baru-pelabuhan-muara-baru.



(URBAN+, [S.d.])

Peru

Com uma extensa faixa litorânea voltada para o Pacífico, o Peru possui relação antiga com a atividade marítima. Dois dos cinco principais portos do país (Callao, Paita, Matarani, Salaverrye Iquitos), Callao e Paita foram construídos no século XV e XVI, respectivamente. Atualmentehá aproximadamente 40 portos incluindo marítimos e fluviais.

A industrialização da atividade pesqueira data do início do século XX, inicialmente com peixesenlatados, congelados e secos, destinados, principalmente, ao comércio exterior. A partir dosanos 1960, a indústria para exportação passou a se desenvolver com maior intensidade, elevando o país a um os maiores exportadores de pescado do mundo, entre outros produtos.(Doucet, 1966)[23].

A biodiversidade marinha peruana é uma das mais ricas do mundo e a atividade pesqueira ocorre ao longo de toda a costa com maior ênfase na parte central e norte, devido ao relevo costeiro. Devido a importância da atividade o governo destina investimentos consideráveis para projetos de desenvolvimento e expansão dos entrepostos e ordenamento costeiro.

O porto de Callao, próximo à Lima, na parte central da costa, é o principal porto do Perú e

[23] Doucet, W. F., e H. Einarsson. “A brief description of peruvian fisherie.” Lima, Perú: Instituto del Mar del Perú, 1966. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.calcofi.com/publications/calcofireports/v11/Vol_11_Doucet___Einarsson.pdf.

umdos mais movimentados da América do Sul, possuindo as características de um porto multifuncional, lindando com a exportação de metais, farinhas de peixe, óleo de peixe e minerais. Os produtos de importação incluem trigo, máquinas e madeira serrada. Diversos estabelecimentos industriais estão situados no entorno, como cervejarias, fábricas de processamento de alimentos para peixes e estaleiros de construção naval. O porto abriga uma enorme base naval e é frequentado por navios porta-contêineres, graneleiros, navios de passageiros e abriga também atividades relacionadas à pesca artesanal.

Um terremoto na década de 1940 destruiu a infraestrutura portuária e foi posteriormente reconstruída e ampliada nos anos seguintes. O Terminal Norte está em expansão e estima-seque até o final de 2022, sua capacidade de movimentação aumente. Além disso, uma instalação de cruzeiros está localizada neste terminal, já que Callau é um ponto turístico popular. (SINGH,2022)[24]



Porto de Callao, Peru (SINGH,2022)

Porto de Paita é o principal porto da zona norte do país. Os principais produtos pesqueiros movimentados para exportação incluem peixe enlatado e refrigerado e camarão. O porto de Paita foi considerado um importante porto, frequentado por navios baleeiros europeus no século XIX. No final da década de 1990 recebeu uma expansão. Em 2014 recebeu um projeto de modernização para aumentar a produtividade. Atualmente possui

[24] Singh, Simran. “5 Major Ports in Peru”. Marine Insight, 2022. https://www.marineinsight.com/know-more/5-major-ports-in-peru/.

uma grande capacidade com 143.000 m2, divididos em três áreas de armazenamento uma para contêineres, a segunda para produtos congelados e granéis em geral. Dispõe ainda de câmara frigorífica e 1900 contêineres frigoríficos. (SINGH,2022)

Os principais portos pesqueiros administrados pela Empresa Nacional de Portos - ENAPU (gestão governamental), ambos ao norte de Lima, são o Terminal de Huacho dedicado ao consumo interno e o Terminal de Supe, dedicado principalmente a pesca industrial. (ENAPU, 2021)[25].

Com relação ao destaque de projetos para o setor náutico e pesqueiro, a primeira referência a ser mencionada é a iniciativa de ordenamento costeiro existente para a cidade de Lima. Encampado pela municipalidade de 1995 a 2010 com um horizonte de 15 anos, o Plano Diretor de Desenvolvimento da Costa Verde está em processo de atualização. O objetivo do Plano Diretor é a normatização do desenvolvimento integral da franja costeira através do regulamento de solo, do mar, desenvolvimento urbano, construtivo e ambiental (APCV, 2021)[26].

Iniciativas de projetos na região foram divulgadas. No tocante ao campo náutico e turístico o "Terminal de Cruceros Bahía de Miraflores" é um projeto privado com investimento estimado em US$ 200 milhões, que intenciona colocar o Peru na rota internacional de cruzeiros e transatlânticos. Além do terminal há a previsão de marina para iates, parque, hotel cinco estrelas e centro gastronômico. (Diseño Elemental Perú, 2022)[27].

[25] ENAPU, Empresa Nacional de Puertos. "ENAPU: Relatório anual de atividades 2021". Peru, 2021. https://www.enapu.com.pe/memoria/.

[26] APCV Autoridad del Proyecto Costa Verde. "Plan Maestro de Desarrollo de la Costa Verde 2022 - 2032", 8 de março de 2021. https://apcvperu.gob.pe/planmaestro/.

[27] Diseño Elemental Perú. "En que estado se encuentra? El Terminal de Cruceros Bahía de Miraflores", 2022. https://www.youtube.com/watch?v=HKhpQqZx3kU.



Terminal Cruceros Bahía de Moraflores

Em relação ao tema pesqueiro, identificam-se algumas iniciativas pontuais que atuam com foco no desenvolvimento das redes produtivas locais e no consumo interno.

A reforma do Mercado Municipal San Isidro, distrito de Lima, que está sendo remodelado com previsão de abertura para final de 2022. O projeto contempla equipamento e infraestrutura de dois níveis com 56 pontos de venda. No primeiro piso haverá oferta de produtos perecíveis (8 barracas ao ar livre, 11 barracas de mercearia, 17 barracas de legumes; 9 barracas de frutas, 1 barraca de carnes, 2 barracas de peixe, 5 barracas de aves e 2 outros itens) e um restaurante / zona de cafetaria e uma horta, ervas aromáticas e medicinais, no 2º piso. A área de estacionamento inclui área para clientes e áreas de carga e descarga. A infraestrutura é anti-sísmica e está construída em uma área de 4.479 m². Haverá ainda uma área de lazer e exposição composta por uma praça e um terraço público. (PERU 21, 2022)[28].

[28] PERU21, NOTICIAS. “San Isidro: Mercado Municipal presenta un avance de ejecución del 95% y sería inaugurado en noviembre | RMMN | LIMA”. Peru21. NOTICIAS PERU21, 12 de agosto de 2022. https://peru21.pe/lima/san-isidro-mercado-municipal-presenta-un-avance-de-ejecucion-del-95-y-seria-inaugurado-en-noviembre-rmmn-noticia/.



Mercado de San Isidro PERU21, 2022.

Ainda no quesito consumo, ganham destaque empreendimentos privados como “La Pescadería Pesco” que propõe um serviço estruturado no treinamento de pescadores para pesca responsável e na valorização do trabalho artesanal e mercado o gastronômico “Mercado nº28”, um espaço coletivo de restaurantes com releituras da culinária peruana.



Pescaderia PesCo



Gastronomia Mercado nº28

4. Polos Pesqueiros no Brasil

No Brasil para a compreensão do cenário atual, é preciso também incluir, além dos tradicionais portos e mercados pesqueiros, a figura dos Terminais Pesqueiros Públicos – TTPS,instituídos em 2004 através de política pública nacional e propostas de parceria público privada (PPP).

De acordo com RESENDE (2020)[29], cinco marcos históricos podem ser identificados no desenvolvimento da atividade pesqueira no país. O primeiro no início do século XX, quando osetor pesqueiro foi institucionalizado em nível nacional com a instalação de fixos em todo oterritório. Tal modelo designava uma noção da pesca mais como elemento de ocupação territorial do que atividade econômica central.

O segundo marco, estabelecido em 1930, refere-se a política pública voltada para a organização do circuito produtivo por meio de liberação de cartas de crédito e das primeiras legislações de controle da produção, ensejando um desejo de modernização e visando a produção em larga escala. O terceiro marco pode ser identificado com a criação da Superintendência de Desenvolvimento da Pesca (SUDEPE), do Ministério da Agricultura,ambos, órgão e política, integrados ao Plano Nacional de Desenvolvimento (PND).

O quarto marco institucional, aparece entre 1988 e 1999 com a subordinação do setor pesqueiro ao IBAMA, o que significou para a atividade pesqueira uma influência protecionista.São dessa época leis e decretos de proteção da reprodução das espécies (defeso), proibições de grandes capturas como arrastão, e determinação de zonas marítimas exclusivas. Após 1999, o órgão volta a integrar o Ministério da Agricultura e Abastecimento.

Em 2003 tem início o quinto marco, com a criação de órgãos especiais e legislações, como a Secretaria Especial da Aquicultura e da Pesca (SEAP), bem como a Lei da Pesca em 2009. No debate que abordou o ciclo produtivo da pesca surge a problemática do entreposto, para pescadores artesanais, industriais e comerciantes. Esse cenário favoreceu a o fortalecimentoda política dos Terminais Pesqueiros Públicos (TPP). (RESENDE, 2020).

[29] Resende, Alberto Toledo. “Terminais Pesqueiros Públicos”. Tese de Doutorado em História, Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, 2020. https://www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/16471.

Conforme descrito no decreto de regulação nº 5.231 de 2004, alterado pelo DECRETO Nº 10.587, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2020:

> " Art. 4o Terminal Pesqueiro Público é a estrutura física construída e aparelhada para atenderàs necessidades das atividades de movimentação e armazenagem de pescado e de mercadorias relacionadas à pesca, podendo ser dotado de estruturas de entreposto decomercialização de pescado, de unidades de beneficiamento de pescado e de apoio à navegação de embarcações pesqueiras. "
>
> "Art. 5o A área do Terminal Pesqueiro Público é compreendida pelas instalações de apoio à atividade pesqueira, tais como, ancoradouros, docas, cais, pontes e píeres de acostagem, terrenos, armazéns frigorificados, ou não, edificações, entrepostos e vias de circulação interna, bem como pela infraestrutura de proteção e acesso aquaviário ao Terminal Pesqueiro Público, compreendendo guias-correntes, quebra-mares, eclusas, canais, bacias de evolução e áreas de fundeio. " (BRASIL, 2004)

O histórico acima elucida a razão pela qual as referências mais atuais em projetos relacionados a polos pesqueiros no país serão encontrados em casos de Terminais Pesqueiros Públicos, concedidos para a iniciativa privada por meio de Parcerias Público Privadas em processos relativamente recentes.

Em 2015, foi apresentada uma lista com 18 Terminais Pesqueiros Públicos (Santana, Belém Bragança, Camocim Beberibe, Natal, Cabedelo, Recife, Aracaju, Salvador, Ilhéus, Vitória, Campos dos Goytacazes, Niterói, Angra dos Reis, Santos, Cananéia e Laguna) divididos entre: em operação, em pré-operação, em construção /aparelhamento, em projeto /licenciamento e em planejamento.

Cenário de alguns Terminais Pesqueiros Públicos

Laguna – SC

Em pleno funcionamento desde 2019, sua estrutura possui um cais de 300 m de extensão e com 3 esteiras de recepção de pescados, podendo atracar até 10 embarcações por vez. Ele tem a sua origem antes das políticas do TPP, tendo sido reestruturado, em 2004, para corresponder a nova legislação.

O TPP de laguna foi assumido pelo estado de SC e sua administração entregue à CSPar Porto de São Francisco do Sul, com promessas de revitalização, modernização, geração de novos empregos e maior parceria com o trabalho de pescadores.



Terminal pesqueiro público de Laguna. Foto:Julio Cavalheiro/Secom

Ilhéus – BA

O terminal pesqueiro público de Ilhéus, devido a sua localização estratégica e pelos descontosoferecidos aos pescadores, a exemplo do gelo com abatimento de 25% em comparação ao mercado local, em 2020 movimentou 300 mil toneladas de pescado (BAHIA PESCA). É administrado pela empresa pública Bahia Pesca. A venda de gelo aos pescadores regionais é o seu principal serviço. Possui uma estrutura que oferece venda de combustível para embarcações, unidades de beneficiamento de pescado, soprador de gelo (equipamento que coloca o gelo diretamente na embarcação, sem esforço físico humano), peixarias, caminhão frigorífico, e um píer que comporta cerca de 15



embarcações simultaneamente.

Terminal pesqueiro de Ilhéus. Foto Bahia Pesca

Cabedelo – PA

O Terminal Pesqueiro Público de Cabedelo, está localizado em área continua ao Porto de Cabedelo, a 19 Km de João Pessoa . Conta com uma localização geográfica privilegiada devidoao fácil acesso rodoviário (BR-101 e BR-230) e hidroviário pelo rio Paraíba do Norte. Com área

de 5 mil m² para atracação de embarcações de pesca, um cais com cerca de 100 metros de extensão. Sua estrutura possui um píer flutuante, com 34 metros de extensão, 3,6 mil m² deárea construída em seus diversos pavilhões, bem como uma unidade de tratamento de efluentes., portaria/guarita de acesso, espaço para manobras de veículos, vagas para automóveis e caminhões, bicicletário. O entreposto de pescado possui uma planta industrial para beneficiamento de pescado, prioritariamente atuns e afins, fresco e congelado com capacidade para movimentação de 80 t/dia, onde se realizarão as atividades de lavagem (águagelada e clorada), classificação, medição, pesagem, aferição de temperatura, tratamento, armazenagem de pescado e iscas com capacidade total de 550 toneladas. Em adição, estão instalados túneis para congelamento do pescado, fábrica de gelo para 250 toneladas com transportador helicoidal e unidade sopradora, bem como instalações para fornecimento de água, energia elétrica, e combustível para abastecimento das embarcações. Dispõe ainda de casa de máquinas para os equipamentos de refrigeração, subestação de energia, sala de manutenção, edificações para as funções administrativas de recepção, estação de radiocomunicações, instalações para atividades de fiscalização, refeitório, ambulatório, protocolo administrativo, sala de aula com capacidade para 42 pessoas, vestuários, banheiros,lavanderia e almoxarifado, e, de acordo com os estudos preliminares, a área está apta a exercer suas atividades, carecendo de melhorias e intervenções pontuais. (BRASIL, PROGRAMA DE PARCERIA E INVESTIMENTOS - PPI, [2022.])



Foto: Porto pesqueiro de cabedelo

O terminal ficou desativado por anos, completamente abandonado e depredado. Em 2021 o Grupo Rotamar obteve o direito de administrá-lo após leilão de concessão. A recuperação e revitalização do terminal já foram concluídas e o terminal está em plena atividade.

Niterói – RJ

Inaugurado em 2013, terminal pesqueiro público de Niterói nunca funcionou. O terminal possui um cais com 95 m de extensão, e uma área de aproximadamente 7,2 mil metros quadrados. As estimativas eram de que mais de 15000 pescadores seriam beneficiados e de 500 pessoas circulariam pelo local, diariamente, além de movimentar 25 t por dia de pescado,

que poderiam chegar a 120 t dia (RESENDE,2020). Recentemente o Governo Federal formalizou a entrega do Terminal Pesqueiro Público para a prefeitura através de uma doaçãodo terreno em que está localizado. Atualmente a Prefeitura Municipal de Niterói vem dialogando com representantes da Companhia Docas do Rio de Janeiro (CDRJ), para efetuar uma obra no Terminal Pesqueiro da cidade e também da dragagem do canal São Lourenço, onde se localiza o TPP.



Foto: Terminal pesqueiro público de Niterói – Fonte Jornal a Tribuna

OBSERVAÇÃO RELEVANTE

O projeto dos TPP não atraiu inicialmente o interesse do setor privado por ser considerado inviável economicamente em decorrência da pesca artesanal ser pouco desenvolvida. Foi proposto, de acordo com GREGOLIM (2014) que a administração dos TPPs fosse entregue à administração pública e após a sua estruturação fossem gerenciados por Parcerias Pública Privada – PPP.

Conforme Decreto-Lei 5231 de 2004, constatou-se que os terminais que seguiram essa orientação seguem em pleno funcionamento.

O Ministério da Economia publicou a Resolução CPPI nº 181, que recomendou a inclusão de terminais pesqueiros públicos no Programa Nacional de Desestatização (PND). Os TPPs estãolocalizados em Aracaju (SE); Belém (PA); Cananéia (SP); Manaus (AM); Natal (RN); Santos (SP)e Vitória (ES). Os estudos para essa recomendação foram através de PMI –

Procedimento de Manifestação de Interesse conforme§ 5º do art. 1º do Decreto nº 8.428, de 2 de abril de 2015.

Em março de 2022, foram vendidos três terminais pesqueiros em leilão: Vitória, Belém e Manaus. Os ganhadores serão responsáveis pela exploração, revitalização, modernização, operação, manutenção e gestão dos terminais por 20 anos. Os demais terminais estão em reanálise do processo de concessão.

Estima-se, que mais de 51 mil pescadores artesanais poderão ser beneficiados com as concessões, e a produção total pode chegar a mais de 37 mil toneladas de pescados por ano, reduzindo um desperdício de 67,1 mil toneladas de pescado no longo prazo devido às melhores condições de manuseio e processamento. Essa iniciativa irá promover o fortalecimento sustentável da cadeia produtiva da pesca, considerando sua diversidade, de forma a contribuir para a inclusão social, garantir a ocupação das águas jurisdicionais brasileiras e ampliar a pesca nas águas internacionais.

5. Previsão para proximos estudos

Próximos pontos de Estudos Básicos Complexo Pesqueiro

- Panorama Econômico da Pesca no Rio de Janeiro incluindo peso da pesca no PIB fluminense,com analise de Produção e Demanda de Pescado no Estado, Pais e para exportação;

- Interação entre o setor de formação de mão obra com o complexo pesqueiro;

- Sistema de desembarque;

- Principais estruturas imobiliárias;

- Estrutura Frontal do Cais;

- Características das embarcações;

- Cadeia produtiva;

- Conjunto de utilidades previstas no cais;

-Características de equipamentos a serem utilizados;

Próximos pontos de Estudos Básicos Complexo Náutico

O que é a indústria náutica?
O que é a indústria náutica no Brasil, tamanho e importância.
Como é a indústria náutica no Rio de Janeiro.Desenhar como funciona o setor náutico.
Como é a indústria no Rio de Janeiro?Pontos relevantes:

- Capacitação e formação de mão de obrado setor;
- Qual é a cadeia produtiva e de suprimentos do setor no Rio de Janeiro?
- Caso não tenha, como implantá-la? Se tiver como reforça-la?

- Mapa do setor náutico no Brasil e Rio de Janeiro
- Entender como funciona a indústria náutica no país – Panorâmico econômico
- Exemplos de estados que se destacam como polos Náuticos: SP (fabricante), Brasília(compra) e RJ.
- Atores que podem estar envolvidos no projeto – instituições;
- Objetivo do polo náutico é formar mão de obra e trazer a cadeia de suprimentos.
- Leis de referência do setor:

- Lei 9526/21 – regime de diferenciado de tributação.
- Leis de incentivo.
- Trabalhar economicamente os dados da ACOBAR (Associação de barcos).
- Cadeia de revendedores (equipamentos) e cadeia produtiva de vendas do setor náutico.

Próximos Estudos para o Polo Náutico Pesqueiro

Estes estudos estão contemplados no aditivo contratual.

1- Elaboração do Diagnóstico Físico detalhado da área para ser referência básica aos Estudos Técnicos para implantação do Polo Náutico Pesqueiro, incluindo as necessidades dedescomissionamento;

2- Elaboração do Estudo Técnico para implantação do Polo Náutico Pesqueiro inserindoavaliação dos benefícios sociais, se possível com mensuração, considerando o empreendimento sob os âmbitos pesqueiro e náutico;

3- Preparação de Insumos Técnicos

4- Levantamento de Dados Necessários ao Projeto

a. Confirmação dos limites da área do terreno que será objeto do projeto;

b. Avaliação junto ao Estado/SEDEERI, sobre o interesse na manutenção de edificaçõesexistentes no terreno;

c. Análise da Legislação Aplicável à área do terreno considerando as condicionantes legais normativas urbanísticas, ambientais e institucionais vigentes devidamente espacializadas.

d. Identificação de Planos, Programas e/ou Projetos Correlatos ao Terreno e/ou sua área deacesso imediato que possam impactar positiva ou negativamente a implantação do polo.

5-Consolidação do Programa de Demandas por Quadra Funciona

a. Constituir Grupo Inter-Programático mediante definição de representantes dos setores a serem contemplados no Projeto com a realização de reuniões de interfaces e alinhamentosprogramáticos de demandas;

b. Fundamentação e Detalhamento do Programa de Demandas por Setor e Edificações, comtemplando (à princípio): Complexo Pesqueiro; Polo do Segmento Náutico e Pesqueiro;Centro de Formação de Mão de Obra Especializada no Setor Náutica; Sede do Sistema de Governança do Cluster da Baía de Guanabara; Universidade do Mar; Atracadouros (vagas secas e molhadas); Shopping do Mar; Resíduos Sólidos, Polo Turístico da Baía de Guanabara;

c. Desenho de Fluxos Inter e Intra setoriais; Estimativa quantitativa de fluxos; Análise da distribuição de usos e funções; Hierarquização viária preliminar;

d. Micro setorização e definição de usos e funções dos espaços edificados e não edificados com definição das quadras de áreas por edificações;

e. Consolidação do Programa de Demandas Arquitetônico-Urbanísticas - Quadro de Áreas Construídas e Livres (m2), por Quadra Funcional;

f. Indicação dos Índices Urbanísticos - Índices e Parâmetros Urbanísticos por Quadra Funcionale Edificações.

6- Desenho do Layout Urbanístico Geral

a. Traçado das Quadras - Hierarquização Viária e Parqueamentos c/ Estimativa de Vagas;

b. Traçado do Arruamento e Sistema Viário;

c. Indicação das Principais Linhas de Infraestrutura Urbana _ Abastecimento de água / Reservatórios Elevados; Esgotamento Sanitário e eventual ETE; Drenagem pluvial superficial (run-off no terreno); Energia Elétrica e iluminação pública; Telecomunicações, telefonia e transmissão de dados;

d. Urbanização incluindo os elementos de arborização e jardinagem Indicação da localizaçãodos indivíduos arbóreos e jardins, se houverem.

7- Estudo Preliminar das Intenções Volumétricas Arquitetônicas

a. Estudos Preliminares Arquitetônicos Volumétricos no que tange: ao Complexo Pesqueiro; aoPolo do Segmento Náutico Fluminense; ao Centro de Formação de Mão- de-Obra; a Sede daGovernança da Baía de Guanabara; a Universidade do Mar; Shopping do Mar; ao Polo Turístico da Baía de Guanabara;

b. Estudo Preliminar das Arquiteturas Secundárias / Volumetria _ Edifícios de apoio.

8- Plano de Massa e Hierarquização Viária Final

a. Estudo dos gabaritos aplicáveis;

b. Espacialização volumétrica com indicação dos usos;

c. Hierarquização da Malha Viária Interna.

9- Elaboração do Plano Geral de Uso que contemple os diferentes empreendimentos necessários;

a. Consolidação do desenho final dos usos da área por meio de um planejamento geral

com desenho e quadro de usos em cada uma das áreas bem como as Tipologias Edificáveis;

b. Consolidação do Quadro Geral de áreas edificáveis e não edificáveis;

10- Avaliação preliminar dos Impactos Ambientais e Possíveis Medidas Mitigadoras eCompensatórias

11- Orçamento das Atividades e Obras Previstas no Plano de Uso Geral

12- Estudos Jurídicos

13- Confecção de um vídeo humanizado sobre o empreendimento

14- Relatório Final Consolidado

II.2- Compras RJ

Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à faAceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro e Apoio à Sua Execução e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI especificadas no Termo de Referência, no período compreendido pelo presente relatório uma das atuações do EP4 foi voltada ao monitoramento/acompanhamento de projetos considerados prioritários.

O Planejamento Estratégico realizado indicou uma carteira de projetos e ações prioritárias. Dentre os projetos que compõem a carteira, o projeto Compra RJ tem grande importância e relevância para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio De Janeiro.

Após a priorização uma ação importante é a gestão, revisão e monitoramento de sua execução, que devem ser realizados de forma a permitir que sejam estabelecidas medidas para maximizar o sucesso dos projetos estabelecidos como estratégicos e prioritários.

Para isso é necessário acompanhar e avaliar andamento e resultados indicando melhorias e sinergias possíveis, assim como a realização de ações corretivas eventualmente necessárias, atualização das ações em execução ou planejadas e definição de novas ações e diretrizes aserem considerados pelo plano estratégico, considerando a dinâmica do mercado resultandoem um processo de melhoria contínua.

Programas e políticas de Compras são observados em vários países no mundo. Ações voltadas à ampliação do acesso a mercados públicos e privados fortalecem a atividade empreendedora,incentivam a competitividade e inovação nas empresas que muitas vezes precisam se adequaràs exigências e padrões de fornecimento, ampliam as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a difusão de novas tecnologias, elevem padrão de oferta de produtos e serviços, estimulam o surgimento de novas cadeias produtivas e o crescimento das já existentes. Enfim, o resultado para a economia do território é extremamente positivo.

Em relação às aquisições públicas, com advento da Lei Complementar Federal no 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, é obrigatório o tratamento diferenciado para as microempresas e as empresas de pequeno porte. Assim, há previsão legal para que os governos federal, estadual e municipal ajam estrategicamente e utilizem seu poder de compracomo um instrumento para o desenvolvimento.

Quando o tema é merenda escolar, também há previsão legal para a utilização de recursos públicos para promover a inclusão da agricultura familiar. A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que 30% do valor repassado pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar– PNAE deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, como forma de estimular o desenvolvimento econômico e sustentável dessas comunidades.

No caso das compras privadas, há empresas de maior porte que possuem políticas internas de responsabilidade com o desenvolvimento do território de seu entorno e, assim, possuem ações para o desenvolvimento de cadeia de fornecedores locais.

Nesse contexto surgiu o programa Compra RJ, um programa que estimula a ampliação do fluxode negócios no estado, aumentando a circulação de divisas, o poder de consumo, a demandapela produção e comercialização de bens e serviços, ativando as economias locais e gerando um ciclo virtuoso de crescimento.

O fluxo e o volume de recursos movimentados em um território podem alavancar seu desenvolvimento. Com a introdução de mecanismos corretos de fixação de renda, a riqueza gerada pode gerar um importante ciclo de dinamismo econômico local.

O estado do Rio de Janeiro é a segunda economia do Brasil e a quarta da América do Sul, comum PIB de R$ 758 bilhões (IBGE 2018).

A população estimada do estado é de 17.366.189 (IBGE 2020), sendo o terceiro mais populosodo país, com uma despesa média por família de R$ 4.611,78 (IBGE Pesquisa de Orçamento Familiar 2017-2018)

De acordo com informações disponibilizadas no site da RIOINVEST, a empresa IPC Marketing estimou que os brasileiros gastaram R$ 4,4 trilhões no ano de 2018, e o Estado do Rio de Janeiro representou R$ 444 bilhões desse consumo.

Esses volumosos recursos que circulam no estado do Rio de Janeiro podem ser dinamizadoresde mercado interno. O uso do poder de compra público e privado, seja de instituições, organizações, empresas e da própria população, pode ser um importante fator indutor do desenvolvimento.
O objetivo deste programa é ampliar a participação de agricultores familiares e de empresas de pequeno e médio porte fluminenses nos mercados públicos e privados do estado do Rio de Janeiro, com vistas adinamizar as economias locais e regionais, gerando um ciclo virtuoso de crescimento em todoo estado.

Linhas de Ação do Compra RJ

Institucionalização:

- Fortalecimento da relação institucional entre Governo do Estado do Rio de Janeiro, Prefeituras Municipais Fluminenses, Empresas Compradoras e Fornecedoras estaduais, além de outras instituições públicas e entidades privadas parceiras nas diversas ações do projeto;
- Institucionalização de políticas de compras, tanto públicas como privadas, com um viés de desenvolvimento econômico sustentável nos territórios;
- Parceria com as prefeituras para aplicação do programa em âmbito municipal.

Informação e Inteligência de Mercado:

- Disseminação de informações sobre compras públicas e privadas, exigências, regras e procedimentos para inserção no cadastro de fornecedores, estudos técnicos e oportunidadespara empresas fluminenses.

Acesso a Mercado:

- Criação de ambientes de aproximação entre compradores e fornecedores, além de campanhas de incentivo à realização de compras dentro do estado do Rio de Janeiro, tanto entre empresas (B2B), como entre empresas e consumidores (B2C).

- Criação do selo Compra RJ. (sugestão e aprimoramento do programa).

Capacitação

- Capacitação em diversos temas de interesse ligados às compras públicas.

Inovação e Tecnologia

- Melhoria da competitividade das empresas em razão da adequação de produtos e serviços àsexigências e/ou regras das empresas e órgãos compradores, bem como obtenção das certificações necessárias.

Sustentabilidade

- Inserção do tópico Compras Sustentáveis nos âmbitos público e privado, considerando asustentabilidade ambiental, econômica e social.

Desta forma consideramos que o púbico alvo do Compra RJ, seriam:

● Prefeitos

● Secretários Municipais

● Gestores públicos municipais

● Membros técnicos de comissões de licitação dos Governos e Municipais;

● Representantes do poder legislativo municipal

● Empresários de todos os portes de empresas

● Agricultores familiares

● Setores de compras de grandes organizações

● Representantes de empresas estatais

● Representantes de entidades representativas de setores relevantes da economia.

Além disso, para o desenvolvimento do programa, é de fundamental importância, estabelecer parcerias com as Instituições e demais Secretarias, quais sejam:

1. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais(SEDEERI);

2. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG);

3. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento (SEAAPA);

4. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio de Janeiro (ABIH/RJ);

5. Associação Brasileira de Franchising Seccional do Rio de Janeiro;

6. Associação Comercial do Estado do Rio de Janeiro - (ACRJ);

7. Associação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (RIO INDUSTRIA)

8. Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro (ASSERJ);

9. Associação dos Distribuidores do Estado do Rio de Janeiro (ADERJ);

10. Associação Estadual de Município do Rio de Janeiro (AEMERJ);
11. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN);

12. Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (FECOMÉRCIO);

13. Petróleo Brasileiro S.A (Petrobrás).

14. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro(SEBRAE);

15. Sindicato de Bares e Restaurante do Estado do Rio de Janeiro (SINDIRIO);

São resultados esperados deste programa:

<u>Para empreendedores</u>

● Inserção em novos mercados

● Aumento do volume de vendas e negócios naqueles em que já participam

● Maior interação e relacionamento entre fornecedores e compradores situados no estadodo Rio de Janeiro

● Acesso a informações sobre os mercados público e privado

● Melhoria de processos e produtos

● Melhoria da competitividade

● Redução dos custos de aquisição: ampliação da concorrência com aumento de fornecedoreslocais

Para governo

● Fornecedores mais capacitados e informados

● Gestores públicos capacitados

● Redução dos custos de aquisição: ampliação da concorrência para aumento de escala

● Promoção do Desenvolvimento Sustentável, pela melhoria da distribuição de renda

Etapas e Ações

Nas etapas a seguir descritas considerou-se a natureza das ações e atividades que serão realizadas em cada uma delas e não sua temporalidade, pois parte das ações e atividades podem ocorrer concomitantemente, independentemente de pertencer a diferentes etapas.

1 ª ETAPA: Articulação e Mobilização:

● Reunião para articulação de secretarias estaduais envolvidas nos temas abordados no Compra RJ para apresentação da nova versão do projeto e engajamento nas ações a serem executadas

● Reunião para mobilização de parceiros chave para atuação nas ações e atividades previstasno projeto

● Encontros com representantes das prefeituras municipais fluminenses para a construção conjunta de ações de uso do poder de compra para dinamização da economia local, bem comopara a inserção do tema compras sustentáveis nas aquisições municipais

● Sensibilização de empresas privadas para compra de insumos, produtos e serviços de fornecedores localizados no estado do Rio de Janeiro, bem como da inserção da temática compras sustentáveis em sua política de compras.

● Publicação do Decreto Estadual que cria o Programa Compra RJ

● Instituição do Comitê estadual do Programa Compra RJ

2 ª ETAPA: Disseminação de Informação e Ações de Mercado

● Reunião com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG para conhecer dados e informações sobre as compras públicas no Rio de Janeiro;

● Realização de pesquisas e levantamentos de informações sobre normas aplicáveis às compras governamentais nos governos de uma forma geral para disseminação de um panorama às empresas fluminenses

● Levantamento de normas e políticas para inserção no cadastro de fornecedores junto às principais empresas compradoras do estado do Rio de Janeiro para tornar públicas tais informações

● Reunião para levantamento de informações sobre a realidade das compras sustentáveis noestado do Rio de Janeiro e definição de ações para avançar no assunto dentro junto ao governo do estado e municípios

● Elaboração de materiais sobre compras (cartilha, manual etc), tanto para gestor público, quanto para compradores privados e fornecedores

● Criação de um espaço no site da SEDEERI específico para o Compra RJ para disseminação detodas as informações do projeto

● Realização de campanhas junto às diferentes regiões para estimular o consumo dentro do estado e compra de agricultores e de empresas fluminenses

● Criação do Selo Compra RJ para participantes do Programa

3 ª ETAPA: Realização de Eventos e Capacitações

● Eventos, palestras e seminários sobre a importância das compras públicas e privadas para dinamizar a economia do Rio de Janeiro

● Definição de segmentos/setores prioritários que movimentam a economia do estado e quepoderão ser objeto de Rodadas de Negócios específicas

● Promoção de eventos de acesso a mercado, com destaque para as “Rodadas de Negócios”

● Realização de capacitações para agricultores, empresários e gestores públicos sobre o tema.

4 ª ETAPA: Realização de Consultorias

● Realização de consultoria para agricultores e empreendedores para adequações às normase exigências de compradores, obtendo, inclusive, as certificações necessárias para

participar dos cadastros de fornecedores.

● Realização de consultoria junto às prefeituras municipais para aprimorar, simplificar e adequar suas normas e procedimentos às legislações vigentes, bem como para incluir o temacompras sustentáveis.

5 ª ETAPA: Monitoramento e Acompanhamento dos Resultados:

● Acompanhamento da execução das ações

● Avaliação das ações à luz dos indicadores e metas indicadas no projeto

● Reunião com governança do Compra RJ para avaliação dos resultados ao longo do projeto

● Divulgação dos resultados tanto para governança como para sociedade em geral

Metas Indicador de Resultado

1. Institucionalização do Compra RJ e do Grupo de Trabalho

● Publicação do Decreto de criação do projeto e do grupo de trabalho

. Realizar Rodadas de Negócios em 2023

● Relatório consolidado elaborado pela SEDEERI com informações e registro das Rodadas deNegócios

. Ampliar a participação de empresas fluminenses no cadastro de fornecedores decompradores participantes do programa

● % de empresas fluminenses no cadastro de fornecedores de empresas, prefeituras e secretarias participantes do Compras RJ

. Lançar uma publicação em formato eletrônico sobre o Mercado de Compras Públicas

● Publicação eletrônica

. Realizar 300 capacitações sobre o tema compras públicas no Rio de Janeiro

● Número de capacitações realizadas

. Realizar 300 consultorias para agricultores familiares, empresas ou gestão pública

● Número de consultoria para inovação em processos, produtos ou serviços no caso deagricultores familiares, empresas e normas e legislação no caso de gestão pública

. Realizar um evento sobre o tema compras sustentáveis

● Relatório do evento

Considerando que trata-se de um programa a ser desenvolvimento em parceira com outras Secretarias é de fundamental importância o levantamento de informações junta à SEPLAG:

Informações gerais

- Qual o volume de compras do governo do estado do RJ?

- Desse total, quanto se compra dentro do estado?

- Qual a quantidade de empresas fornecedoras do governo do estado do RJ?

- Do total de empresas fornecedoras, quantas são empresas fluminenses?

- Como são divulgadas as licitações?

- Existe a elaboração e divulgação do Plano de Compras do Governo que

apresente aexpectativa dos objetos a serem contratados?

- O cadastro do Governo do estado permite filtro por porte, localidade e linhas de fornecimento?

Específicas de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte - MPE

- Do total de empresas fornecedoras do estado, quantas são MPE? E quantas são MPEfluminenses?

- São realizadas licitações com itens exclusivos para a participação das MPE cujos valor seja deaté R$ 80.000,00?

- São realizadas licitações com obrigatoriedade de subcontratação de MPE, desde que o percentual máximo do objeto a ser subcontratado não exceda a 30% (trinta por cento) do totallicitado?

- Os editais de subcontratação estabelecem cláusula de habilitação diferenciada para as

MPEserem contratadas?

Os editais de subcontratação estabelecem cláusula de pagamento direto para as MPE?

- Existe cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de MPE em certames para a aquisição de bens e serviços de natureza divisível?

- Os editais permitem a participação das MPEs em certames licitatórios mesmo que apresentem alguma restrição e concede o prazo para regularização da documentação da MPEvencedora?

- Os editais usam critérios de desempate, dando preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte?

Além das informações que deverão ser levantadas, o Decreto que instituiu o Programa Compra RJ, deverá ser revisado e atualizado, de acordo com as novas ações já identificadas esugeridas neste trabalho.

MINUTA DE DECRETO Nº X DE X DE XXXX DE XXXX

INSTITUI O PROGRAMA COMPRA RJ NO ÂMBITO DO ESTADO DO RIODE JANEIRO

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, tendo em vista o que consta do Processo Administrativo SEI – XXX

CONSIDERANDO:

A necessidade de retomar o crescimento econômico incentivando a produção de bens e serviços no Estado do Rio de Janeiro, para fomentar a economia fluminense afetada pela Pandemia da COVID-19;

Que o uso do poder de compra público e privado fortalece a atividade empreendedora, incentiva a competitividade e inovação nas empresas, eleve o padrão de oferta de produtos e serviços, estimula o surgimento de novas cadeias produtivas e o crescimento das já existentes

Que a Lei Complementar Federal no 123, de 14 de dezembro de 2006 – Lei Geral das Microe Pequenas Empresas, dispensa tratamento diferenciado para as microempresas e as empresas de pequeno porte nas compras públicas

Que a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que 30% do valor repassado pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, como forma de estimular o desenvolvimento econômico e sustentável dessas comunidades.

Que a introdução de mecanismos corretos de fixação de renda dos territórios pode gerar um importante ciclo de dinamismo econômico local.

Que o fomento da economia fluminense proporcionará a geração de emprego e renda paraa população do Estado do Rio de Janeiro.

DECRETA:

Art. 1 º - Fica criado o Programa COMPRA RJ com objetivo de ampliar a participação das empresas fluminenses nos mercados públicos e privados do estado do Rio de janeiro, com vistas a dinamizar as economias locais e regionais, gerando um ciclo virtuoso de crescimento em todo o estado.

Art. 2º - Fica instituído o Comitê Gestor do Programa COMPRA RJ, com atribuição de realizar estudos socioeconômicos e propor medidas que visem dinamizar a economia por meio da aquisição de produtos e serviços no Estado do Rio de Janeiro, tanto por meio de compras públicas como privadas, com ações de incentivo à atividade empreendedora, inovação, capacitação, acesso a mercados e financiamento para as empresas fluminenses.

Art. 3º - O Comitê Gestor será formado pelas seguintes entidades públicas e privadas:

. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEERI);

. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG);

. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento (SEAAPA);
. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio de Janeiro (ABIH/RJ);
. Associação Brasileira de Franchising Seccional do Rio de Janeiro;
. Associação Comercial do Estado do Rio de Janeiro - (ACRJ);
. Associação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (RIO INDUSTRIA)
. Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro (ASSERJ);
. Associação dos Distribuidores do Estado do Rio de Janeiro (ADERJ);
. Associação Estadual de Município do Rio de Janeiro (AEMERJ)
. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN);
. Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (FECOMÉRCIO);
. Petróleo Brasileiro S.A (Petrobrás).
. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro (SEBRAE);
. Sindicato de Bares e Restaurante do Estado do Rio de Janeiro (SINDIRIO);

Parágrafo Único - As entidades públicas e privadas, citadas neste artigo, indicarão um membro e seu respectivo suplente para participar das reuniões do Comitê Gestor na qualidadede seus representantes.

Art. 4º - A presidência do Comitê Gestor do Programa COMPRA RJ ficará com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Energia e Relações Internacionais - SEDEERI, que coordenará a execução dos trabalhos.

Art. 5º - Os trabalhos prestados pelos integrantes do Comitê Gestor do Programa COMPRA RJnão serão remunerados, sendo a sua participação considerada serviço público relevante.

Art. 6º - Fica instituído o Selo COMPRA RJ, conforme modelo constante do Anexo a este Decreto, que será concedido às empresas fluminenses interessadas em identificar seus produtos nos diversos pontos de venda ao consumidor final ou atacadista.

Parágrafo Único – Compete à Secretaria de Estado Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais adotar os atos administrativos pertinentes para a concessão do selo, seguindo os critérios estabelecidos pelo Comitê Gestor do Programa COMPRA RJ.

Art. 7º - Será considerada publicidade enganosa, nos termos do art. 37 da Lei federal Nº 8.078/90, a utilização indevida do selo por empresas que não tenham sede no Estado do Rio de Janeiro, bem como aquelas que não atendam aos critérios a serem estabelecidos pelo Comitê Gestor.

Art. 8º - Ficam revogados o Decreto Nº 35.420 de 11 de maio de 2004, o Decreto Nº 46.649 de 06 junho de 2019 e a Resolução SEDEERI Nº 24 de 16 setembro de 2019.

Art. 9 º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, X de XXX de XXX.

CLAÚDIO CASTRO
Governador do Estado do Rio de Janeiro

Parte III – Informações de Cadastro no SIGaPda Carteira Piloto de Projetos Estratégicos

As informações da carteira inicial dos projetos estratégicos já foram cadastrados pela equipeda SEDEERI, com apoio da Fundação, no SIGaP.

As próximas ações propostas:

- Definição do escopo possível dos softwares de módulos a desenvolver e implantar no períodode 30 dias, compreendendo:
    - SIGaP;
    - Observatório de Informações;
    - Comunicação;
    - Orçamento;
    - Painel Legislativo; e
    - Módulo de Administração.
- Definição do responsável ou equipe responsável da SEDEERI pela contrapartida e implantaçãode cada módulo;
- Desenvolvimento, teste, implantação, documentação e transferência para a TI da SEDEERI decada módulo implantado.

Seção escritório de processos e de apoio ao desenvolvimento institucional da SEDEERI

1. Introdução

Em continuidade ao projeto de *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro e Apoio à Sua Execução* e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI especificadas no Termo de Referência, esta seção do relatório apresenta as atividades relacionadas às ações estruturantes para o aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.

O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Processos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios"Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos doEscritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEERI são as reproduzidas a seguir:

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos administrativos e operacionais, através do mapeamento de processos e atividades, incluindo os relacionados à execução de projetos e ações finalísticas;

- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais que utilizam os modelos de processos mapeados pelo Escritório, para fornecer e obter informações de forma proativa sobre estes processos, identificando eventuais desalinhamentos ou necessidades de ajustes;

- Disseminar a cultura de melhoria contínua entre as unidades organizacionais da SEDEERI e vinculadas;

- Promover a auto-avaliação das unidades organizacionais sobre suas atividades, promovendo o alinhamento destas ao papel e atribuições

institucionais da unidade e da SEDEERI e aos objetivos estratégicos estabelecidos;

- Apoiar a formulação, articulação e formalização de acordos internos para o melhordesempenho das atividades;
- Apoiar ações para maior integração entre processos interdepartamentais, atravésda identificação eventuais conflitos, retrabalhos, ausências de tarefas e propondoadequações;
- Buscar a padronização de atividades e controles;
- Identificar oportunidades e propor melhorias em processos administrativos e operacionais, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Identificar, propor e apoiar a implementação de automações de processos, quandoaplicável;
- Identificar, propor e apoiar a implementação de outras soluções tecnológicas que promovam melhorias nas ações internas e externas realizadas pela SEDEERI e vinculadas, quando aplicável;
- Buscar o alinhamento da atuação das unidades organizacionais às diretrizes estratégicas da SEDEERI;
- Dar orientações metodológicas às áreas internas sobre os processos e atividades mapeados;
- Elaborar e entregar informações executivas mensais sobre as ações realizadas peloEscritório.

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEERI, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano deAções Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "*Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimentoeconômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida,* ***de acordo com necessidades identificadas****, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados*

na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEERI direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico." (grifo nosso)

> *"O Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI atuará no âmbito dos projetos estratégicos estruturantes, visando a implementação de melhorias administrativas e operacionais das unidades organizacionais através de alterações no modelo de trabalho ou de implementações tecnológicas."*

As demandas efetuadas no período e os resultados destas demandas encontram-se apresentados a seguir.

Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEERI no Período

No período abrangido por este relatório, a SEDEERI definiu como prioridade – no que tange àgestão de processos – a realização de ações para alavancagem da Plataforma Realiza +RJ, plataforma social de engajamento de culturas comunitárias. Esta demanda tem como objetivo realizar a institucionalização de procedimentos que permitam à Secretaria o desenvolvimento cotidiano da plataforma pelas unidades da Secretaria responsáveis pela sua operação.

Entende-se que esta ação permitirá à SEDEERI executar diferentes iniciativas de desenvolvimento econômico, pela mobilização e engajamento de representações da sociedade e diversos tipos de organizações e pessoas – como empreendedores individuais, empresas de pequeno, médio e grande portes, microempresas, profissionais liberais, pessoasinteressadas e associações em geral – para a realização de iniciativas de desenvolvimento em áreas como Economia do Mar, Óleo, Gás, Energia, Indústria, Comércio e Serviços.

A Plataforma Realiza +RJ foi desenvolvida e implantada para permitir o engajamento coletivoem torno do desenvolvimento de setores da economia e regiões do estado, assim como de experiências sociais específicas de representações da sociedade. Este engajamento ocorre através da criação de grupos de interesse em temas específicos e do incentivo ao desenvolvimento do relacionamento entre os participantes destes grupos, através de um modelo de colaboração baseado no compartilhamento de informações, desenvolvimento de ideias e discussão de temas de interesse comum.

Para que este engajamento possa se desenvolver da melhor forma, a SEDEERI deve atuar de forma coordenada no fomento ao desenvolvimento contínuo destas comunidades realizando,de forma planejada e sistemática, procedimentos voltados, por exemplo, à criação de grupos com interesses comuns que tenham o potencial de impulsionar o

desenvolvimento de determinados setores da economia, identificação de públicos-alvo por temáticas de desenvolvimento, disseminação da plataforma para os públicos identificados, criação de comunidades na plataforma a partir da identificação de públicos interessados, pesquisa, formatação e publicação periódica de conteúdo por comunidade, mediação de interações e outros

Portanto, a adoção de uma sistemática de procedimentos para a SEDEERI, propiciada pelos mapas de processos apresentados adiante, é considerada de alta relevância para seus objetivos relacionados ao desenvolvimento da economia do estado.

Parte III –Especificação de Processos e Atividades Relacionados à Plataforma Realiza +RJ

1. Introdução

Para atingir o propósito de definição e implantação de uma sistemática para operação da Plataforma Realiza +RJ, o EP4 atuou junto à Secretarias e áreas envolvidas com a plataforma para a realização das seguintes ações:

- Definição de plano de trabalho para a especificação e implementação de procedimentosvoltados à operacionalização de um "plano de comunicação", definido como um conjuntode ações regularmente executadas para o desenvolvimento contínuo de grupos
  comunitários e temas de discussão a serem mantidos pela plataforma;
- Realização de estudos sobre práticas de mercado e referências aplicáveis;
- Mapeamento de processos para especificação dos fluxos de atividades relacionados à plataforma;
- Apoio à implementação do plano de comunicação, abrangendo a execução de "projetos pilotos" definidos em conjunto com as unidades da SEDEERI envolvidas com a plataforma.

2. Estudos-Base Para a Definição do Plano de Comunicação: Levantamentos de Práticas deMercado e Referências Aplicáveis

1.1. A aplicabilidade, para os processos da Plataforma Realiza +RJ, dos conceitos de estratégia de marketing digital adotados pelo mercado

Marketing é a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades do mercado por meio de produtos ou serviços que possam interessar aos consumidores[11,12]. O alcance da internet faz com que o uso de técnicas de ***Marketing Digital*** permita que as ações de marketing atinjam grandes audiências, rápida, eficientemente e com baixo custo[13]. Alguns

[11] Cerf, M.; Garcia-Garcia, M.; Kotler, P. (2017). Consumer Neuroscience. The MIT Press (in French). MIT Press. p. 281. ISBN978-0-262-03659-7

[12] American Marketing Association, Definitions of Marketing, approved 2017 (https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/)

[13] Digital Marketing Institute (https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business#:~:text=Using%20digital%20marketing%20techniques%2C%20you,to%20know%20your%20customers%20better
!)

dos principais benefícios desta abordagem são representados pela facilitação da interação com o público, possibilidade de conhecer suas necessidades de forma mais aprofundada e capacidade das ações alcançarem qualquer público que se deseje, independentemente da sualocalização no planeta. Uma das técnicas de marketing digital mais reconhecidas é a denominada ***Marketing de Conteúdo***, representada por uma abordagem voltada para a criação e distribuição de conteúdo de valor, relevante e consistente para atrair e reter uma audiência claramente definida e, em última instância, obter resultados lucrativos junto aos clientes[14]. Esta abordagem tem como base a distribuição de informação relevante para o público e é uma prática de sucesso na construção de vínculos duradouros e obtenção da lealdade de clientes.

É evidente que existem diferenças nos objetivos de atuação entre os setores público e privado.Pode-se mencionar, por exemplo, que enquanto instituições privadas buscam competir com a concorrência e maximizar suas margens de lucro, instituições governamentais visam objetivos coletivos, sociais em sua maioria. Também é importante observar que as ações a serem realizadas através da Plataforma Realiza +RJ não são voltadas ao marketing em sua essência.

Ainda assim, entende-se oportuno adotar, de forma adaptada, algumas de suas práticas. Reiteradamente, uma ampla gama de organizações públicas tem adotado diversas práticas adotadas por instituições privadas, adaptando-as às suas operações, para implementar procedimentos testados e aceitos que comprovadamente resultem em ganhos relevantes na sua atuação, principalmente os que, de forma rápida e eficaz, resultem no aumento da qualidade e produtividade das suas atividades. Em relação ao marketing digital, verifica-se que várias técnicas são evidentemente aplicáveis às necessidades administrativas da SEDEERI para a Plataforma Realiza +RJ visto que, essencialmente, têm por objetivo desenvolver relacionamentos com o público-alvo através de interações online e da promoção de temas deinteresse deste público. Estas técnicas buscam novas formas de comunicação, engajamento e habilitação da conectividade, tendo em vista o crescente número de pessoas e instituições digitalmente conectadas. Adicionalmente, estas técnicas implementam um modelo reconhecidamente bem-sucedido, que é o adotado pelas plataformas das principais mídias sociais do

mercado. O público em geral está bem adaptado com este modelo.

Para serem bem sucedido nesta abordagem, as empresas de mercado estabelecem uma ***Estratégia de Marketing***, representada por uma abordagem racional e planejada para alcançar uma vantagem competitiva sustentável[15]. Relativamente à Plataforma Realiza +RJ, considera-se que uma abordagem adaptada desta prática permitirá embasar o planejamentoe execução das ações a serem realizadas.

[14] Content Marketing Institute (https://contentmarketinginstitute.com/getting-started/)
[15] Baker, Michael The Strategic Marketing Plan Audit 2008. ISBN 1-902433-99-8. p. 3

1.2. Estratégia de Marketing: O Modelo SOSTAC

A definição de procedimentos e atividades com base em modelo preestabelecido de processospermite estabelecer uma sequência lógica integrando diferentes perspectivas, de modo a abranger tanto necessidades estratégicas quanto táticas e operacionais, garantindo o foco emtodos os aspectos fundamentais que necessitam ser considerados no cotidiano de relações com o público-alvo. O principal objetivo desta abordagem é prover um modelo estruturado eproativo de atuação para todas as fases do processo.

O modelo SOSTAC[16] foi desenvolvido em 1990 e posteriormente formalizado na publicação Marketing Communications[17] em 1998 e nas publicações subsequentes SOSTAC *Guides to your Perfect Plan* (2011) e SOSTAC *Guide to your Perfect Digital Marketing Plan* (2020). O termo SOSTAC é um acrônimo, em inglês, para as seis fases fundamentais do marketing: situation, objectives, strategy, tactics, action and control. Este modelo foi adotado por uma série de experts em marketing para diferentes situações específicas[18]. Os passos também foram adaptados para o desenvolvimento de *business plans* empresariais[19].

O grande valor deste modelo é o fato de ser simples, estruturado e detalhado, permitindo maior robustez à estratégica digital. Ao longo do processo de criação e execução da estratégia,esta técnica encoraja o uso cíclico de dados obtidos da execução para embasar análises situacionais. Através de sua estrutura bem definida, a definição de objetivos é influenciada por lições recentemente aprendidas. SOSTAC é caraterizado por ser um plano simples e lógico, mas ao mesmo tempo muito detalhado e completo, utilizado por milhares de profissionais[20].Este modelo foi eleito pelo Chartered Institute of Marketing Centenary Poll entre os três melhores modelos em todo o mundo[21].

O modelo compreende seis etapas de planejamento, cada uma com finalidades específicas[22,23,24]:

1. Análise da Situação	Corresponde à primeira etapa do plano, na qual se deve responder à questão: “Onde estamos agora?”. A análise da situação engloba o estudo da situação atual interna e externa da empresa. Na análise interna é realizado um estudo de KPI

[16] Smith, PR (1998). Marketing Communications - an integrated approach (2nd ed.). London: Kogan Page. ASIN 0749436697
[17] Steve Bax; Paul Woodhouse (3 July 2013). Cambridge Marketing Handbook: Communications. Kogan Page. pp. 69–. ISBN978-0-7494-7062-3.
[18] Roddy Mullin (2002). Direct Marketing: A Step-by-step Guide to Effective Planning and Targeting. Kogan Page

Publishers.pp. 40–. ISBN 978-0-7494-3677-3.

[19] "How to assemble an effective digital marketing plan for your business". Business in Vancouver, May 12, 2015 Cyri Jonesand Ivan Surjanovic

[20] Chaffey & Smith, 2017

[21] PR Smith Marketing Success (https://prsmith.org/)

[22] Site official da SOSTAC (https://sostac.org/)

[23] Smith, PR (1998). Marketing Communications - an integrated approach (2nd ed.). London: Kogan Page. ASIN 0749436697

[24] Análise da equipe técnica da FSFA responsável pelo EP4.

usados para avaliar as atividades online da empresa (como, por exemplo, o número total de sessões ou visitas no website, o número de visitantes únicos, a taxa de conversão, o tempo médio de duração no website e as páginas mais populares) e o estudo do comportamento dos clientes. A análise externa envolve a análise dos concorrentes e do benchmarking, a análise dos parceiros e/ou intermediários e a elaboração de uma análise PEST onde se avalia as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que moldam o mercado no qual a empresa atua. A etapa é concluída através da realização de uma análise SWOT focada ao ambiente digital, sumarizando os pontos fortes e fracos – internamente – e as ameaças e oportunidades – externamente. Esta seção geralmente compreende metade do plano de marketing digital e sua correta execução permitirá que decisões posteriores sejam tomadas de forma mais fundamentada. Quanto melhor se conhecer os concorrentes, os clientes, as competências e os recursos que a empresa detém, mais fácil será delinear posteriormente as estratégias e as táticas a seguir.

2. Objetivos

Os objetivos devem responder à questão: “Para onde queremos ir?”.

Esta etapa é essencial, visto que os objetivos ajudam a empresa a focar-se naqueles que realmente precisa de alcançar, tornando o processo mais rápido. Permite à empresa delinear os 5´s a implementar: aumentar as vendas (sell), acrescentar valor ao cliente (serve), o aproximar ao cliente ao criar novos laços com este (speak), reduzir custos (save) e adicionar valor único ao cliente (sizzle).

Todos os objetivos estabelecidos devem ser SMART, isto é, devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e delimitados a um período de tempo.

3. Estratégia

A definição da estratégia visa estruturar como serão atingidos os objetivos traçados na etapa anterior, orientando todas as decisões táticas.

Nesta etapa são exploradas as vantagens competitivas distintas da empresa, tendo em atenção os recursos disponíveis. Além disso, procede-se a caraterização da segmentação do mercado, assim como a definição do posicionamento pretendido pela empresa, identificando sua proposta de valor no cenário digital. A estratégia deve ser de médio a longo prazo, assim como duradora.

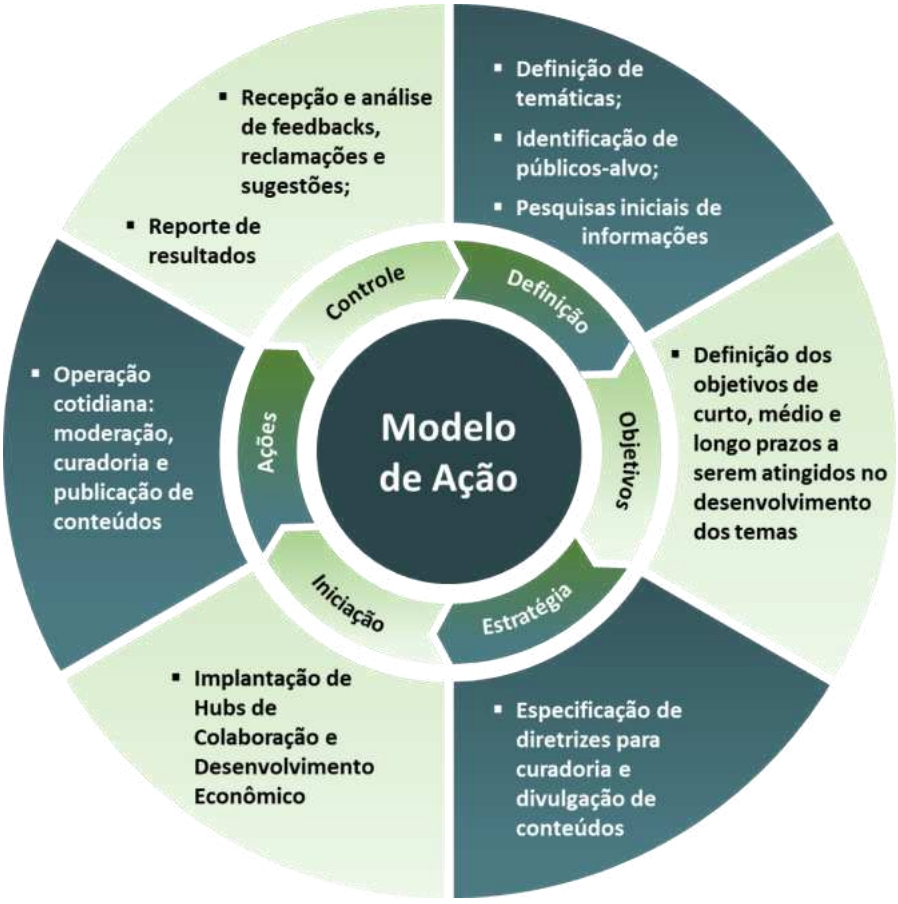
4. Táticas	As táticas correspondem à escolha da ferramenta ideal para atingir as estratégias definidas anteriormente. As táticas visão o detalhamento da estratégia. Englobam uma análise do marketing mix (Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, Pessoas, Processo e Evidências Físicas) e a construção de um diagrama de Gantt. Tendem a ser de curto prazo e flexíveis.
5. Ações	Esta etapa consiste no detalhamento mais aprofundado das táticas. O detalhamento das ações visa a implementação das táticas definidas. Requer que haja uma boa comunicação e motivação entre toda a equipe, para que seja possível atingir a excelência na execução das ações. Tem como base o planejamento das atividades e uma avaliação contínua dos resultados, para detectar eventuais desvios. Neste sentido, requer que sejam levantados dados continuamente, avaliar riscos e calcular seus impactos, criando planos de contingência e efetuando revisões constantemente.
6. Controle	Esta etapa é executada de forma a compreender se os objetivos traçados estão sendo efetivamente cumpridos. Tem como base procedimentos de controle que permitam avaliar e rever o desempenho das ações executadas. Deve ser executado com a frequência necessária de modo a permitir perceber se as ações estão sendo bem sucedidas e de que forma. É nesta etapa que se irá medir e monitorar todos os objetivos. Deste modo, caso seja necessário, as táticas e as estratégias poderão ser alteradas através de ações corretivas.

1.3. Etapas e ciclos para as ações da Plataforma Realiza +RJ

O modelo apresentado a seguir é uma adaptação da abordagem SOSTAC, considerando as necessidades relacionadas à sistematização dos procedimentos operacionais da plataforma ecaracterísticas da SEDEERI.

No desenvolvimento deste modelo foram considerados os seguintes objetivos estratégicos relacionados à Plataforma Realiza +RJ:

- Geração de engajamento;
- Desenvolvimento de uma relação de confiança;
- Motivação contínua do público para a realização de ações de desenvolvimento da economia;
- Construção de imagem online para a SEDEERI;
- Criação de uma visão de consenso sobre as ações de desenvolvimento da economia.



Este modelo foi utilizado para orientar a definição dos processos e atividades detalhados adiante. Adicionalmente, foram consideradas práticas e referências específicas à algumas dasatividades abrangidas por estes processos, como apresentado a seguir.

1.4. Fatores para a Efetividade da Comunicação

A adequada comunicação com o público-alvo requer a identificação de suas características e necessidades de informação. Este conhecimento amplia e efetividade das comunicações, permitindo a identificação e formatação mais adequada do conteúdo. Diferentes públicos podem ter diferentes necessidades e níveis de maturidade, exigindo que as comunicações sejam adaptadas de acordo com estas características específicas.

Como técnica geralmente aceita no desenvolvimento de relações no mundo digital, adota-se como prática o aprimoramento do relacionamento através de uma "escala evolutiva" de referência.

Desta forma, a partir de modelos adotados no mercado[25], apresenta-se a seguir uma escala sugerida, adaptada para a realidade a SEDEERI, considerando características e objetivos da Secretaria com a plataforma:



Para permitir que o público-alvo progrida de forma rápida através das etapas de

desenvolvimento do relacionamento, devem ser estabelecidas condições favoráveis, a partir do fornecimento, na periodicidade requerida, de informações de valor que correspondam à necessidade neste estágio. O adequado conhecimento do público-alvo, suas necessidades e desejos, em cada etapa do modelo apresentado, é fundamental para os melhores resultados nas comunicações. A elaboração de mensagens e conteúdos devem estar totalmente alinhadas, em modelo, linguagem, tamanho e conteúdo, ao respectivo estágio da assistência.

[25] Buyer-readiness scale (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 424), The Definition: buyer readiness stage (https://the-definition.com/term/buyer-readiness-stages#:~:text=Buyer%2Dreadiness%20stages%20are%20the,and%20finally%20the%20actual%20purchase.)

Como exemplo, na etapa de Aprendizado e Descoberta devem ser elaboradas mensagens que capturem a atenção do público-alvo que pode ainda não estar convencido da necessidade dededicar maior tempo ou atenção ao assunto. Uma preocupação comum nesta etapa é a de conquistar a atenção da pessoa com uma mensagem sucinta e interessante, que seja cativantedesde os primeiros instantes. Para atingir este objetivo, o conteúdo deve ser simples, objetivoe de "fácil consumo". Informações muito longas e elaboradas nesta etapa podem acarretar aperda de interesse.

Na etapa de Reconhecimento pode-se tentar criar uma "conexão emocional" que permita à pessoa se interessar em se tornar um usuário da plataforma. A estratégia nesta etapa é a de estabelecer "pontos de apelo" nos quais o futuro usuário possa ter uma visão de como determinadas funcionalidades providas pela solução podem ajudá-lo em seus objetivos.

As etapas de "Consideração pela Adoção", "Decisão pela Adoção" e "Fidelização" são resultantes do crescimento gradativo do uso da plataforma, acarretado pela relevância do conteúdo publicado e do nível de envolvimento no desenvolvimento dos temas. Devem ser sistematicamente realizadas pesquisas e publicações de informações relevantes por tema e público-alvo, assim como monitoramento e mediação das interações. Estes procedimentos deverão ser feitos pelos responsáveis da SEDEERI que atuarão no papel de "ponto focal', sendo o principal agente interno à Secretaria dedicado ao desenvolvimento de cada tema da plataforma.

Devem ser estabelecidas estratégicas formais de comunicação, abrangendo tipos e frequências do envio de mensagens de divulgação e de publicação de conteúdos. A definiçãoda estratégia deve resultar na especificação de calendários de comunicação, que garanta a regularidade das ações, de modo a fomentar o engajamento do público.

As áreas da SEDEERI envolvidas com cada tema e público-alvo devem atuar constantemente no monitoramento da evolução das discussões, identificando oportunidades para maximizar o engajamento do público. Para o adequado resultado da aplicação da estratégia estabelecida,considera-se crucial o gerenciamento contínuo das comunidades implementadas na plataforma, através da realização de análises e atualizações regulares sobre o público alvo, fluxo das informações para publicação e interações entre as partes.

1.5. Fatores para a Publicação de Conteúdo

A adequação do conteúdo publicado na Plataforma Realiza +RJ é considerado fator-crítico-

de-sucesso para os objetivos propostos. Todas as ações requeridas para possibilitar publicações contínuas de conteúdo de interesse para o público, como realização de pesquisas de conteúdos, desenvolvimento de material no formato mais adequado, inserção do conteúdo na plataforma e envio de mensagens de divulgação, deverão ser realizadas de forma planejada, organizada e controlada, tendo como base a definição formal de objetivos e resultados desejados.

Para possibilitar o alcance dos resultados desejados, a publicação de conteúdo deverá contar com procedimentos formais, que subsidiem a identificação do conteúdo mais adequado a serpublicado, considerando o público ao qual se destina e objetivos a serem alcançados. Deve-seconsiderar pré-requisito compreender o contexto do público a ser abrangido, para que a escolha de temas e o desenvolvimento de conteúdos sejam feitos com base na sua receptividade e pertinência – tanto sob a perspectiva do público quanto da SEDEERI.

As atividades para levantamento, desenvolvimento e publicação de conteúdos deverão considerar os aspectos descritos a seguir.

Personalidade da SEDEERI

As interações a serem realizadas entre a SEDEERI e o público na plataforma constituirão um formato de diálogo representativo do tipo de relacionamento entre as partes. Desta forma, deverão ser definidas pela SEDEERI diretrizes específicas para as interações e publicações de conteúdo, fornecendo aos responsáveis pela elaboração de conteúdos e comunicados uma visão geral das diretrizes, orientações e padrões para a realização de publicações. Estas diretrizes devem ser representativas da personalidade que se deseja dar à SEDEERI em suas relações cotidianas com os diferentes tipos de públicos.

Definição de Temáticas e Decomposição em Temas

A escolha das temáticas (área de desenvolvimento econômico) e temas (decomposição da temática em assuntos de interesse para o desenvolvimento econômico) a serem incluídos naplataforma deve ter como base fundamental a interseção entre os objetivos de desenvolvimento econômico da SEDEERI com as necessidades de públicos-alvo relacionáveis a estes temas. A existência de uma interseção representativa entre os interesses dos envolvidos é fundamental, visto não haver sentido no desenvolvimento de temas que não despertem o interesse do público-alvo, nem no desenvolvimento de assuntos que não se encontrem dentro dos objetivos da SEDEERI.

Conhecimento do Público-Alvo

O sucesso das ações da plataforma será atingido através da publicação de conteúdos de interesse de cada público associado aos temas tratados. Isto requer o conhecimento das necessidades, desejos e interesses do público-alvo dentro nestes temas. Uma prática usual de mercado adotada para criar um entendimento sobre o público-alvo consiste na elaboração de "Personas", na qual é feita a descrição de perfil representativo de um personagem fictício que exemplifique um segmento relevante do público. A descrição

deste perfil inclui a especificação de algumas características que permitam entender atitudes, comportamentos, necessidades e desejos do público a ser abrangido pelas ações.

A figura a seguir apresenta uma proposição para a descrição de Personas a ser adotada pela SEDEERI, adaptada para o modelo implementado pela Plataforma Realiza +RJ.



Publicação de Conteúdo

O desenvolvimento de conteúdo deve ser feito a partir de uma visão contextualizada, que não deve ter como fim apenas a realização de publicações sem propósitos. Cada publicação deve buscar resultados específicos, tendo em vista objetivos estratégicos. Esta abordagem deve considerar as seguintes perspectivas:

Substância

- Qual o público a ser atendido?
- Por quê divulgar este conteúdo?

Estrutura

- Como o conteúdo deve ser organizado na plataforma?
- Como deve ser apresentado para o público?

Governança

- Políticas, diretrizes e padrões para desenvolvimento de conteúdo.

Escolha do Formato do Conteúdo

Conteúdos podem ser apresentados através de diferentes formatos de mídia, como texto, imagem, vídeo ou GIF, apenas para citar alguns exemplos. Esta significativa quantidade de alternativas pode implicar tanto em oportunidades quanto desafios para a melhor utilização da plataforma. A SEDEERI deve considerar que o uso de outros formatos além do texto pode ser uma estratégia importante para obter o desejado engajamento do público-alvo.

A adoção de formatos alternativos deve considerar, ainda, a adequação do tipo de mídia paraaquela mensagem ou conteúdo específico. O uso de imagens, por exemplo, pode ou não ser a opção mais adequada, conforme o tipo de mensagem que se deseje passar.

Como já anteriormente descrito, a definição clara do objetivo a ser atingido é parte essencialda estratégia a ser adotada em cada publicação da plataforma e deve orientar a definição da abordagem a ser adotada para o conteúdo. A variação do formato também é um elemento importante para manter o público interessado e obter sua fidelidade.

Auditoria do Conteúdo

Apesar de poder ser considerada uma atividade relativamente trabalhosa, a auditoria do conteúdo é uma ação necessária para garantir que as publicações e interações realizadas pelo público-alvo sejam pertinentes aos objetivos relacionados ao tema. O objetivo principal destaauditoria deve ser a identificação de eventual conteúdo inadequado, assim como mapear o alinhamento do conteúdo publicado aos objetivos definidos.

Aprendizado e Desenvolvimento Contínuo

O cotidiano das interações e publicação de conteúdos pelo público-alvo fornece uma oportunidade para a construção de parcerias que resultem no almejado desenvolvimento econômico de diferentes setores e regiões do estado. Isto requer o acompanhamento, pela SEDEERI, da evolução destas relações, visando tomar ações concretas para possibilitar a evolução gradativa das ações de desenvolvimento econômico intermediadas pela plataforma.

Adicionalmente, o acompanhamento da receptividade do público-alvo em relação a determinados conteúdos publicados é importante para aprimorar a compreensão e conhecimento de suas necessidades e interesses.

3. Operação da Plataforma Realiza +RJ: ProcessosDocumentados e Diagramados para Validação

A seguir são apresentados os processos operacionais identificados no período para a Plataforma Realiza +RJ.

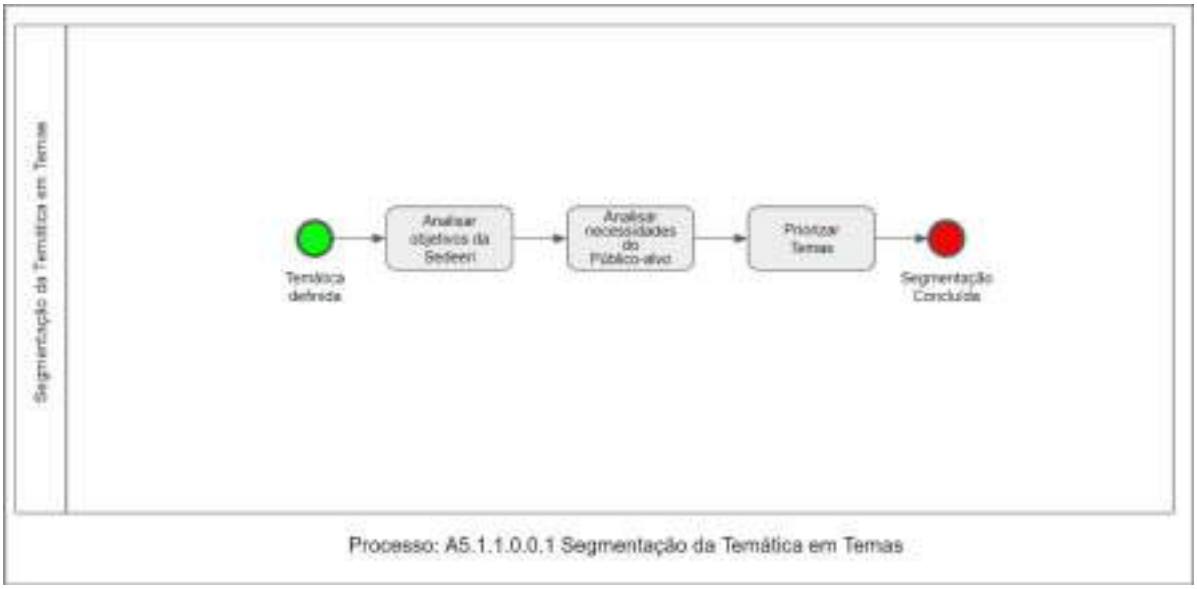
O mapeamento de processos encontra-se em andamento, com um conjunto de processos já concluídos e encaminhados para revisão pela SEDEERI, apresentados neste relatório. Esta revisão poderá acarretar a necessidade de ajustes. Uma vez concluída, os processos estarão disponíveis para serem utilizados pelas unidades da Secretaria responsáveis pelas operações da plataforma.

A conclusão do mapeamento de processos da plataforma está previsto para o próximo período.

1.6. Diagrama dos Macroprocessos da PlataformaRealiza +RJ



1.7. Processo A5.1.1.0.0.1 Segmentação da Temática emTemas



Este processo visa a definição das temáticas - áreas de desenvolvimento econômico - e a decomposição destas em possíveis temas, a serem objeto de discussão e aprofundamento pelos ***Hubs de Engajamento para o Desenvolvimento Econômico*** (grupos com interesses comuns com potencial de desenvolvimento dos temas definidos), com vistas ao desenvolvimento econômico de setores produtivos ou regiões específicas do estado.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Temática

A temática definida - que irá ser incorporada à Plataforma Realiza +RJ - será utilizada comoreferência para a definição de temas visando a realização de ações de fomento ao desenvolvimento econômico.

Procedimento: Analisar objetivos da SEDEERI

Visa identificar objetivos específicos, sob a perspectiva da atuação da SEDEERI, de desenvolvimento econômico, possivelmente advindos das discussões e aprofundamentos aserem realizados pelos participantes do Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar necessidades do Público-alvo

Objetiva identificar e avaliar os possíveis interesses do público-alvo atrelados ao desenvolvimento do tema, de modo a permitir que estes interesses sejam posteriormenteconsiderados durante a escolha e elaboração de conteúdos.

Cargo: Gestor e ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

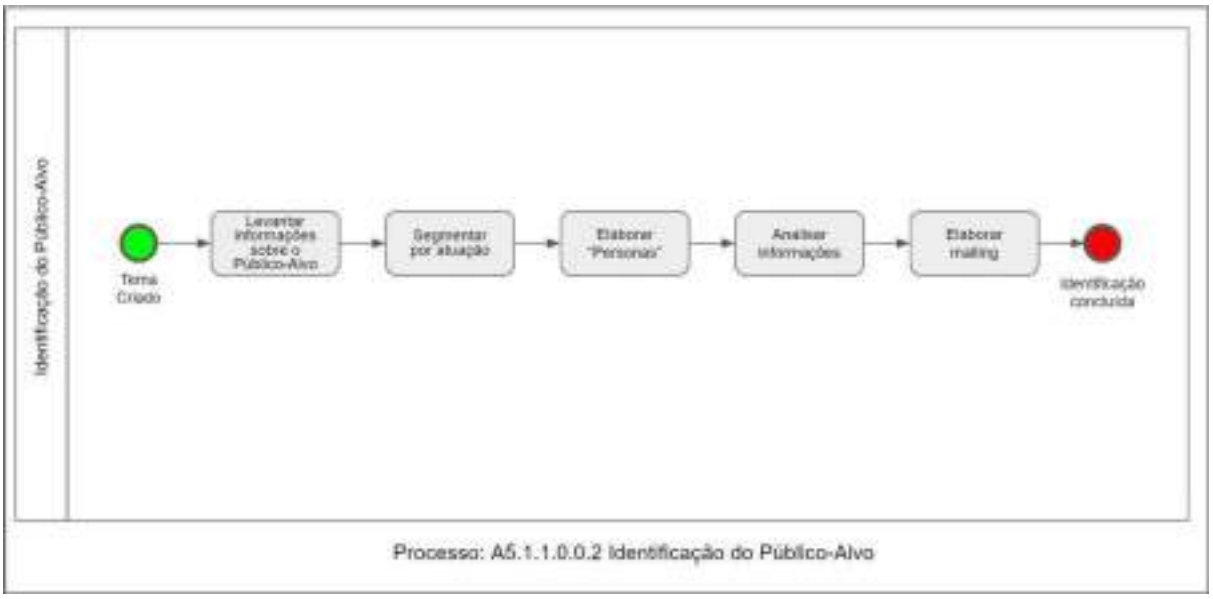
Procedimento: Priorizar Temas

Com base nos temas identificados, definição de objetivos relacionados aos temas e na identificação das necessidades do público-alvo, este processo tem por objetivo classificar ostemas a serem trabalhados, aplicando critérios como relevância e urgência dos assuntos a serem tratados. A priorização também deverá abranger o cruzamento dos objetivos da SEDEERI com as necessidades do público-alvo.

Cargo: Gestor e ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.8. Processo: A5.1.1.0.0.2 Identificação do Público-Alvo



Processo: A5.1.1.0.0.2 Identificação do Público-Alvo

Este processo objetiva a seleção de empresas, organizações ou pessoas que comporão o público-alvo a ser relacionado com cada tema, em nível de detalhamento suficiente para permitir o envio de mensagens de divulgação no formato mais conveniente, como mailing, SMS ou ligação telefônica, por exemplo, assim como futuras divulgações de eventos, realizações de pesquisas e demais ações necessárias para a realização de campanhas.

Área: Gestor e Ponto focal

Input: Tema criado

O tema criado é utilizado como referência para a identificação do público-alvo que será convidado para compor o respectivo Hub de Engajamento para o Desenvolvimento Econômico.

Procedimento: Levantar Informações Sobre o Público-alvo

Objetiva o levantamento de informações sobre as empresas, pessoas e instituições que irão fazer parte do Hub de Engajamento. Abrange a apuração de dados de contato para as campanhas de divulgação do Hub e da Plataforma Realiza +RJ, assim como o levantamento de informações que permitam identificar características e necessidades dos participantes doHub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Segmentar por atuação

Objetiva a subdivisão do público-alvo por áreas de atuação dentro da cadeia produtiva.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Elaborar “Personas”

Objetiva elaborar descritivos das “Personas” - perfis fictícios representativos dos tipos deinstituições, organizações ou pessoas que participam do Hub de Desenvolvimento.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar informações

Objetiva a realização de análises sobre as informações existentes (objetivos do tema, características do público-alvo, Personas e outras) para embasar a futura abordagem a ser adotada na divulgação da plataforma, envio de mensagens e publicação de conteúdos.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

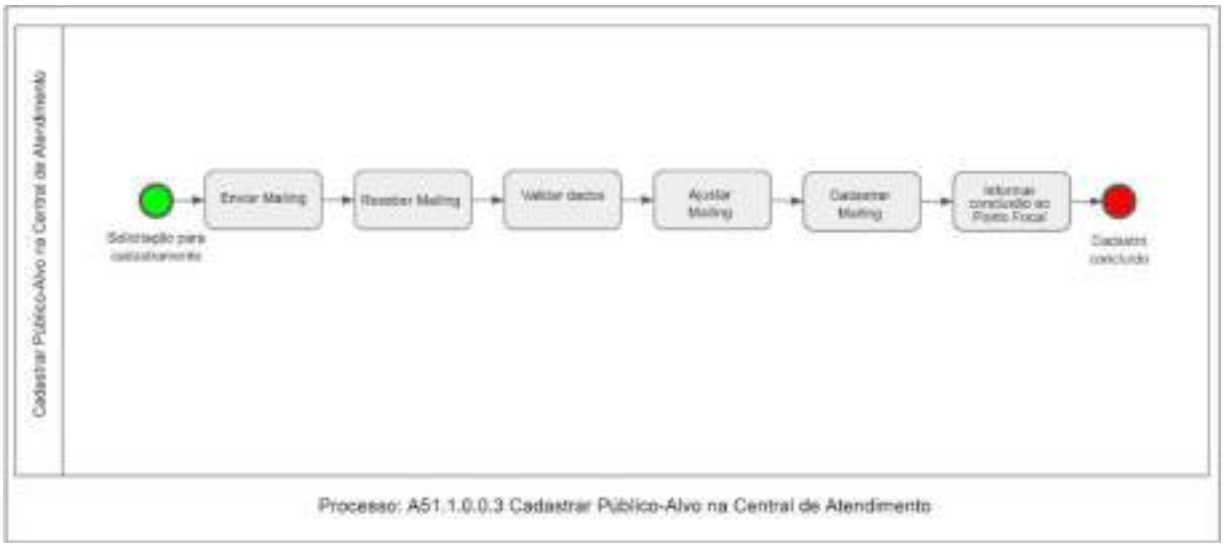
Procedimento: Elaborar Mailing

Elaborar mensagem de divulgação da plataforma e especificar uma lista de contatos para oencaminhamento da mensagem.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.9. Processo: A5.1.1.0.0.3 Cadastrar Público-Alvo naCentral de Atendimento



Processo: A51.1.0.0.3 Cadastrar Público-Alvo na Central de Atendimento

Este processo descreve como é feito o cadastro de novos grupos de participantes dos Hubs de Desenvolvimento e respectivos dados de contato que serão usados para divulgação da plataforma Realiza +RJ, assim como em ações posteriores voltadas à divulgação de eventos,realização de pesquisas e outros.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Solicitação de cadastro de público-alvo e envio de comunicado

A área demandante encaminha à Central de Atendimento uma solicitação para o cadastro eenvio de comunicado de divulgação da plataforma.

Procedimento: Enviar Mailling

Objetiva a realização das providências para elaboração da mensagem de comunicação eenvio de listagem com dados do público a ser contatado.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Receber Mailling

Objetiva a realização das providências para a recepção, da listagem com os dados do públicoa ser contatado e registro desta recepção.

Cargo: Supervisor da Central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Validar Dados

Objetiva a conferência dos dados de contato contidos na listagem.

Cargo: Supervisor da Central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Ajustar Mailing

Objetiva a realização de ajustes, conforme necessário, nos dados de contato contidos nalistagem.

Cargo: Supervisor da Central de Atendimento

Area: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Cadastrar Mailing

Objetiva a inclusão dos dados da listagem com os dados do público a ser contatado na basede dados da Central

Cargo: Supervisor da Central de Atendimento

Area: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

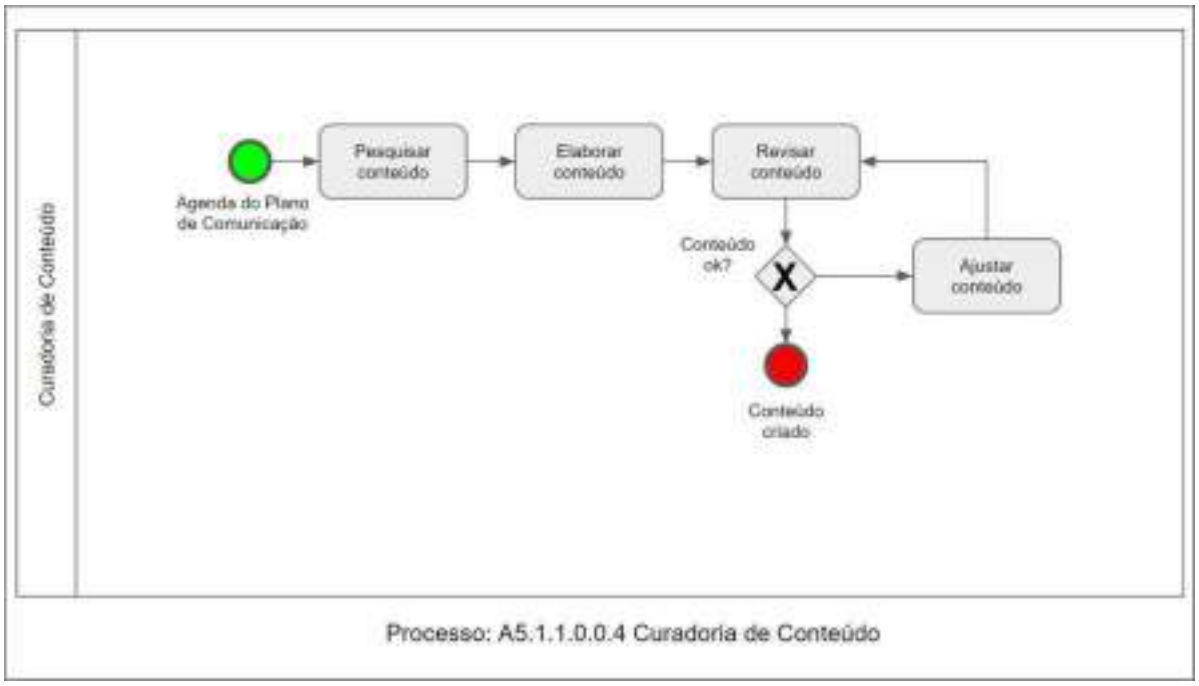
Procedimento: Informar Conclusão ao Ponto Focal

Objetiva notificar ao demandante a realização da comunicação solicitada.

Cargo: Supervisor da Central de Atendimento

Area: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.10. Processo: A5.1.1.0.0.4 Curadoria de Conteúdo



Este processo descreve como é realizada a pesquisa de material para publicação naplataforma.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Agenda do Plano de Comunicação

O cronograma estabelecido para a realização periódica de publicações é utilizado como referência para todo o processo de pesquisa, desenvolvimento e publicação de conteúdos.

Procedimento: Pesquisar Conteúdo

Objetiva a exploração, apuração ou averiguação de material a ser utilizado para odesenvolvimento de conteúdo para publicação.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Elaborar Conteúdo

Objetiva o desenvolvimento do material a ser publicado, contendo informações de

interessedo público-alvo e pertinentes aos objetivos da SEDEERI no desenvolvimento do tema.

Cargo: Gestor e Ponto focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Revisar Conteúdo

Objetiva a verificação do conteúdo quanto ao modelo de estilo definido para a SEDEERI

Cargo: Comunicação

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

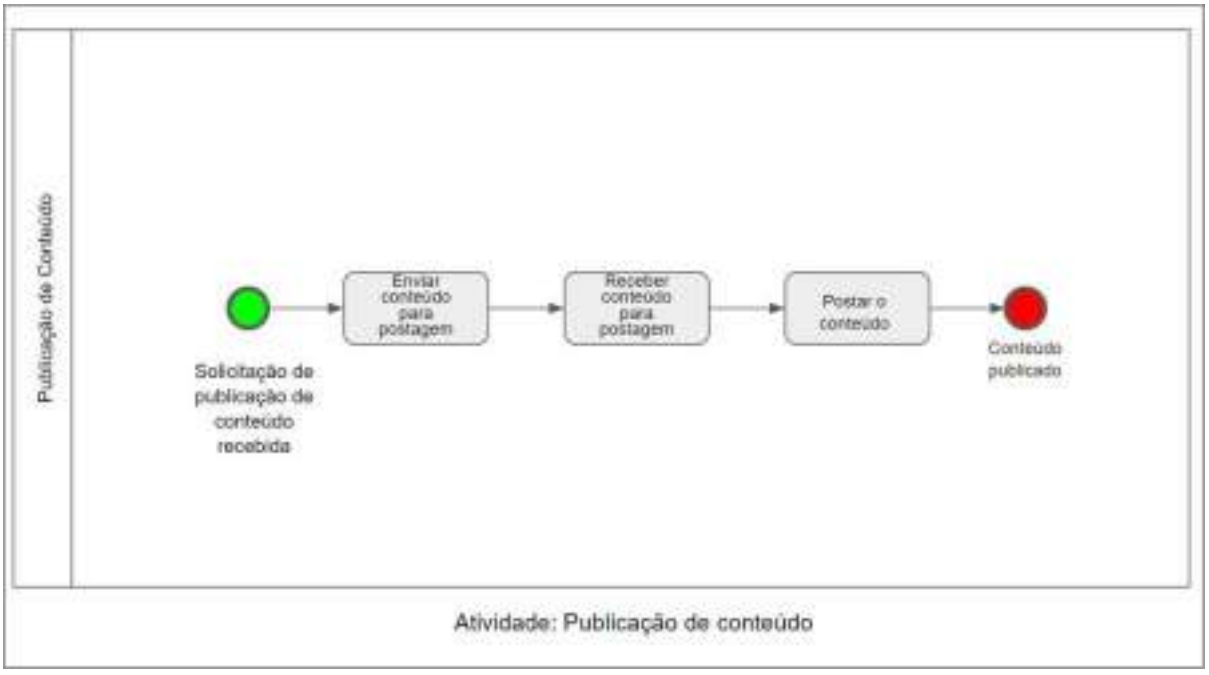
Procedimento: Ajustar Conteúdo

Objetiva a eventual realização de ajustes no conteúdo para adequação ao modelo de estilodefinido para a SEDEERI

Cargo: Comunicação e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.11. Processo: A5.1.1.0.0.5 Publicação de Conteúdo



Este processo descreve os procedimentos necessários à publicação de conteúdo naPlataforma Realiza +RJ.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Solicitar Postagem de Conteúdo

O recebimento da solicitação de postagem dá início à publicação de conteúdo .

Procedimento: Enviar Conteúdo para Postagem

Objetiva a realização das providências para o envio do conteúdo para publicação na Plataforma.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Receber Conteúdo

Objetiva o recebimento do conteúdo para publicação e registro deste recebimento paraposteriores consultas.

Cargo: Administrador da Plataforma e Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

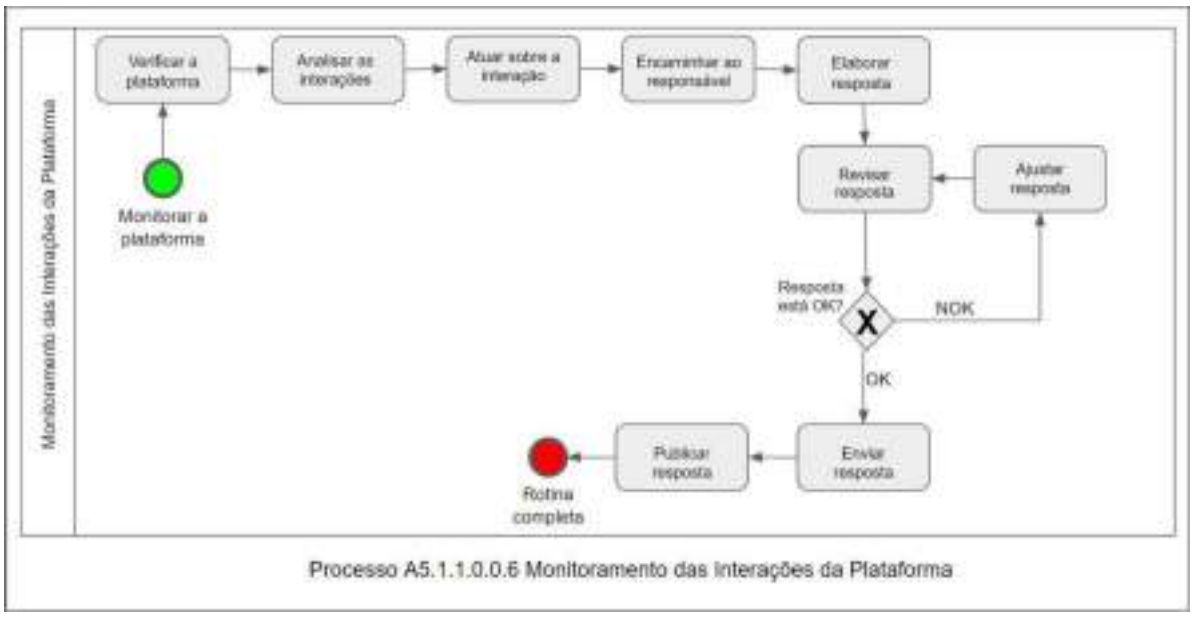
Procedimento: Postar o Conteúdo

Objetiva a realização da inserção do conteúdo na plataforma

Cargo: Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.12. Processo: A5.1.1.0.0.6 Monitoramento dasInterações da Plataforma



Processo A5.1.1.0.0.6 Monitoramento das Interações da Plataforma

Este processo descreve os procedimentos necessários para a gestão cotidiana da utilização da Plataforma Realiza +RJ pelos participantes de cada Hub de Desenvolvimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Monitorar a plataforma

O cronograma estabelecido para o acompanhamento periódico da utilização da plataforma éutilizado como referência para o monitoramento das interações e do uso do Realiza +RJ.

Procedimento: Verificar a Plataforma

Objetiva a verificação periódica das interações, publicações e de todas as operaçõesrealizadas pelos participantes.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar as Interações

Objetiva a avaliação do uso da plataforma pelos participantes dos Hubs de

Desenvolvimento a realização de análises objetivas sobre o progresso e resultados atingidos no desenvolvimento de temas.

Cargo: Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Atuar sobre a interação

Objetiva a realização de moderações para intermediação das interações entre osparticipantes, conforme a necessidade.

Cargo: Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Encaminhar ao Responsável

Objetiva o direcionamento de situações de intermediação que requeiram a intervenção doponto focal em questões de maior relevância.

Cargo: Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Elaborar Resposta

Objetiva a realização de moderação para questões de maior relevância.

Cargo: Gestor e/ou Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Revisar Resposta

Objetiva a revisão do texto de resposta em relação ao modelo de comunicação definido paraa SEDEERI

Cargo: Comunicação

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Ajustar Resposta

Objetiva a eventual realização de ajustes no conteúdo para adequação ao modelo de estilodefinido para a SEDEERI

Cargo: Comunicação

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Enviar Resposta

Objetiva o encaminhamento da resposta revisada para publicação.

Cargo: Comunicação

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

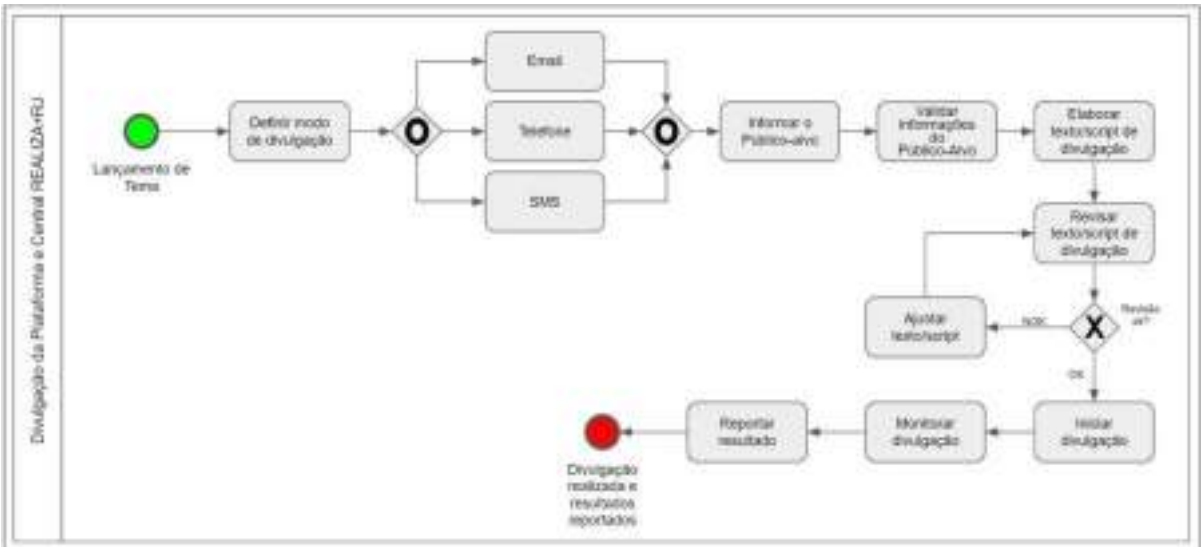
Procedimento: Publicar Resposta

Objetiva a postagem da resposta na plataforma.

Cargo: Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.13. Processo: A5.1.1.0.0.7 Divulgação da Plataforma eCentral REALIZA+RJ



Processo: A5.1.1.0.0.7 Divulgação da Plataforma e Central REALIZA+RJ

Este processo descreve os procedimentos necessários para a divulgação da PlataformaRealiza +RJ e da Central de Atendimento e comunicação do lançamento de temas

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Lançamento de Tema

A inclusão de um novo tema na plataforma dá início à divulgação para o público-alvo

Procedimento: Definir Meio de Divulgação

Objetiva a seleção do canal de divulgação mais apropriado para atingir da melhor forma opúblico-alvo

Cargo: Subsecretários, coordenadores e administrador da plataforma

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Informar o Público-Alvo

Objetiva o fornecimento de informações de contato do público a receber a mensagem dedivulgação

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Validar Informações do Público-Alvo

Objetiva a verificação e ajustes das informações de contato do público-alvo

Cargo: Supervisor da Central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Elaborar Texto/SCRIPT de divulgação

Objetiva a criação de mensagem para divulgação do lançamento do tema para o público-alvo.

Cargo: Coordenadora e administradora da Plataforma

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Revisar Texto/SCRIPT de divulgação

Objetiva a validação da mensagem em relação ao modelo de comunicação estabelecido paraa SEDEERI

Cargo: Comunicação

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Ajustar Texto/SCRIPT

Objetiva a eventual realização de ajustes no conteúdo para adequação ao modelo de estilodefinido para a SEDEERI

Cargo: Comunicação

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Iniciar divulgação

Objetiva o envio das mensagens de divulgação para o público-alvo.

Cargo: Operadores da Central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Central Realiza +RJ

Procedimento: Monitorar divulgação

Objetiva a verificação do sucesso ou identificação de eventuais falhas no envio demensagens de divulgação para o público-alvo

Cargo: Operadores da Central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Central Realiza +RJ

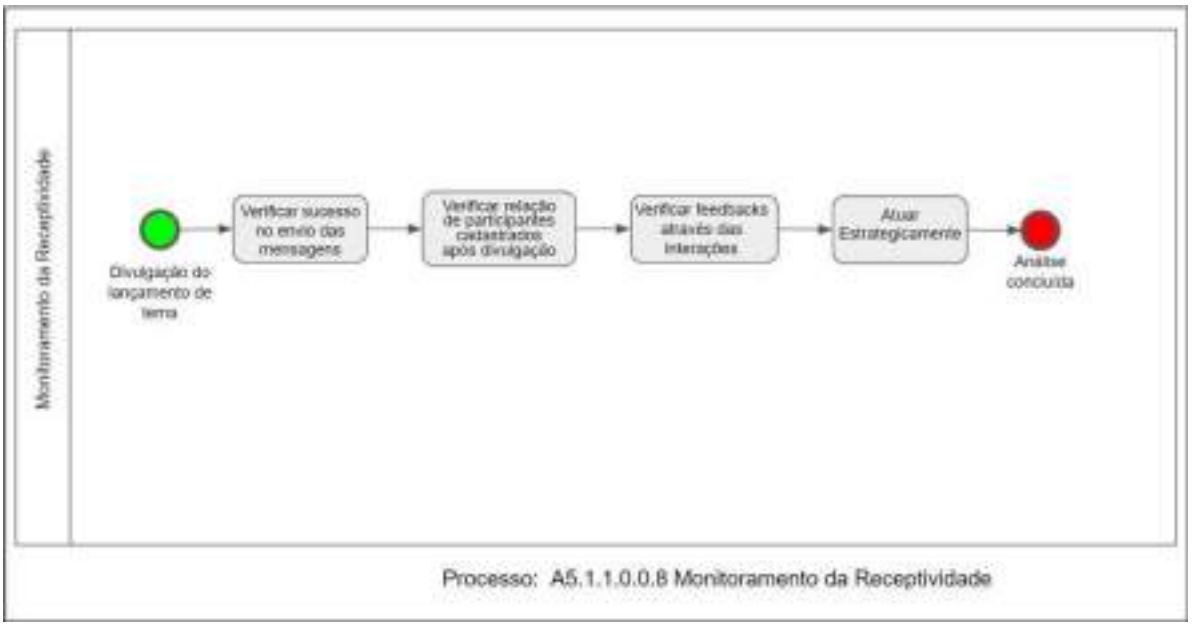
Procedimento: Reportar Resultado

Objetiva o fornecimento de informações para o demandante sobre o resultado dadivulgação de mensagens para o público-alvo.

Cargo: Operadores da Central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

1.14. Processo: A5.1.1.0.0.8 Monitoramento daReceptividade



Este processo descreve os procedimentos necessários para o acompanhamento e análisedos resultados do lançamento do tema na Plataforma Realiza +RJ

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Divulgação do Lançamento de Tema

A conclusão da divulgação do lançamento de tema dá início ao monitoramento dareceptividade do público-alvo em relação ao tema proposto

Procedimento: Verificar sucesso no envio das Mensagens

Objetiva a análise do resultado obtido no envio de mensagens para o público-alvo

Cargo: Operador central de Atendimento

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Central realiza+RJ

Procedimento: Verificar relação de participantes cadastrados após divulgação

Objetiva comparar o grupo formado pelos participantes que se cadastraram na plataforma com a relação do público-alvo para o qual foram enviados os e-mails de divulgação do lançamento do tema, de modo a validar o nível de adesão real em relação ao desejado.

Cargo: Administrador da Plataforma

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma realiza+RJ

Procedimento: Verificar feedbacks através das interações

Objetiva identificar a reação dos participantes quanto ao conteúdo da Plataforma e suaaceitação.

Cargo: Administrador da Plataforma e Estagiários

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma realiza+RJ

Procedimento: Atuar Estrategicamente

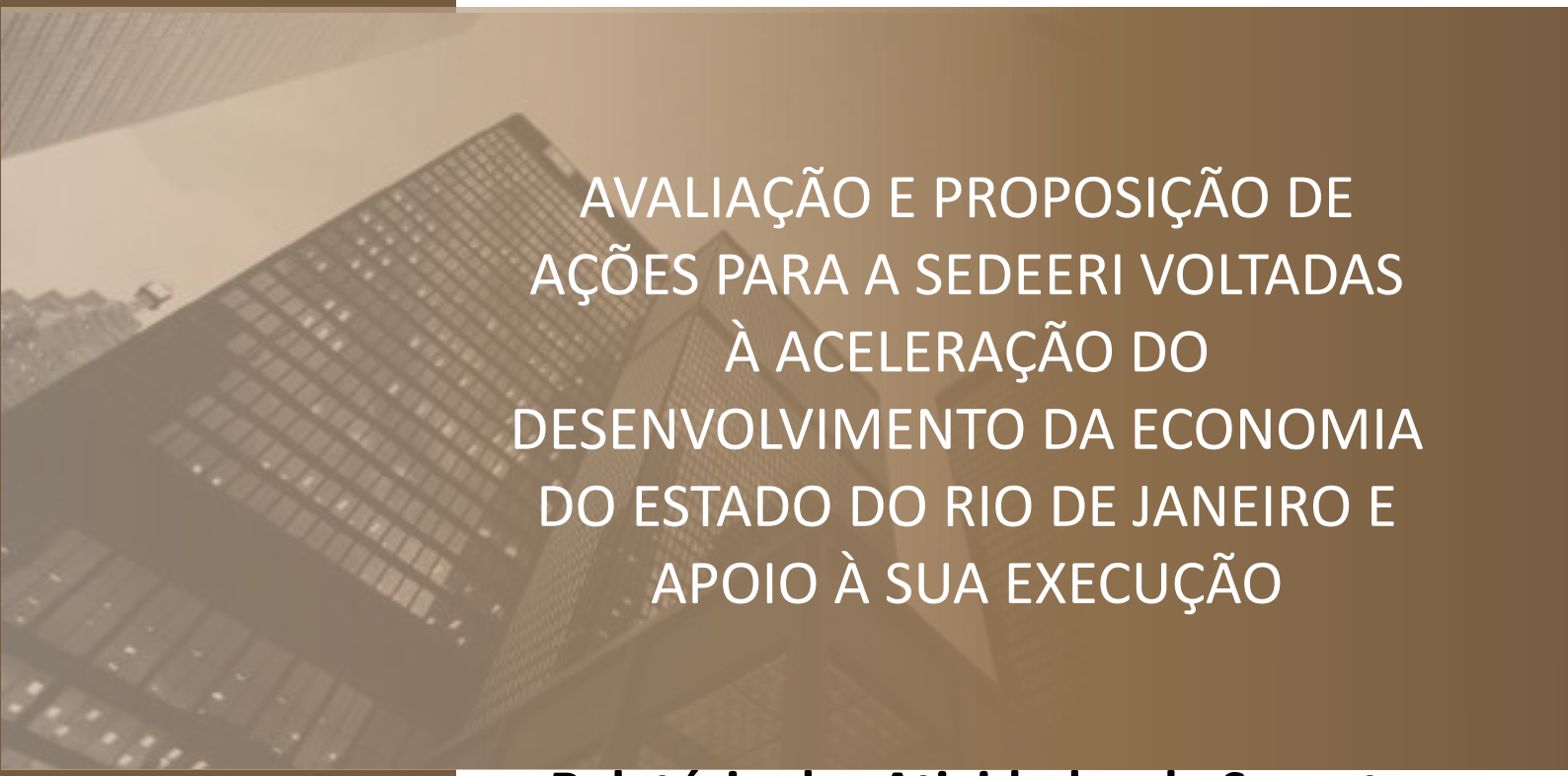
Objetiva a tomada de ações adicionais para maior engajamento do público-alvo.

Cargo: Coordenadora e Administrador da Plataforma

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

FUNDAÇÃO

SÃO FRANCISCO DE ASSIS



AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEERI VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEERI

– Relatório 5, Mês 10 – Setembro 2022

30 de setembro de 2022

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas finalísticas e estruturantes (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o ***Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026***, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da SEDEERI e entes vinculados.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEERI, foram integrados em uma mesma unidade, denominada ***EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI***.

Organização do Relatório Prevista no Termo de Referência
Duas seções distintas: Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEERI; Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEERI.

O relatório mantém o atendimento completo às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

O presente relatório contempla:

(a) Suporte a Projetos Prioritários, abrangendo ações de apoio para a carteira de projetos prioritários da SEDEERI, abrangendo 9 (nove) projetos geridos, monitorados e revisados para sua execução.

(b) Suporte ao Programa de Fomento e Recuperação de Distritos Industriais, para o desenvolvimento regional e das formas de relacionamento entre seus atores;

(c) Suporte à Ações da Agência de Desenvolvimento Econômico Regional **Resolve RJ**, voltada ao fortalecimento do empreendedorismo através da implementação de políticas públicas estaduais;

(d) Elaboração de Subsídios Técnico-Legais para o Desenvolvimento dos Estudos e Projetos do Complexo Náutico relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro;

(e) Mapeamento de processos prioritários para sistematização de procedimentos relacionados à plataforma social de engajamento de culturas comunitárias Realiza +RJ.

Sumário

Sobre este documento 2

Posicionamento das atividades no Plano Geral de Trabalho 5

Parte I – Seção do Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro 6

1. **Introdução** 6
2. **Papel do EP4 relacionado a gestão de Projetos** 6
3. **Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuados pela SEDEERI no período** 9
4. **Suporte a Projetos prioritários** 10
5. **Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.** 14
6. **Resolve RJ** 35
7. **Polo Náutico Pesqueiro** 38

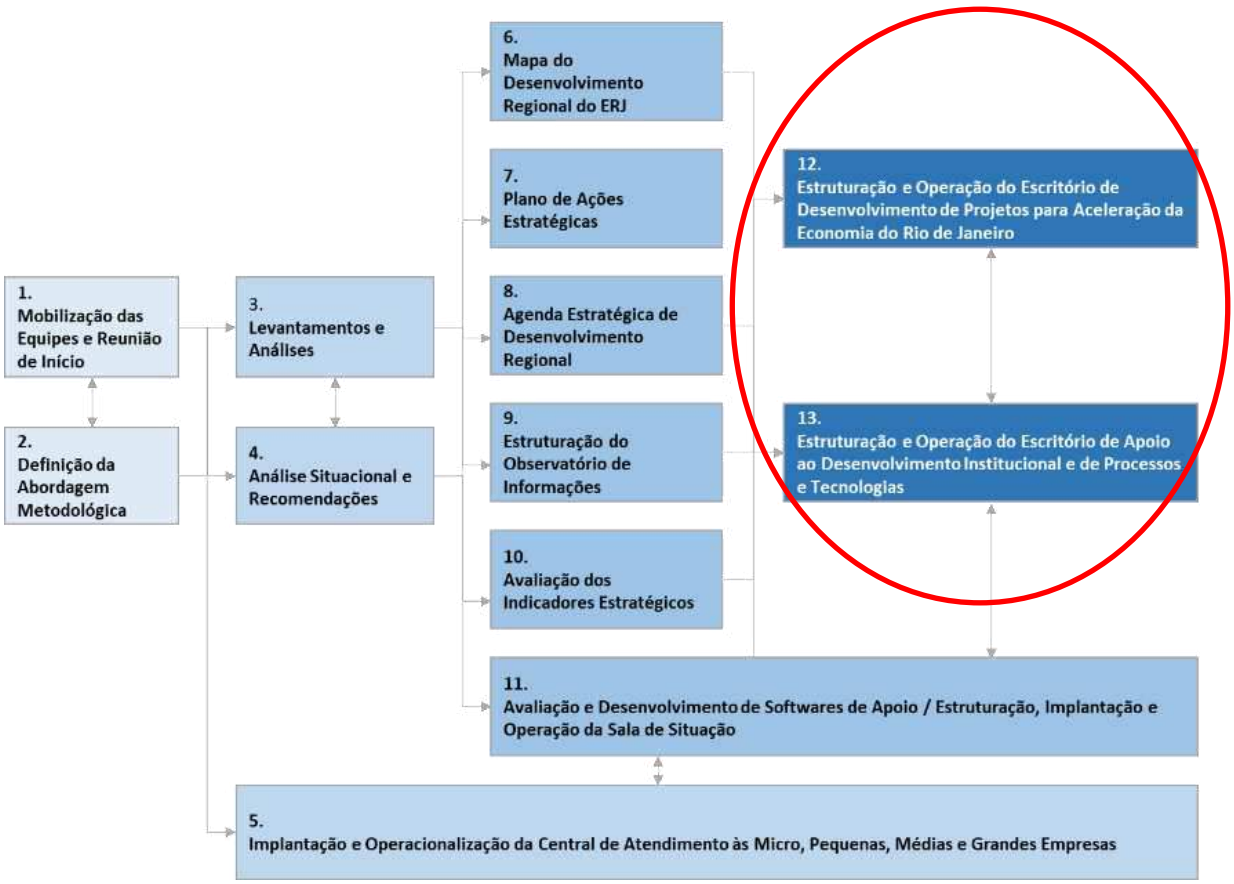
Parte II – Seção Escritório de Processos e de apoio ao desenvolvimento institucional da SEDEERI 80

1. **Papel do EP4 relacionado a gestão de Processos** 80
2. **Contextualização das demandas relacionadas a processos efetuados pela SEDEERI no período** 83
3. **Especificação de Processos e Atividades Relacionadas à Plataforma Realiza + RJ** 84

Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho

Para maior entendimento da relação das atividades realizadas no período com o Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual estas se encontram inseridas.

Posicionamento da Atividade no Plano Geral de Trabalho



Parte I – Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro

1. Introdução

Em continuidade ao projeto de *Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro, de Apoio à Sua Execução,* e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI especificadas no Termo de Referência, esta seção do relatório apresenta as atividades relacionadas suporte aos projetos finalísticos de desenvolvimento econômico.

2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEERI são as reproduzidas a seguir:

- Apoiar a implementação do Plano de Ações Estratégicas, interagindo com as unidades organizacionais da SEDEERI para o fornecimento de informações sobre o plano, acompanhamento da execução, avaliação de resultados atingidos e realização de ajustes eventualmente necessários e identificados no decorrer de sua execução;

- Apoiar as unidades organizacionais da SEDEERI na execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico

desenvolvido e sobre a sistemática definida para sua execução, contribuindo para que, ao realizar estas ações, as unidades mantenham o alinhamento aos objetivos estratégicos estabelecidos;

- Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEERI no desenvolvimento econômico do Estado;

- Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado;

- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos;

- Apoiar internamente a promoção do Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e respectivas sistemáticas definidas, impulsionando a mobilização das áreas organizacionais em torno da sua execução;

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas;

- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicos, para fornecer e obter informações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento das ações;

- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com observações realizadas pela Contratada ou demandas efetuadas pela SEDEERI.

- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicos, através da análise de informações fornecidas pela SEDEERI sobre o andamento destes;

- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, através da análise de informações fornecidas pela

SEDEERI sobre o andamento das ações, resultando na realização e fornecimento de estudos analíticos;

- Avaliar o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos definidos;
- Identificar oportunidades de melhorias na execução de projetos, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Apoiar a disseminação de práticas de planejamento e gestão de projetos, nas diferentes áreas de conhecimento previstas na abordagem metodológica aplicada a SEDEERI (gestão de escopo, prazo, recursos, riscos, etc.).

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEERI, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "*Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida,* ***de acordo com necessidades identificadas****, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEERI direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico.*" (grifo nosso)
>
> Está sendo desenvolvida uma atualização do sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos, de forma a ter uma visualização sistêmica dos projetos – *dashboards*, além de contemplar as demandas apontadas pela equipe de projetos da SEDEERI. Essa atualização estará disponível em janeiro de 2023.

Em relação ao escritório de processos, além dos já mapeados até a presente data, serão priorizados outros processos a serem elencados pela SEDEERI, assim como aqueles que serão objeto de acompanhamento para implantação.

"O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico".

3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEERI no período

No período abrangido por este relatório, a SEDEERI definiu como prioridade – no que tange à gestão de projetos:

- **Descontinuidade do RESOLVE RJ:**

O objetivo do RESOLVE RJ era fortalecer o empreendedorismo através da implementação de políticas públicas estaduais com ações estratégicas e estruturantes para a agilidade da máquina pública e criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico sustentável nas diversas regiões do estado do Rio de Janeiro, através da desburocratização da abertura de empresas e da resolução de questões referentes ao dia a dia dos negócios já constituídos ou ainda na geração de oportunidades de novos empreendimentos, bem como da articulação dos diferentes atores públicos e privados para atuação coordenada em prol da dinamização dos territórios.

O RESOLVE RJ foi um projeto prioritário e estratégico e seu acompanhamento era parte da ação do Escritório de Projetos, assim como apoiar a definição das ações necessárias subsequentes. Ainda que tenham sido implantadas 5 (cinco) agencias a extinção do projeto ocorreu em setembro do corrente ano. Para finaliza-lo e retira-lo da prioridade é necessário avalia-lo e assim proceder seu encerramento. Dessa forma, serão 08 (oito) os projetos elencados como prioritários.

- **Distritos Industriais**

Os distritos industriais têm papel fundamental no desenvolvimento regional e nas formas de relacionamento entre os atores que o compõe, proporcionando inovação – incluindo a abordagem da Quádrupla Hélice – sendo fator relevante para instigar e ampliar a inovação e incrementar as ações atraindo capital econômico, social e intelectual, além de proteger e até promover a cultura local e regional. Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação ou recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro é uma ação de alta relevância estratégica, elencada como prioritária para que o desenvolvimento atinja diferentes regiões fluminenses.

- **Elaboração de Subsídios Técnico Legais para o Desenvolvimento dos Estudos e Projetos do Complexo Náutico relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro:**

Dentro de seu objetivo finalístico, voltado para a execução de ações para o desenvolvimento econômico do Estado, assim como dos importantes objetivos do Governo do Estado no desenvolvimento da Economia do Mar (Economia Azul), a SEDEERI estabeleceu como objetivo estratégico prioritário a implementação do ***Polo Náutico-Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro***.

Para tal é necessário subsidiar a SEDEERI com o levantamento das demandas técnico legais exigidas para o desenvolvimento dos estudos e projetos do complexo náutico que é parte do Polo Náutico Pesqueiro. Tem por objetivo identificar e analisar as necessidades para o atendimento de demandas técnicas, legais e operacionais para o complexo fornecendo as informações necessárias para a execução da iniciativa almejada.

4. Suporte a Projetos Prioritários

4.1. Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEERI voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro e Apoio à Sua Execução e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEERI especificadas no Termo de Referência, no período compreendido pelo presente relatório uma das atuações do EP4 foi voltada ao monitoramento/acompanhamento de projetos considerados prioritários.

Este documento apresenta resultados do monitoramento realizado na carteira de projetos e ações prioritários. Conforme proposto, foram priorizados 9 projetos a serem geridos, monitorados e revisados para sua futura execução. O procedimento operacional utilizado foi a entrevista com cada equipe dos projetos.

Os projetos e ações estão descritos sob uma perspectiva estratégica ampla, que a ser detalhada quando da elaboração de projetos operacionais, com os adequados desdobramentos em etapas executáveis e gerenciáveis.

Esta seção apresenta, de forma sumária, o acompanhamento das atividades realizadas nos 09 (nove) projetos priorizados.

4.2. Status Atual dos Projetos Prioritários

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	Catalisar de forma ordenada os recursos e esforços dos Governos Estadual e Municipais a partir dos setores estratégicos e dos fatores estruturais de competitividade de cada região do Estado do Rio de Janeiro.	Realizada a análise das vocações regionais bem como gargalos, potencialidade. Em janeiro de 2023 será realizada pesquisa juntos aos principais *stakeholders* regionais para captar sua visão prospectiva tendo como referência o desenvolvimento regional, a agenda 2030 e a inovação como agente de futuro. Essa ação precisa estabelecer sinergia com o Plano Estratégico de Logística e Cargas do Rio de Janeiro - PELC 2045 dentre outros planos.
Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos	Planejar e operacionalizar a alocação de recursos do Fundo de Recuperação	Foi promulgada a Lei nº 9906 DE 29/11/2022 - RJ que cria o Programa de Viabilização do Investimento Local e Ampliado – PRO-INV, para a

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Municípios – FREMF criado pela Lei nº 4.534, de 04 de abril de 2005	Econômica dos Municípios Fluminenses.	concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de de, associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais área populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.
Compra RJ	Realizar o encontro entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados.	As rodadas de negócios que seriam realizadas nos dias 15 e 16 de dezembro, foram adiadas para a segunda quinzena de Janeiro/2023. Inicialmente, para as rodadas que seriam realizadas em dezembro/22, havia uma previsão de 20 (vinte) empresas ancoras/compradoras e 200 (duzentos) fornecedores. Para a rodada prevista em Janeiro/2023, 02 (duas) empresas âncoras já confirmaram a presença.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Polo Náutico Pesqueiro	Planejar e implantar o projeto do Polo Náutico Pesqueiro nas instalações e terreno do antigo Estaleiro Caneco, no município do Rio de Janeiro.	Foi elaborado Termo de Referência e os estudos e planejamento geral do Polo Náutico Pesqueiro que estão em fase de contratação. Paralelo a esta ação foram realizadas avaliações e recomendações para o complexo pesqueiro e neste as recomendações são para o polo náutico que continuam sendo realizados pelo escritório de projetos.
Programa de Fomento e Recuperação de Distritos Industriais	Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação/ recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.	Há 10 Distritos Industriais geridos pela CODIN que precisam ser revitalizados, 3 a ser implantados e cerca de 16 onde os municípios solicitaram e estão em fases diferentes que são objeto de análise neste relatório.
Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas	Desenvolver a proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal, e modelar ações relacionadas ao setor de gás no Estado do Rio de Janeiro.	Proposta foi desenvolvida e foram abertos 03 processos SEI para tratar do projeto, os quais encontram-se na AGENERSA desde 03/05/2021. – SEI 22007/002145/2020; – SEI 22007/002146/2020 – SEI 22007/002147/2020 A Proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal e está para análise na AGENERSA desde 03/05/2021.
Incentivo à Geração de	Difundir no Estado do Rio de Janeiro a Geração de	O mapa solarimétrico fluminense mostra que o estado possui uma irradiação solar

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)	Energia Solar Distribuída, por meio de ações de divulgação junto a municípios e setores e criação de parcerias (SESI, SENAI, Sindistal/RJ e outras) para a formação de profissionais para o setor.	global anual que varia de 1.460 a 2.010 kWh/m² O projeto atualmente está em fase de parceria com a ABSOLAR para formação/capacitação de profissionais do setor. SEI 220012/000605/2021.
Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis	Estabelecer o Marco Regulatório Estadual para o segmento de energias renováveis, de forma a proporcionar segurança jurídica para o setor e atratividade para investidores.	Foi elaborada a primeira Minuta da Lei Estadual de incentivo à Geração Distribuída, com base nas definições da Lei Federal nº 14300/2002.

5. Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.

O “Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro”, em parceria com a Secretaria de Infraestrutura e Obras do Estado do Rio de Janeiro (SEINFRA) e com a participação da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro (CODIN/RJ), encontra-se em fase pré-operacional, aguardando a publicação do Decreto que o instituirá, conforme processo SEI – 220012/000299/2022.

Depreende-se da minuta de Decreto que será necessário conceituar Condomínio Industrial, Distrito Industrial, Zona Especial de Negócios, Projetos de Geração e Eficiência Energética. No próximo relatório será apresentado:

- Proposta de minuta de regulamentação do programa.
- Proposta de minuta de constituição e regulamentação do comitê gestor.
- Minuta de constituição de companhia municipal de desenvolvimento econômico incluindo o passo-a-passo para a sua implementação.
- Benchmark de Programas similares em outros Estados em municípios com potencial similares, como por exemplo Minas Gerais e Espírito Santo.

Tem como objetivo planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação/ recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro. Há 10 Distritos Industriais geridos pela CODIN que precisam ser revitalizados, 3 a ser implantados e cerca de 29 onde os municípios solicitaram e estão em fases diferentes de desenvolvimento para a implantação.

Dessa forma tem-se:

– Distritos Industriais geridos pela CODIN: 13

– Zonas Especiais de Negócios geridos pelos Municípios e apoiados pela SEDEERI: 29.

Análise de Distritos Industriais geridos pela CODIN.

A CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – é uma sociedade anônima de economia mista, de administração indireta do Estado do Rio de Janeiro, vinculada à SEDEERI, que tem por objetivo desenvolver ações que possibilitem contribuir para a expansão da atividade empresarial no território fluminense, em parceria com as demais entidades governamentais e empresariais, universidades e centros tecnológicos.

Nesse sentido, a CODIN, sob os aspectos técnico, econômico, social e ambiental, busca promover a industrialização de áreas no Estado do Rio de Janeiro, e atualmente administra 10 (dez) Distritos Industriais, os quais necessitam:

– Revitalização:

1) Campo Grande;
2) Campos dos Goytacazes;
3) Caxias;
4) Macaé;

5) Palmares;
6) Paciência;
7) Queimados;
8) Santa Cruz;
9) Três Rios; e
10) São João da Barra.

- Além dos Distritos citados acima, mais 03 (três) Distritos Industriais serão "Implantados" pela CODIN em parceria com os Municípios:

1) Barra Mansa;
2) Nova Friburgo; e
3) Teresópolis.

Distrito Industrial de Campo Grande

O Distrito Industrial de Campo Grande foi implantado visando promover o deslocamento das indústrias dos bairros da Zona Norte e do Centro do Rio de Janeiro para a Zona Oeste da cidade (DAMAS, 2008). Ele está situado próximo à Avenida Brasil, principal via de ligação entre a zona oeste e o centro da cidade do Rio de Janeiro, e possui uma área total de 2.502.302,54 m², sendo a área industrial de 1.906.091,19 m² (CODIN, 2020).

Atualmente, o distrito industrial possui 23 empresas instaladas e 3 empresas localizadas em sua área de influência, englobando empresas de médio a grande porte, atuando nas áreas de construção civil, cosméticos, metalúrgica, química e refrigerantes. Além disso, há duas novas empresas e uma Universidade Estadual em fase de construção (CODIN, 2020; ADEDI, 2020).

Em 1979 foi fundada a Associação das Empresas do Distrito Industrial de Campo Grande – ADEDI, que tem "por objetivo principal a defesa dos interesses comuns dos seus associados decorrentes ou de qualquer forma relacionados com a sua localização no Distrito Industrial de Campo Grande e adjacências".

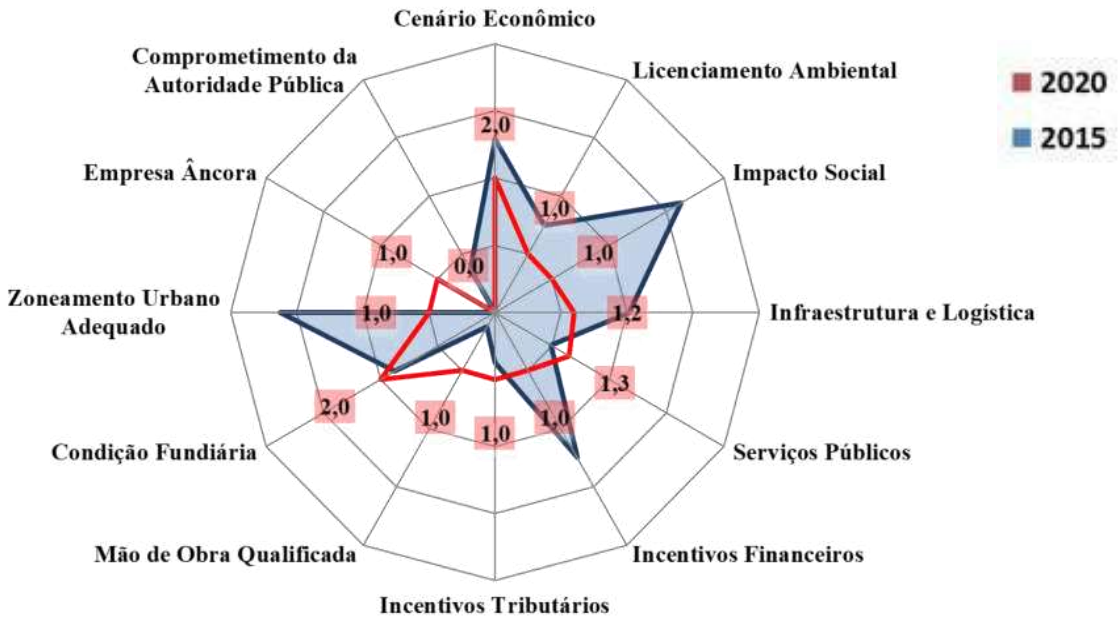
Além disso, a associação possui outras atribuições (ADEDI, 2020):

- Contribuir com as entidades públicas no estudo e solução das questões relacionadas com o seu objetivo principal;

- Promover o desenvolvimento do distrito industrial;
- Estimular o espírito comunitário entre os associados por intermédio de atividades culturais, recreativas e sociais;
- Garantir o bom funcionamento do distrito industrial;
- Zelar pela observância do Regulamento Interno do Distrito Industrial e 102 demais normas que regulem sua implementação, desenvolvimento e operação;
- Promover a coordenação de esforços para a integração dos recursos humanos e materiais no distrito industrial, especialmente no tocante à demanda e oferta de mão de obra.

Considerando os fatores de competitividade de Gurgel (2015), assim como, a introdução dos novos fatores, como inovação e infraestrutura a CODIN observou que o Distrito Industrial de Campo Grande teve sua competitividade reduzida conforme análise de Castanhola Gurgel, 2020.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Campo Grande (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel Castanhola, 2020

O estágio de uso e ocupação do Distrito Industrial de Campo Grande, conforme figura a seguir, exige intervenção de melhoria sob a ótica de infraestrutura e das ações de inovação tecnológica e de atração de investimentos, podendo ter como referência as âncoras existentes.

Distrito Industrial de Campo Grande



Fonte: CODIN, 2020.

Assim, a CODIN propôs um plano de ação para ampliar a competitividade sob a ótica de infraestrutura:

- Circuito de câmeras de monitoramento para o Distrito Industrial e para a área da CODIN/ADEDI;
- Instalação de vias de circulação para pedestres e ciclistas;
- Revitalização do asfalto de todo o Distrito Industrial;
- Instalação de pontos de ônibus no Distrito (locais sinalizados no anexo I);

- Recuperação da passagem por baixo da Avenida Brasil em frente à SHFormas (Av. Brasil nº 45.208), recuperação do asfalto, urbanização e sinalização de altura máxima para os caminhões;

- Sinalização horizontal e vertical na Rua paralela à Avenida Brasil em frente à Quaker Houghton (Av. Brasil nº 44.178), com colocação de placas de mão dupla e "tartarugas" (impossibilitando a ultrapassagem na faixa dupla);

- Construção de uma ponte para acesso à Avenida do Canal e para a Rua Projetada.

Distrito Industrial de Queimados

O Distrito Industrial de Queimados é considerado um dos mais importantes do Estado, pois está localizado estrategicamente "no eixo Rio - São Paulo e a proximidade do acesso ao Arco Metropolitano, que liga os portos de Itaguaí e Itaboraí, o que o torna um dos mais importantes polos industriais e de logística do estado do Rio de Janeiro" (ASDINQ, 2020). Além disso, apresenta uma infraestrutura com capacidade para atender as necessidades das empresas, como abastecimento de água, internet fibra ótica, rede de gás canalizado, subestação de energia elétrica, entre outros (QUEIMADOS, 2020).

Fundado em 1976 por decreto oficial do governo do Estado do Rio de Janeiro, quando ainda pertencia a cidade de Nova Iguaçu, o distrito industrial apresentava uma área de 2.326.575 m² (CODIN, 2020), sendo o início da comercialização dos seus lotes em 1978, iniciando a instalação das primeiras indústrias no município de Queimados (ASDINQ, 2020). Atualmente, em virtude do Decreto Nº 42.919/2011, o distrito industrial foi expandido passando a ocupar uma área total de 4.236.575 m² (QUEIMADOS, 2020).

O distrito industrial apresenta 23 empresas em operação.

Distrito Industrial de Queimados

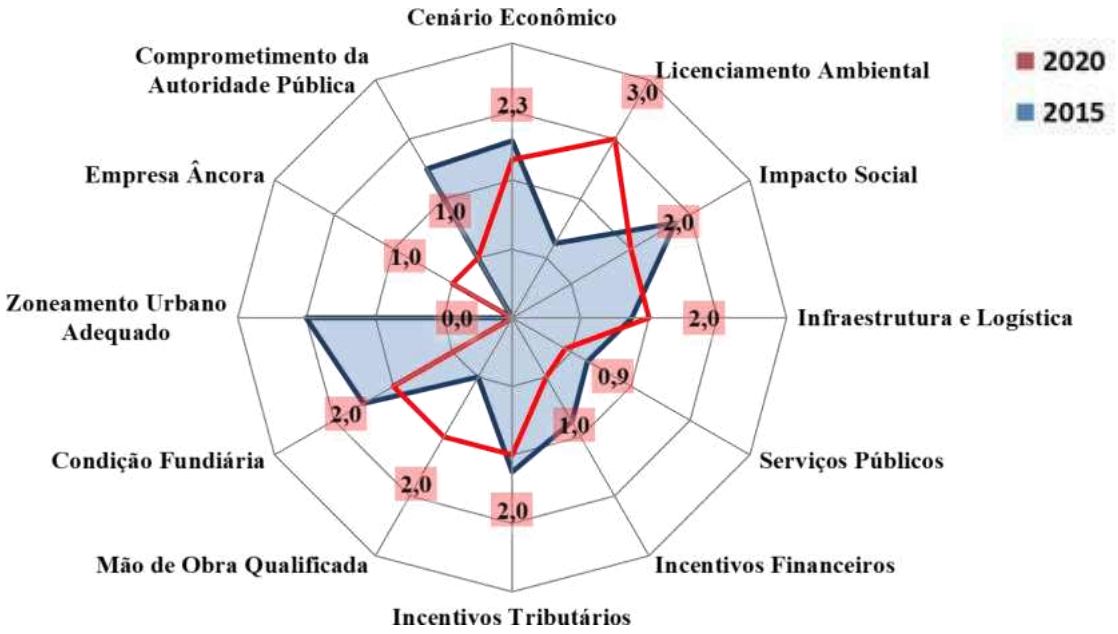


Fonte: CODIN, 2020

O distrito industrial conta com a presença da Associação das Empresas do Distrito Industrial de Queimados (ASDINQ), que foi fundada em 1985 com o objetivo “de zelar pelos interesses das empresas sediadas no Distrito Industrial, administrar as áreas em comum, gerir os interesses empresariais e servir de interface entre os poderes Municipal, Estadual, Federal e com o setor privado” (ASDINQ, 2020).

Considerando os 12 fatores de competitividade expostos por Gurgel Castanhola, 2020 o Distrito Industrial que até 5 anos era considerado, em 2020 passou e ser considerado “ruim” enquanto em 2015, era considerado um distrito “regular” para atração/retenção de empresas.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Queimados (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel Castanhola, 2020

Considerando a involução do distrito, a CODIN propôs ações de melhoria de infraestrutura tais como:

- Revitalização do asfalto de todo o Distrito Industrial;
- Manutenção das margens do Rio Queimados;
- Iluminação e instalação de pontos de energia de baixa tenção;
- Cercamento e poda dos terrenos de propriedade da CODIN (Quadra 8 - Lotes 05 a 17); e
- Poda das árvores (especialmente próximas ao corpo hídrico).

Distrito Industrial de Campos dos Goytacazes

O Distrito Industrial de Campos dos Goytacazes foi criado por razões eminentemente políticas (MANNARINO, 1983), mas que tinha o viés de garantir o desenvolvimento econômico da cidade. A partir de 1975, sua administração ficou a cargo da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro (CODIN), na época denominada de Companhia de

Distritos Industriais. Ele foi estabelecido em uma área que pertencia em parte à Companhia Usina Açúcar São João (PINTO, 1974) e, atualmente, conta com uma área total de 918.844,68 m², sendo a área industrial de 655.381,64 m² (CODIN, 2020). Está situado próximo à BR-101, um dos principais eixos rodoviários do país, e próximo ao Aeroporto Bartholomeu Lysandro, que foi inaugurado em outubro de 1952.

Atualmente o distrito possui 14 empresas em operação gerando 600 empregos diretos englobando os setores de construção civil (principal), alimentício, químico dentre outros. (CODIN, 2020).

Distrito Industrial de Campos dos Goytacazes

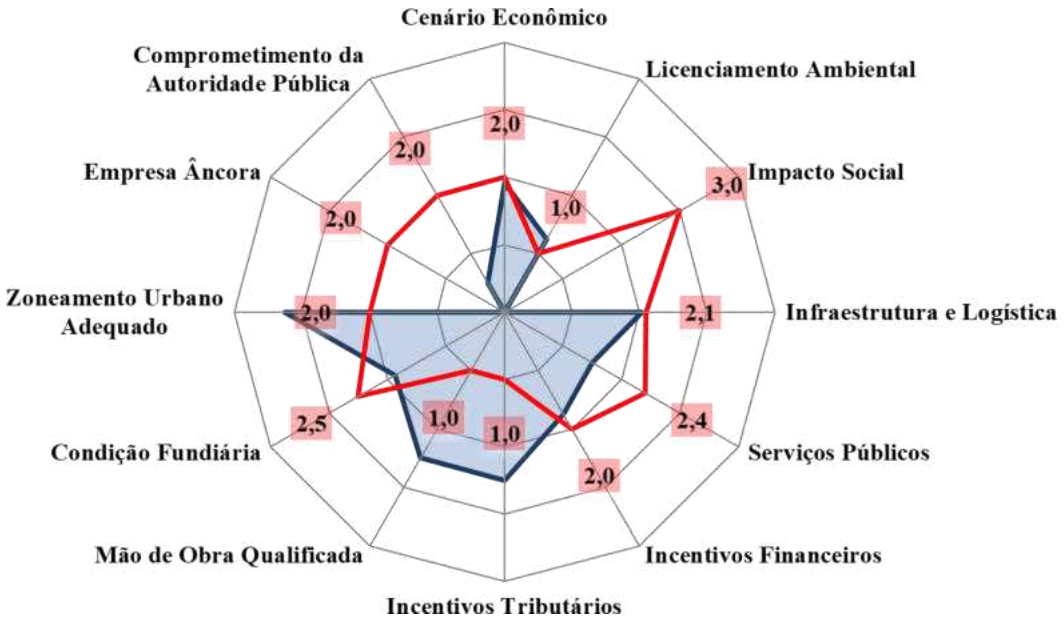


Fonte: CODIN 2020

O Distrito Industrial de Campos ocupa a 6º colocação do *ranking* dos distritos em 2020. Podemos observar que esta posição no *ranking* é a mesma que aquela apresentada em 2015. Em ambos os casos, trazendo a nova escala para classificar o distrito industrial de “muito ruim” a “bom”, de acordo com os seus fatores de competitividade, é possível observar a sua manutenção no *status* de “ruim”. O fator “empresa âncora”, que em 2015 não era considerado para este distrito industrial, em 2020, este item passou a ser relevante para o desenvolvimento do distrito, além de algumas ações de infraestrutura.

Três pontos também foram considerados relevantes: as questões envolvendo o licenciamento ambiental, mão de obra qualificada e os incentivos tributários.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial



Fonte: Gurgel, 2020

Sob a ótica de infraestrutura a CODIN planeja:

- Revitalização do asfalto de todo o Distrito Industrial;
- Término do acesso ao Distrito Industrial pela BR (aproximadamente 200m);
- Asfaltamento da rua “E”;
- Cercamento e poda do terreno de propriedade da CODIN (Quadra 11 - Lote 11).

Distrito Industrial de Duque de Caxias

Situado na parte oeste da Região Metropolitana, na área conhecida por Baixada Fluminense, o município de Duque de Caxias apresenta o segundo maior PIB do Estado do Rio de Janeiro (R$ 40,9 bilhões, em 2017) (IBGE, 2017).

O distrito industrial está situado a 22,5 km da Linha Vermelha, alça rodoviária que liga a Rodovia Presidente Dutra (BR-116) à Avenida Brasil, cruzando a Rodovia Washington Luiz (BR-040). A localização do distrito permite um fácil acesso ao centro do Rio de Janeiro, às regiões Serrana e Noroeste do estado do Rio de Janeiro, como também, as capitais dos estados de Minas Gerais e São Paulo. Devido às condições favoráveis de proximidade das principais rodovias e com o grande mercado consumidor da região Metropolitana do Rio de Janeiro, o distrito possui condições logísticas favoráveis para obtenção de insumos e escoamento da produção (CODIN, 2020).

A área destinada à implantação do Distrito Industrial de Duque de Caxias foi estabelecida pelo Decreto nº 77.634, de 19 de maio de 1976. Atualmente, ele possui uma área total de 2.524.335,05 m², sendo 1.558.686,96 m² de área industrial, sendo enquadrado, de acordo com a Portaria nº 176/1991, como uma Zona de Uso Estritamente Industrial (ZEI). Além disso, existem 24 empresas em operação, neste momento, no distrito industrial (CODIN, 2020).

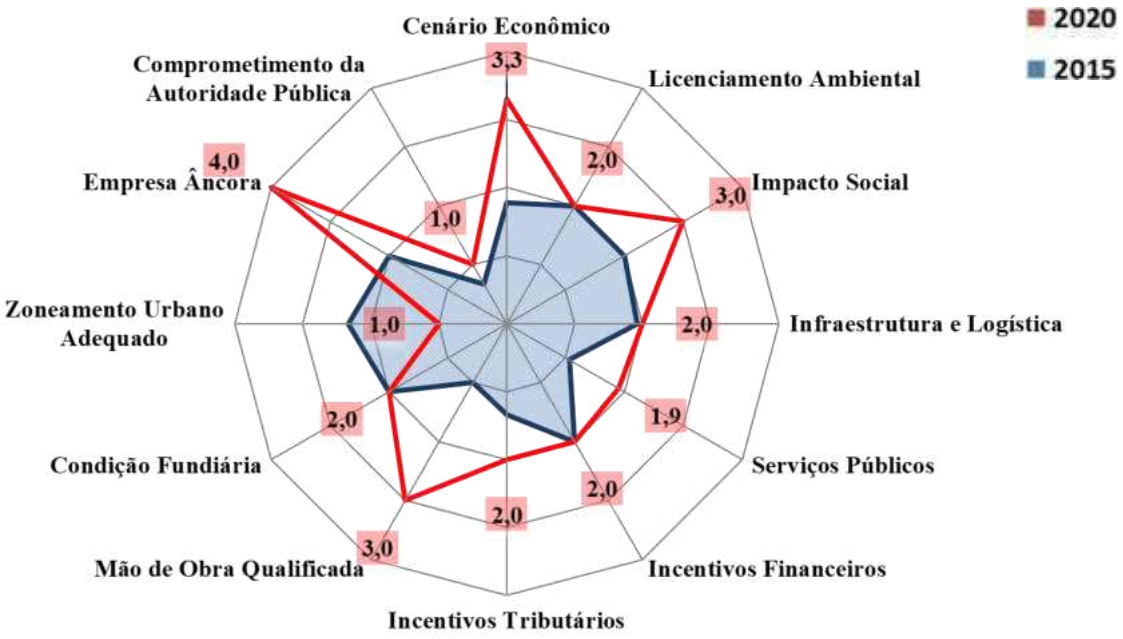
Distrito Industrial de Duque de Caxias



Fonte: CODIN, 202)

O Distrito Industrial de Duque de Caxias subiu três posições no *ranking* de 2020, passando da 7º para a 4º posição no *ranking* dos distritos. Observou-se que este distrito sai do *status* de "ruim" para "regular", portanto melhorou as suas condições dos fatores de competitividade, o que pode favorecer a atração/retenção das empresas nessa localização.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Duque de Caxias (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel, 2020

Se considerarmos os fatores de competividade o zoneamento urbano não é considerado adequado, assim como a dimensão política-governamental e inovativa.

Sob a ótica de infraestrutura, a CODIN planeja:

- Revitalização do asfalto de todo o Distrito Industrial; e
- Cercamento e poda dos terrenos de propriedade da CODIN (Quadra 19 - Lote 14; Quadra 22 - Lote 3A).

Distrito Industrial de Macaé

Reconhecida como a capital do petróleo nacional em virtude da descoberta, em 1974, de um amplo lençol petrolífero no campo de Garoupa, Macaé merece destaque na economia da Região Norte Fluminense (CORREA e SILVA, 2015). Com uma extensão territorial de 1.216,9 km² (IBGE, 2020), o município de Macaé abriga uma população de 266.136 habitantes (IBGE, 2021).

Com o aumento da expectativa de desenvolvimento econômico advindo da atividade do encadeamento produtivo petrolífero, principalmente com a instalação da Petrobras na cidade, em 1979, a Codin “elaborou um estudo de viabilidade técnica para a implantação de um distrito industrial, visando a ordenar a localização das empresas” (RAMIRES, 1991).

O Distrito Industrial de Macaé, com uma área total de 412.302,3 m² (313.517,92 m² de área industrial), está localizado na Rodovia Amaral Peixoto (RJ-106) é classificada com uma Zona de Uso Estritamente Industrial (ZEI). Ele foi idealizado para atrair empreendimentos, principalmente do setor industrial e de serviços, oriundos das atividades da Petrobras e da Plataforma Marítima de Prospecção de Petróleo (CODIN, 2020). Atualmente, o distrito industrial conta com 5 empresas em operação, incluindo empresas de distribuição de gás e de equipamentos petrolíferos.

O Distrito Industrial de Macaé apresentou o segundo pior resultado entre os distritos analisados em 2015 (GURGEL, 2015), ao contrário do que se esperava em virtude do crescimento da região devido aos empreendimentos gerados pela atividade petrolífera. O distrito era considerado aquele com as melhores condições em relação aos fatores de competitividade. O distrito avançou do *status* de “ruim” para “regular”, o que pode provocar um aumento da possibilidade de sucesso para os empreendimentos ali instalados.

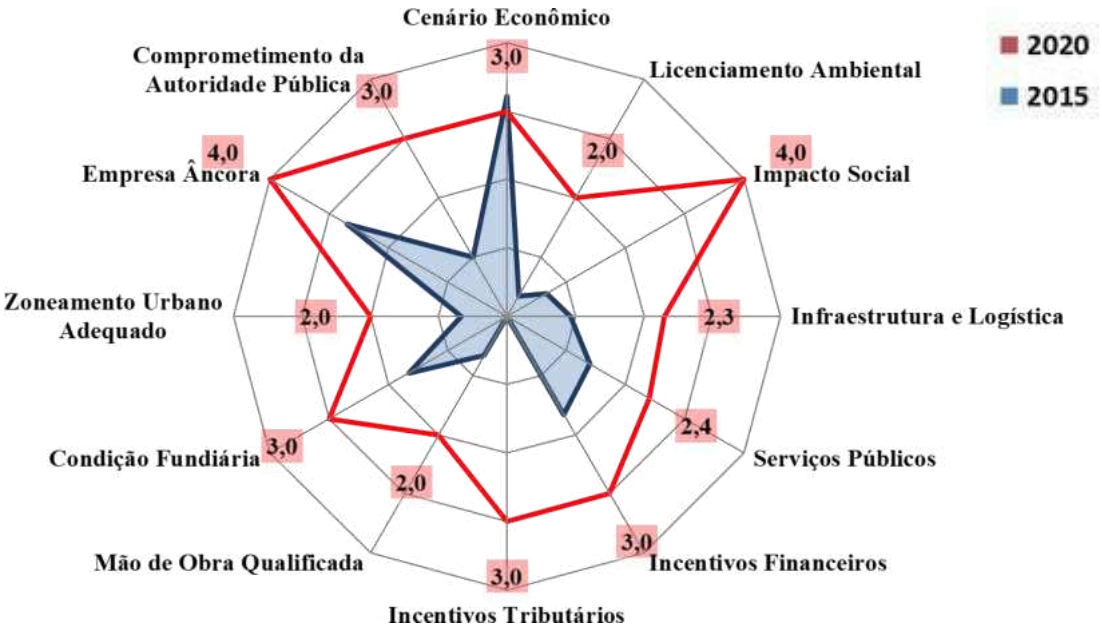
Distrito Industrial de Macaé



Fonte: CODIN, 2020

A comparação em relação às condições dos fatores de competitividade entre os anos de 2015 e 2020, retrata de forma bem clara a melhoria das condições dos fatores. Observa-se que praticamente todos os fatores de competitividade tiveram a sua nota aumentada, com exceção do fator cenário econômico.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Macaé (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel, 2020

Em relação a infraestrutura a CODIN planeja:

- Revitalização do asfalto de todo o Distrito Industrial;
- Cercamento e poda dos terrenos de propriedade da CODIN (Quadra C - Lote 08; Quadra D - Lote 06 e 07).

Distrito Industrial de Santa Cruz

O governo do estado implementou, por intermédio do Decreto Municipal Nº 322, de 3 de março de 1976, uma extensa área industrial, o Distrito Industrial de Santa Cruz (Figura 31). Essa iniciativa, presente no II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-79), buscava criar condições adequadas para o desenvolvimento do setor industrial e estabelecer um melhor

arranjo espacial das indústrias, sendo idealizado para atrair inicialmente empresas de grande porte e do setor de metalurgia e siderurgia (OLIVEIRA, 1976; CAVALLARI, 2015; SILVA, 2017 In Gurgel, 2020).

Com uma extensão territorial de 6.200.766,32 m² (4.181.567,33 m² de área industrial) (CODIN, 2020), esse distrito industrial, por meio da Portaria Nº 106/1991, ficou estabelecido seu zoneamento como Zona de Uso Estritamente Industrial (ZEI).

Distrito Industrial de Santa Cruz



Fonte: CODIN, 2020.

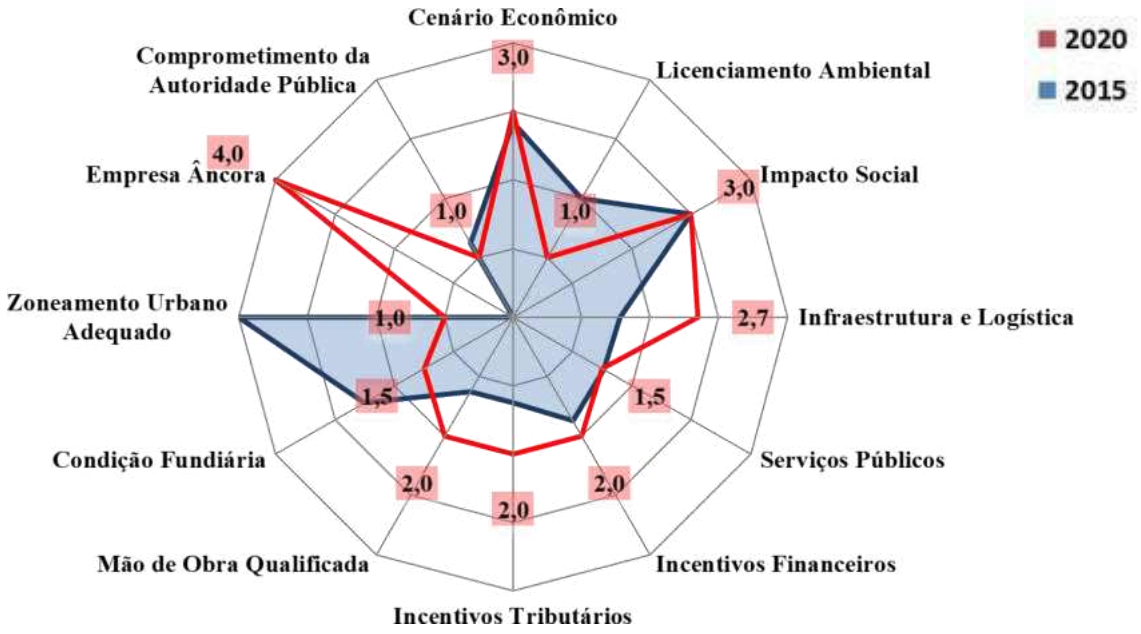
Em 1980, foi fundada a Associação das Empresas do Distrito Industrial de Santa Cruz e Adjacências (Aedin), que tem por objetivo formular e executar políticas para tornar as empresas associadas mais competitivas, impulsionando-as ao seu bom desempenho no mercado, além de estimular o desenvolvimento local, contribuir para melhoria do perfil econômico, cultural e social e aumentar a empregabilidade dos trabalhadores locais (AEDIN, 2020). Atualmente, o Distrito conta com 20 empresas em operação, englobando empresas de médio e grande porte atuando nas áreas de serviço e indústrias (CODIN, 2020).

Considerado o terceiro melhor distrito, segundo Gurgel (2015), dentro das condições dos fatores de competitividade analisados em 2015, o Distrito Industrial de Santa Cruz, apesar do número de empresas em operação ter dobrado de 2015 para 2020 (saiu de 10 empresas em operação para 20 empresas), a sua posição no *ranking* de distritos, em 2020, foi a 5º posição.

A queda em duas posições ocorreu, majoritariamente, em função da melhoria dos Distritos Industriais de Macaé e Duque de Caxias e não em virtude de um retrocesso nas condições dos fatores de competitividade deste distrito. No entanto, cabe destacar que os fatores de "condição fundiária" e "zoneamento urbano adequado", enquanto o fator "empresa âncora" passou a desempenhar um papel fundamental para o desempenho do distrito.

Analisando fator a fator, podemos destacar 4 fatores que tiveram o seu grau reduzido: licenciamento ambiental, condição fundiária, zoneamento urbano adequado e comprometimento da autoridade pública.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Santa Cruz (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel, 2020.

Em relação a infraestrutura a CODIN planeja:

- Revitalização da Rua Aguanil;
- Revitalização da Rua Nelson da Silva;
- Revitalização da Rua Echaporã;
- Revitalização da Rua René Bitencourt;

- Revitalização da Rua Campo Limpo;
- Revitalização da Av. Canal de São Francisco (área sul);
- Revitalização e alargamento da Rua 7.

Distrito Industrial de Palmares

Situado a uma distância de doze quilômetros do Distrito Industrial de Paciência, no KM 50 da Avenida Brasil, encontra-se o Distrito Industrial de Palmares (Figura 23), que é divido em duas glebas (separadas pela Avenida Brasil e situado nos limites dos bairros de Campo Grande, Paciência e Santa Cruz) de 214.000 m² e 301.000 m², respectivamente, totalizando uma área total de 515.000 m² (494.110 m² de área industrial), sendo o segundo menor distrito industrial da cidade do Rio de Janeiro e dotado de serviços de infraestrutura (drenagem dos lotes industriais, água, sistema de telecomunicações, sistema de energia elétrica, etc.) necessários ao funcionamento das indústrias (OLIVEIRA, 1976; DAMAS, 2008; CODIN, 2020 In Gurgel, 2020).

O distrito foi estabelecido com o objetivo de atrair pequenas e médias indústrias das áreas saturadas do município do Rio de Janeiro. Em 1977, 9 empresas estavam implantadas no distrito e 3 estavam em fase de implantação (DAMA, 2008). No entanto, no presente momento, o Distrito Industrial de Palmares apresenta um perfil predominantemente industrial com 6 empresas instaladas (CODIN, 2020).

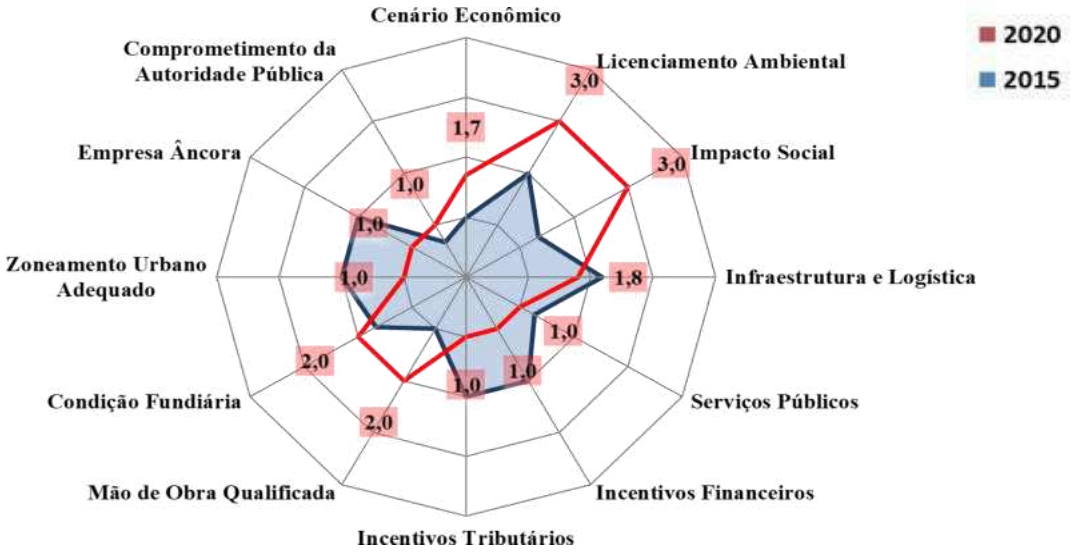
Distrito Industrial de Palmares



Fonte: CODIN, 2020

As dificuldades do distrito na melhoria das suas condições em relação aos fatores de competitividade podem, de uma certa maneira, ser correlacionadas ao fato de ter ocorrido uma redução do número de empresas em operação, ainda que se destaque a melhoria das notas de licenciamento ambiental e impacto social.

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Palmares (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel, 2020

Distrito Industrial de Paciência

Durante a década de 70, em terrenos adquiridos pelo governo estadual foi implantado o Distrito Industrial de Paciência (Figura 20) sob a responsabilidade da Companhia Progresso do Estado da Guanabara (COPEG), "que era o órgão executor da política de planejamento econômico do Estado da Guanabara" (OLIVEIRA, 1976). A partir de 1975, com o Decreto Nº 07/1975, a administração do distrito ficou a cargo da CODIN e com a Portaria Nº 106/1991, ficou estabelecido seu zoneamento como Zona de Uso Estritamente Industrial (ZEI).

Localizado entre as Avenidas Cesário de Melo e Antares e a linha férrea (Ramal Tancredo Neves) o Distrito Industrial de Paciência possui uma extensão territorial de 486.044,76 m², sendo 329.700,06 m² de área industrial. É o menor distrito dentre os administrados pela Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro (CODIN) na cidade do Rio de Janeiro. Além disso, foi o único distrito industrial da cidade do Rio de Janeiro implantado afastado da Avenida Brasil (DAMAS, 2008; CODIN, 2020).

A implantação deste distrito, originalmente, visava atrair grandes empresas instaladas próximas ao centro urbano. Todavia, em virtude do interesse das pequenas e médias empresas presentes nos bairros saturados do município do Rio de Janeiro, o projeto foi adequado para atender este público (SOUZA, 2004). Atualmente, o Distrito Industrial de Paciência possui 7 empresas em operação (CODIN, 2020).

Distrito Industrial de Paciência

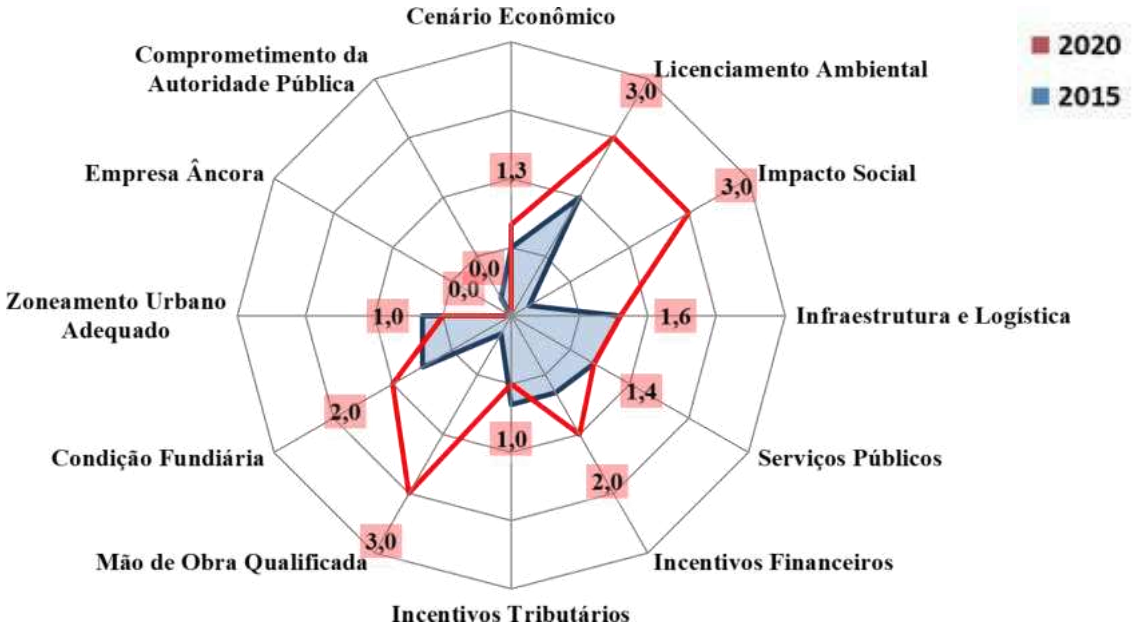


Fonte: CODIN, 2020

Em 2015, o Distrito Industrial de Paciência ficou na última posição no *ranking* da pontuação dos distritos industriais de acordo com os seus fatores de competitividade (GURGEL, 2015). Em 2020 houve uma melhoria das condições de alguns fatores, tais como licenciamento ambiental, incentivos financeiros e mão de obra qualificada.

Em 2020 aponta como importante a falta de empresa ancora, incentivos tributários e comprometimento político foram responsáveis pela análise (Gurgel, 2020).

Comparação das médias aritméticas das notas dos fatores de competitividade no Distrito Industrial de Paciência (2015 x 2020)



Fonte: Gurgel, 2020.

Os demais distritos industriais serão objeto de análise e atualização.

Os Distritos ou Zonas Especiais de Negócios geridos pelos Municípios e apoiados pela SEDEERI, do total de 29 (vinte e nove) Municípios cadastrados, 09 (nove) estão em fase “avançado”, 03 (três) em fase “intermediário”, 02 (dois) em fase “inicial” e 15 (quinze) em fase “não iniciado”. Entende-se por fases (i) Avançado => quando o município entregou à SEDEERI mais da metade dos documentos necessários para solicitação da adesão; (ii) Intermediário => quando o município entregou à SEDEERI menos da metade dos documentos necessários para solicitação da adesão; (iii) Inicial => quando o município entregou à SEDEERI apenas o ofício formalizando a solicitação da adesão; e (iv) quando o município fez contato com representante da SEDEERI, demonstrando interesse de adesão ao programa, porém não enviou nenhum documento.

Considerando que 09 (nove) Municípios já estão em fase “avançada” para solicitação de adesão ao programa, se faz necessário o mapeamento de procedimento de adesão dos municípios e encaminhamento dos projetos, definindo as etapas do procedimento, a definição das ferramentas tecnológicas e dos recursos, incluindo capital humano, necessários

6. RESOLVE RJ – Agência de Desenvolvimento Econômico Regional

6.1. Objetivo Geral

Fortalecer o empreendedorismo através da implementação de políticas públicas estaduais que preconizam ações estratégicas e estruturantes para a agilidade da máquina pública e criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico sustentável nas diversas regiões do estado do Rio de Janeiro, através da desburocratização da abertura de empresas e da resolução de questões referentes ao dia a dia dos negócios já constituídos ou ainda na geração de oportunidades de novos empreendimentos, bem como da articulação dos diferentes atores públicos e privados para atuação coordenada em prol da dinamização dos territórios.

6.2. Indicador

Com a finalidade de propiciar aos gestores um instrumento para planejamento e avaliação de desempenho do projeto, foi definido que a quantidade de atendimento nas Agências de Desenvolvimento Econômico Regional – Resolve RJ, seria o indicador quantitativo, o qual seria capaz de demonstrar a necessidade de dimensionamento das equipes para um atendimento de qualidade ao cidadão.

Agência	Quantidades de Atendimentos
Macaé	3.127
Três Rios	1.976
Teresópolis	186
Paraty	36

Valença	35

6.3. Ações Realizadas

1) Organização e planejamento das atividades do projeto;
2) Estabelecimento das parcerias institucionais;
3) Locação dos 3 primeiros espaços para a implantação dos centros;
4) Desenvolvimento da identidade visual do projeto;
5) Contratação da equipe técnica para atuação nas 3 primeiras agências;
6) Treinamento da equipe técnica das 3 primeiras agências;
7) Aquisição dos bens e materiais de consumo e adequações para início das atividades das primeiras agências;
8) Eventos de Inauguração das Agências de Desenvolvimento;
9) Lançamento da Unidade Itinerante;
10) Funcionamento dos postos, gestão, aferição e divulgação dos resultados;
11) Instalação de novas agências.

6.4. Resultados

Como resultados do projeto, foram inauguradas 05 (cinco) agências, nos municípios de Macaé, Três Rios, Teresópolis, Paraty e Valença. Cabe registrar que, nos municípios de Macaé e Paraty,

os imóveis para a instalação das agências foram cedidos pela Prefeitura Municipal, e os demais foram alugados.



6.5. Atendimentos realizados

O resultado do quantitativo de atendimento superou o esperado, tendo em vista a vasta adesão dos empresários das regiões atendidas pelo projeto. O atingimento desse resultado, evidencia a eficácia e eficiência do projeto.

6.6. Fator de sucesso

As regiões atendidas pelo projeto, não possuem espaços de atendimento e articulação, e por meio das agências do Resolve RJ, propõe-se institucionalizar uma política de atuação nas diferentes regiões, para promover o empreendedorismo, atender aos empreendedores, bem como articular ações para promoção do desenvolvimento econômico em todo o Estado.

6.7. Oportunidade/Ameaça

O resultado do indicador demonstra que, pelo sucesso do projeto, o interior do Estado do Rio de Janeiro possui uma enorme demanda pelos serviços disponibilizados pelas agências do Resolve RJ, assim, justificando a viabilidade de implantação de novas agências no estado.

6.8. Status Atual

Foram implantadas 05 (cinco) agências, as quais encontravam-se em pleno funcionamento. Em setembro do corrente ano, o projeto foi extinto em atendimento ao despacho no Processo: 0207873-93.2022.8.19.0001.

7. Polo Náutico Pesqueiro

Neste período foi realizado o apoio técnico para elaboração dos documentos necessários para que a SEDEERI pudesse solicitar ao INEA a autorização ambiental para o descomissionamento dos bens móveis do antigo estaleiro do Caneco, após a imissão na posse.

Complexo Náutico

7.1. Introdução

As características climáticas e geográficas do Brasil lhe garantem um dos maiores potenciais náuticos do mundo. Segundo dados publicados pelo Ministério do Turismo o país possui 8500km de linha de costa, 9.260 km de margens de reservatórios, lagos e lagoas e 12% do volume total da água doce do mundo[1].

Por náutica entende-se toda a atividade de navegação desenvolvida em embarcações sob ou sobre águas, paradas, correntes, fluviais, lacustres, marítimas ou oceânicas[2]. Para seu funcionamento a atividade de navegação conta com estruturas e instalações de apoio que ofereçam suporte para manutenção e circulação de pessoas e cargas.

O segmento náutico possui uma cadeia de produção abrangente envolvendo a indústria, assim como o comércio relacionado com as embarcações de recreio e esporte, a manutenção e venda de peças, oferta de serviços de guarda e conservação e mão de obra especializada em

[1] BRASIL. Ministério do Turismo. "Números do Turismo Náutico – Turismo Náutico". 2020. https://turismonautico.turismo.gov.br/turismo-nautico/numeros-do-turismo-nautico/.

[2] BRASIL. Ministério do Turismo. O que é Turismo Náutico? Governamental. Disponível em: <https://turismonautico.turismo.gov.br/o-que-e-turismo-nautico/>. Acesso em: 30 agosto 2022.

marcenaria, mecânica, elétrica, laminação e acabamento em fibra de vidro, tapeçaria, pintura e hidráulica.

Além disso, por envolver também a circulação de pessoas e cargas, afeta e movimenta outros setores, especialmente o do turismo náutico, no caso da navegação de turismo e lazer.

Neste contexto pode-se a firmar que o setor da indústria náutica é uma poderosa cadeia de geração de emprego e renda.

Considerando o projeto do polo Náutico Pesqueiro em questão, iremos enfocar nesta pesquisa, aspectos de instalações de apoio à atividade náutica, voltadas para suporte a embarcações de médio porte que possuam atividade de lazer, esporte, turismo e pesca, cujas características conceituamos a seguir.

7.2. Conceituação

Embarcações

As embarcações náuticas são construções sujeitas à inscrição na autoridade marítima e suscetíveis a se locomoverem na água, por meios próprios ou não, guarnecidas de um número mínimo de tripulantes e classificadas pela Marinha do Brasil. A classificação estabelece alguns grupos, quanto ao tipo de navegação (Interior ou de apoio portuário), quanto à atividade ou serviço (dragagem, esporte ou recreio, levantamento hidrográfico, monitoramento ambiental, perfuração, pesca, pesquisa científica, pesquisa sísmica, produção, reboque, serviço público, transporte de carga, transporte de passageiros), quanto a propulsão (com ou sem) e quanto ao tipo (há 61 tipos classificados)[3], entre outros.

Observada sob a ótica do turismo náutico, que se diferencia de outros segmentos turísticos pela presença do equipamento náutico, a embarcação se constitui como próprio atrativo motivador do deslocamento, ao mesmo tempo em que é utilizada como transporte turístico. Nesse sentido, ganham relevância as classificações como por exemplo o **tamanho das**

[3] BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Portos e Costas. NORMAM - 02/DPC: NORMAS DA AUTORIDADE MARÍTMA PARA EMBARCAÇÕES EMPREGADAS NA NAVEGAÇÃO INTERIOR. 2005. https://www.marinha.mil.br/dpc/sites/www.marinha.mil.br.dpc/files/normam-02_dpc_mod18.pdf.

embarcações (grande porte ou Iate, com comprimento igual ou maior do que 24 metros; médio porte, que possuem comprimento menor do que 24 metros e miúdas, com comprimento igual ou inferior a 5 metros ou com comprimento total inferior a 8 metros, entre outras características)[4].

Outra classificação relevante nesse aspecto envolve o tipo de turismo náutico, que por sua vez determina segmentos de mercado que impactam diretamente nas economias das regiões de destino, e no próprio equipamento em si. Os dois tipos principais são o turismo náutico são o turismo de cruzeiro [5], atividade estruturada geralmente com embarcações de grande porte que atua em nível nacional, internacional ou misto, e o turismo náutico de recreio e esporte, realizado por embarcações de pequeno e médio porte.

Nesse último caso, a atividade subdivide-se em barcos conduzidos por proprietários que podem ser veleiros, lanchas e iates ou embarcações alugadas que envolvem duas estruturas principais – bases de *charter* embarcações de médio porte colocadas à disposição do turista, com ou sem tripulação disponível, ou, passeios organizados por agências, clubes e marinas em embarcações de médio porte, já tripuladas.

Aplicadas ao caso em estudo nesta pesquisa, depreende-se que o tipo de instalação pretendida se volta para o apoio ao turismo náutico de recreio e esporte, além da atividade pesqueira.

Estruturas e Instalações Náuticas

As estruturas e instalações de apoio a embarcações, implantadas em terra ou em corpos d'água, tem por objetivo dar suporte às atividades de acostagem, ancoragem, guarda de embarcações assim como o embarque e desembarque de pessoas e cargas.

[4] BRASIL: Ministério do Turismo. Turismo Náutico: Orientações Básicas. 3a edição. 2010. https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-nautico-orientacoes-basicas.pdf.

[5] Regulado pelo decreto nº7.381 de 2 de dezembro de 2010 A prestação de serviços conjugados de transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento, visitação de locais turísticos e serviços afins, quando realizados por embarcações de turismo, constitui o programa de turismo denominado cruzeiro marítimo ou fluvial.

As definições a seguir foram extraídas do Manual de Boas Práticas: Padrões para Implantação e Regularização de Estruturas e Instalações de Apoio Náutico, uma publicação recente da Câmara temática Marinas e Maio Ambiente do Fórum Náutico Paulista, do qual participam diversas entidades, incluindo a Associação Brasileira dos Construtores de Barcos - ACOBAR, com o objetivo de auxiliar projetistas, empreendedores e órgãos governamentais no processo de implantação ou adequação de estruturas e instalações de apoio náutico, abrangendo a concepção, projeto, licenciamento, autorização e certificação das mesmas. [6]

As **estruturas** de apoio náutico, compreendem, no caso de embarcações destinadas ao esporte, lazer e ao turismo náutico, elementos como:

- Rampas – Construção em plano inclinado, normalmente de concreto, lançada da terra para o corpo d'água. É a forma mais simples para lançamento e recolhimento de embarcações sobre carretas, rebocadas por carro, trator ou outro equipamento de movimentação.

- Trapiches ou píeres – Construção ou estrutura em superfície plana e horizontal projetada sobre a água, instalada em local com profundidade suficiente para a acostagem e/ou atracação de embarcações, permanente ou temporário para embarque e desembarque de pessoas ou cargas de forma segura. Pode ser fixo, sobre pilotis, ou flutuante, e é conectado à terra por uma extensão de sua estrutura ou por uma passarela.

- Cais – Construção ou estrutura paralela ou ao longo da margem de um corpo d'água com profundidade suficiente para a atracação, lançamento e içamento de embarcações, assim como o embarque e desembarque de cargas ou pessoas. No caso de navios, a estrutura equivalente ao cais é um porto.

As instalações de apoio náutico são empreendimentos constituídos de estruturas e mecanismos operacionais em terra e em ambiente aquático, tais como:

[6] Fórum Náutico Paulista - FNP; Câmara Temática Marinas e Maio Ambiente. MANUAL DE BOAS PRÁTICAS: Padrões para Implantação e Regularização de Estruturas e Instalações de Apoio Náutico (2020). http://www.acobar.org.br/manual-de-boas-praticas/.

- Marinas: Composta por um conjunto de estruturas planejadas para atender às necessidades da navegação de esporte, turismo e lazer, oferecendo vagas molhadas, em píeres (fixos ou flutuantes) ou poitas, vagas secas para guarda das embarcações em terra, em pátios cobertos ou não, utilizando-se de equipamentos para colocar e retirar as embarcações da água. Também podem oferecer serviços de lavagem das embarcações, manutenção, abastecimento de combustível, além de hospedagem, alimentação e outros serviços ligados ao esporte, turismo e lazer náutico;

- Clubes náuticos: Entidades sem fins lucrativos com o objetivo de implementar programas, projetos e eventos para difundir e incentivar a prática de esportes e lazer;

- Garagens náuticas – Destinadas à guarda de embarcações em terra (vagas secas), em pátios cobertos ou não, utilizando-se de equipamentos, como tratores, guinchos, guindastes, paus-de-carga, empilhadeiras, pórticos fixos ou móveis, para colocar e retirar as embarcações da água. Podem incluir oficina para manutenção e reparo de embarcações e seus motores e equipamentos.

- Estaleiros: Instalações equipadas e apropriadas para a construção, recuperação, conserto e manutenção de embarcações e seus equipamentos.

As instalações podem ainda ser classificadas conforme seu uso (de Guarda, de Serviço, de Destino ou Turísticas, Urbanas ou uma combinação de vários tipos) e o nível de acesso (públicas ou privadas).

Embora não seja mencionado no âmbito das normativas do Estado do Rio de Janeiro, incluímos ainda por aproximação ao tema, o exemplo de classificação de instalações náuticas atribuído em São Paulo, que apresenta subdivisão em três tipos A, B e C. Conforme a resolução SMA nº 102 de 17 de outubro de 2013, publicada pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB, ficam assim descritas:

Classe A - Instalação de apoio que compreende píeres flutuantes ou não, com rampas de acesso às embarcações, cuja implantação não implique aterro do corpo d'água, nem

construção de quebra-ondas[7] ou enrocamento[8], podendo possuir edificações destinadas exclusivamente à guarda de embarcações, não admitidas as demais atividades compreendidas nas Classes B e C.

Classe B - Instalação de apoio que compreende instalações de galpões em terra para guarda de embarcações, rampas e píeres sobre a água, apoiados em pilares ou flutuantes, serviços de manutenção e pintura de casco e reparos de motor, serviços de troca de óleo em área seca, podendo necessitar, para sua implantação, aterro do corpo d'água, dragagem do leito do corpo d'água, construções de galpões sobre a água, construção de quebra-ondas ou enrocamento destinado à proteção da própria estrutura contra as ondas e correntezas.

Classe C - Todas as instalações e intervenções compreendidas na Classe B que necessitem de abertura de canais para implantação de dársenas[9], estaleiros para barcos de esporte, lazer, pesca artesanal, recreio e turismo náutico ou serviços de troca de óleo na água.

Embora o tipo de instalação de apoio pretendida para integrar o Polo náutico e pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro ainda esteja sendo desenhada, cogita-se, de forma preliminar, que seu propósito estará também voltado para o atendimento à indústria, comércio e serviços da cadeia produtiva e cadeia de suprimentos, além de incentivar a pesquisa no setor, abrigando, por exemplo, um centro comercial de produtos náuticos e um centro educacional ligado a pesquisa e treinamento.

Considerando-se a possibilidade da instalação de múltiplas atividades no Polo (náutica, pesca, comercio e pesquisa), é recomendável que o projeto da instalação de apoio esteja fundamentado em um estudo que mapeie as eventuais interferências, sobretudo sob o aspecto ambiental, uma vez que normalmente as estruturas e instalações estão localizadas em áreas protegidas.

No decorrer da realização do projeto é importante que se tenha em perspectiva o atendimento a 2 tipos de público: os usuários e suas necessidades, e a comunidade local por meio da integração com entorno, a qualidade urbanística e o impacto socioeconômico.

---

[7] Quebra – onda ou Quebra-mar: estrutura similar ao molhe, com as duas extremidades na água, destinado a quebrar o ímpeto das ondas ou correnteza e servir de abrigo a embarcações.

Molhe: construção lançada de terra ao corpo d'água, geralmente construído com enrocamento, destinado a quebrar o ímpeto das ondas ou correnteza e servir de abrigo às embarcações.

[8] Enrocamento: estrutura construída com blocos de rocha ou concreto de grandes dimensões para estabilizar e proteger obras hidráulicas. Quando alcançam a superfície, constituem um quebra-mar ou proteção contra o embate e erosão causados por ondas.

[9] Dársena: espaço na água com profundidade adequada a acostagem de embarcações, onde se instalam desde atracadores até uma marina com seus equipamentos operacionais

Outros aspectos relevantes a serem observados são parâmetros de implantação como a escolha do local, layout e instalações das estruturas de apoio náutico, visando orientar a implantação e o procedimento de licenciamento dessas estruturas. Além disso é importante compreender as medidas necessárias para a gestão de resíduos, a acessibilidade, aspectos legais e programas de certificação disponíveis.

O manual fornece ainda um modelo a ser aplicado na implantação de estruturas de apoio, o qual poderá auxiliar o desenvolvimento das etapas do empreendimento.



7.3. Industria Náutica

A cadeia ligada ao segmento náutico de embarcações de recreio e esporte abrange a indústria de embarcações, equipamentos e suprimentos, comércio e serviços especializados, sendo diretamente influenciada pelo setor turístico.[10]

[10] MOURA, Delmo Alves De; BOTTER, Rui Carlos. Uma visão geral do segmento da construção náutica, turismo e lazer no Brasil. In: XXII COPINAVAL, 2011, Buenos Aires. Anais. Buenos Aires: 2011. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.usp.br/cilip/wp-content/uploads/2012/01/52-Delmo-Alves-3-COMPLETO-Brasil1.pdf>.

O mercado segue em expansão nas últimas décadas, sobretudo no setor de luxo que está no topo da pirâmide de consumo e não é tão suscetível a flutuações econômicas devido a concentração de renda dos consumidores voltados para esse segmento.

Mesmo com o impacto econômico causado pelas restrições impostas durante pandemia COVID 19, a previsão é de crescimento, impulsionado por tendências como as inovações tecnológicas, tais como utilização de energias limpas e renováveis e o estímulo a saúde e bem-estar que promove o aumento da procura por atividades de esporte e lazer.

O ciclo de expansão alavanca não só a demanda por embarcações e acessórios, mas também por estruturas e serviços de apoio náutico com reflexos em toda a cadeia, que passa por um processo crescente de organização e profissionalização.

No cenário mundial da indústria náutica de recreio destacam se sobretudo economias do hemisfério norte, especialmente em relação a fabricação de embarcações. Apesar disso, o segmento representa ainda uma pequena porcentagem da indústria de lazer global.

Para a compreensão mais ampla do tema, cumpre analisar de forma global e local os aspectos como a formação da frota, que abrange a fabricação e tipos de embarcações; existência e as características das bases de apoio, tendências para a formação de novos mercados e consolidação de mercados existentes além de incentivos para o desenvolvimento do setor.

7.4. Panorama da Indústria Náutica no Mundo

A indústria náutica movimenta mais de 83,5 bilhões em todo mundo, com aproximadamente 4.900 estaleiros, 200 fabricantes de motores empregando cerca de 700 mil pessoas[11].

De acordo com dados apresentados pela empresa Mordor Intelligence, consultoria americana em pesquisas de mercado, o mercado de barcos recreativos é segmentado por tipo de barco (barcos internos, barcos de popa, barcos pessoais e outros tipos de barcos), aplicação (esportes aquáticos e pesca), fonte de energia (motor de combustão interna e elétrico) e geografia (América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico e Resto do Mundo).

[11] Informações do Conselho Internacional de Associações da Indústria Marinha – The International Council of Marine Industry Associations – ICOMIA), associação comercial internacional representante da indústria naval mundial desde 1966, e da qual o Brasil faz parte. Dados de 2011.



Mercado de barco recreativo segmentado pela Geografia. (Mordor Intelligence 2022).

O mercado de barcos recreativos foi avaliado em US $ 26 bilhões em 2020 e prevê-se que atinja US $ 35 bilhões até 2026.

A indústria náutica de recreio continua a atrair grandes volumes de participantes que competem fortemente com atividades de lazer de luxo. Estima-se que existam pelo menos 140 milhões de velejadores ativos e participantes de esportes aquáticos em todo o mundo, incluindo quase 100 milhões nos Estados Unidos e Canadá, outros 36 milhões na Europa e mais de 5 milhões na Austrália.

O crescente interesse por atividades recreativas ao ar livre, o aumento das taxas de participação em todas as faixas etárias e o crescimento da indústria do turismo de esportes aquáticos são alguns dos principais fatores que impulsiona o mercado de barcos de recreio.

Algumas tendências como o estímulo a atividades ao ar livre consequência da pandemia COVID 19 e o lançamento de embarcações elétricas, limpas e silenciosas, também são alguns dos fatores que impulsionam o setor.

De acordo com o relatório, há indícios de que o crescimento da indústria náutica se manterá mais alto no hemisfério norte, com destaque para EUA e Canadá. De acordo com o Bureau of Economic Analysis (BEA) dos EUA, cerca de 100 milhões de americanos andam de barco a cada ano. A recreação ao ar livre representa 2,1% do PIB do país, gerando US$ 788 bilhões em produção bruta real.



Taxa de crescimento do mercado de embarcações de recreio no mundo por região. (Mordor Intelligence 2022).

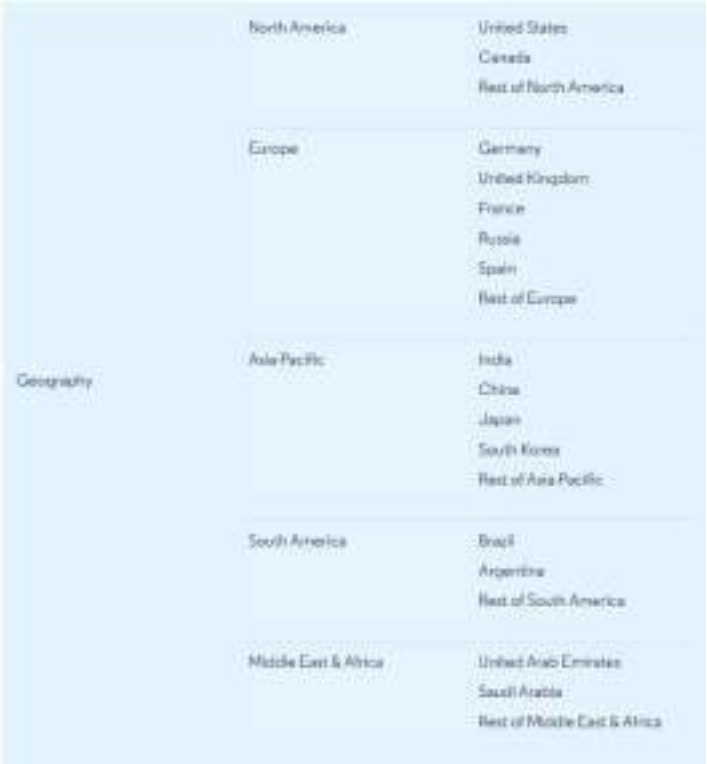
Na liderança do mercado mundial de fabricação de embarcações de recreio destacam-se cinco empresas: Corporação Brunswick, Groupo Beneteau, Grupo Azimut Benetti, Bennington Marine LLC e Catalina Yachts são as principais empresas que operam no mercado de navegação recreativa. Além desses, podem ser citados também: American Sail Inc., Ferretti, Sunseeker, MacGregor, Hunter, Hobie Cat Corporation, Princess Cruise, Bavaria Yachtbau, entre outros. [12]

Já a cadeia de suprimentos que envolve não só o fornecimento de peças para a indústria de construção de barcos, mas também produtos e serviços voltados para a manutenção, reparo e revisão da frota sofreu retração durante a pandemia de COVID 19, reflexo da suspensão das trocas comerciais entre países por conta das barreiras sanitárias. Entretanto, há expectativa de retorno ao crescimento impulsionada pelo desenvolvimento da indústria de embarcações.

O mercado de suprimentos é segmentado por tipo de barco (Lancha, Iate, Navio e outros tipos de navio), propósito de uso (privativo, Comercial e Defesa), tipo de produto (motores, componentes, Doca Seca, modificações, outros tipos[13]) e geografia da indústria (América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul, África/Oriente Médio).

[12] MORDOR INTELLIGENCE. Mercado de barcos de recreio - 2022 - 2027: Participação da indústria, tamanho, crescimento. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/recreational-boating-market-growth-trends-and-forecast-2021-2026>. Acesso em: 2 dez. 2022.

[13] Tradução nossa. MORDOR INTELLIGENCE. 2022.



Mercado de suprimentos da cadeia náutica segmentado pela Geografia.
(Mordor Intelligence 2022).

7.5. Panorama da Industria Náutica no Brasil

Existem no país inúmeros estaleiros que produzem desde pequenas embarcações de madeira, lanchas para a atividade de esporte e recreio, até navios de transporte de gás liquefeito, de apoio às plataformas, entre outros. O que caracteriza um polo naval é a existência de estaleiros e uma estrutura de serviços e fornecedores operando de forma contínua. O primeiro estaleiro do Brasil foi construído em 1846, pelo Barão de Mauá, em Ponta da Areia, Niterói (RJ)[14]

[14] LUIS CELSO. Estaleiros do Brasil: conheça os principais estaleiros instalados em polos de construção naval. Luis Celso - Informações sobre o Setor Marítimo. Disponível em: <https://luiscelsonews.com.br/2022/01/02/estaleiros-do-brasil-conheca-os-principais-estaleiros-instalados-em-polos-de-construcao-naval/>. Acesso em: 3 dez. 2022. 2022



Mapa dos Estaleiros no Brasil – Fonte Sinalval

Segundo dados da Acobar (2005), o segmento náutico no Brasil se inicia com o surgimento de pequenos estaleiros. Entre as décadas de 70 e início da de 80, o setor se fortalece e consolida um mercado no cenário nacional. Nesse período, inicia-se a fabricação profissional das embarcações por estaleiros especializados, assim como empresas que abasteciam o mercado de insumo e acessórios. A expansão desse segmento ocorre na década de 90 com a abertura do mercado nacional e a sua inserção na avaliação das melhores práticas de processos, produtos e tecnologias internacionais empregadas no setor náutico mundial. Com isso, várias adaptações foram implantadas nos fabricantes nacionais que contribuíram para a evolução do setor e aumento da competitividade dos produtos frente aos produtos importados. O fruto do trabalho realizado nesse segmento foi o nascimento de um padrão de qualidade de design e construção reconhecidos internacionalmente.[15]

A indústria náutica brasileira ligada a atividade de recreio e lazer é sofisticada, reconhecida pelo design de suas embarcações e pela diversidade de produtos, que vai da prancha a vela ao iate de luxo, passando pelos veleiros de longo curso, capazes de dar a volta ao mundo, o

[15] MOURA, Delmo Alves De; BOTTER, Rui Carlos. Uma visão geral do segmento da construção náutica, turismo e lazer no Brasil. In: XXII COPINAVAL, 2011, Buenos Aires. Anais... Buenos Aires: [s.n.], 2011. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.usp.br/cilip/wp-content/uploads/2012/01/52-Delmo-Alves-3-COMPLETO-Brasil1.pdf>.

que demonstra a versatilidade e a capacidade de construção de seus estaleiros voltados ao segmento de esporte e recreação. [16]

Dados compilados pela ACOBAR junto ao Departamento de Portos e Costas (DPC), da Marinha do Brasil, indicam que há 670.299 mil barcos de esporte e ou recreio ativos no país (dados de 1995 a 2019). Desses, cerca de 80.200 mil, se encontram no primeiro distrito naval (Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais), 220.900 mil estão no oitavo distrito (São Paulo e Paraná) e 68.740 mil no quinto distrito (Santa Catarina e Rio Grande do Sul)[16]

Desse universo cerca de 83,64% são lanchas e 16,36% são de veleiros. [20]

Aproximadamente 83% da frota brasileira de embarcações é de barcos a motor, sendo 60% destas embarcações entre 20 e 26 pés. Dos estaleiros brasileiros, 53% são responsáveis pela produção destes barcos, movimentado em média de R$ 5,3 bilhões de reais no ano de 2010[17].

Embora a indústria náutica brasileira produza cada vez mais embarcações, os dados estatísticos demonstram que os números do mercado náutico nacional são ainda incipientes se comparados outras economias com o setor náutico mais desenvolvido.

Um estudo desenvolvido pela ACOBAR em 2017 identificou a relação de uma embarcação para cada 402 habitantes no Brasil. Comparativamente, os EUA possuem uma frota de 15.8 milhões de embarcações para uma população de 328 milhões de habitantes. Ou seja, uma relação de 1 barco para cada 21 habitantes, aproximadamente. Outros países como França, Inglaterra e Itália possuem as relações de 1 para 63, 1 para 66 e 1 para 125, respectivamente.

Desde a sua consolidação no cenário nacional, entre as décadas de 1970 a 1980, o segmento náutico de esporte e lazer no Brasil vem se desenvolvendo com vigor. Nesse período, instalaram-se mais de 120 estaleiros formais em todo o país. ACOBAR (2012).

Os principais estaleiros atuando do Brasil no segmento de embarcações de recreio e esporte, de acordo com a ACOBAR (2020) são: Shaefer Yachts, Sedna Group, Azimut Yatchts, Fibrafort, Intech boating, Evolve, Armatti Yachts, Coral, Sport Boat, FS Yachts, Real Powerboats, Flexboat, Intermarine e Colunna Yachts.

O mesmo levantamento identificou cerca de 480 estruturas regulares de apoio náutico, entre iates clubes, marinas e garagens náuticas, que oferecem em torno de 39 mil vagas secas e 7 mil vagas molhadas. O Sudeste é a região com maior número de vagas e também de embarcações com aproximadamente 50% da frota de esporte e recreio e 52% das estruturas de apoio náutico do país.

Pequenas garagens náuticas são estruturas que oferecem vagas cobertas e descobertas (galpão fechado ou aberto) para barcos com carretas próprias, rebocadas por trator. Pelo pequeno número de barcos guardados, essas estruturas raramente alcançam uma receita financeira suficiente para investir em aprimoramentos exigidos pelo setor.

[16] ACOBAR. Ampliando a visibilidade da Indústria Náutica e de Lazer. 2020.

[17] ACOBAR. Indústria Náutica Brasileira: Fatos e Números 2012.

Marinas em geral são as estruturas que contam com vagas secas cobertas em um nível ou verticalizadas, até quatro níveis (empilhamento de barcos com drystack); vagas molhadas, doca de combustível, rampa, equipamentos mais sofisticados para rápido lançamento ou recolhimento de barcos da água (travelift, forklift, carreta universal); estaleiro de serviços, lojas, restaurantes, bares, lavanderia, escola de vela, base de charter, estacionamentos para veículos, hotelaria, residencial, alojamento e refeitório para marinheiros, centro de eventos etc.[17]

A maioria das marinas no Brasil são privadas e se constituem num negócio similar a um hotel, no qual o hóspede é o barco. Geralmente, a principal receita de uma marina brasileira originada pelo aluguel de vagas, que chega a representar 85% do faturamento bruto anual.

Algumas marinas – por suas características de localização (marina urbana, por exemplo) – atendem às demandas de público externo, para consumir em bares, restaurantes, lojas náuticas, aluguel de barcos, exposições de barcos, eventos sociais etc. Nesses casos, a receita anual agregada pode representar até 30% do faturamento da marina, diminuindo a dependência da receita do aluguel de vagas.

A demora e a dificuldade para aprovar a construção de uma nova marina fazem com que o mercado brasileiro conviva com uma demanda reprimida de vagas para barcos, o que se torna um gargalo para a produção de embarcações de recreio. Isso também leva a tarifas muito altas de aluguel de vagas nas marinas e nas garagens náuticas mais procuradas, acima inclusive do que é cobrado em outros países do hemisfério norte e da Oceania.

A falta de marinas influencia e estimula o mercado periférico, representado por milhares de velejadores em todo o País que deixam seus barcos locais alternativos como poitas, trapiches particulares, em especial nas águas interiores brasileiras; pelos píeres turísticos e/ ou de pesca, nas baías e enseadas abrigadas, rios estuarinos etc.

Levando-se em conta o número de barcos registrados pela Marinha do Brasil, existe no país um déficit de mais de 55 mil vagas para embarcações em instalações de apoio náutico.[17]

Um estudo realizado pela Lidera Consultoria apontou que para atender à demanda reprimida de vagas para embarcações será necessário um investimento privado de R$ 2,5 bilhões, o que geraria um impacto na economia brasileira de R$ 25 bilhões ao ano e na geração de 140 mil empregos. Isso ocorreria porque se estima que uma instalação de apoio náutico para 300 embarcações tenha impacto direto, indireto e induzido de R$ 141 milhões por ano na economia local e garanta 780 postos de trabalho. Os empregos são gerados de forma direta e indireta em instalações como marinas, estaleiros, fabricantes e fornecedores de embarcações, além de hotéis, restaurantes e comércio local.[18]

[18] ACOBAR. Mesmo com ampliação, Marina Itajaí projeta ocupação de 100% para o final de ano. Acobar. [S.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.acobar.org.br/mesmo-com-ampliacao-marina-itajai-projeta-ocupacao-de-100-para-o-final-de-ano/>. Acesso em: 3 dez. 2022. , 2022

Desde 2020 a ACOBAR contabiliza aproximadamente 46.000 vagas para embarcações de recreio e esporte em estruturas de apoio regulares. Deste total 39.000 são vagas secas e 7.000 molhadas, localizadas principalmente no sul e sudeste (cerca de 50,4% do total).

Em relação a oferta de abastecimento de combustível apenas 24% das instalações possuem abastecimento próprio, enquanto 9,7% terceirizam o serviço e 66,3% não possuem. Dessas, o maior número de instalações com abastecimento próprio fica na

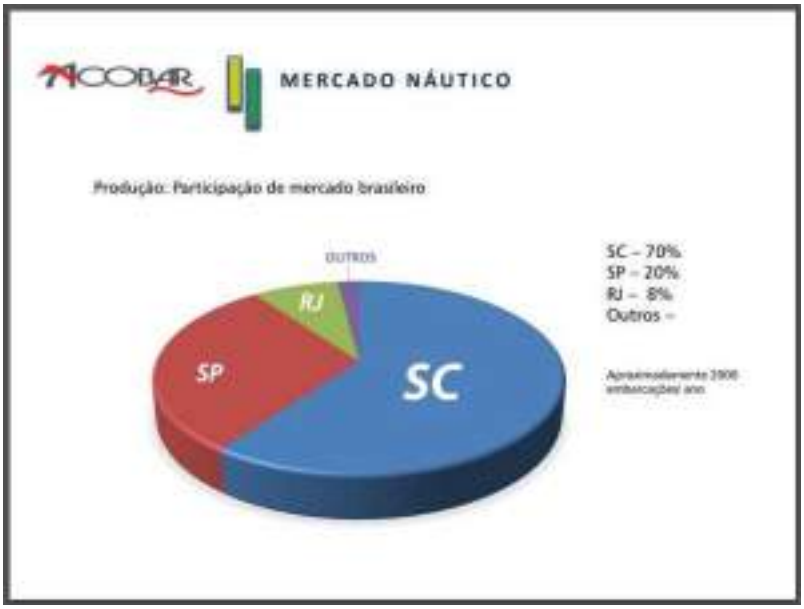
Até 2013, as vendas divulgadas pela ACOBAR mostram que a procura cresceu em volume e em relação ao tamanho das embarcações. A demanda se espalhou atingindo novos usuários, consumidores de embarcações menores, enquanto antigos consumidores investiram em upgrades, adquirindo embarcações mais sofisticadas e de maior porte, criando uma pirâmide de mercado.

As instabilidades econômicas atuais afetaram sobretudo o mercado de embarcações menores, mas o segmento de luxo, composto por embarcações maiores sustenta-se devido à alta concentração de renda nessa faixa de consumidores. Nessa direção ocorre então o surgimento de alguns estaleiros voltados para a produção de alta qualidade, revelando um nicho de mercado, ao passo que estaleiros de pequenas embarcações fecharam.

Um fato relevante para a análise de mercado é que o segmento à vela no Brasil é restrito por se tratar de equipamentos muito sofisticados que demandam conhecimento específico, tornando o âmbito de negócios reduzido. Destacam-se dois estaleiros importantes nesse segmento no Brasil, a Delta Yacht e Skipper[19].

O mercado náutico do Brasil faturou cerca de R$ 2 bilhões em 2021, conforme dados da ACOBAR (2022). Os estados de maior participação no mercado náutico foram Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro. São os estados com maior demanda no setor, sendo estes, os que impulsionaram o mercado náutico para toda a costa brasileira.

[19] MEINECKE, Alexandre. VIABILIDADE ECONÔMICA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS NÁUTICO. 2015. Universidade Federal De Santa Catarina Departamento De Economia E Relações Internacionais Curso De Graduação Em Ciências Econômicas, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/158309>.



Fonte: ACOBAR 2020

Com uma cadeia de produção abrangente, há necessidade de mão-de-obra especializada em marcenaria, mecânica, elétrica, laminação e acabamento em fibra de vidro, tapeçaria, pintura e hidráulica.

Segundo dados da ACOBAR (2020) a participação de trabalhadores do setor distribuída por regiões identifica o Sudeste como o principal gerador de empregos, com 65,9%, a seguida da região Sul, com 16,7%, Nordeste com 10,4% Centro Oeste com 4,7% e Norte com 2,4%.[16]

A cadeia produtiva gerou mais de 7000 empregos diretos e cerca de 5000 trabalhadores temporários, a base mais significativa de trabalho ainda se concentra nas marinas, cerca de 9.000 marinheiros particulares e seus auxiliares (pagos pelo proprietário das embarcações). O salário médio oferecido pelas estruturas de apoio no Brasil é de R$927,90, porém no Rio de Janeiro, que constitui o mercado mais sofisticado do Brasil, o salário é 53% mais alto do que a média nacional. (ACOBAR 2020).

A expansão das atividades náuticas no Brasil observa o surgimento de estruturas de apoio de pequeno porte, que são de simples e rápida instalação e suprem muitas vezes a ausência da existência de uma instalação de apoio mais estruturada, como uma Marina, por exemplo.

Na região sudeste, não houve até 2012, segundo ACOBAR (2012), o surgimento de novas Marinas, as estruturas existentes estão sendo utilizadas no limite de suas capacidades.

No plano governamental, sobretudo estadual e municipal observa-se a existência de algumas iniciativas que estimulam o empreendedorismo náutico. Os planos de Ordenamento Náutico resultam em diagnósticos para indicar potenciais, representando uma referência para o planejamento e desenvolvimento locais.

A questão ambiental é identificada como um fator decisivo na atração de novos investimentos, uma vez que a degradação afasta os usuários de barcos e turistas. Nesse aspecto merece destaque a importância dos programas de desassoreamento e despoluição.

A tributação excessiva sobre a importação de produtos utilizados na operação e modernização de estruturas de apoio representam igualmente barreiras que dificultam o desenvolvimento do setor.[17]

7.6. Panorama Nacional do Turismo Náutico

Apesar do grande potencial náutico, Brasil carece de infraestrutura, com capacidade e qualidade para receber as embarcações, além de produtos e serviços que despertem o interesse do turista.

Por muitas décadas, o país não se destacou como destino na lista mundial das principais rotas de navegação. Em 2006, com o decreto presidencial 5.887/06, e a autorização do tempo de permanência de embarcações estrangeiras na costa brasileira esse cenário ficou mais favorável.

A mudança na legislação criou uma boa expectativa para o desenvolvimento do turismo náutico no país, tanto para Ministério do Turismo, quanto para a iniciativa privada. Em 2008 foi criado pelo ministério do Turismo o Grupo Técnico de Trabalho de Turismo Náutico (GTT-Náutico), e nos anos seguintes foram publicados alguns estudos sobre o segmento como o caderno TURISMO NÁUTICO: Orientações Básicas (MTur, 2010), a pesquisa sobre a indústria náutica brasileira (SEBRAE, 2012), o Vade Mecum do turismo náutico (Mtur, 2014).

Embora tenha existido um esforço inicial para o aproveitamento do potencial brasileiro para o desenvolvimento do turismo náutico, os estudos sobre o segmento não avançaram, havendo uma enorme lacuna de dados sobre a situação atual do turismo náutico brasileiro

Um dado relevante, disponível no Ministério do Turismo é a quantidade de turistas internacionais que chegaram ao Brasil por via marítima. Em 2018, 106.593 turistas entraram no país pelo mar, enquanto em 2019, foram 123.127 turistas (Mtur, 2021). Ao analisar o número total de turistas que chegaram no brasil em 2018 e 2019 (6.621.376 e 6.353.141 respectivamente), observa-se que a chegada de turistas internacionais por via marítima ainda é ínfima se compara com as outras modalidades de transporte.

O turismo náutico de recreio e esportes engloba tanto a navegação em embarcação própria ou alugada (de base de charter ou passeio organizado por agências, clubes e marinas), quanto pode incluir a prática de esportes no meio marítimo como o surfe, a canoagem, o stand up padlle, dentre outros. Embora o Brasil seja apontado mundialmente como um dos países com

maior vocação para este tipo de atividade, a inexistência de uma legislação específica, a falta de pesquisas e a forte incidência das taxas dificulta o avanço do segmento (MTur, 2010).[20]

Observa-se que o turismo náutico no país, principalmente os passeios organizados por agências, muitas vezes é comercializado como complemento da oferta do turismo de sol e praia (SEBRAE, 2016), apontado como principal motivador das viagens no Brasil (MTUR, 2018). Nesse contexto, podemos destacar as cidades costeiras do litoral nordestino, onde são oferecidos passeios em diversos tipos de barcos (e.g. jangadas, traineiras, saveiros, lanchas etc.) com diversas finalidades (observações de animais marinhos, locomoção, experiência gastronômica, mergulho etc.) (Scirea, 2021).

No Rio de Janeiro, cidades como Angra, Paraty e Arraial do Cabo, são frequentemente mencionadas em guias e sites de turismo, como destinos reconhecidos pelos passeios de barco.

Seguindo a tendência mundial, uma modalidade de turismo náutico que vem crescendo no Brasil é a de aluguel de barcos. Com o advento da pandemia de Covid-19, e as consequentes medidas sanitárias adotadas para tentar contê-la, os turistas começaram a procurar experiências em que fosse possível distanciamento social e ao mesmo tempo ter contato com a natureza (Vessoni, 2020). Assim, surgiram diversas empresas para atender essa demanda, com o atendimento majoritariamente virtual, e opções de aluguel com ou sem tripulação (Simonetti, 2020). Dentre estas empresas destacam-se a Nautal (https://www.nautal.com.br), a bnboats (https://www.bnboats.com), a WindCharter (https://windcharter.com.br) e Yatchnet (https://www.yachtnet.com.br/).

Adicionalmente, a maior parte de barcos disponíveis para aluguel concentram-se nos litorais paulista e fluminense – com destaque para Angra dos Reis, Ubatuba, Ilhabela e Paraty.

Quanto ao turismo náutico de esportes, percebe-se que ele é praticado por toda a costa brasileira, através de inúmeras práticas desportivas, descritas nas bases normativas da Marinha do Brasil NORMAM-03/DPC. 2019. Tabela 5), assim como em normas voltadas para segurança. Nesse contexto, duas cidades merecem ser mencionadas pela projeção que recebem com a realização de eventos desse segmento. São elas, Ilhabela e Itajaí.

A cidade de Ilhabela, no litoral paulista, promove anualmente no mês de julho a Semana de Vela, maior evento náutico da América do Sul, tendo se tornado reduto de praticantes de atividades náuticas. Em 2011, foi declarada Capital Nacional da Vela (Lei No 12.457 de 26 de julho de 2021).

Itajaí, no litoral de Santa Catarina, é outro destino que merece destaque, foi declarado, em 2018, Capital Catarinense da Construção Naval e do Turismo Náutico (Lei Estadual no 17.587, de 25 de outubro, 2018). O município sediou por três edições seguidas a Volvo Ocean Race -

[20] CAVALHEIRO, Mariana Brandão. Turismo náutico em Niterói: levantamento documental. PDPA 4455 - Mapeamento e Promoção do Turismo Náutico em Niterói. Niterói: Laboratório de Estudos Comportamentais em Turismo da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, 2021.

a maior regata de volta ao mundo - a única parada da América Latina, divulgando a cidade no cenário nacional e internacional (Vieira et al., 2018), e atraindo mais de 430 mil. Ao todo, o evento impactou a economia em mais de R$ 83 milhões (ABIH-SC, 2019).

7.7. Análise do Setor Náutico no Estado do Rio de Janeiro

Este estudo analisa o potencial do estado do Rio de Janeiro para o desenvolvimento do Polo de Segmento Náutico Fluminense que irá envolver a indústria, o comercio e serviços destinados a navegação de recreio, esporte e turismo. O projeto deve articular ações com capacidade de permitir a criação de um ambiente singular, congregando disciplinas para a produção consciente do espaço, procurando estabelecer um diferencial qualitativo do empreendimento, que impactará positivamente e diretamente em um extenso número de pessoas e, consequentemente, a cadeia produtiva do setor e a economia do estado.

Em virtude do seu clima, localização e ambiente natural, o estado do Rio de Janeiro possui vocação natural para desenvolvimento do setor náutico. De acordo com dados da ACOBAR (2020), o Estado detém a maior frota de embarcações de esporte e recreio em atividade no país e foi precursor de diversas iniciativas de fomento ao setor que serviram, inclusive, de referência para outros Estados. [21]

O setor turístico está diretamente ligado com o desenvolvimento do setor no Estado.

A pandemia abriu uma cadeia de oportunidades para o turismo náutico no estado do Rio e que até então era pouco explorado. A demanda por passeios náuticos nesse período, fez com que a produção de barcos crescesse 25% em 2021, chegando a um faturamento de aproximadamente 2 bilhões de reais.

Um estudo lançado pelo Sebrae em 2021 sobre as oportunidades no mercado náutico da Costa Verde: Economia do Mar - Mapeamento de Oportunidades do Polo do Mar da Baía de Ilha Grande Identificando os Potenciais e os Desafios do Setor Náutico, aponta a integração entre diferentes atores para a promoção e o adensamento dessa cadeia produtiva.[22]

Regiões turísticas do Estado como a Costa Verde, Costa do Sol assim como a região metropolitana tem grande potencial para se tornarem polos náuticos, tendo em vista não só o acervo natural e paisagístico, mas a existência de instalações de apoio existentes.

[21] ACOBAR. GTT Náutico RJ. ACOBAR. Disponível em: <http://www.acobar.org.br/forum-nautico-fluminense/>. Acesso em: 3 dez. 2022. , [S.d.]

[22] Rio em Foco: mercado náutico cresce com a pandemia e apresenta uma série de oportunidades para o estado. Disponível em: <https://www.querodiscutiromeuestado.rj.gov.br/noticias/6389-rio-em-foco-mercado-nautico-cresce-com-a-pandemia-e-apresenta-uma-serie-de-oportunidades-para-o-estado>. Acesso em: 3 dez. 2022.

No sentido de estimular o crescimento do mercado no Estado, destaca-se a aprovação da Lei 9.526 de dezembro de 2021, pela Alerj, criando o regime diferenciado de tributação para o setor, como parte de um conjunto de medidas para promover o desenvolvimento econômico do setor no Rio e preservar a competitividade frente a outros Estados que inclusive, já concedem benefícios semelhantes.

O regime de tributação diferenciado permite concessão do diferimento[23] do ICMS, nos casos de:

- Operações de importação e aquisição interna de matéria-prima, produtos intermediários, outros insumos e material de embalagem;
- Aquisição internas de máquinas equipamentos, peças, partes e acessórios destinados ao seu ativo imobilizado;
- Aquisição interestadual de máquinas e equipamentos, peças partes e acessórios destinadas ao seu ativo imobilizado, no que se refere ao diferencial de alíquota sem similar produzido no estado do Rio de Janeiro;
- Importação de matéria-prima, produtos intermediários e outros insumos, destinados ao seu processo industrial, sem similar produzido no estado do Rio de Janeiro, exceto material de embalagem;
- Aquisição interna de matéria-prima, outros insumos, e material de embalagem adicionados ao seu processo industrial, exceto a energia, água e materiais secundários.[24]

7.8. Atores Envolvidos

- Empresários do setor náutico;
- Sistema S;
- Estaleiros;

[23] O ICMS diferido consiste na postergação do recolhimento do tributo.

[24] RIO DE JANEIRO (ESTADO). Lei no 9526, de 28 dezembro de 2021. DISPÕE SOBRE A INSTITUIÇÃO DE REGIME DIFERENCIADO DE TRIBUTAÇÃO PARA A INDÚSTRIA NÁUTICA. , 2021. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/1347375843/lei-9526-21-rio-de-janeiro-rj>. Acesso em: 3 dez. 2022.

- Cadeia de suprimentos;
- Instituto de Pesquisas;
- Escolas técnicas;
- Universidades;
- FECOMERCIO;
- Secretarias de Governo;
- Esferas: Federal, Estadual e Municipal.

7.9. Aspectos Legais para a implantação do Polo Náutico

A natureza da operação náutica também implica atenção ao licenciamento, uma vez que normalmente as estruturas e instalações estão localizadas em zonas de proteção ambiental.

No Estado do Rio de Janeiro, há legislação própria sobre a competência para esse tipo de licenciamento, que dependendo do porte, passou para os municípios. Existem duas Resoluções Estaduais que dispõe sobre a matéria. Resolução CONEMA 52 e a Resolução CONEMA 54.

7.9.1. Normas da Autoridade Marítima - NORMAM / Marinha do Brasil.[25]

- Normam-01/DPC – Embarcações Empregadas na Navegação de Mar Aberto; Portaria DPC/DGN/MB nº 63 de 22 de setembro de 2022;
- Normam-02/DPC – Embarcações Empregadas na Navegação Interior; Portaria DPC/DGN/MB nº 63 de 22 de setembro de 2022;

[25] BRASIL. MARINHA DO BRASIL. DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS. *NORMAM - Normas da Autoridade Marítima Brasileira*. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/dpc/normas>. Acesso em: 2 dez. 2022.

- Normam-03/ DPC – Amadores, Embarcações de Esporte e/ou Recreio e para Cadastramento e Funcionamento das Marinas, Clubes e Entidades Desportivas Náuticas; Portaria DPC/DGN/MB nº 63 de 22 de setembro de 2022;
- Normam-07/DPC – Atividades de Inspeção Naval; Portaria DPC/DGN/MB nº 63 de 22 de setembro de 2022;
- Normam-8/DPC – Tráfego e Permanência de Embarcações em Águas Jurisdicionais Brasileiras. Portaria DPC/DGC/MB nº 45, de 16 de março de 2022;
- NORMAM-11/DPC. Obras, Dragagem, Pesquisa e Lavra de Minerais Sob, Sobre e às Margens das Águas sob Jurisdição Brasileira. Portaria DPC/DGN/MB nº 63 de 22 de setembro de 2022;
- Normam-12/DPC – Serviço de Praticagem. Portaria nº 42/DPC, de 2 de fevereiro de 2022;
- Normam-13/DPC – Aquaviários (Ensino Profissional Marítimo – EPM); PORTARIA DPC/DGN/MB Nº 60, DE 26 DE AGOSTO DE 2022;
- Normam-20/DPC. Poluição Hídrica causada por Embarcações, Plataformas e suas Instalações de Apoio (3ª Revisão). PORTARIA DPC/DGN/MB Nº 59, DE 19 DE AGOSTO DE 2022;
- NORMAM-17/ Diretoria de Hidrografia e Navegação - DHN – Normas da Autoridade Marítima para Auxílio à Navegação (5ª Revisão).

Revisão da Política Marítima Nacional

- Decreto nº 1.265/1994 – aprova a Política Marítima Nacional (PMN);
- Decreto nº 10.607/2021 – institui o Grupo de Trabalho Interministerial para reformular a Política Marítima Nacional.

Segurança de tráfego Aquaviário

– Lei nº 9.537/97 – Dispõe sobre a segurança do tráfego aquaviário em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências.

Instalação Portuária

– Lei nº 12.815/2013 – Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários;

– Decreto nº 8.033/2013 – Regulamenta o disposto na Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias;

– RESOLUÇÃO ANTAQ Nº 71, DE 30 DE MARÇO 2022 - Estabelece os procedimentos para autorização de construção e exploração de terminal de uso privado, de estação de transbordo de carga, de instalação portuária pública de pequeno porte e de instalação portuária de turismo.

Turismo Náutico[26]

– Lei do Turismo nº 11.771/2008 – Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico;

– Decreto nº 7.381/2010 – Regulamenta a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico, dispõe sobre o Plano Nacional de Turismo – PNT, institui o Sistema Nacional de Turismo, o Comitê Interministerial de Facilitação Turística, dispõe sobre o fomento de atividades turísticas com suporte financeiro do Fundo Geral de Turismo –

[26] BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. *Legislação e Normatização – Turismo em Águas – Turismo Náutico*. Disponível em: <https://turismonautico.turismo.gov.br/legislacao-e-normatizacao-turismo-em-aguas/>. Acesso em: 2 dez. 2022.

FUNGETUR, o cadastramento, classificação e fiscalização dos Prestadores de Serviços Turísticos e estabelece as normas gerais de aplicação das sanções administrativas.

Cessão do Patrimônio Público

- Portaria SPU nº 404 de 28/12/2012. Secretaria do Patrimônio da União. Estabelece normas e procedimentos para a instrução de processos visando à cessão de espaços físicos em águas públicas e fixa parâmetros para o cálculo do preço público devido, a título de retribuição à União;
- Decreto Lei nº 9.760/46 – Dispõe sobre os bens imóveis da União e dá outras providências;
- Decreto Lei nº 2.398/87 – Dispõe sobre foros, laudêmios e taxas de ocupação relativas a imóveis de propriedade da União, e dá outras providências;
- Lei nº 9.636/98 – Dispõe sobre a regularização, administração, aforamento e alienação de bens imóveis de domínio da União, altera dispositivos dos Decretos-Leis nº 9.760, de 5 de setembro de 1946, e 2.398, de 21 de dezembro de 1987, regulamenta o § 2º do art. 49 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências.

Atividade Sanitária

- Lei nº 9.782/1999 – Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências;
- Resolução da Diretoria Colegiada nº 72/2009 – Dispõe sobre o Regulamento Técnico que visa à promoção da saúde nos portos de controle sanitário instalados em território nacional, e embarcações que por eles transitem.

Tributação

- Lei N° 9.526/2021 institui regime diferenciado de tributação do ICMS para a indústria náutica no Estado do Rio de Janeiro regime de diferenciado de tributação. https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/1347375843/lei-9526-21-rio-de-janeiro-rj.

7.9.2. Implantação e Regularização de Estrutura e Instalações de Apoio Náutico

Infraestrutura:

a) Federal:

- Constituição Federal/1988, artigo 225, § 1°, que define as incumbências do poder público para garantir a todos o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado;
- Lei nº 10.257/2001, o Estatuto das Cidades, estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental;
- Lei nº 12.651/2012, estabelece normas gerais sobre a proteção da vegetação, áreas de Preservação Permanente e as áreas de Reserva Legal; a exploração florestal, o suprimento de matéria-prima florestal, o controle da origem dos produtos florestais e o controle e prevenção dos incêndios florestais, e prevê instrumentos econômicos e financeiros para o alcance de seus objetivos;
- Lei nº 11.428, de 22/12/2006, que dispõe sobre a utilização e proteção da vegetação nativa do Bioma Mata Atlântica, e dá outras providências;
- Lei nº 9.605/1998, a Lei de Crimes Ambientais, dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e dá outras providências;
- Decreto-Lei nº 3.438/1941 – amplia a norma para o formato dos terrenos de marinha;
- Resolução INEA nº 31, de 15.04.2011, alterada pela Resolução INEA nº 52 , de 19.03.2012 - Estabelece os códigos das atividades sujeitas ao licenciamento ambiental;

- Resolução INEA nº 32, de 15 de abril de 2011, alterada pela Resolução INEA nº 53 de 27.03.2012 - Define os critérios para estabelecimento de porte e potencial dos empreendimentos e atividades, para seu enquadramento nas classes do SLAM;
- Resolução INEA nº 31, de 15/04/2011, alterada pela Resolução INEA nº 52, de 19/03/2012 - Estabelece os códigos das atividades sujeitas ao licenciamento ambiental;
- Resolução INEA nº 32, de 15 de abril de 2011, alterada pela Resolução INEA nº 53, de 27/03/2012 - Define os critérios para estabelecimento de porte e potencial dos empreendimentos e atividades, para seu enquadramento nas classes do SLAM;
- Resolução CONAMA nº 004/85, que define o que são Reservas Ecológicas;
- Resoluções CONAMA nº 001/86 – estabelece a necessidade dos Estudos de Impacto Ambiental para fins de licenciamento de atividades, inclusive o turismo;
- Resoluções CONAMA nº 237/97 – estabelece a necessidade dos Estudos de Impacto Ambiental para fins de licenciamento de atividades, inclusive o turismo;
- Resolução CONAMA nº 362, 23/06/2005, que dispõe sobre o rerrefino de óleo lubrificante;
- Decreto nº 4.136, de 20/02/2002, que dispõe sobre a especificação das sanções aplicáveis às infrações às regras de prevenção, controle e fiscalização da poluição causada por lançamento de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas em águas sob jurisdição nacional, prevista na Lei nº 9.966/2000, e dá outras providências;
- NBR 7229 - Projeto, construção e operação de sistemas de tanques sépticos. ABNT, 1997;
- NBR 13969 - Tanques sépticos - Unidades de tratamento complementar e disposição final dos efluentes líquidos - projeto, construção e operação. ABNT, 1997;
- NBR 10151 - Acústica - Avaliação do ruído em áreas habitadas, visando o conforto da comunidade - Procedimento. ABNT, 2003;

- NBR 17505-2 - Armazenamento de líquidos inflamáveis e combustíveis - Parte 2: Armazenamento em tanques, vasos e em recipientes portáteis com capacidade superior a 3.000 L. ABNT, 2013;
- NBR 17505-4 - Armazenamento de líquidos inflamáveis e combustíveis - Parte 4: Armazenamento em recipientes e em tanques portáteis. ABNT, 2013;
- NBR 10004 - Resíduos sólidos - Classificação. ABNT, 2004;
- NBR 12235 - Armazenamento de resíduos sólidos perigosos. ABNT, 1992.

b) Estadual – Rio de Janeiro

- Resolução CONEMA No 52 DE 31/10/2013. Estabelece critérios e procedimentos a serem adotados, no Estado do Rio de Janeiro, para o licenciamento ambiental de instalações náuticas, compreendendo marinas, clubes náuticos e garagens náuticas de uso coletivo. (2013);
- Resolução CONEMA No 54 DE 13/12/2013. Estabelece critérios e procedimentos a serem adotados, no Estado do Rio de Janeiro, para o licenciamento ambiental de estruturas de apoio náutico. (2013);
- Resolução CONEMA nº 42, de 17.08.2012, que dispõe sobre as atividades que causam ou possam causar impacto ambiental local, fixa normas gerais de cooperação federativa nas ações administrativas decorrentes do exercício da competência comum relativas à proteção das paisagens naturais notáveis, à proteção do meio ambiente e ao combate à poluição em qualquer de suas formas, conforme previsto na lei complementar nº 140/2011, e dá outras providências;
- Constituição do Estado do Rio de Janeiro, de 05/10/1989, Título VII, Capítulo VIII, art. 268, que estabelece as áreas de preservação permanente;
- Decreto Estadual nº 42.159, de 02 de dezembro de 2009, que dispõe sobre o Sistema de Licenciamento Ambiental - SLAM e dá outras providências;

- Decreto Estadual nº 42.159, de 02/12/2009, que dispõe sobre o Sistema de Licenciamento Ambiental - SLAM e dá outras providências;

- Resolução CONEMA nº 42, de 17/08/2012, que dispõe sobre as atividades que causam ou possam causar impacto ambiental local, fixa normas gerais de cooperação federativa nas ações administrativas decorrentes do exercício da competência comum relativas à proteção das paisagens naturais notáveis, à proteção do meio ambiente e ao combate à poluição em qualquer de suas formas, conforme previsto na Lei Complementar nº 140/2011, e dá outras providências;

- Resolução CONEMA nº 46, de 10/05/2013, que aprova a norma operacional NOP-INEA-05 - Licenciamento Ambiental e Encerramento de Postos Revendedores de Combustíveis Líquidos e Gás Natural;

- NT-202.R-10 - Critérios e padrões para lançamento de efluentes líquidos, aprovada pela Deliberação CECA nº 1.007, de 04/12/1986;

- DZ-215.R-4 - Diretriz de controle de carga orgânica biodegradável em efluentes líquidos de origem sanitária, aprovada pela Deliberação CECA nº 4.886, de 25/09/2007;

- DZ-1310.R-7 - Sistema de Manifesto de Resíduos, aprovada pela Deliberação CECA nº 4.497, de 03/09/2004.

c) Estadual SP

- São Paulo (Estado). CETESB. Resolução SMA Nº 102, DE 17 DE OUTUBRO DE 2013, estabelece a classificação e os procedimentos para o licenciamento ambiental de estruturas e instalações de apoio náutico no Estado de São Paulo e dá outras providências, o licenciamento ambiental de estruturas e instalações de apoio náutico ou a ampliação de estruturas existentes.

d) Municipal Rio de Janeiro

- Lei complementar Nº 111, de 1º de fevereiro de 2011 - Dispõe sobre a Política Urbana e Ambiental do Município, institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Sustentável do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

  http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/contlei.nsf/a99e317a9cfec383032568620071f5d2/cdd6a33fa14df524832578300076df48?OpenDocument

Gestão de Resíduos

- ABNT NBR 15113:2004 para resíduos da construção civil, com classificação A e B, enquadrados como resíduos provenientes de construções, reformas, reparos e demolições de obras de construção civil, tais como: concreto em geral, metais, resinas, madeiras, plásticos tubulações e fiação elétrica;
- ABNT NBR 10.004: Classificação de Resíduos sólidos;
- ABNT NBR 12.235: Armazenamento de resíduos sólidos;
- CONAMA 307/2002 – Estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil;
- CONAMA 362/2005: Dispõe sobre disposição de óleo usado e/ ou contaminado;
- ABNT NBR 7505: Armazenagem de líquidos inflamáveis e combustíveis em tanques estacionários;
- Decreto nº 7.404/2010: Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos;
- Lei nº 9.966, de 28/04/2000, que dispõe sobre a prevenção, o controle e a fiscalização da poluição causada por lançamento de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências.

Acessibilidade

- Lei nº 10.048/2000 – dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica e dá outras providências;
- Lei nº 10.098/2000 – estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida;
- Lei nº 10.741/2003 – dispõe sobre o Estatuto do Idoso;
- Lei nº 11.126/2005 – dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado de cão-guia;
- Lei nº 12.764/2012 – Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista;
- Decreto nº 5.904/2006 – regulamenta a Lei nº 11.126/05, que dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhada de cão-guia e dá outras providências;
- Decreto nº 5.296/2004 – regulamenta a Lei nº 10.048/2000, que dá prioridade e atendimento às pessoas, e a Lei nº 10.098/2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida;
- Decreto n.º 5.296/2004 – Exige acessibilidade no meio urbano deve ser observada no Plano Diretor Municipal, nos Planos Diretores de Transporte e de Trânsito, no Código de Obras, no Código de Postura, na Lei de Uso e Ocupação do Solo e na Lei do Sistema Viário;
- Decreto nº 5.626/2005 – regulamenta a Lei nº 10.436/2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras, e o art. 18 da Lei nº 10.098/2000;
- Portaria nº 310/2006 – aprova a Norma Complementar nº 01/2006, que trata de recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência, na programação veiculada nos serviços de radiodifusão de sons e imagens e de retransmissão de televisão;
- NBR 14022:1998 – acessibilidade à pessoa portadora de deficiência em ônibus e trólebus, para atendimento urbano e intermunicipal;

- NBR 14273:1999 – acessibilidade da pessoa portadora de deficiência no transporte aéreo comercial;
- NBR 13994:2000 – elevadores de passageiros – elevadores para transporte de pessoa portadora de deficiência;
- NBR 9050:2004 – acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos;
- NBR 15320:2005 – acessibilidade à pessoa com deficiência no transporte rodoviário;
- NBR 14021:2005 – transporte – acessibilidade no sistema de trem urbano ou metropolitano;
- NBR 15250:2005 – acessibilidade em caixa de autoatendimento bancário;
- NBR 15290:2005 – acessibilidade em comunicação na televisão

7.10. Benefícios do Polo Náutico

- Cadeia produtiva náutica irá propor geração de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento social.;
- Inovação tecnológica, geração de divisas internacionai;
- Preservação do meio ambiente;
- Centro de formação de Mão de Obra especializada para atender a indústria náutica, comercio e serviços da cadeia produtiva dos setores;
- Incentivos fiscais do governo do Estado de janeiro – ICMS, como meio estimular o desenvolvimento e atrair investidores e empresas internacionais e nacionais;
- Irá possibilitar negócios não só para grandes como para as micro e pequenas empresas;
- Diversificar roteiros e fomentar a estruturação de novos segmentos turísticos.

7.11. Instalações de Apoio Náutico.

7.11.1. Portugal

O Terminal de Cruzeiros de Leixões é um complexo portuário construído por iniciativa da administração dos portos do Douro e Leixões em Matosinhos, costa sul de Portugal, cuja definição estratégica contou com dois objetivos: melhoria da eficiência comercial e melhor integração urbana. O projeto, com 17.500m², conjugando novos edifícios, obras no plano d´água e áreas de uso comum externas, conta com um programa que inclui terminal para cruzeiros, instalações de apoio, Polo de Mar do Parque da Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, salas para eventos e restaurante. O edifício constitui uma rótula entre as 3 funções principais: novo cais de navios de cruzeiro, novo porto de embarcações de lazer e novo arruamento de acesso à cidade.[27]

Integrado no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Porto de Leixões, resulta de uma dinâmica de cooperação territorial, interligando dois principais objetivos: melhorar a eficácia comercial do porto, associada à atividade dos cruzeiros e integração urbana, associado ao incremento da sociabilidade com a população envolvente. O Terminal de Cruzeiros é uma importante porta de entrada na região. O cais com 340m de comprimento foi inaugurado em Abril de 2011, permitindo a escala em Leixões dos maiores navios de cruzeiro, localiza-se no Molhe Sul do Porto de Leixões, a apenas 3 Km da cidade do Porto e contempla: Instalações para cruzeiros, Serviços aos passageiros, estacionamento de veículos, Porto de lazer para 170 embarcações e respectivos serviços de apoio, cais fluvial-marítimo para embarcações que fazem o itinerários turísticos no Rio Douro, Estação de passageiros para com capacidade de 2500 passageiros, Sede do CIMAR – Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha da Universidade do Porto.[28]

[27] Silva, Luís Pedro. "Terminal de Cruzeiros de Leixões". *ArchDaily Brasil*, 3 de outubro de 2020. https://www.archdaily.com.br/br/779908/terminal-de-cruzeiros-de-leixoes-luis-pedro-silva-arquitecto.

[28] APDL, Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo -. "Terminal de Cruzeiros de Leixões". Acessado 29 de agosto de 2022. https://www.apdl.pt/terminal-passageiros-sul.



Terminal de Cruzeiros de Leixões. Fonte: APDL

7.11.2. Itália

– ***Plano de recuperação do Antigo Arsenal militar La Maddalena.***

Localizado na costa sudeste de La Maddalena, no norte da Sardenha, o antigo arsenal foi convertido em uma nova área multifuncional. O principal objetivo da operação era criar um ponto de encontro para a reunião do G8 em 2009, mas também oferecer à comunidade local novos espaços de ancoragem, educação, hospitalidade e congressos. O objetivo foi revitalizar o arquipélago, transformando uma economia local quase toda construída em torno da atividade militar em uma que fosse centrada no turismo sustentável e nos valores da paisagem. Distribuído por uma área de 155.000 metros quadrados, o masterplan inclui a requalificação de 2 quilômetros de zona ribeirinha com a ampliação e renovação do cais para embarcações, um novo espaço de conferências (a Casa do Mar), a transformação de antigas instalações militares em ambientes de hospitalidade e serviços (o Sea Pavilion) e uma nova residência de luxo (o Arsenal Residences).[29]

[29] Boeri, Stefano. "Ex Arsenale La Maddalena Masterplan". *Stefano Boeri Architetti* (blog), 2009. https://www.stefanoboeriarchitetti.net/project/ex-arsenale-la-maddalena-masterplan/.





Antigo Arsenal militar La Maddalena - Itália

7.11.3. Brasil

Santa Catarina

– ***Itajaí***

Com a concentração de fabricantes nacionais e internacionais de embarcações, marinas e fornecedores da cadeia, além de ser um importante complexo portuário, a cidade de Itajaí se tornou um dos principais polos náuticos do Brasil e tem atraído novos investimentos no setor.

– ***Marina Itajaí***

Com início das operações em 2016, a Marina Itajaí está localizada no centro de Itajaí - SC Santa Catarina. Oferece 355 vagas, sendo 155 vagas secas e 200 vagas molhadas. Modernos equipamentos como *ForkLift* para até 12 toneladas e *TravelLift* para até 75 toneladas, são um diferencial na sua configuração. Possui espaço gastronômico com dois restaurantes internacionais com amplo estacionamento, ponto de carregamento de carros elétricos e heliponto. É a única marina do Brasil com certificação internacional ISO 14.001/2015. Possui também o selo Bandeira Azul. Ambas relacionadas ao sistema de gestão ambiental. [30]

A Marina Itajaí, foi reconhecida como uma das melhores estruturas para receber embarcações do Brasil ficando em segundo lugar do Prêmio Bombarco Baleia de Ouro 2021, maior premiação náutica do país. [34]

Um investimento de R$ 2 milhões na ampliação de 50 vagas, deixará o complexo com um total de 405 vagas A projeção é que a ocupação seja de 100% nos últimos dias de 2022.

A alta demanda tem dois fatores predominantes. “A projeção de ocupação 100%, mesmo com a ampliação, é reflexo do aquecimento do mercado, que segue em expansão e, inclusive, o setor náutico deve fechar o ano com faturamento recorde de R$2,5 bilhões. Outro fator é a demanda reprimida por vagas em instalações náuticas no país”[30]

O estado de Santa Catarina teve um grande salto nos últimos 20 anos, se tornando um polo produtivo e com novas marinas e também com o evento Marina Itajaí Boat Show, tem previsão de se tornar um importante destino náutico para consumidores locais e visitantes de outros estados.

[30] ACOBAR. *Mesmo com ampliação, Marina Itajaí projeta ocupação de 100% para o final de ano*. *Acobar*. [S.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.acobar.org.br/mesmo-com-ampliacao-marina-itajai-projeta-ocupacao-de-100-para-o-final-de-ano/>. Acesso em: 3 dez. 2022. , 2022



Marina de Itajaí. SC. ECONOMIA SC, 2021

- ***Tedesco Marina***

Localizada em Balneário Camboriú (SC), A Tedesco Marina Garden Plaza trouxe o padrão internacional de infraestrutura de marinas e tecnologia de ponta em equipamentos e preservação ambiental, sendo a primeira marina no Brasil a possuir o sistema de pump out, aspiração das águas negras das embarcações que não possuem biodegradador.

Com capacidade para 500 embarcações de até 120 pés, em vagas secas e molhadas, é a primeira marina de padrão internacional em Santa Catarina, posicionando o Estado no cenário náutico nacional.

Possui uma estrutura de lazer com conforto para seus clientes, contando com Espaço Gourmet, Espaço Deck e Loja de Conveniência AM/PM.[36]



Tedesco Marina- Balneário Camboriú - SC

– ***Shopping Náutico – Catarina Náutica***

A Catarina Náutica, revendedora e distribuidora de suprimentos náuticos do Brasil, inaugurou em Itajaí, SC. um centro comercial náutico, com shopping e centro de distribuição.

Com investimento inicial de R$500 mil, a nova sede, já em funcionamento, tem mais de 400 metros quadrados e estoque superior a quatro mil itens, com valor estimado em R$2,5 milhões. O shopping náutico foi estrategicamente instalado na avenida Beira-Rio, próximo à Marina Itajaí e zona portuária.

O novo espaço foi pensado para atender à crescente demanda na procura por produtos e insumos para barcos, reflexo do desenvolvimento do mercado náutico brasileiro. As empresas que fornecem suprimentos para a manutenção de barcos também têm observado o aumento na demanda, como é o caso da Sika, marca renomada mundialmente e que tem representação exclusiva pela Catarina Náutica em Santa Catarina.

O conceito de shopping náutico, com uma gama de produtos e acessórios para a fabricação e manutenção de embarcações, incluindo desde resinas, adesivos e selantes, tintas, vernizes, iluminação, som, e até os equipamentos de navegação. Há ainda produtos para esportes aquáticos, como stand ups e caiaques, e também equipamentos de salvatagem como coletes salva-vidas e boias.[31]

O diferencial, segundo o empreendedor, está na experiência sensorial que as pessoas têm ao encontrar os produtos em exposição. “O visitante pode experimentar equipamentos eletrônicos e acessórios, ver produtos aplicados e, com isso, ter uma ideia de como vai ficar a peça ou o barco pronto”.[32]

[31] ROTAS COMUNICAÇÃO. *NÁUTICA – Inaugurado o maior shopping náutico do Sul do país*. *Rotas Comunicação*. Disponível em: <https://www.rotascomunicacao.com.br/materiais-imprensa/nautica-inaugurado-o-maior-shopping-nautico-do-sul-do-pais/>. Acesso em: 3 dez. 2022. 15 maio 2021

[32] PERFIL NÁUTICO. Inaugurado o maior shopping náutico do Sul do país. *Perfil Náutico*, 22 maio 2021. Disponível em: <https://perfilnautico.com.br/inaugurado-o-maior-shopping-nautico-do-sul-do-pais/>. Acesso em: 3 dez. 2022.



Shopping Náutico – Catarina Náutica - SC

São Paulo

– ***Marinas Nacionais***

Localizada no Parque Estadual do Guararu, no Guarujá (SP), a Marinas Nacionais, leva o título de primeira marina a ser construída no país. Possui infraestrutura náutica e de lazer aliada à tecnologia e conceitos sustentáveis. Está inserida no bioma da Mata Atlântica, ocupando uma área de 150 mil m², sendo 79 mil m² de área utilizada, e 71 mil m² de reserva ambiental.

Criada em 1975 acompanhou as modernizações do mercado náutico brasileiro. A marina obteve diversos investimentos para oferecer o melhor suporte aos navegadores. “No início, o mercado náutico ainda era incipiente, existiam mais veleiros do que lanchas. O hangar empilhado, onde os barcos são colocados em suportes em forma de prateleira, foi uma inovação.”

Atualmente, a Marinas Nacionais tem capacidade de 520 vagas para embarcações, sendo 140 vagas molhadas, poitas para veleiros e 380 vagas secas distribuídas em nove hangares, sendo dois deles de empilhamento. O içamento das embarcações, é feito por dois guindastes *Travelift*. Um deles tem capacidade para barcos até 50 toneladas e outro para até 80 toneladas.

No hangar de empilhamento, utiliza-se *Forklifts*, duas empilhadeiras negativas que retiram barcos de até 32 pés da água e os colocam imediatamente em seus locais de guarda. Nas vagas molhadas a capacidade é de barcos até 110 pés. [33]

Em 2021 a Marina ficou em primeiro lugar no Prêmio Bombarco Baleia de Ouro, na categoria excelência marítima, e foi a primeira marina de São Paulo a conquistar o selo Bandeira Azul, ligado a gestão ambiental. [34]



Marinas Nacionais. SP. 2022[35]

– ***Marina Astúrias***

A Porto Marina Astúrias está localizada na cidade do Guarujá, litoral sul do estado de São Paulo, dentro do Complexo Industrial Naval de Guarujá. Conta com 72 mil m² de área total e possui capacidade para receber até 500 embarcações, aportadas em píeres ou nos hangares.

[33] CASTRO, Camila. Marinas Nacionais - Guarujá - SP reconhecimento mundial pela sustentabilidade. *Perfil Náutico*, 2014. Disponível em: <https://perfilnautico.com.br/marinas-nacionais-guaruja-sp/>. Acesso em: 3 dez. 2022.

[34] BOMBARCO. *Prêmio Bombarco Baleia de Ouro 2021 - Confira o campeão da Categoria Excelência em Marina!* Disponível em: <https://www.bombarco.com.br/comunidade/noticias/premio-bombarco-baleia-de-ouro-2021---confira-o-campeao-da-categoria-excelencia-em-marina!>. Acesso em: 3 dez. 2022.

[35] MARINAS NACIONAIS. *Marinas Nacionais - O melhor lugar para cuidar do seu sonho*. Disponível em: <https://www.marinasnacionais.com.br/index.php>. Acesso em: 3 dez. 2022.

A Porto Marina Astúrias possui heliponto; Sala-rádio; Hangares fechados; Posto de abastecimento próprio (Petrobras); Loja de conveniência; Áreas de esporte e lazer: Quadras de tênis e futebol; Piscina; Academia de ginástica; Lanchonete; Restaurante.[36]



Porto Marina Astúrias SP

Bahia

– ***Bahia Marinas***

A Bahia Marina é considerada uma das melhores marinas do país. Em 1999, recebeu o Prêmio ADEMI de Empreendimento do Ano e em 2003 recebeu o prêmio de Melhor Marina do Brasil, outorgado pela revista "Náutica", a mais conceituada publicação especializada do setor.

Palco de grandes eventos, musicais, eventos esportivos, a Bahia Marina possui infraestrutura completa para embarcações e disponibiliza vagas para clientes permanentes e visitantes. Possui também um complexo de lojas de produtos e serviços náuticos e um centro gastronômico que reúne alguns dos melhores restaurantes da cidade. [36]



Bahia Marinas - BA

Rio de Janeiro

- ***BR Marinas***

  A BR Marinas é uma rede brasileira, que possui 8 marinas em operação no estado do Rio de Janeiro: Marina da Glória no Rio de Janeiro, Itacuruçá, Piratas, Ribeira, Verolme e Bracuhy na Costa Verde (Mangaratiba e Angra dos Reis), Paraty e Búzios.

  Ao todo oferecem mais de 70 vagas molhadas, *travel lift* para barcos de até 100 pés e *forklifts* para embarcações de 46 pés.

  Sua trajetória se iniciou em 1999 com a inauguração da Marina Piratas, pioneira na utilização do sistema de *Forklifts*, revolucionando a operação de embarcações em vagas secas, reduzindo significativamente o tempo de transporte do barco para a água.[36]

  A Marina da Gloria no Rio de Janeiro, fica localizada na borda da Baia de Guanabara, próxima ao centro e ao aeroporto Santos Dumont.

  Possui 172 vagas secas para embarcações de até 46 pés e 240 vagas molhadas para embarcações de até 200 pés. Possui também Forklifts com capacidade para 17 toneladas. A parte de serviços oferece área gastronômica com quatro restaurantes de luxo, serviços de aluguéis de barco (charter) e cursos. Além disso, oferece o contato direto com fornecedores da indústria náutica. [37]

[36] VOKAN. *Conheça 6 marinas que são referência no Brasil*. *VOKAN*. [S.l: s.n.]. Disponível em: <https://vokan.com.br/conheca-6-marinas-que-sao-referencia-no-brasil/>. Acesso em: 3 de setembro de 2022

[37] BR MARINAS. *MARINA DA GLÓRIA*. Disponível em: <https://brmarinas.com.br/marinadagloria/>.



Marina da Gloria - RJ

A Marina Verolme se destaca como um importante polo náutico da América Latina. Com instalações de padrão internacional, que contam com forklifts e travellifts de grande capacidade, a marina é referência no Brasil e no mundo.



Marina Velrome – Angra dos Reis

Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI

1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEERI são as reproduzidas a seguir:

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos administrativos e operacionais, através do mapeamento de processos e atividades, incluindo os relacionados à execução de projetos e ações finalísticas;
- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais que utilizam os modelos de processos mapeados pelo Escritório, para fornecer e obter informações de forma proativa sobre estes processos, identificando eventuais desalinhamentos ou necessidades de ajustes;
- Disseminar a cultura de melhoria contínua entre as unidades organizacionais da SEDEERI e vinculadas;
- Promover a auto-avaliação das unidades organizacionais sobre suas atividades, promovendo o alinhamento destas ao papel e atribuições institucionais da unidade e da SEDEERI e aos objetivos estratégicos estabelecidos;
- Apoiar a formulação, articulação e formalização de acordos internos para o melhor desempenho das atividades;

- Apoiar ações para maior integração entre processos interdepartamentais, através da identificação eventuais conflitos, retrabalhos, ausências de tarefas e propondo adequações;
- Buscar a padronização de atividades e controles;
- Identificar oportunidades e propor melhorias em processos administrativos e operacionais, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Identificar, propor e apoiar a implementação de automações de processos, quando aplicável;
- Identificar, propor e apoiar a implementação de outras soluções tecnológicas que promovam melhorias nas ações internas e externas realizadas pela SEDEERI e vinculadas, quando aplicável;
- Buscar o alinhamento da atuação das unidades organizacionais às diretrizes estratégicas da SEDEERI;
- Dar orientações metodológicas às áreas internas sobre os processos e atividades mapeados;
- Elaborar e entregar informações executivas mensais sobre as ações realizadas pelo Escritório.

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEERI, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "*Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida,* ***de acordo com necessidades identificadas****, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da*

metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEERI direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico." (grifo nosso)

"O Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEERI atuará no âmbito dos projetos estratégicos estruturantes, visando a implementação de melhorias administrativas e operacionais das unidades organizacionais através de alterações no modelo de trabalho ou de implementações tecnológicas."

As demandas efetuadas no período e os resultados destas demandas encontram-se apresentados a seguir.

2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEERI no Período

No período abrangido por este relatório, foi dada a continuidade às ações voltadas à alavancagem da plataforma social de engajamento de culturas comunitárias Plataforma Realiza +RJ. Estas ações abrangeram o prosseguimento da sistematização dos procedimentos operacionais da plataforma, através do mapeamento de processos.

Neste sentido, o mapeamento realizado neste período foi feito com vistas a especificação de processos ainda não mapeados na etapa anterior, assim como para implementação de ajustes em processos já mapeados. Desta forma, esta ação abrangeu:

- Mapeamento de processos: especificação de processos adicionais.
- Revisão de processos mapeados: realização de aprimoramentos em processos já mapeados, a partir de análises sobre o Plano de Comunicação.

3. Especificação de Processos e Atividades Relacionados à Plataforma Realiza +RJ

3.1. Introdução

A relação a seguir apresenta as atualizações realizadas no modelo de processos da Plataforma Realiza +RJ.

Item	Atualização
Diagrama de Macroprocessos da Plataforma	Alterado
Processo A5.1.1.0.0.1 Segmentação da Temática em Temas	Atividades alteradas e processo renomeado Processo A6.1.1.0.0.1
Processo A5.1.1.0.0.2 Identificação do Público-Alvo	Atividades alteradas e processo renomeado Processo A6.1.1.0.0.2
Processo A6.1.1.0.0.3 Análise do Potencial de Contribuição do Hub	Mapeado (novo processo)
Processo A6.1.1.0.0.4 Análise do Histórico de Desenvolvimento de Ações Relacionadas à Temática	Mapeado (novo processo)
Processo A6.1.1.0.0.5 Decisão Final pela Temática e Temas	Mapeado (novo processo)
Processo A6.1.1.0.0.6 Definição de Objetivos e Metas	Mapeado (novo processo)
Processo A6.1.1.0.0.7 Definição da Abordagem de Divulgação	Mapeado (novo processo)

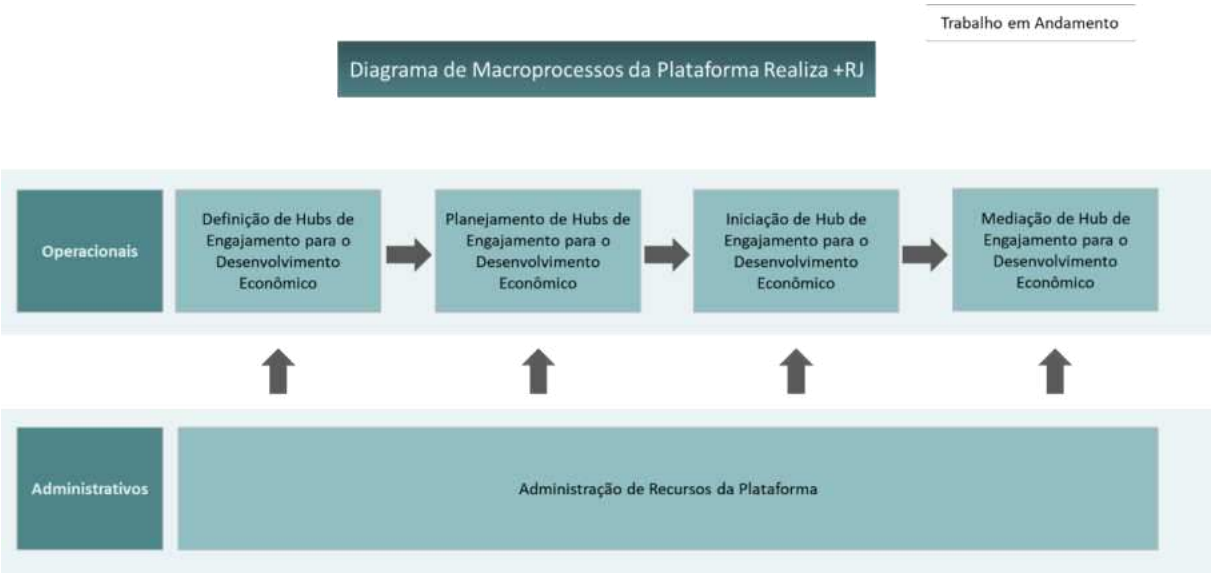
Item	Atualização
Processo A6.1.1.0.0.8 Definição da Abordagem de Monitoramento e Interação	Mapeado (novo processo)
Processo A5.1.1.0.0.3 Cadastrar Público-Alvo na Central de Atendimento	Mapeamento refeito para Processo A6.1.1.0.0.9 Cadastramento dos Participantes do Hub
Processo A6.1.1.0.0.10 Publicação do Conteúdo Inicial de Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico	Mapeado (novo processo)
Processo A5.1.1.0.0.7 Divulgação da Plataforma e Central REALIZA+RJ	Mapeamento refeito para Processo A6.1.1.0.0.11 Divulgação Inicial da Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico
Processo A5.1.1.0.0.8 Monitoramento da Receptividade	Mapeamento refeito para Processo A6.1.1.0.0.12 Monitoramento da receptividade e feedbacks dos participantes do Hub
Processo A5.1.1.0.0.4 Curadoria de Conteúdo	Atividades alteradas e processo renomeado Processo A6.1.1.0.0.13 Curadoria de Conteúdo
Processo A5.1.1.0.0.5 Publicação de Conteúdo	Substituído por atividades do Processo A6.1.1.0.0.13 Curadoria de Conteúdo

Item	Atualização
Processo A5.1.1.0.0.6 Monitoramento das Interações da Plataforma	Mapeamento refeito para Processo A6.1.1.0.0.14 Monitoramento de Hub de Engajamento
Processo A6.1.1.0.0.15 Incentivo ao desenvolvimento do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico	Mapeado (novo processo)
Processo A6.1.1.0.0.16 Revisão de Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico	Mapeado (novo processo)

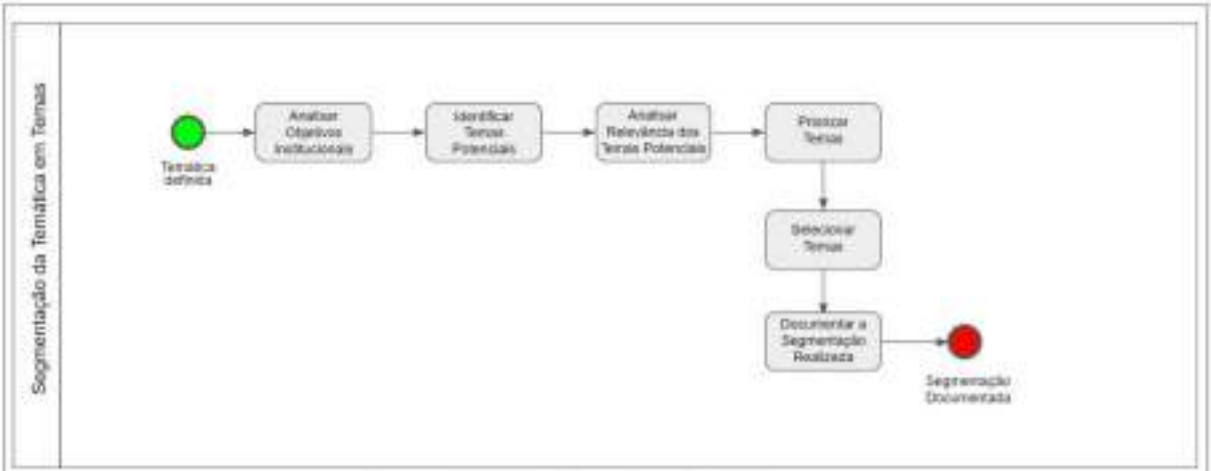
3.2. Operação da Plataforma Realiza +RJ: Processos Documentados e Diagramados

A seguir são apresentados os processos operacionais da Plataforma Realiza +RJ que foram trabalhados pelo EP4 no período.

3.2.1. Diagrama dos Macroprocessos da Plataforma Realiza +RJ



3.2.2. Processo A6.1.1.0.0.1 Segmentação da Temática em Temas



Processo A6.1.1.0.0.1: Segmentação da Temática em Temas

Este processo visa a definição das temáticas - áreas de desenvolvimento econômico - e a decomposição destas em possíveis temas, a serem objeto de discussão e aprofundamento pelos ***Hubs de Engajamento para o Desenvolvimento Econômico*** (grupos com interesses comuns com potencial de desenvolvimento dos temas definidos), com vistas ao desenvolvimento econômico de setores produtivos ou regiões específicas do estado.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Temática definida

A temática definida - que irá ser incorporada à Plataforma Realiza +RJ - será utilizada como referência para a definição de temas visando a realização de ações de fomento ao desenvolvimento econômico.

Procedimento: Analisar objetivos da SEDEERI

Visa identificar objetivos específicos, sob a perspectiva da atuação da SEDEERI, de desenvolvimento econômico, possivelmente advindos das discussões e aprofundamentos a serem realizados pelos participantes do Hub de Engajamento, para embasar a definição de temas e hubs.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Identificar Temas Potenciais

Visa a realização de pesquisas e consultas para investigação e análise de temas potenciais dentro da temática

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar Relevância dos Temas Potenciais

Objetiva o levantamento de dados internos e externos para identificação da pertinência dos temas quanto aos objetivos da SEDEERI para o desenvolvimento econômico.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Priorizar Temas

Com base nos temas potenciais identificados e na sua relevância, visa a classificação dos temas aplicando critérios como importância, urgência e outros pertinentes aos objetivos de desenvolvimento econômico.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Selecionar Temas

Com base na priorização realizada, objetiva a escolha da relação de temas a terem sua implementação na Plataforma avaliada.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Documentar a Segmentação Realizada

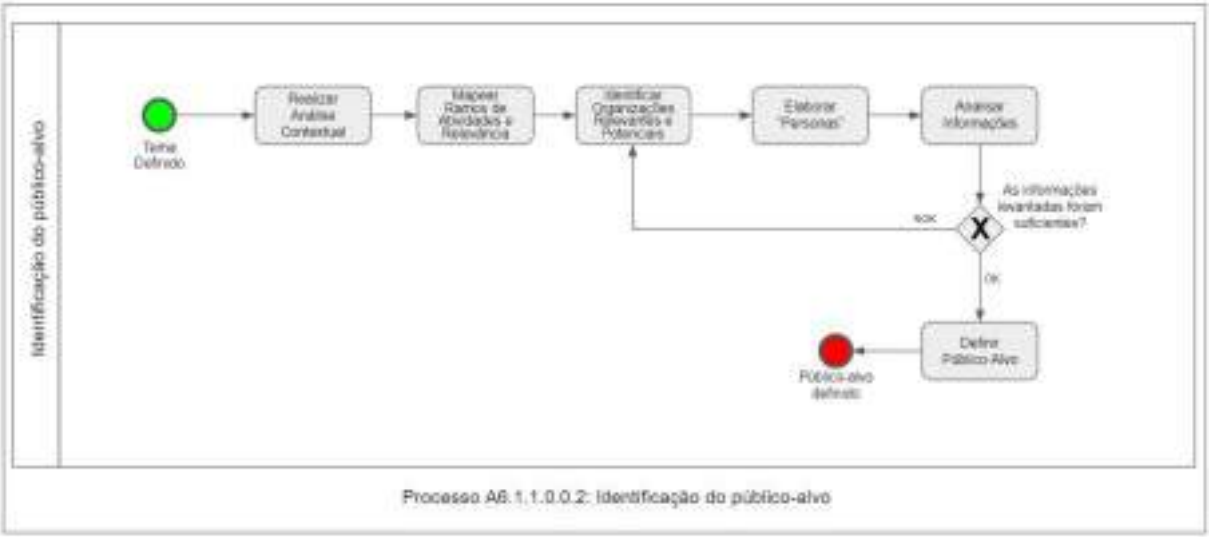
Visa armazenar as informações levantadas e as análises realizadas para posteriores consultas.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.3. Processo A6.1.1.0.0.2 Identificação do público-alvo.



Processo A6.1.1.0.0.2: Identificação do público-alvo

Este processo detalha a pesquisa sobre empresas, organizações, representações da sociedade e outros relacionados aos temas, para identificação de potenciais candidatos à formação do público-alvo para desenvolvimento do tema. A pesquisa buscará informações suficientes para permitir o envio de mensagens de divulgação no formato mais conveniente, como e-mail, SMS ou ligação telefônica, por exemplo, assim como futuras divulgações de eventos, realizações de pesquisas e demais ações necessárias para a realização de campanhas e desenvolvimento dos temas definidos.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Tema selecionado

O tema selecionado é utilizado como referência para a identificação do público-alvo que será convidado para compor o respectivo Hub de Engajamento para o Desenvolvimento Econômico.

Procedimento: Realizar Análise Contextual

Visa a pesquisa de informações fundamentais sobre o setor relacionado ao tema a ser desenvolvido, abrangendo os tipos de organizações e formas de atuação.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Mapear Ramos de Atividades e Relevância

Objetiva o levantamento de informações sobre os ramos de atividade aplicáveis ao segmento estudado e a análise da importância destes para o seu desenvolvimento econômico.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Identificar Organizações Relevantes e Potenciais

Visa o levantamento de informações sobre as empresas, pessoas e instituições relevantes e potencialmente relevantes, cuja atuação pode ser importante para o desenvolvimento do tema e que possam fazer parte do Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Segmentar por Ramo de Atividade

Objetiva a subdivisão do público-alvo por áreas de atuação dentro da cadeia produtiva

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Elaborar “Personas”

Objetiva elaborar descritivos das “Personas” – perfis fictícios representativos – para os principais tipos de instituições, organizações ou pessoas que possam participar do Hub de Engajamento, visando orientar a definição de objetivos para os Hubs.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word, PowerPoint, Canvas

Procedimento: Analisar Informações

Objetiva o cruzamento entre informações levantadas (objetivos do tema, características das organizações e outras) para embasar a futura abordagem a ser adotada na divulgação da plataforma, envio de mensagens e publicação de conteúdos

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

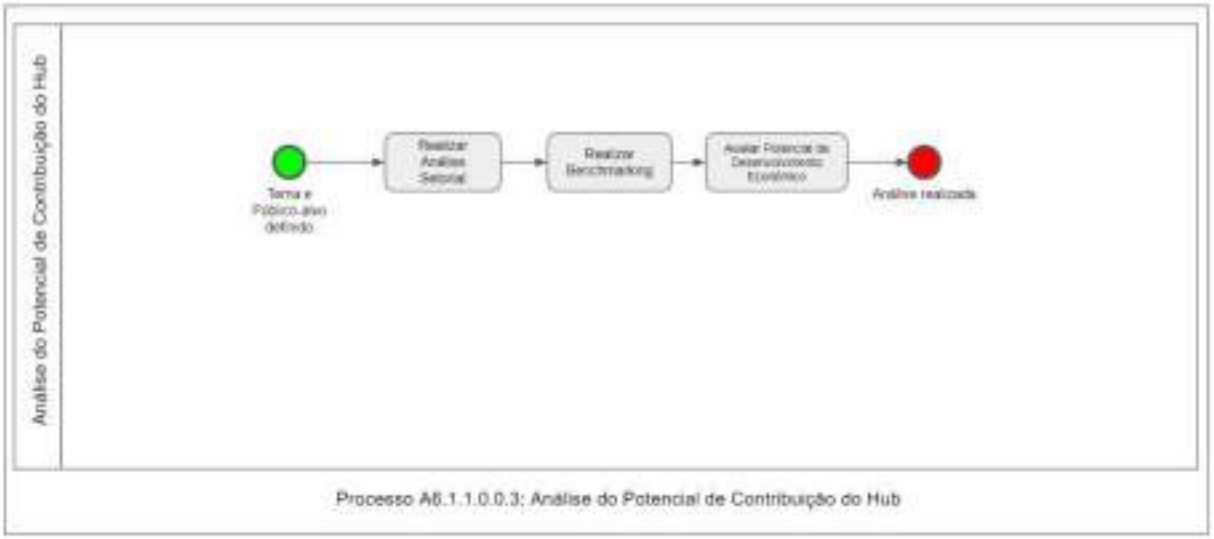
Procedimento: Definir Público-Alvo

Visa escolher as empresas, organizações e pessoas que serão convidadas para fazer parte do Hub de Engajamento a ser criado na Plataforma.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

3.2.4. Processo A6.1.1.0.0.3 Análise do Potencial de Contribuição do Hub



Processo A6.1.1.0.0.3: Análise do Potencial de Contribuição do Hub

Este processo detalha a pesquisa de fatores econômicos para identificação da relevância da criação do Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico em relação aos objetivos da SEDEERI no desenvolvimento econômico de regiões do Estado.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Tema e público-alvo definido

Procedimento: Realizar Análise Setorial

Visa a pesquisa de informações atualizadas sobre o segmento econômico abrangido pelo tema a ser desenvolvido, como histórico e situação do mercado e tendências, estrutura da indústria e demais informações pertinentes, conforme o caso.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Realizar Benchmarking

Objetiva levantar informações sobre a atuação deste segmento em outras regiões – estados ou países – e comparar com o modelo adotado no estado, buscando identificar boas práticas.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

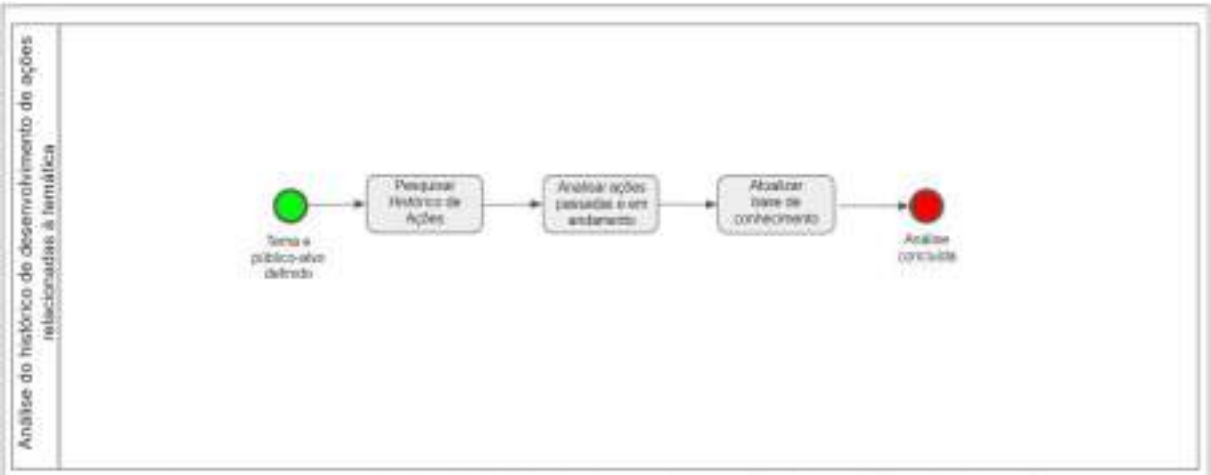
Procedimento: Avaliar Potencial de Desenvolvimento Econômico

Com base nas informações levantadas, visa analisar o potencial de contribuição do Hub para os objetivos de desenvolvimento econômico do estado, adotando ferramentas como matriz SWOT ou outras.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

3.2.5. Processo A6.1.1.0.0.4 Análise do histórico de desenvolvimento de ações relacionadas à temática



Processo A6.1.1.0.0.4: Análise do histórico de desenvolvimento de ações relacionadas à temática

Este processo detalha o levantamento de informações sobre ações anteriormente desenvolvidas para identificação da pertinência desta iniciativa e de lições anteriormente aprendidas.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Tema e público-alvo definido

Procedimento: Pesquisar Histórico de Ações

Objetiva levantar ações anteriormente realizadas relacionadas ao desenvolvimento deste setor, visando criar uma base de conhecimentos inicial e de lições aprendidas.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar Ações Passadas e em Andamento

Objetiva analisar pertinência e importância, para o desenvolvimento do segmento de ações já realizadas ou em andamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Atualizar Base de Conhecimento

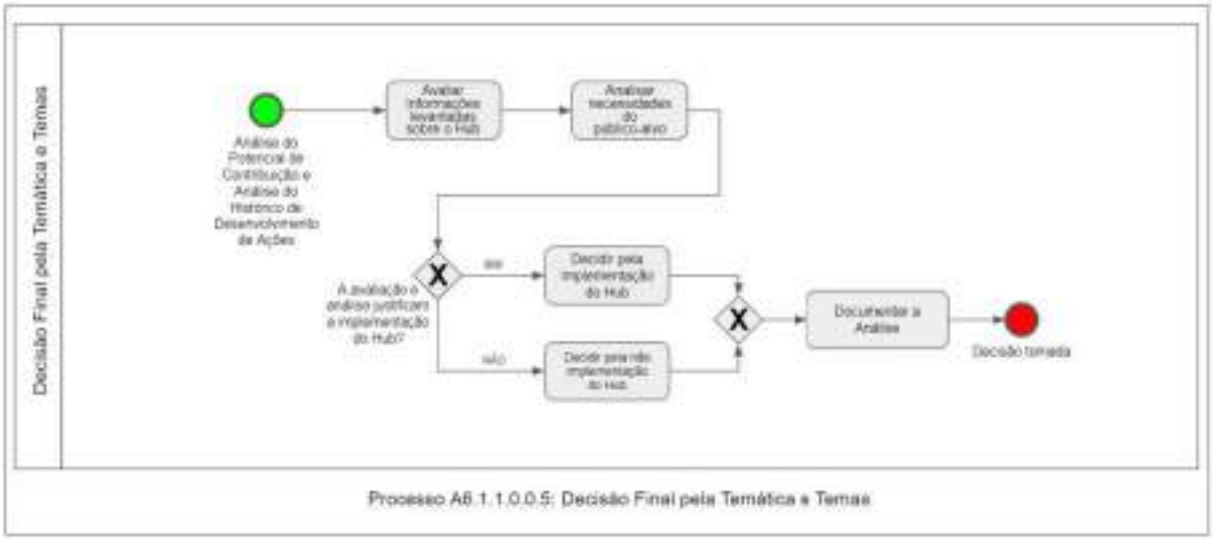
Visa registrar e armazenar ações anteriores e em andamento, assim como as análises sobre estas ações.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.6. Processo A6.1.1.0.0.5 Decisão Final pela Temática e Temas



Processo A6.1.1.0.0.5: Decisão Final pela Temática e Temas

Este processo detalha a pesquisa de fatores econômicos para identificação da relevância da criação do Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico em relação aos objetivos da SEDEERI no desenvolvimento econômico de regiões do Estado.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Análise do Potencial de Contribuição e Análise do Histórico de Desenvolvimento de Ações

Procedimento: Avaliar Informações levantadas sobre o Hub

Com base no cruzamento das informações levantadas e ações anteriormente realizadas, visa avaliar a importância da implementação do Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar necessidades do público-alvo

Objetiva identificar e avaliar os possíveis interesses do público-alvo atrelados ao desenvolvimento do tema, de modo a permitir que estes interesses sejam posteriormente considerados durante a escolha e elaboração de conteúdos.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Decidir pela Implementação do Hub

Visa a tomada final de decisão sobre a implantação ou não do Hub na Plataforma.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Documentar a Análise

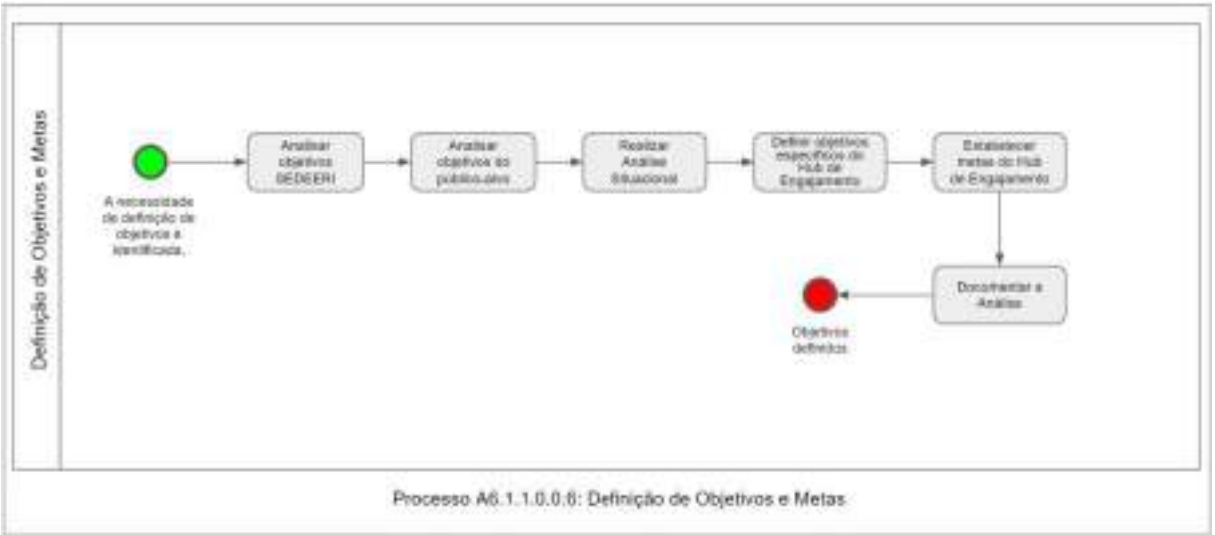
Visa armazenar as informações levantadas e as análises realizadas para posteriores consultas.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.7. Processo A6.1.1.0.0.6 Definição de Objetivos e Metas



Processo A6.1.1.0.0.6: Definição de Objetivos e Metas

Este processo detalha a especificação de objetivos e metas de curto, médio e longo prazos para o Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Necessidade de definição de objetivos é identificada.

Procedimento: Analisar objetivos SEDEERI

Objetiva levantar e analisar objetivos da SEDEERI relacionados com a temática e com o Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Analisar objetivos do público-alvo

Objetiva levantar e analisar objetivos das empresas, pessoas e instituições candidatas para participar do Hub de Engajamento, identificando áreas de interesse comum com os objetivos da SEDEERI para o setor.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Realizar Análise Situacional

Objetiva o estudo da situação atual do segmento incluindo, conforme o caso, variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que moldam o setor.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Definir objetivos específicos do Hub de Engajamento

Visa definir objetivos a serem atingidos através do desenvolvimento do Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Estabelecer metas do Hub de Engajamento

Visa definir metas quantificáveis para medição dos resultados de cada objetivo.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Documentar a Análise

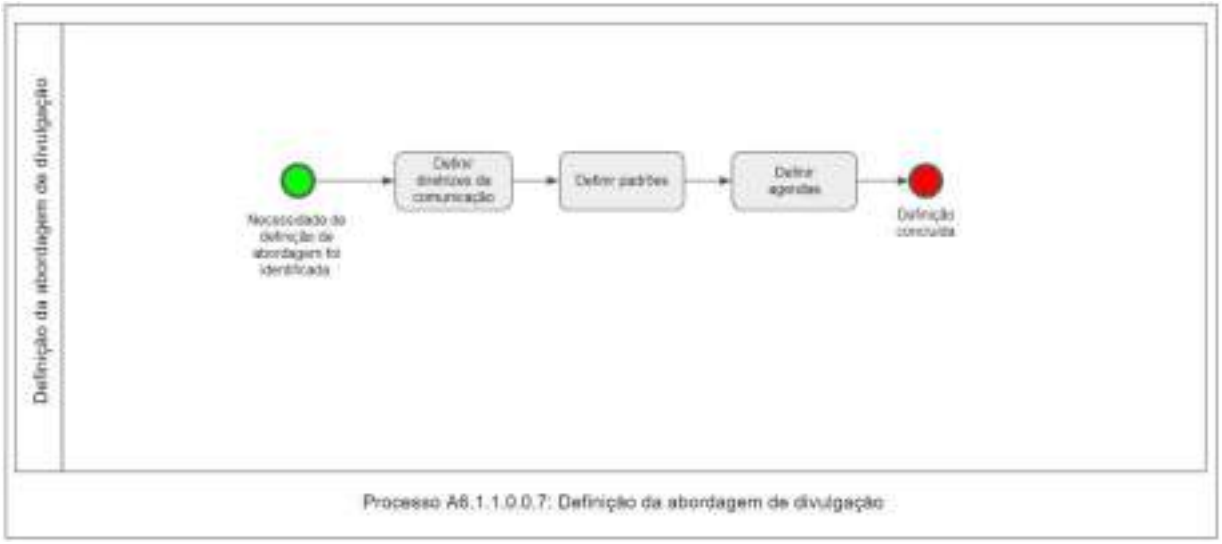
Visa registrar dados da atividade e armazenar as informações levantadas e as análises realizadas para posteriores consultas.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.8. Processo A6.1.1.0.0.7 Definição da abordagem de divulgação



Processo A6.1.1.0.0.7: Definição da abordagem de divulgação

Este processo detalha a especificação das diretrizes a serem adotadas em envios de mensagens, curadoria de conteúdo e divulgação de conteúdo, visando alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazos especificados.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Necessidade de definição de abordagem foi identificada.

Procedimento: Definir diretrizes da comunicação

Visa definir um formato para desenvolvimento do diálogo específico para o público participante do Hub, estabelecendo diretrizes específicas para interações e publicações de conteúdo.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word

Procedimento: Definir padrões

Objetiva estabelecer padrões visuais, de texto e de áudio, representativos da personalidade que deve ser dada nas relações cotidianas com o público participante do Hub.

Cargo: Assessor de Comunicação

Área: ASCOM

Sistema: Word ou Excel

Procedimento: Definir agendas

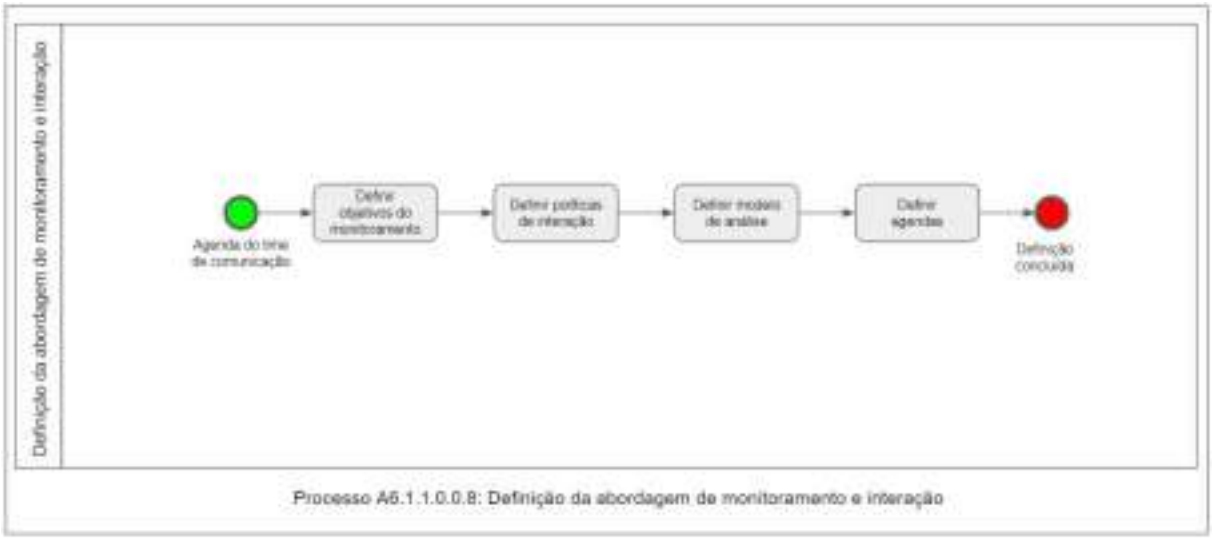
Visa definir frequências e prazos para edição e divulgação de publicações e conteúdos pela SEDEERI, específicos para o Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.9. Processo A6.1.1.0.0.8 Definição da abordagem de monitoramento e interação



Processo A6.1.1.0.0.8: Definição da abordagem de monitoramento e interação

Este processo detalha a especificação das diretrizes a serem adotadas em envios de mensagens, curadoria de conteúdo e divulgação de conteúdo, visando alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazos especificados.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Agenda do time de comunicação

Procedimento: Definir objetivos do monitoramento

Com base nos objetivos e metas estabelecidos para o Hub, visa formalmente estabelecer propósitos para a observação cotidiana das interações e operações do público no seu respectivo Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word

Procedimento: Definir políticas de interação

Objetiva especificar princípios para intervenções nas interações e envios de mensagens em geral ao público.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word

Procedimento: Definir modelo de análise

Visa estabelecer padrões e referências para a realização de avaliações sobre interações e operações do público na Plataforma que subsidiarão diagnósticos sobre os resultados do desenvolvimento do tema pelo público.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Definir agendas

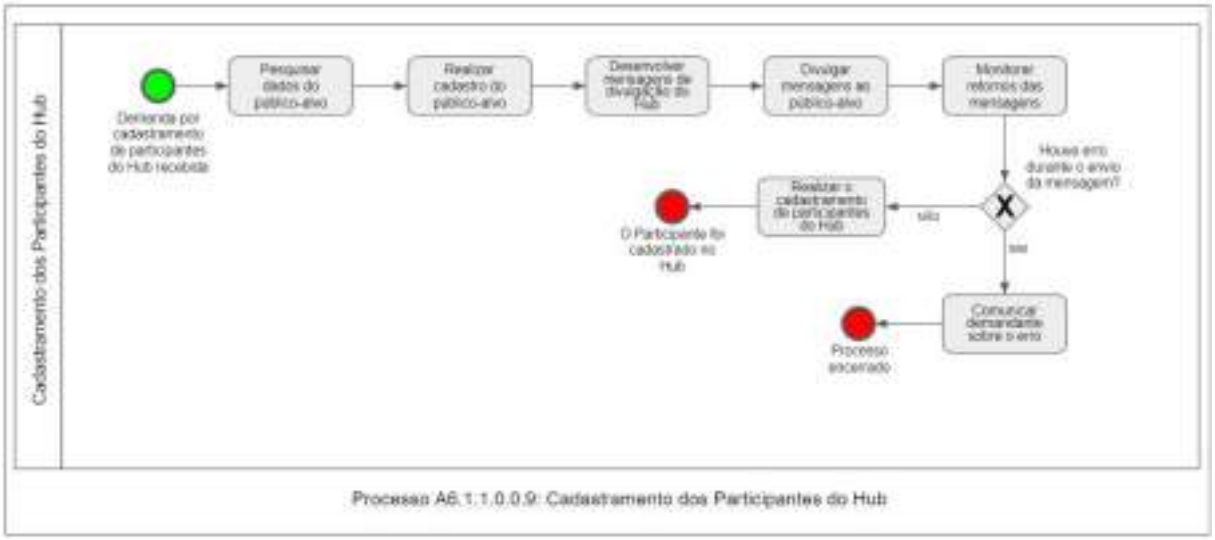
Visa definir frequências e prazos para as ações de monitoramento, interação e análise realizadas pela SEDEERI, específicos para o Hub de Engajamento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.10. Processo A6.1.1.0.0.9 Cadastramento dos Participantes do Hub



Processo A6.1.1.0.0.9: Cadastramento dos Participantes do Hub

Este processo detalha a especificação de objetivos e metas de curto, médio e longo prazos para o Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda por cadastramento de participantes do Hub recebida.

Procedimento: Pesquisar dados do público-alvo

Objetiva realizar levantamentos sobre dados das empresas, pessoas e organizações candidatas à inclusão no Hub de Engajamento.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Realizar cadastro do público-alvo

Visa cadastrar candidatos à inclusão no Hub de Engajamento na base de dados da Plataforma.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Desenvolver mensagens de divulgação do Hub

Objetiva criar mensagem(ns) para disseminação da informação sobre a Plataforma, Hub de Engajamento e Tema para empresas, pessoas e organizações candidatas à inclusão.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Divulgar mensagens ao público-alvo

Objetiva enviar mensagem(ns) para disseminação da informação sobre a Plataforma, Hub de Engajamento e Tema para empresas, pessoas e organizações candidatas à inclusão.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Monitorar retornos das mensagens

Objetiva acompanhar o resultado da divulgação, através de respostas às mensagens enviadas e da recepção de pedidos de cadastramento no Hub.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Realizar o cadastramento de participantes do Hub

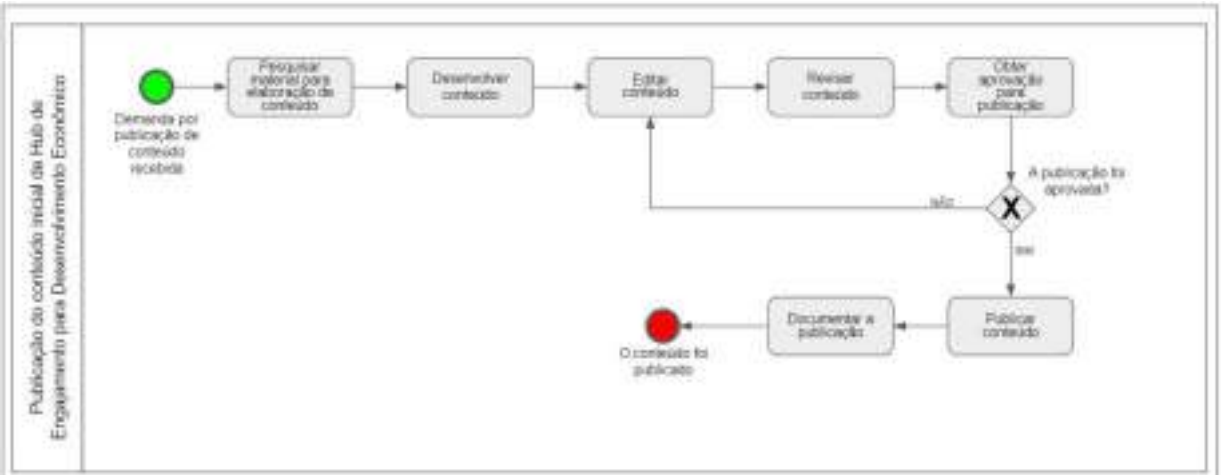
Visa atualizar a base de dados da Plataforma, através da efetivação de candidatos que responderam positivamente a divulgação da Plataforma, passando a ser participante do Hub.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

3.2.11. Processo A6.1.1.0.0.10 Publicação do conteúdo inicial de Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico



Processo A6.1.1.0.0.10: Publicação do conteúdo inicial de Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico

Este processo detalha a pesquisa e inserção na plataforma de matérias sobre o tema relacionado ao Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda por cadastramento de participantes do Hub recebida.

Procedimento: Pesquisar material para elaboração de conteúdo

Objetiva realizar pesquisas internas e externas de informações para publicação no Hub de Engajamento.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Desenvolver conteúdo

Visa a produção do conteúdo, observando objetivos definidos para o Hub, características do público a ser atingido, aplicando os critérios aplicáveis, como acadêmicos, científicos, experiências na área ou outros e considerando o estágio inicial em que se encontra o desenvolvimento do tema.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Editar conteúdo

Objetiva a adequação do conteúdo para a linguagem mais apropriada ao público específico do Hub, observando os padrões e políticas definidos para sua elaboração.

Cargo: Assessor

Área: ASCOM

Procedimento: Revisar conteúdo

Visa o exame final do conteúdo para identificação e retificação de eventuais erros ou inadequações.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Obter aprovação para publicação

Objetiva obter autorização formal para a inclusão do conteúdo na Plataforma e consequente publicação.

Cargo: Gestor

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Publicar conteúdo

Visa incluir o conteúdo na Plataforma.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Documentar a publicação.

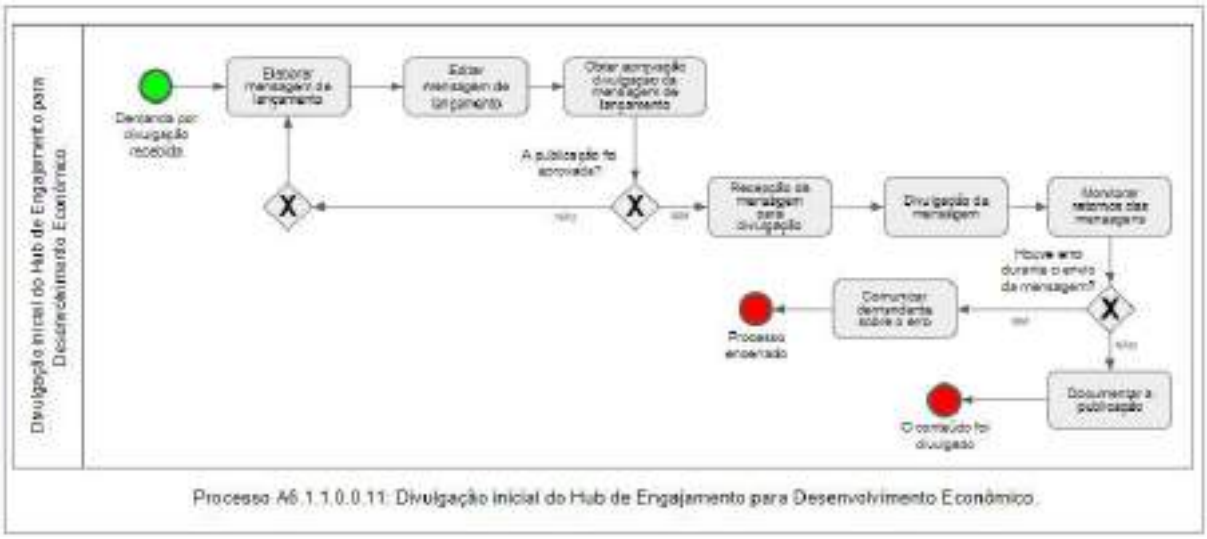
Visa registrar e armazenar dados da publicação realizada para posteriores consultas.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.12. Processo A6.1.1.0.0.11 Divulgação inicial do Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico.



Processo A6.1.1.0.0.11: Divulgação inicial do Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico.

Este processo detalha o envio de mensagens para os participantes do Hub de Engajamento sobre o lançamento de hub e conteúdos iniciais publicados.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda por divulgação recebida.

Procedimento: Elaborar mensagem de lançamento

Objetiva a preparação de mensagem, aos participantes do respectivo Hub de Engajamento, para comunicação do lançamento do Hub, seus objetivos e os conteúdos iniciais publicados, de forma a incentivar o desenvolvimento do tema.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Editar mensagem de lançamento

Visa a adequação da mensagem à linguagem mais apropriada ao público específico do Hub, observando os padrões e políticas definidos para sua elaboração.

Cargo: Assessor

Área: ASCOM

Sistema: Word

Procedimento: Obter aprovação para divulgação da mensagem de lançamento

Objetiva obter aprovação final para divulgação da mensagem.

Cargo: Gestor

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Recepcionar mensagem para divulgação

Objetiva a recepção da mensagem, registro e armazenagem do pedido de divulgação, para eventuais consultas futuras.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Divulgação da mensagem

Visa o envio da mensagem para os participantes do Hub de Engajamento.

Cargo: Atendente

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Monitorar retornos das mensagens

Objetiva acompanhar eventuais respostas manuais e automáticas às mensagens enviadas.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Documentar a publicação

Visa registrar e armazenar dados da publicação realizada para posteriores consultas, assim como enviar os dados da publicação ao demandante.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Sistema: Word ou Excel

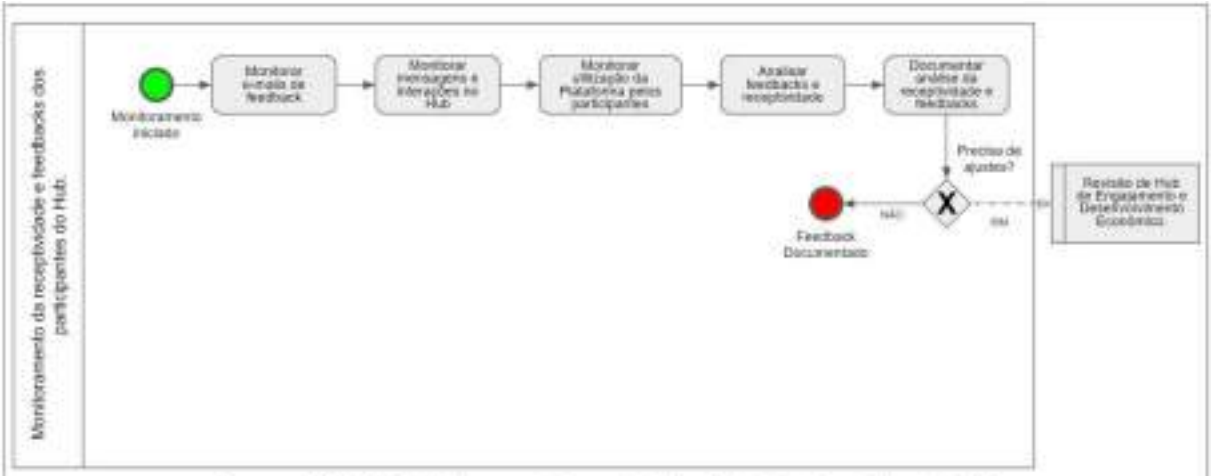
Procedimento: Comunicar demandante

Objetiva a realização de contato com o demandante reportando os feedbacks recebidos a partir do monitoramento do retorno das mensagens - ocorrência de erros de endereço de e-mail, respostas à Central de Atendimento ou outros.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

3.2.13. Processo A6.1.1.0.0.12 Monitoramento da receptividade e feedbacks dos participantes do Hub



Processo A6.1.1.0.0.12: Monitoramento da receptividade e feedbacks dos participantes do Hub.

Este processo detalha o monitoramento de informações sobre os resultados da criação do Hub de Engajamento para Desenvolvimento Econômico, avaliações dos participantes sobre o conteúdo e realização de interações iniciais.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Monitoramento iniciado.

Procedimento: Monitorar e-mails de feedback

Objetiva acompanhar eventuais e-mails enviados pelos participantes do Hub com feedbacks sobre temas criados, conteúdos publicados, mensagens de divulgação ou sobre o próprio Hub de Engajamento e Plataforma.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Monitorar mensagens e interações no Hub

Objetiva acompanhar a utilização da Plataforma pelos participantes do Hub, identificando eventuais feedbacks sobre qualquer aspecto relacionado com a Plataforma, Hub de Engajamento, temas criados, conteúdos publicados e outros.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Monitorar utilização da Plataforma pelos participantes

Visa identificar a receptividade dos participantes quanto ao tema criado, através do acompanhamento dos acessos ao(s) conteúdo(s) publicado(s) pela SEDEERI e pelos participantes e das interações entre participantes.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Analisar feedbacks e receptividade

Visa avaliar a necessidade de ajustes nos objetivos, temas ou na abordagem adotada para o Hub a partir das informações obtidas junto aos participantes.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

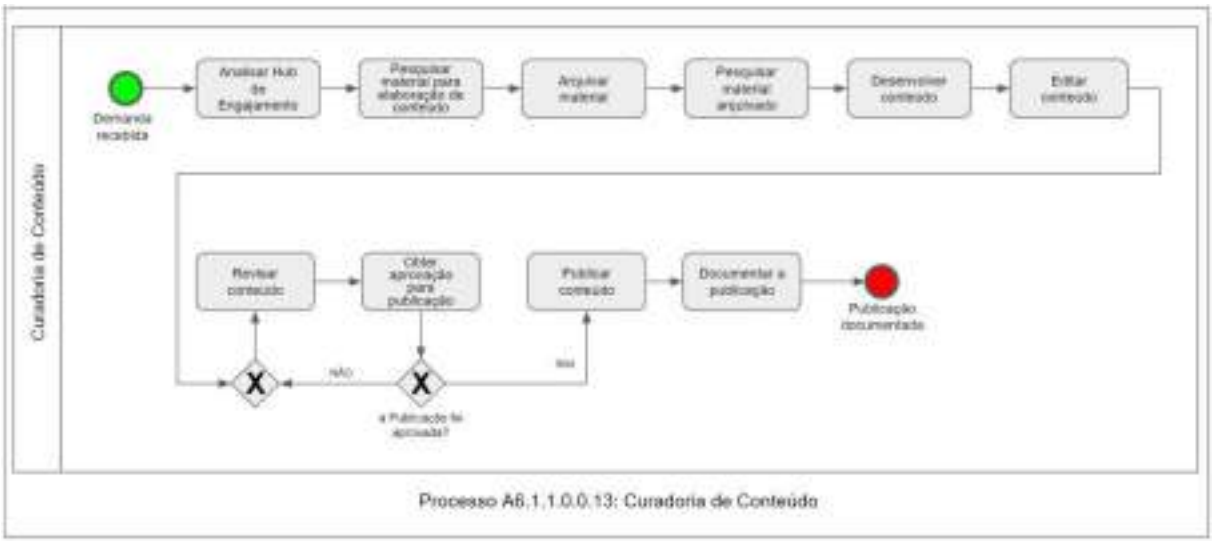
Procedimento: Documentar análise da receptividade e feedbacks

Visa registrar e armazenar dados sobre a receptividade dos participantes quanto ao Hub de Engajamento criado.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

3.2.14. Processo A6.1.1.0.0.13 Curadoria de Conteúdo



Processo A6.1.1.0.0.13: Curadoria de Conteúdo

Este processo detalha a curadoria de conteúdo a partir das avaliações das necessidades do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico relacionadas aos temas tratados, pesquisas e publicação de conteúdos adicionais.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda recebida.

Procedimento: Analisar Hub de Engajamento

Objetiva avaliar o desenvolvimento dos temas em relação aos objetivos e metas estabelecidos, para embasar a necessidade e características de novos conteúdos para publicação.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Pesquisar material para elaboração de conteúdo

Objetiva realizar pesquisas internas e externas de informações para publicação no Hub de Engajamento.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Arquivar material

Visa armazenar material para uso futuro na elaboração de conteúdo.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Pesquisar material arquivado

Visa realizar pesquisas sobre o material arquivado para elaboração de novos conteúdos.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Desenvolver conteúdo

Visa a produção do conteúdo, observando objetivos definidos para o Hub, características do público a ser atingido, aplicando os critérios aplicáveis, como acadêmicos, científicos, experiências na área ou outros.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Editar conteúdo

Objetiva a adequação do conteúdo para a linguagem mais apropriada ao público específico do Hub, observando os padrões e políticas definidos para sua elaboração.

Cargo: Assessor

Área: ASCOM

Procedimento: Revisar conteúdo

Visa o exame final do conteúdo para identificação e retificação de eventuais erros ou inadequações.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Aprovar publicação

Objetiva obter autorização formal para a inclusão do conteúdo na Plataforma e consequente publicação.

Cargo: Gestor

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Publicar conteúdo

Visa incluir o conteúdo na Plataforma.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Documentar a publicação

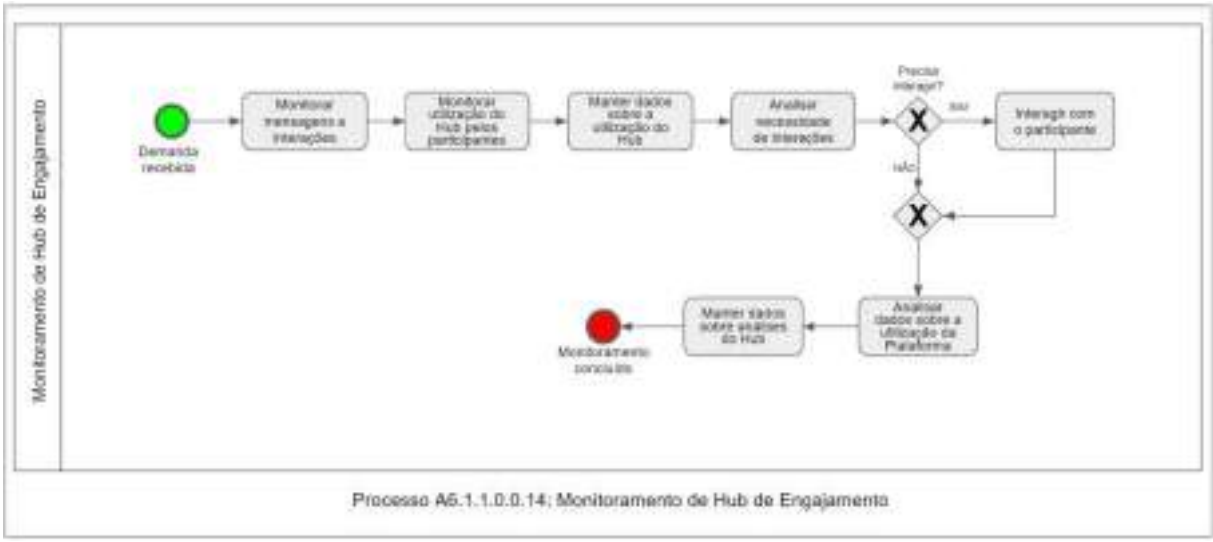
Visa registrar e armazenar dados da publicação realizada para posteriores consultas.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

3.2.15. Processo A6.1.1.0.0.14 Monitoramento de Hub de Engajamento



Processo A6.1.1.0.0.14: Monitoramento de Hub de Engajamento

Este processo detalha o acompanhamento cotidiano das interações e publicações efetuadas pelos participantes da Plataforma, para realização de mediações conforme a demanda e necessidade, assim como avaliação das necessidades e características do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda recebida.

Procedimento: Monitorar mensagens e interações

Objetiva acompanhar a troca de mensagens na Plataforma pelos participantes do Hub, identificando eventuais feedbacks diretos, ou outras informações que possam representar um feedback sobre a Plataforma, Hub de Engajamento, temas criados, conteúdos publicados e outros.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Monitorar utilização do Hub pelos participantes

Objetiva acompanhar a utilização da Plataforma pelos participantes do Hub, identificando qualquer tipo de informação que possa permitir a representar um feedback sobre a Plataforma, Hub de Engajamento, temas criados, conteúdos publicados e outros.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Manter dados sobre a utilização do Hub

Obter, selecionar e arquivar informações consideradas relevantes sobre interações e conteúdos publicados.

Cargo: Estagiário e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

Procedimento: Analisar necessidade de interações

Visa avaliar a necessidade de realizar interações com os participantes do Hub, para mediações, intervenções, incentivos ao desenvolvimento de assuntos e outros aspectos que sejam considerados relevantes.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Interagir com participante(s)

Realizar trocas de mensagens com participante(s) para atingir propósitos específicos previamente analisados e definidos.

Cargo: Estagiário e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Analisar dados sobre a utilização da Plataforma

Visa identificar o progresso do desenvolvimento do tema, através do acompanhamento dos acessos ao(s) conteúdo(s) publicado(s) pela SEDEERI e pelos participantes e da leitura dos conteúdos publicados pelos participantes.

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Manter dados sobre análises do Hub

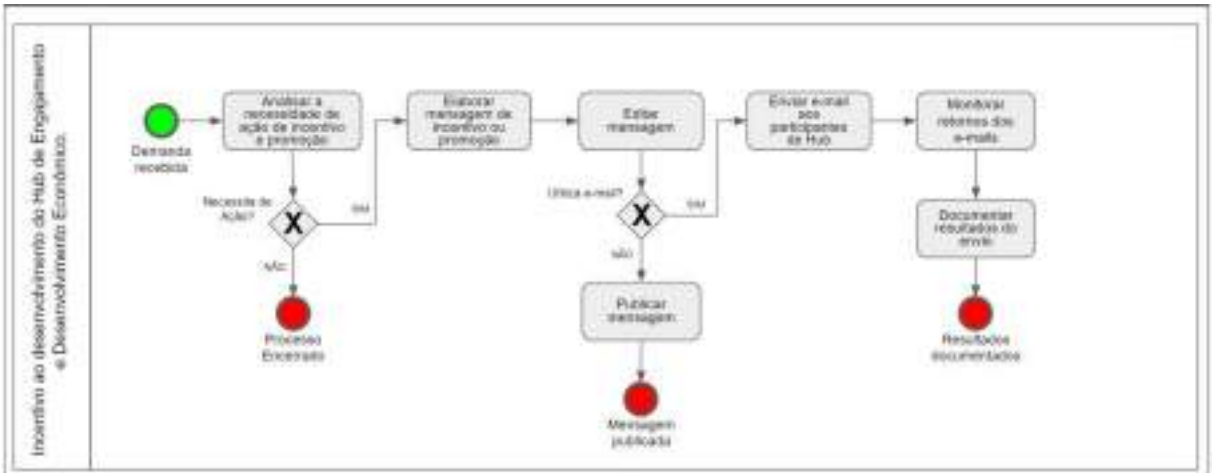
Arquivar informações consideradas relevantes sobre interações e conteúdos publicados.

Cargo: Estagiário e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word e Excel

3.2.16. Processo A6.1.1.0.0.15 Incentivo ao desenvolvimento do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico



Processo A6.1.1.0.0.15: Incentivo ao desenvolvimento do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico.

Este processo detalha o incentivo a partir de avaliações sobre o cotidiano das interações e publicações efetuadas pelos membros do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico, elaboração e disseminação de mensagens motivacionais.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda recebida.

Procedimento: Analisar a necessidade de ação de incentivo e promoção

Objetiva avaliar a pertinência da realização de promoção ou incentivo ao desenvolvimento do Hub de Engajamento, considerando o progresso da evolução do tema.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Elaborar mensagem de incentivo ou promoção

Objetiva a preparação de mensagem, aos participantes do respectivo Hub de Engajamento, voltada para a alavancagem do seu desenvolvimento.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Editar mensagem

Objetiva a adequação do conteúdo para a linguagem mais apropriada ao público específico do Hub, observando os padrões e políticas definidos para sua elaboração.

Cargo: Assessor

Área: ASCOM

Procedimento: Publicar mensagem

Visa a publicação da mensagem na Plataforma.

Cargo: Estagiário

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Enviar e-mail aos participantes de Hub

Objetiva o envio de e-mail, assim como registro e arquivamento do pedido de envio, para eventuais consultas futuras.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Monitorar retornos dos e-mails

Objetiva acompanhar eventuais respostas manuais e automáticas aos e-mails enviados.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Documentar resultados do envio

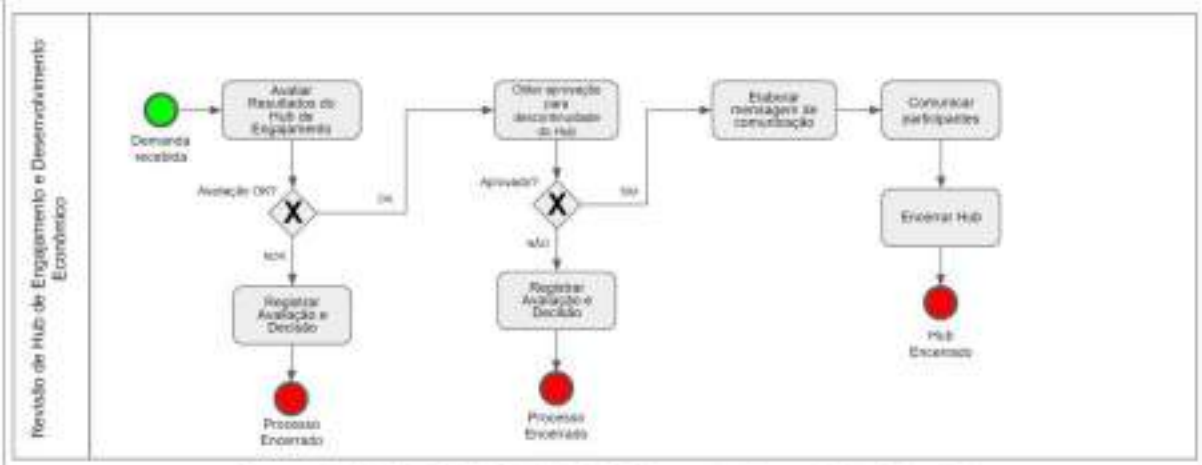
Visa registrar e armazenar dados sobre o resultado dos e-mails enviados para futuras consultas, assim como enviar estes dados ao demandante.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Sistema: Word ou Excel

3.2.17. Processo A6.1.1.0.0.16 Revisão de Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico



Processo A6.1.1.0.0.16: Revisão de Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico.

Este processo detalha a revisão de hubs a partir das análises sobre o cotidiano das interações do Hub de Engajamento e Desenvolvimento Econômico, revisão visando a criação, alteração ou extinção de temas, membros e Hubs.

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Input: Demanda recebida.

Procedimento: Avaliar Resultados do Hub de Engajamento

Objetiva analisar o progresso do desenvolvimento do Hub, avaliar o nível de engajamento dos participantes e rever o potencial de alcance dos objetivos e metas estabelecidos, para decidir sobre sua continuidade.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

Procedimento: Registra Avaliação e Decisão

Objetiva armazenar os resultados das análises do progresso do desenvolvimento do Hub para futuras consultas

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Obter aprovação para descontinuidade do Hub

Objetiva obter autorização formal para a exclusão do Hub da Plataforma

Cargo: Gestor

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Registrar Avaliação e Decisões

Visa registrar e armazenar dados da avaliação e das decisões tomadas para futuras consultas.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Word ou Excel

Procedimento: Elaborar mensagem de comunicação

Visa desenvolver mensagem aos participantes do Hub, interessados e outros entes relacionados sobre a decisão pela descontinuidade do Hub e os motivos desta decisão.

Cargo: Gestor e Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Procedimento: Comunicar participantes

Visa realizar o envio da comunicação da descontinuidade aos participantes, interessados e outros entes relacionados ao Hub.

Cargo: Supervisor

Área: Central de Atendimento Realiza +RJ

Procedimento: Encerrar Hub

Excluir o Hub da Plataforma

Cargo: Ponto Focal

Área: SUBOGE, SUBIAN ou SUBRI

Sistema: Plataforma Realiza +RJ

FUNDAÇÃO

SÃO FRANCISCO DE ASSIS

AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEICS VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEICS

– Relatório 6, Mês 11 – Outubro 2022

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas finalísticas e estruturantes (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o **Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026**, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da Secretaria e entes vinculados.

A SEDEERI passou por uma reestruturação e recebeu a nova denominação de SEDEICS (Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico Industria, Comercio e Serviço), assumindo competências diferentes das anteriores, uma vez que os setores de óleo, gás, energia e economia do mar passaram a ser atribuição da nova Secretaria de Estado de Energia e Economia do Mar SEENEMAR.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes, e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEICS, foram integrados em uma mesma unidade, denominada **EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS.**

Organização do Relatório Prevista no Termo de Referência
Duas seções distintas: • Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEICS; • Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEICS.

O relatório mantém o atendimento completo às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

O presente relatório contempla:

- Atualização do andamento de cada projeto prioritário;
- Suporte a Projetos Prioritários, consistindo em ações de apoio para a carteira de projetos prioritários da SEDEICS, abrangendo 8 (oito) projetos geridos, monitorados e revisados para sua execução;
- Suporte ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda;
- Customização da sala de situação;
- Ações da Plataforma de Engajamento;
- Suporte técnico à implantação do Polo Náutico Pesqueiro;
- Adequação dos processos do escritório de projetos;
- Adequação dos processos do escritório de processos;

Sumário

Sobre este Documento 2

Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho 5

Parte I - Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro 6

1. Introdução 6
2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos 6
3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEICS no período 9
4. Suporte a Projetos Prioritários 10
5. Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda 14
6. Customização da Sala de Situação 16
7. Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social 20
8. Polo Náutico Pesqueiro 41

Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS 49

1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos 49
2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEICS no Período 51
3. Adequação dos Processos dos Escritório de Projetos e Processos. 53

Anexo I 80

Anexo II 86

Anexo III 87

Anexo IV 92

Anexo V 98

Anexo VI 103

Anexo VII 106

Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho

Para maior entendimento da relação das atividades realizadas no período com o Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual estas se encontram inseridas.

Posicionamento da Atividade no Plano Geral de Trabalho



Figura 1: Fluxo Plano Geral de Trabalho

Parte I - Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro

1. Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEICS Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro, de Apoio à Sua Execução, e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS especificadas no Termo de Referência,esta seção do relatório apresenta as atividades relacionadas suporte aos projetos finalísticos de desenvolvimento econômico.

2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEICS são as reproduzidas a seguir:

- Apoiar a implementação do Plano de Ações Estratégicas, interagindo com as unidades organizacionais da SEDEICS para o fornecimento de informações sobre o plano, acompanhamento da execução, avaliação de resultados atingidos e realização de ajustes eventualmente necessários e identificados no decorrer de sua execução;

- Apoiar as unidades organizacionais da SEDEICS na execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico desenvolvido e sobre a sistemática definida para sua execução, contribuindo para que, ao realizar estas ações, as unidades mantenham o alinhamento aos objetivos estratégicos estabelecidos;

- Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEICS no desenvolvimento econômico do Estado;

- Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado;

- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos;

- Apoiar internamente a promoção do Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e respectivas sistemáticas definidas, impulsionando a mobilização das áreas organizacionais em torno da sua execução;

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas;

- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicos, para fornecer e obter informações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento das ações;

- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com observações realizadas pela Contratada ou demandas efetuadas pela SEDEICS.

- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicos, através da análise de informações fornecidas pela SEDEICS sobre o andamento destes;

- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, através da análise de informações fornecidas pela SEDEICS sobre o andamento das ações, resultando na realização e fornecimento de estudos analíticos;

- Avaliar o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos definidos;

- Identificar oportunidades de melhorias na execução de projetos, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;

- Apoiar a disseminação de práticas de planejamento e gestão de projetos, nas diferentes áreas de conhecimento previstas na abordagem metodológica aplicada a SEDEICS (gestão de escopo, prazo, recursos, riscos e etc...).

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEICS, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, **de acordo com necessidades identificadas**, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEICS direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico. " (Grifo nosso)

Está sendo desenvolvida uma atualização do sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos, de forma a possibilitar uma visualização sistêmica dos projetos – *dashboards*, além de contemplar as demandas apontadas pela equipe de projetos da SEDEICS. Essa atualização estará disponível em março de 2023, porém na Sala de Situação foram realizadas as adequações necessárias.

Em relação ao escritório de processos, além dos já mapeados até a presente data, serão priorizados outros processos a serem elencados pela SEDEICS, assim como aqueles que serão objeto de acompanhamento para implantação.

> "O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico".

3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEICS no período

No período abrangido por este relatório, a SEDEICS definiu como prioridade, no que tange à gestão de projetos, o seguinte abaixo relacionado:

Atualização do andamento e suporte a projetos prioritários:

Consiste em ações de apoio à carteira de projetos prioritários da SEDEICS, abrangendo 8 (oito) projetos geridos, monitorados e revisados para sua execução. São eles: "Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional", "Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF", "Programa Compras RJ, Polo Náutico Pesqueiro", "Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda", "Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas, Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)" e "Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis".

Suporte ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda:

Os Distritos Industriais têm papel fundamental no desenvolvimento regional e nas formas de relacionamento entre os atores que o compõe, proporcionando inovação – incluindo a abordagem da Quádrupla Hélice (Sociedade Civil, Universidades, Governo e Empresas) – sendo fator relevante para instigar e ampliar a inovação e incrementar as ações atraindo capital econômico, social e intelectual, além de proteger e até promover a cultura local e regional. Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação ou recuperação das áreas destinadas à empreendimentos geradores de emprego e renda do Estado do Rio de Janeiro é uma ação de alta relevância estratégica, elencada como prioritária para que o desenvolvimento atinja diferentes regiões fluminenses.

Customização da sala de situação: a sala de situação já estava implantada mas havia necessidade de detalhamento técnico e funcional do sistema computacional que foi desenvolvido para Sala de Situação da SEDEICS, assim como novas funcionalidades.

Ações da Plataforma de Engajamento: Além do acompanhamento dos projetos prioritários, o escritório de projetos acompanha a implantação e operacionalização de sistemas de comunicação com os stakeholders do setor, o que é realizado pela central de atendimento e plataforma de engajamento. Foram realizados, levantamentos, análises e recomendações para realização de ajustes.

Elaboração de Subsídios Técnico Legais para o Desenvolvimento dos Estudos e Projetos do Complexo Náutico relacionado ao Polo Náutico-Pesqueiro:

Considerando a importância estratégica do Polo Náutico Pesqueiro para o desenvolvimento econômico do Estado, a SEDEICS estabeleceu como meta de trabalho o planejamento das ações necessárias para avançar na implantação do polo.

Para tal foi prioridade subsidiar a SEDEICS com o levantamento das ações necessárias para suprir as demandas técnico legais exigidas para a implementação do polo cujo objetivo é identificar e analisar as necessidades para o atendimento de demandas técnicas, legais e operacionais para o complexo fornecendo as informações necessárias para a execução da iniciativa almejada.

4. Suporte a Projetos Prioritários

Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEICS voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e apoio à sua Execução, e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS especificadas no Termo de Referência,no período compreendido pelo presente relatório uma das atuações do EP4 foi voltada ao monitoramento/acompanhamento de projetos considerados prioritários.

Conforme proposto, foram priorizados 8 projetos a serem geridos, monitorados e revisados para sua futura execução. O procedimento operacional utilizado foi a entrevista com cada equipe de projeto.

Os projetos e ações estão descritos sob uma perspectiva estratégica ampla, que a ser detalhada quando da elaboração de projetos operacionais, com os adequados desdobramentos em etapas executáveis e gerenciáveis.

Esta seção apresenta, de forma sumária, o acompanhamento das atividades realizadas:

Status Atual dos Projetos Prioritários

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	Catalisar de forma ordenada os recursos e esforços dos Governos Estadual e Municipais a partir dos setores estratégicos e dos fatores estruturais de competitividade de cada região do Estado do Rio de Janeiro.	Foi elaborada de forma que os cenários de desenvolvimento regional consideram e refletem os cenários apresentados no Plano Estratégico de janeiro de 2022, bom como os cenários do Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro e do Plano Estadual de Desenvolvido em elaboração pela SEPLAG. O produto está previsto para ser concluído em fevereiro de 2023.
Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF criado pela Lei nº 4.534, de 04 de abril de 2005	Planejar e operacionalizar a alocação de recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses.	Depois da promulgação da Lei n 9906 de 29/11/2022 o avanço ocorrido está relacionado à construção da respectiva minuta de regulamentação

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Compras RJ	Realizar o encontro entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados.	Considerando as mudanças ocorridas na estrutura da secretaria, o encontro previsto foi adiado e deverá ocorrer em março de 2023.
Polo Náutico Pesqueiro	Planejar e implantar o projeto do Polo Náutico Pesqueiro nas instalações e terreno do antigo Estaleiro Caneco, no município do Rio de Janeiro.	Foi solicitada a autorização ambiental para a desmobilização dos ativos móveis e imóveis da área. Além disso foi elaborada uma proposta de minuta de Decreto para a criação formal do polo náutico pesqueiro, a qual inclui a proposta de vinculação institucional.
Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.	Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação/ recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.	As áreas destinadas a empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda foram mapeadas, assim como elaborado o processo para adesão ao programa, as minutas de regulamentos legais e infra legais para que que o programa possa ter os procedimentos e resultados esperados. Foram ainda desenvolvidos os conceitos chave relacionados ao tema.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas	Desenvolver a proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal, e modelar ações relacionadas ao setor de gás no Estado do Rio de Janeiro.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.
Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)	Difundir no Estado do Rio de Janeiro a Geração de Energia Solar Distribuída, por meio de ações de divulgação junto a municípios e setores e criação de parcerias (SESI, SENAI, Sindistal/RJ e outras) para a formação de profissionais para o setor.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.
Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis	Estabelecer o Marco Regulatório Estadual para o segmento de energias renováveis, de forma a proporcionar segurança jurídica para o setor e atratividade para investidores.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.

5. Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.

O "Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro", em parceria com a Secretaria de Infraestrutura e Cidades do Estado do Rio de Janeiro (SEIC) e com a participação da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro (CODIN/RJ), encontra-se em fase pré-operacional, aguardando a publicação do Decreto que o instituirá, conforme processo SEI – 220012/000299/2022. Incluímos ao final deste documento propostas com minutas dos principais documentos necessários e informações para a implantação do programa.

- **Anexo I – Proposta de Minuta de Decreto que Institui o Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro.**

A minuta do decreto registrado no processo SEI supracitado encontra-se em tramitação. Entretanto, recomenda-se que oportunamente seja inserida uma seção que detalhe conceitos abordados e relacionados ao programa, tais como conceito de Condomínio Industrial, Distrito Industrial, Zona Especial de Negócios, Projetos de Geração e Eficiência Energética, conforme proposta apresentada, conceitos esses inclusos no art2º sob a forma de definições básicas. Ver **#AnexoI.**

- **Anexo II - Proposta de minuta de Resolução Conjunta SEDEICS/SEIC. Ver #AnexoII**

- **Anexo III - Proposta de Regulamento do Programa de Implantação e Revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio De Janeiro. Ver #AnexoIII**

- **Anexo IV - Proposta de regulamento do Programa de Implantação e Revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro. Ver #AnexoIV**

- **Anexo V - Processo de Solicitação à adesão ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda. Ver #AnexoV**

Benchmark de Programas similares

A seguir citamos alguns casos de programas semelhantes implantados em alguns Estados brasileiros para que possam servir de referência neste estudo.

Brasília

O Distrito Federal, por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SDE/DF, através da Lei Distrital nº 6.468/19, foi responsável pela completa reformulação do Programa de Apoio ao Empreendimento Produtivo do Distrito Federal – PRÓ-DF II e pela criação de um novo sistema de concessão de benefício econômico: o da Concessão de Direito Real de Uso – CDRU (sem opção de compra) pelo Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Distrito Federal – DESENVOLVE-DF. Apesar das modificações, o objetivo do Programa continua o mesmo: ampliar a capacidade da economia local na produção de bens e serviços e na efetiva geração de emprego, renda, receita tributária, além de promover o desenvolvimento econômico social, sustentável e integrado do Distrito Federal.

(https://www.sde.df.gov.br/%F0%9F%93%8A-desenvolve-df/)

Rio Grande do Sul

O Estado do Rio Grande do Sul, possui um programa de implantação de Distritos Industriais, o qual, através da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, possibilita a implantação ou relocalização de projetos industriais e de atividades correlatas. Nesse caso,os terrenos dos distritos industriais são vendidos às empresas interessadas, a preços subsidiados, como forma de um incentivo financeiro, e para tanto a mesma deverá apresentarum projeto de viabilidade econômico-financeiro que, se aprovado, dará direito à empresa reservar o terreno para a sua implantação.

(https://investrshom.rs.gov.br/conteudo/interna/inicial/como/distritos-e-areas-industriais/)

Minas Gerais

O Estado de Minas Gerais, através da Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais (CODEMGE), cumpre o seu papel de facilitador e apoiador técnico no processo de atração de investimentos e indutor do desenvolvimento do Estado. A CODEMGE presta apoio técnico aos Municípios para o Planejamento da Implantação dos novos Distritos Industriais.

(http://www.codemge.com.br/)

Estado de Pernambuco

O Estado de Pernambuco possui uma Agência de Desenvolvimento Econômico, cujo objetivo é o estimular o crescimento do Estado, apoiando através de incentivos fiscais e instalações de empreendimentos.

(https://www.adepe.pe.gov.br/)

Prefeitura Municipal de Eusébio/CE

Prefeitura Municipal de Eusébio criou o Fundo de Apoio ao Programa de Desenvolvimento Econômico de Eusébio (PRODECON), cujo objetivo é contribuir e prover apoio financeiro aos programas de desenvolvimento econômico do município. O apoio do Fundo PRODECON poderá efetivar-se entre outras aplicações, principalmente de infraestrutura, e pela concessão de empréstimos à empreendimentos que sejam considerados prioritários e de fundamental interesse do Município.

(http://eusebio.ce.gov.br/eusebio-cria-fundo-de-incentivo-ao-programa-de-desenvolvimento-economico/)

6. Customização da Sala de Situação

Esta seção apresenta objetivamente o detalhamento técnico e funcional do sistema computacional que foi desenvolvido para Sala de Situação da SEDEICS.

O sistema está provisoriamente hospedado em nuvem privada para que sejam realizados os testes e a aprovação do mesmo enquanto hospedagem definitiva é definida. Seu acesso pode ser realizado através do link: http://34.226.71.13:8000/.

Primeiramente iniciamos este relatório descrevendo o website desenvolvido, suas telas e funcionalidades. Seguimos com as especificidades técnicas do desenvolvimento, abordando as tecnologias utilizadas.

Concluímos abordando os próximos passos para a implantação do sistema em ambiente de produção em hospedagem designada pela SEDEICS.

O foco desse sistema é centralizar e facilitar o acesso às principais ferramentas da Secretaria que ficará disponível em display na Sala de Situação.

O WEBSITE SALA DE SITUAÇÃO

O website da Sala de Situação foi desenvolvido para a consulta ágil e centralizada das principais ferramentas de utilização da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais.

Para atender essa demanda, foi criado um serviço que centraliza os links de acesso de forma visual às principais plataformas.

TELA PRINCIPAL – SALA DE SITUAÇÃO



Figura 2 – Tela principal

A tela principal, é a que será exibida de forma constante dentro da Sala de Situação. Ela contém 8 elementos que representam as principais ferramentas de consulta que são usadas pela SEDEICS. Cada elemento tem uma propriedade: se a ferramenta já está desenvolvida ou ainda está Em Desenvolvimento.

Os elementos são:

- Painel Legislativo e contém um link para a consulta no site da Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro – ALERJ;
- Orçamento e contém um link para uma consulta dentro do Sistema Integrado de Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil do Rio de Janeiro – SIAFE-Rio;
- Projetos e Demandas e contém um link para o site do Sistema de Gestão de Projetos da SEDEICS – SIGAP;
- Módulo de Administração e contém um link para consulta no Sistema Eletrônico de Informações – SEI;
- Comunicação e contém um link para a abertura de uma janela modal no próprio site que irá exibir os links das principais redes sociais da SEDEICS e das notícias da Secretaria;
- Observatório de Informações e contém um link para uma janela modal que irá exibir a mensagem que este módulo está Em Desenvolvimento
- Realiza+RJ e contém um link para o site do projeto Realiza+RJ
- CCPDE e contém um link para uma janela modal que irá exibir a mensagem que este módulo está Em Desenvolvimento.

O módulo Comunicação e o modal Em Desenvolvimento serão exibidos em detalhes a seguir:

COMUNICAÇÃO



Figura 3 – Janela Modal da Comunicação

O módulo Comunicação tem como objetivo exibir todas as formas de comunicação que a Secretaria tem com o público e para tal, ao clicar no módulo, uma nova janela modal é aberta que exibe os links para o perfil da SEDEICS nas redes sociais: Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube, e o link para as Notícias dentro do site institucional da SEDEICS.

LINKS EM DESENVOLVIMENTO



Figura 4 – Janela Modal em desenvolvimento

O módulo Observatório de Informações e o módulo CPPDE (Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro) ainda estão em desenvolvimento e por isso o link ao invés de encaminhar para o site em construção uma janela modal é aberta que informa que este módulo ainda está Em Desenvolvimento.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DO SISTEMA

O site foi desenvolvido se baseando no framework Django da linguagem Python, com abordagem de design responsivo utilizando o Boots Trap. Como principal tecnologia de front-end para criar uma aplicação mais dinâmica, foi utilizado Javascript. O banco de dados é o SQLite utilizado somente para armazenar os dados de usuários.

INSTRUÇÕES DE USO

Usuários comuns tem acesso somente ao painel com os links, basta clicar nos módulos e uma nova aba será aberta direcionando o usuário ao site requerido. Usuário administradores podem editar as permissões de outros usuários, concedendo privilégios de visualização e/ou de administração.

PRÓXIMOS PASSOS

O sistema está temporariamente hospedado nos servidores da BRTec. Os próximos passos incluem a migração para os servidores da SEDEICS na PRODERJ, a atualização tecnológica da Sala de Situação e a atualização de módulos que ficarem prontos.

7. Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social

LEVANTAMENTOS, ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES

Além do acompanhamento dos projetos prioritários, o escritório de projetos acompanha a implantação e operacionalização de sistemas de comunicação com os stakeholders do setor, o que é realizado pela central de atendimento e plataforma de engajamento. Foram realizados, levantamentos, análises e recomendações para realização de ajustes.

AJUSTES TÉCNICOS

Nas reuniões com a equipe da SEDEICS muitas vezes são identificadas oportunidades de melhoria nas funcionalidades da Plataforma, sempre com o intuito de ampliar a entrega de valor público. São ajustes técnicos contínuos que visam atender o usuário, nesse caso o cidadão (na maioria das vezes empreendedor ou empresário, mas também gestores públicos, estudantes, especialistas, pesquisadores, profissionais que atuam na área etc.) que utiliza o serviço público, de forma mais ágil, clara e com mais eficiência.

LANDING PAGE

Uma das oportunidades de ajuste foi a criação de uma "*landing page"* (**Figura 5**) para explicar os atributos da Plataforma. O protótipo apresentado a seguir, foi construído de forma conjunta com a SEDEICS:



Figura 5 – Protótipo Landing Page

ADEQUAÇÃO ÀS REGRAS DE LGPD DA SEDEICS

Foram sugeridos ajustes que adequem a solicitação de dados do Realiza + às regras da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD que a SEDEICS segue para estar de acordo com as regras do próprio Governo do Estado.

Introdução I Plataforma de Engajamento Social Realiza + RJ

- Login de acesso:

Para acessar a plataforma, o usuário precisará ter um login de acesso e qualquer pessoa com o link da plataforma pode realizar o cadastro.

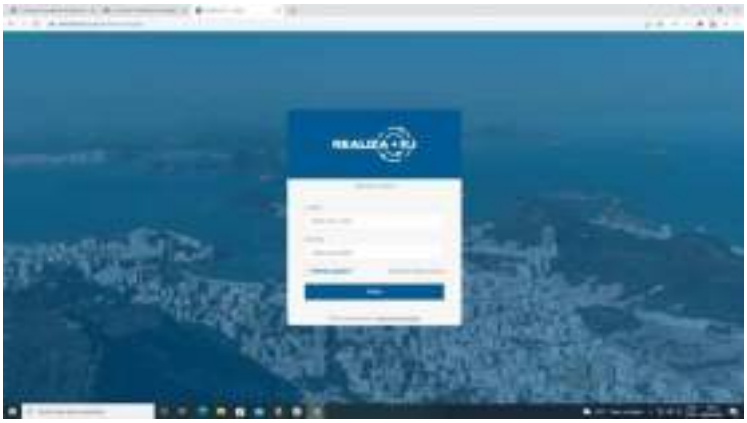


Figura 6 – tela de login na plataforma

Quando aberta para cadastro, o usuário irá clicar em 'Inscreva-se agora' e preencherá os campos: Nome, E-mail e Telefone. Em seguida, receberá um e-mail para confirmação e cadastro de senha com verificação de senha segura.

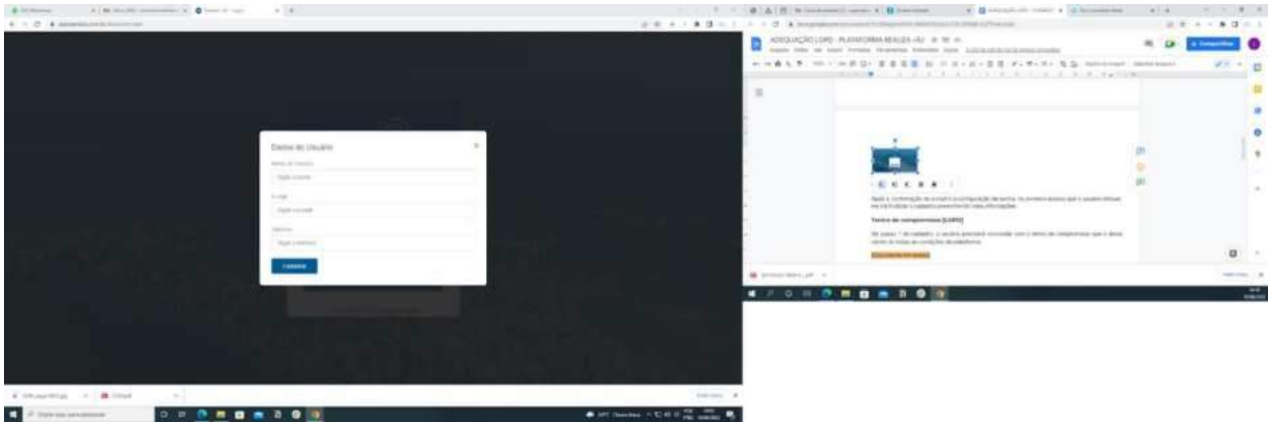


Figura 7- Tela de Inscrição na plataforma

- Confirmação de login:

Após a confirmação do e-mail e a configuração da senha, no primeiro acesso que o usuário efetuar, será feita a finalização do cadastro com o preenchimento de mais informações:

Termo de compromisso [LGPD]

No passo 1 do cadastro, o usuário precisará concordar com o termo de compromisso que o deixa ciente de todas as condições da plataforma.

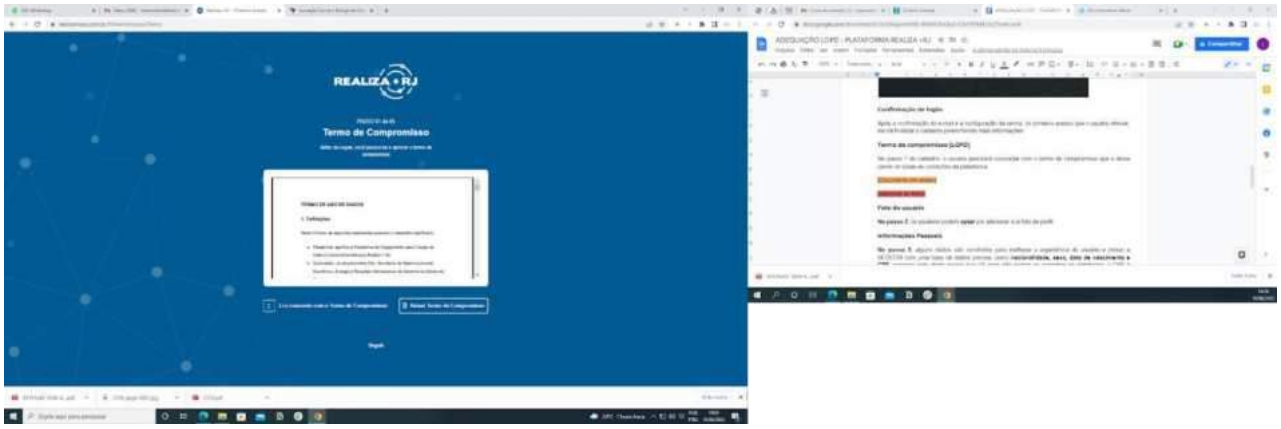


Figura 8 – Tela passo 1 – termo de compromisso

O Termo de Compromisso foi redigido anteriormente pela *Fundação São Francisco de Assis*.

- Foto do usuário:

No passo 2, os usuários podem optar por adicionar sua foto de perfil.

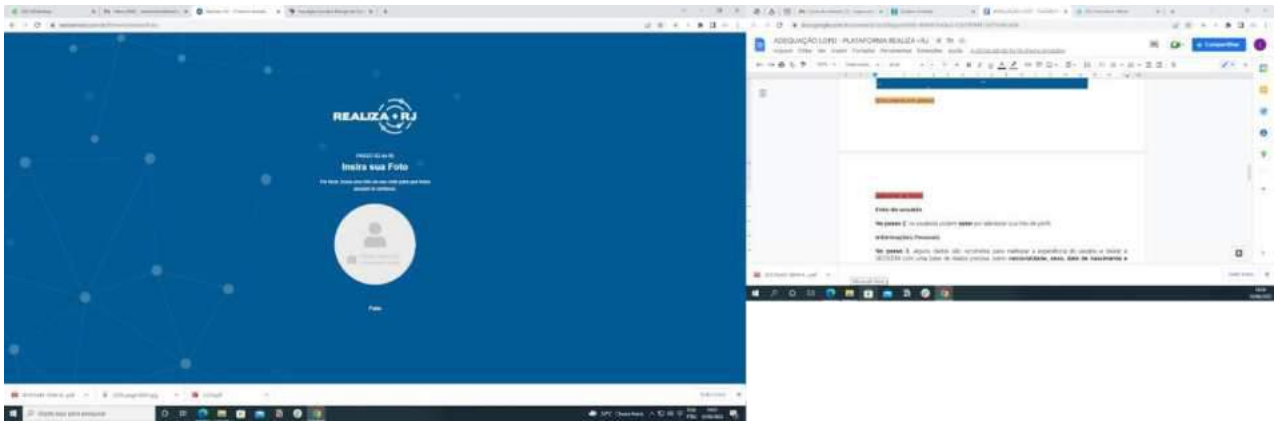


Figura 9 - Tela passo 2 – foto de perfil

- Informações Pessoais:

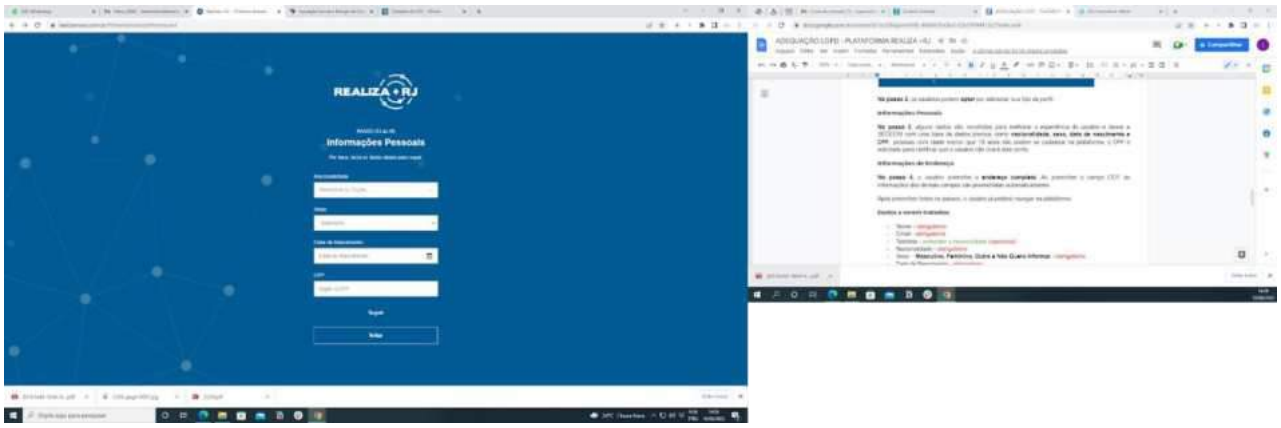


Figura 10 – Tela passo 3 – coleta de dados do usuário

No passo 3, alguns dados são recolhidos para melhorar a experiência do usuário e deixar a SEDEICS com uma base de dados precisa, como nacionalidade, sexo, data de nascimento e CPF, pessoas com idade menor que 18 anos não podem se cadastrar na plataforma, o CPF é solicitado para certificar que o usuário não criará dois perfis.

- Informações de Endereço

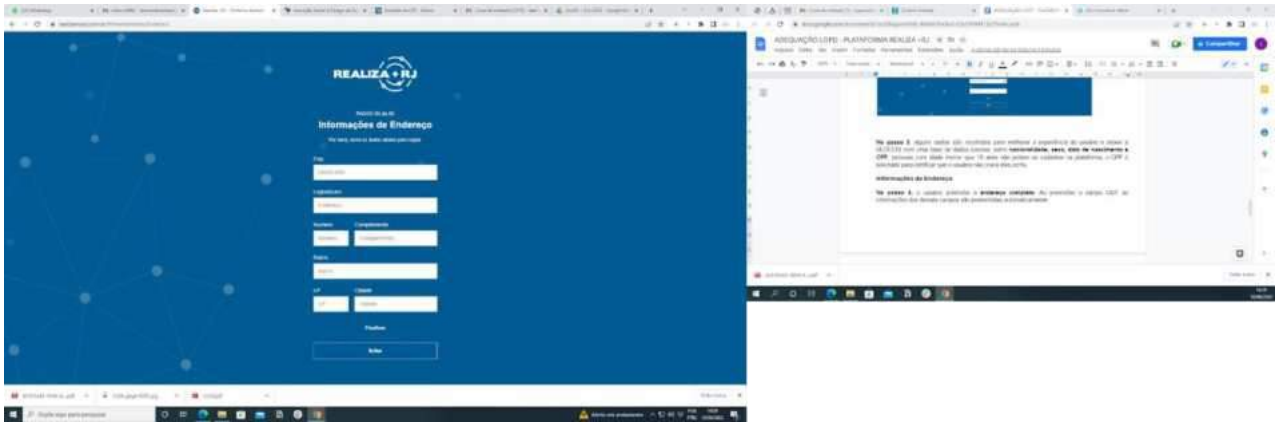


Figura 11 – Tela passo 4 – Dados do usuário

No passo 4, o usuário preenche o endereço completo. Ao preencher o campo CEP, as informações dos demais campos são preenchidas automaticamente.

Após preencher todos os passos, o usuário já poderá navegar na plataforma.

Dados a serem tratados:

- Nome – obrigatório
- Email – obrigatório
- Telefone – obrigatório
- Nacionalidade – obrigatório
- Sexo - Masculino, Feminino, Outro e Não Quero Informar – obrigatório
- Data de Nascimento – obrigatório
- CPF- obrigatório
- CEP (Endereço Completo) – obrigatório

- Tratamentos de Dados

O tratamento de dados ser dará conforme regulamento descrito a seguir:

"3.1 Coleta e finalidades do Tratamento de Dados. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais coleta os seguintes Dados, para as respectivas finalidades de Tratamento:

3.1.1 Os Dados serão coletados por nós mediante: (i) preenchimento de formulário de contato, (ii) campo para cadastro de nome, número celular e e-mail, para futuras ações de comunicação;

3.1.2. Os dados e informações pessoais coletadas são para uso exclusivo da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro, que poderá encaminhar a Você divulgações de newsletters, bem como ligações, mensagens via SMS e WhatsApp informando-lhe de eventos ou ações promovidas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro.

3.1.3. Os dados e informações coletadas serão utilizados para implementação de Políticas Públicas.

3.1.4. Os Dados Nome, Telefone e E-mail serão compartilhados com prestadores de serviços de telemarketing para divulgar eventos ou ações promovidas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro.

3.1.5. A coleta dos Dados acima descritos é essencial ao uso das funcionalidades do Website. Caso o usuário opte por não os fornecer, ainda

que parcialmente, será impossibilitado de usufruir da totalidade das funcionalidades do Website."

Compartilhamento de Dados.

Os dados fornecidos poderão ser compartilhados com:

a. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro.
b. Prestadores de serviços operadores de Telemarketing da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais do Estado do Rio de Janeiro.

O compartilhamento de seus Dados será feito quando estritamente necessário para a execução de alguma(s) finalidades do Tratamento, previstas na cláusula 3.1, respeitando a sua privacidade e a minimização dos Dados compartilhados, sempre quando possível."

NOVA VERSÃO DE APRESENTAÇÃO DA PLATAFORMA

Foi elaborada uma nova versão de apresentação institucional para a Plataforma, que servirá para apresentar o projeto a parceiros em potencial, tais como instituições públicas, privadas, terceiro setor, academia, cujas atuações têm relação com o macro tema "desenvolvimento econômico", objeto da secretaria, mas também com os temas específicos acordados pelas comunidades.



Figura 12 – Apresentação Institucional



Figura 13 – Apresentação Institucional



Figura 14 – Apresentação Institucional



Figura 15- Apresentação Institucional



Figura 16- Apresentação Institucional



Figura 17- Apresentação Institucional



Figura 18- Apresentação Institucional

COMUNIDADE MUNICÍPIOS EM FOCO

Tanto a Comunidade Municípios em Foco como a Comunidade COMPRA RJ têm como pontos focais os servidores Aline Aguiar e Daniel Santa Cruz. Foi realizada uma reunião interna com os pontos focais da Comunidade Municípios em Foco, colaboradores da secretaria e equipe

técnica da Central para definição do perfil e dos desafios do engajamento do público-alvo dessa comunidade.

A reunião ocorreu de acordo com o roteiro de perguntas descritos abaixo. As respostas são fruto de debate e consenso do grupo e, parte delas, servirá de orientação para outras comunidades que venham a se formar.

Roteiro de perguntas:

1. Pessoa a ser engajada
   Secretários em prol do desenvolvimento econômico. (O secretário precisa definir o ponto focal pelo engajamento e publicação de conteúdo na Plataforma)
   Próximos grupos
   sec. Cultura e Turismo

   Perfil dos secretários
   depende da eleição e depende do município

   Quem mais engaja?
   - Secretários mais jovens?
   Entender o perfil dos secretários municipais

   PERFIL COMPORTAMENTAL DOS SECRETÁRIOS
   - Vaidosos
   - Competitivos
   - Orgulhosos
   - Audaciosos
   - Ocupados

   de 30 a 50 anos.

   Subsecretários mais velhos | buscar sub ou assessor
   Não possuem tempo para pesquisar
   Traçar o perfil do ponto focal
   *Nível de engajamento da Secretaria com o Desenvolvimento Econômico
   - não necessariamente a secretaria de desenvolvimento econômico
   - *Pesquisa/forms com base no que a equipe levantou sobre o engajamento das secretarias

2. Objetivos Estratégicos do Engajamento
   - aproximar e gerar engajamento
   - incentivar o trabalho, através da concorrência
   - trabalhos em conjunto
   - compartilhamento de projetos e ações
   - aproximar os municípios com o estado
   - abrir canal de comunicação – o que eles precisam da secretaria, o que a secretaria precisa deles. *(Compilar as informações em um canal, abrir fórum de dúvidas)*

3. Quais são as queixas do público?
   - comunicação do interior com o estado
   - comunicação entre eles
   - dificuldade de acesso à informação

- não serem atendidos pelo estado
- informações que faltam para os municípios (*legislação, ICMS e etc.)*
- falta de conhecimento

4. Quais temas engajam? (priorizar)
   - solicitações de reuniões entre eles e a SEDEERI *(passo a passo, padronizar a resposta)*
   - boas práticas de desenvolvimento econômico
   - cursos e seminários
   - divulgação de notícias

5. Como medir o engajamento do público-alvo (indicadores | relatórios)
   - visitas nos grupos
   - número de cadastros
   - número de acessos
   - número. De interações
   - número de comentários
   - número de curtidas

6. Desafios do engajamento
   - falta de proatividade
   - mudança de gestão
   - secretários mais velhos

7. Como informá-los?
   - planejamento de conteúdo
   - conteúdo de valor
   - gamificação do engajamento
   - criar lista dos pontos focais
   - ponto focal responsável pelo engajamento indicado pelos secretários *(concursados)*
   - comunicação clara e estratégica
   - Canal de leis
   - *o que eles mais pedem para a Aline? (Criar fórum na plataforma)*
   - *Repositórios de informações*

8. Como continuar o engajamento?
   - Evento anual de premiação para os municípios/secretários mais engajados
   - Gamificação da plataforma
   - Envio semanal ou quinzenal dos melhores posts e municípios mais engajados

9. Quais funcionalidades da plataforma atendem o **público-alvo**
   - Solicitações de reuniões
   - Eventos
   - Podcast
   - Disparo de e-mails via central
   - Enquetes
   - Divulgação de notícias e links

COMUNIDADE INSTITUCIONAL

Outra oportunidade identificada foi a criação de uma Comunidade com caráter mais institucional, inicialmente não prevista, onde a Secretaria é moderadora e realiza postagens. Um espaço para divulgação de projetos, ações e notícias sobre o tema desenvolvimento econômico de forma ampla, mas também sobre a própria atuação da SEDEICS.

O levantamento de conteúdo já foi iniciado ao longo de janeiro do corrente ano, bem como a captura de imagens, gravação de vídeos junto às instituições vinculadas por parte da comunicação da secretaria

COMUNIDADE COMPRA RJ – AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES DAS RODADAS DE NEGÓCIOS PELA CENTRAL DE ATENDIMENTO

A Central realizou pesquisas para avaliação sobre a participação dos fornecedores nas Rodadas de Negócios que ocorreram em diversas regiões do estado do RJ. A Rodada de Negócios é fruto da parceria entre SEDEICS e SEBRAE e possui um questionário respondido pelas empresas imediatamente após o encerramento do evento, com foco em expectativa de geração de negócios.

A pesquisa feita pela Central é complementar e possibilitou captar outras percepções dos empresários. As respostas ajudarão a aprimorar a atuação da própria secretaria em eventos para promoção de negócios, além de subsidiar as estratégias para implementação de ações para engajamento na Comunidade COMPRA RJ da Plataforma Realiza +.

Foram realizadas algumas reuniões para definição de script, elaboração de perguntas e formato do questionário.

A pesquisa foi feita com o mailing das empresas que participaram como fornecedoras das Rodadas de Negócios.

Questionário aplicado aos fornecedores

1. Qual o nome da sua empresa?
2. Qual município base da sua empresa?
3. Qual porte da sua empresa?
   - Microempreendedor Individual (MEI)
   - Microempresa (ME)
   - Empresa de Pequeno Porte (EPP)
   - Empresa de Médio Porte
   - Grande Empresa
4. Você se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Você participou do evento?
   - Sim
   - Não

   Se sim, participou do formato “Rodada de Negócios”?

Rodada de Negócios: evento com empresas âncoras convidadas, que recebem 1 fornecedor por vez, através de agendamento prévio.
Marcar apenas uma:
- Sim
- Não

Se sim, participou do formato "Sessão de Negócios" promovida pela SEDEERI/SEBRAE?
Sessão de Negócios: evento com empresas âncoras convidadas, onde todos os fornecedores se apresentam entre si e para os âncoras presentes na mesa.
Marcar apenas uma:
- Sim
- Não

5. Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?
6. Se você já tiver participado de ambos os formatos (Sessão e Rodada), qual formato você prefere?
   Marcar apenas uma:
   - Rodada de Negócios
   - Sessão de Negócios
7. Por quê?
8. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?
   Marcar apenas uma:
   - E-mail de divulgação do SEBRAE
   - E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico
   - Instagram da Secretaria de Desenvolvimento Econômico
   - Divulgação de Prefeitura
   - Imprensa Local
   - Indicação de outra empresa que participou
   - Outro:
9. Avalie de 0 a 5 a sua apresentação de produtos/serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?

10. Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Se sim, qual?

11. Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?
    - *Marque todas que se aplicam.*
    - folder explicativo
    - produtos
    - brindes
    - portfólio
    - cartão de visita
    - não levo material
    - Outro:
12. Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?
    Marcar apenas uma:
    - Sim, quantos?

- Ainda estou em negociação
- Não

13. Qual o valor dos negócios fechados?
14. Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sessão de Negócios?
    Selecione quantas opções achar pertinente.
    - Fechamento de Negócios
    - Parceria empresarial
    - Rede de contatos
    - Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços
    - Aumento da produção
    - Aumento do faturamento da empresa
    - Aumento no quadro de funcionários
    - Não tive benefícios
    - Outro: Qual?
15. Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?
16. Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?
17. Como você avalia o trabalho da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ? (0 a 5)
18. Comente se quiser o porquê dessa avaliação;
19. De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?
20. Espaço para comentários, sugestões etc.

REUNIÃO PRODERJ

Foi realizada uma reunião entre a SEDEICS e representantes do PRODERJ para detalhamento do processo para registro no domínio do Governo do Estado do Rio de Janeiro (rj.gov.br) para a Plataforma Realiza +.

O processo está em fase de tramitação e o status atual é o aguardo da definição do nome correto sob o qual o domínio será registrado.

PLANO DE COMUNICAÇÃO DA PLATAFORMA REALIZA +

Ação
1. **Objetivo principal:** Colocar em funcionamento, divulgar, reunir e engajar o público-alvo.
2. Apresentação para pontos focais 3. Treinamento para envolvidos: 3.1. Definir pessoas para participar do treinamento -ok 3.2. Data de treinamento: ok 4. Mapear eventos importantes: 4.1.1. Mapear eventos importantes e planejar ações de divulgação da plataforma para que todos os envolvidos a conheçam e façam parte dela. 4.1.2. Divulgação de e-mail marketing dos principais temas da semana para os participantes. 4.1.3. Produção do designer e conteúdo dos materiais divulgados 5. Planejamento semanal 5.1.1. Reunião semanal com pontos focais para planejar os temas a serem trabalhados na plataforma. 6. Conteúdo 6.1.1. Um conteúdo por dia, com texto e foto, separado pelas editorias selecionadas e, na sexta-feira, um conteúdo relativo ao desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. 6.1.2. Sugestão que cada estagiário seja responsável por um tema específico, tornando-se especialista daquele tema. 7. Engajamento 7.1.1. Iniciar engajamento dentro de casa, com os colaboradores da SEDEERI, levando todos para dentro da plataforma e estimulando a interação. Pode ser feito nos grupos de WhatsApp, e-mail marketing, nos murais etc., com o envio dos temas da semana. 7.1.2. Planejar enquetes, pesquisas, divulgar estudos, PLs.

7.1.3. Em todos os eventos, ter material de apoio para levar os participantes para dentro da plataforma.

7.1.4. Linkar o cadastro do evento, ao acesso na plataforma.

7.1.5. Divulgação semanal dos assuntos da semana nas redes da SEDEERI.

7.1.6. Duas vezes por semana, divulgar no *Story* do Instagram da SEDEERI um material interativo sobre a Plataforma com link para acesso.

7.1.7. Pedir aos parceiros apoio na divulgação da plataforma para seus contatos.

7.1.8. Boca a boca é fundamental.

CRONOGRAMA DE POSTAGENS NA PLATAFORMA

	Fevereiro				Março			
Realiza+RJ	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
Comunidades / postagem / Moderador								
Rodada de Negócios / Compra RJ: Aline e Daniel **Pauta: Retrospectiva**	01/fev	Reunião de pauta						
Municípios em Foco: Aline e Daniel **Pauta:**	02/fev							
Institucional: Isabel e Gabriel **Pauta:**	01/fev							
AgeRio: Vamos abrir o grupo na apresentação **Primeira pauta**: Vídeo explicando O que é a AgeRio	aguardando data							
Jucerja: Vamos abrir o grupo na apresentação **Primeira pauta:** Vídeo explicando O que é a Jucerja		07/02 - 15:30						
Primeira pauta: Vídeo explicando O que é a Codin		08/02 - 11h						
Popular a Plataforma - Encontros podem ser presenciais?								
Email marketing convite	03/fev							
Passo a passo de cadastro e criação de grupos	03/fev							
Contato com sindicatos para apresentar e convidar para a plataforma **Responsável: Definir**								
Contato com parceiros (Sebrae, Firjan, SESI) para apresentar e convidar para a plataforma **Responsável: Definir**								
Contato com prefeitos para apresentar e convidar para a plataforma **Responsável: Definir**								
Contato com APLspara apresentar e convidar para a plataforma **Responsável: Definir**								
Interação com as pessoas já contatadas para entender percepções, ajudas necessárias, novos conteúdos, sugerir interações								
Eventos: - aguadando definição de datas - **Podemos ter tablets? Quantos?** - **Podemos levar todo o time envolvido nos eventos por terem mais conhecimento para levar as pessoas para plataforma?** - **Podemos convidar as pessoas previamente para realizarem seu cadastro pela plataforma? Explicamos brevemente o que é no email marketing e, após o cadastro, enviamos um passo a passo de uso**								
Metas de usuários								
Vindos por meio dos contatos		500						
Vindos por meio dos contatos e dos eventos				1000				
Vindos por meio dos contatos, eventos, e-mails mkts e boca a boca						500		

Figura 19 - Cronograma de Postagens na Plataforma

REGRAS DE POSTAGEM

Para bom uso da Plataforma, sempre visando o bem-estar coletivo, foram definidas as regras de postagens para orientar o que pode ou não ser postado nas comunidades, independente do tema a ser tratado em cada uma delas.

O que pode ser postado:

- Conteúdo relevante aos assuntos pertinentes ao tema do grupo;
- Cursos de interesse geral;
- Eventos gratuitos ou não;
- Notícias relevantes e de interesse geral;
- Qualquer assunto que seja pertinente e de interesse de todos;

O que não pode ser postado:

- Não serão aceitas postagens com conteúdo ofensivo ou que difamem pessoas, empresas, órgãos, entidades etc.;
- Não serão aceitas postagens com conteúdo que promova, incite ou faça apologia à violência, nazismo, homofobia, xenofobia, racismo ou à intolerância à religião, crença ou estado pessoal neste grupo.
- Não serão aceitas postagens com conotação político-partidária;
- Não serão aceitas postagens com caráter religioso;
- Não serão aceitas postagens com conotação sexual;
- Não serão aceitas postagens de anúncios de empresas, produtos ou serviços de qualquer natureza, de marca própria ou de terceiros;

Não serão aceitas de conteúdo malicioso, seja através de hiperlink(s) ou arquivo(s), neste grupo.

DEMAIS COMUNIDADES

Dada a sua importância e a complexidade de conteúdo, a gestão estadual 2023-2026 decidiu subdividir a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEICS 2 secretarias distintas: - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços e – Secretaria de Energia e Economia do Mar.

Inicialmente estavam previstas 2 comunidades na Plataforma Realiza + cujos temas são objeto da nova Secretaria de Energia e Economia do Mar: Comunidade Economia do Mar e Comunidade Geração de Energia Elétrica.

Dessa forma, para lançamento da Plataforma, optamos por considerar as comunidades cujos temas estão sob a responsabilidade da SEDEICS e, à medida que a plataforma vá se

expandindo, identificaremos outros temas para comunidades futuras, seja por iniciativa da própria secretaria, seja por demanda dos próprios cidadãos.

RESULTADO DAS AÇÕES EXECUTADAS

A Central de Atendimento realizou um total de 428 ligações até 16 de janeiro de 2023, de acordo com a planilha com o balanço das ligações:

	até 06/01/2023	06/01 a 16/01	TOTAL	%
Total de ligações realizadas	236	190	**426**	100%
Pesquisas realizadas com sucesso	**69**	**39**	**108**	**25%**
Pesquisas realizadas incompletas	19	8	**27**	6%
Pedidos para responder por e-mail	3	2	**5**	1%
Recusou responder	7	5	**12**	3%
Pedidos para ligar depois, mas não atendem	34	30	**64**	15%
Problemas no contato (número errado)	6	4	**10**	2%
Não atende mesmo após 3 tentativas em horários diferentes	98	102	**200**	47%

Figura 20 - Balanço das Ligações até janeiro 2023

A equipe da Central de Atendimento fez o registro detalhado das respostas que constam na planilha constante no Anexo I deste Relatório.

OBSERVAÇÕES FINAIS

O objetivo da apresentação deste relatório é dar visibilidade à SEDEICS sobre as operações da Central de Atendimento da SEDEICS a Micros, Pequenas, Médias e Grandes Empresas realizadas no período.

As atividades foram realizadas em conformidade com o plano de trabalho estabelecido e a forma de atuação acordada entre as partes.

Anexo VI – Respostas ao formulário – **Ver #AnexoVII**

8. Polo Náutico Pesqueiro

ENCAMINHAMENTOS DO PROJETO POLO NÁUTICO PESQUEIRO

Ainda que o Polo Náutico Pesqueiro seja um projeto prioritário, não houve um documento legal que o criasse formalmente, por isso uma das ações foi elaborar a minuta de Decreto de sua criação e vinculação institucional, **ver #AnexoVI**

Por outro lado, para iniciar o processo de implementação do Polo Náutico Pesqueiro, algumas ações previas são fundamentais, como já descrito em relatório anterior. A primeira fase é a desmobilização dos ativos moveis e imóveis.

PROCESSO DE DESMOBILIZAÇÃO

Os desafios do planejamento do Polo Náutico Pesqueiro requerem o engajamento sistemático, atento e contínuo das partes envolvidas (governo, setores produtivos, investidores e a sociedade civil, etc.). Para tanto, deve-se contar com uma organização capaz de promover a combinação de saberes, atores e perspectivas distintos, configurada como um elemento decisivo para a formulação e desenvolvimento do projeto.

Para se implantar o Polo Náutico Pesqueiro, no local onde no passado funcionava um Estaleiro dotado de edificações e equipamentos para manutenção e construção de navios, deve-se proceder o mapeamento local para dar início ao processo de desmobilização. Esse processo envolve a compreensão do que deve ser retirado e as consequências dessas ações, sobretudo ambientais. Nesse sentido, está previsto autorização ambiental para que seja eventualmente realizado o descomissionamento[1] dos bens moveis e imóveis.

No que concerne ao descomissionamento de máquinas e equipamentos de um estaleiro, informações detalhadas e precisas são indispensáveis para o planejamento e execução de forma eficiente e segura. Há a preocupação principalmente dos órgãos fiscalizadores/reguladores sobre os riscos ambientais decorrentes de potencial contaminação, que pode ocorrer com abandono de máquinas e equipamentos e ao longo do processo de

[1] Conforme resolução ANP n°817, de 24 de abril de 2020, "descomissionamento de instalações: conjunto de atividades associadas à interrupção definitiva da operação das instalações, ao abandono permanente e arrasamento de poços, à remoção de instalações, à destinação adequada de materiais, resíduos e rejeitos e à recuperação ambiental da área. "

remoção. Além disso, há riscos envolvendo questões de segurança no processo desmantelamento e limpeza da unidade, assim como há preocupações em relação a riscos ambientais para a fauna e flora que povoam o local e seu entorno.

O processo desmobilização ocorre em etapas, tais como planejamento, abordagem com fundamentos em leis, resoluções, vistorias, inspeções, permissões, remoções de estruturas, limpeza do local, etc., observando-se caso a caso a necessidade de desativação, remoção ou destinação de equipamentos, resíduos ou rejeitos da instalação, a depender do projeto que venha a ser aprovado pelas autoridades competentes.

Tendo em vista o andamento das ações necessária para a continuidade do projeto do Polo Náutico Pesqueiro, foi solicitada pela SEDEICS, em 12 de dezembro de 2022, autorização Ambiental para Descomissionamento de Máquinas e Equipamentos, por meio do Processo SELCA, Requerimento: 11371/2022, o qual apresentou na data da última consulta (25 de janeiro de 2023) exigência dos seguintes documentos, além de documentação cadastral relativa ao requerente:

9 – Plano de descomissionamento contemplando:

a) *Descritivo da unidade a ser descomissionada;*
b) *Descrição dos procedimentos de descontaminação das instalações (aplicável para sistemas de tratamento térmico de resíduos); (VER COM INEA se cabe ao estaleiro).*
c) *Inventário de resíduos estocados (se aplicável); (VER COM INEA se cabe ao estaleiro).*
d) *Plano de gerenciamento dos resíduos, materiais ou equipamentos; (parecer vistoria).*
e) *Cronograma de descomissionamento. Apresentar as fases para as principais atividades na execução.*

Processo SELCA, Requerimento: 11371/2022

PLANO DE AÇÃO

O atendimento do item “9ª” do requerimento apresentado pela SELCA indica a necessidade de apresentação de um memorial descritivo do local, que poderá ser elaborado a partir dos laudos periciais já realizados durante a aquisição do imóvel, conforme descrito a seguir, respectivamente a primeira perícia antes da compra e a segunda após a compra.

Vistorias realizadas no Caneco:

- Primeira Vistoria – maio de 2021

Vistoria realizada por LFS Consultoria, Perícia e Ass. Técnica Judicial e ArbitralEngenharia, Contabilidade, Construção Naval e Óleo & Gás com o objetivo de avaliação dos ativos tangíveis (bens móveis e imóveis) e intangíveis (não aplicável) para sua venda.

Utilizando como base a tabela de ROSS-HEIDECKE (tabela de percentuais de depreciação de um bem em relação direta ao estado em que se encontra), foi apurado que o local possui construções de tipologias diversas: edifícios, galpões industriais, pátios e obras portuárias.

Segundo a tabela 1 a seguir, os bens imóveis foram analisados sob a ótica temporal e de estado de conservação, o que para o memorial descritivo é quase suficiente, sendo necessário ainda incluir mais uma informação sobre a dimensão de cada edificação em m² construído, dado este existente nos relatórios de perícia.

Necessário ainda realizar uma análise preliminar seguindo os critérios da NBR15.515.1 para avaliar se há algum passivo com risco de contaminação.

Tabela 1

Identificação da Edificações	Idade aparente	Estado de conservação
Prédio nº 1	50	Reparos importantes
Prédio nº 3	50	Reparos importantes
Prédio nº 4	50	Reparos importantes
Prédio nº 5	50	Sem valor
Prédio nº 6	50	Sem valor
Prédio nº 7	35	Entre reparos simples e importantes
Escritório e cooperativa	60	Reparos importantes
Hidra / Pintura	50	Reparos importantes
Frigoria e Paiol	50	Sem valor
Almoxarifado de tintas	40	Reparos importantes
Refeitório Geral	45	Sem valor
Refeitório Administração	45	Entre reparos importantes e sem valor
Galpão nº 3	50	Reparos importantes
Galpão nº 4	45	Regular
Galpão nº 5, 6 e 7	50	Entre regular e reparos simples
Galpão nº 8	25	Entre regular e reparos simples
Galpão nº 9	40	Entre reparos importantes e sem valor
Galpão nº 10	40	Entre reparos simples e importantes
Galpão nº 11	40	Reparos simples
Galpão nº 12	40	Reparos simples
Oficina Manutenção e antigo Grêmio	50	Reparos importantes
Oficina A	60	Reparos importantes
Oficina B	50	Entre reparos importantes e sem valor
Oficina C	50	Entre reparos importantes e sem valor
Oficina D	50	Entre reparos importantes e sem valor
Oficina E	50	Entre reparos importantes e sem valor
Oficina F	50	Entre reparos importantes e sem valor
Tratamento de chapas	50	Reparos importantes

Tabela 1: bens imóveis. Fonte: LFS Consultoria, Perícia e Ass. Técnica Judicial e Arbitral Engenharia, Contabilidade, Construção Naval e Óleo & Gás

Em relação aos bens móveis, foi realizada uma avaliação do estado de conservação dos equipamentos/maquinário onde foi atribuída à maioria o marcador “reparos importantes”, e o restante com os marcadores “sem valor”, “reparos simples” e “importantes”.

Este levantamento teve cunho meramente mercadológico, sendo indicado uma nova vistoria com empresa habilitada ou órgão específico, para verificação do funcionamento dos equipamentos, tendo em vista que na época não havia condições para os testes necessários.

A Tabela 2 a seguir, apresenta os resultados dessa vistoria.

Massa Falida - Estaleiro Caneco AVALIAÇÃO DE EQUIPAMENTOS 2021				
Equipamento	Data da vistoria	Condiçao de Manutençao	Teste no equipamento	Local
Linha de tratamento (desempeno,jato e pintura)	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina de tratamento de chapas
Linha de tratamento (desempeno,jato e pintura)	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina de tratamento de chapas
Calandra com capacidade de até 16 mm de espessura	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina de tratamento de chapas
Ponte rolante com capacidade de 30 tons	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina de tratamento de chapas
Ponte rolante com capacidade de 15 tons	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina E
Calandra para modelar perfis e chapas	13/03/2021	Ruim	não	Oficina de tratamento de chapas
Ponte rolante com capacidade de 5 tons	13/03/2021	Inexistente	não	*não informada no relatório
Balança FILIZOLA mod 3.127017 para pesagem de carretas	13/03/2021	Ruim	não	Entrada
Ponte rolante HVB 1884 com troller duplo e capacidade de 5t e 20 t	13/03/2021	Normal	não	Galpão 12
Ponte rolante VILLARES PH (HTB 1755) com capacidade de 5 t	13/03/2021	Normal	não	Galpão 11
Ponte rolante H-190 com capacidade de 5 t	13/03/2021	Normal	não	Galpão 9
Fresa Victoria MZ	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Plaina Limadora ZOCCA	13/03/2021	Inexistente	não	Galpão 9
Plaina limadora VARNAMO	13/03/2021	Inexistente	não	Galpão 9
Torno mecânico ROMI 140 1500mm entre pontas	13/03/2021	Inexistente	não	Galpão 9
Torno mecânico Nardini NG-32 3000mm entre pontas	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Torno mecânico Prealpine 2000mm entre pontas	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Torno mecânico K Martin 2000mm entre pontas	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Plaina de mesa móvel (arraste) Tonanni 4000 mm	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Furadeira Radial BWF BR-56	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Furadeira radial NARDINI FRN 60 (parcialmente desmontada)	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Ponte rolante capacidade de 5 t	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Ponte rolante capacidade de 1,2 T	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Torno mecânico Nardini NL-40 4000mm entre pontas	13/03/2021	Ruim	não	Galpão 9
Ponte rolante capacidade de 5 T (P-M18)	13/03/2021	Inexistente	não	Galpão10
Ponte rolante capacidade de 5t (P-M18 2)	13/03/2021	Inexistente	não	Galpão 11
Guindaste KOCKS Capacidade 40 t	13/03/2021	Rigorosa	não	Linha de guindastes
Guindaste Liebherr modelo SB-16/18, com capacidade de 16t, com giro de 45 graus e altura máxima de elevação de 25m	13/03/2021	Inexistente	não	Cais 1
Guindaste ELIMAS capacidade de 20 t	13/03/2021	Inexistente	não	Cais2
Guindaste KOCKS Capacidade 40 t	13/03/2021	Inexistente	não	Carreira Lateral
Guindaste LIEBHERR com capacidade de 20 t com acionamento hidráulico	13/03/2021	Inexistente	não	Cais 2
Guindaste CLYDE capacidade de 40 t	13/03/2021	Inexistente	não	Linha de guindastes
Guindaste KOCKS Capacidade 40 t	13/03/2021	Inexistente	em operacao	Cais 1
Ponte rolante com capacidade de 15 tons	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina de tratamento de chapas
Ponte rolante capacidade de 10t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina E
Ponte rolante com capacidade de 15t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina D
Ponte Rolante Capacidade 5t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina F
Pontes rolantes MUNK de 2 t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina F
Calandra HUGHSMITH capacidade de 1000t com graus rotativos capacidade 5t e 1t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficna F
Prensa hidráulica com capacidade de 350 t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina F
Ponte Rolante Capacidade 5t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina C
Ponte Rolante Capacidade 5t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina B
Ponte rolante ISHIBRAS com capacidade de 20t	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina B
Máquina injetora WENZLAFF	13/03/2021	Inexistente	não	Oficina A

Tabela 2: Bens móveis



Figura 21 - Imagem do relatório de vistoria com identificação e classificação dos ativos no terreno. Fonte: LFS Consultoria, Perícia e Ass. Técnica Judicial e Arbitral Engenharia, Contabilidade, Construção Naval e Óleo & Gás

- Segunda Vistoria – agosto 2022

A segunda vistoria foi realizada em agosto de 2022 pelo IEEA – Instituto Estadual de Arquitetura, após o Estaleiro ser arrematado em leilão pelo Governo Estado do Rio de Janeiro. O objetivo foi o reconhecimento do local e emissão de um parecer sobre as condições estruturais dos bens imóveis existentes dentro da área. A análise utilizou uma metodologia de inspeções preliminares no local, análise visual, registros fotográficos e elaboração de relatório. Quanto à conservação, as edificações foram classificadas com graus “crítico”, “regular” e “satisfatório”.

Entre outras informações, o parecer destaca que há no local estruturas que já foram encontradas em ruínas e outras que apresentam indicação de risco de queda de elementos estruturais e até mesmo de colapso.

Considerando que não há um laudo conclusivo sobre o que deve ser demolido e o que pode ser aproveitado, é necessário que o estado promova a elaboração deste laudo para que se possa dar baixa destes ativos. Importante lembrar que, caso aproveite imóveis, será necessário reorganiza-los de acordo com as novas leis, por exemplo, de acessibilidade.

Para que a exigência do órgão ambiental seja atendida, é necessário ainda apurar se há passivos ambientais, em especial no que tange à: contaminação da área, obter o inventário

de resíduos estocados, elaborar um plano de gerenciamento dos resíduos, tanto para os estocados quanto para aqueles oriundos dos processos de desmobilização e descomissionamento, além de apresentar cronograma com as ações necessárias a desmobilização descomissionamento com as principais fases de execução.

Importante salientar que para efetivar a desmobilização de bens imóveis públicos, é necessário observar o disposto nos artigos 60, 61 62 e 63 do Decreto 46233 de 24 de janeiro de 2018.

Será também importante avaliar o valor da sucata, principalmente em aço, e comparar com os custos de demolição a partir da planilha EMOP, para evitar eventuais contestações.

Referências:

BRASIL. Agência Nacional de Petróleo (ANP). Resolução n° 817/2020. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-817-de-24-de-abril-de-2020-254001378

LAUDO PERICIAL DE AVALIÇÃO – Massa Falida: INDÚSTRIAS REUNIDAS CANECO S.A – Data 25 de maio de 2021 – Arquivo SEDEICS A Resolução nº 307 do CONAMA, de 05.07.02, estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil.

Resolução no 448 do CONAMA, de 18.01.12, publicada no D.O.U. de 19.01.12, que altera a Resolução CONAMA n° 307;

Decreto nº 47.550 de 30 de março de 2021 - Altera o decreto nº 46.890, de 23 de dezembro de 2019, que dispõe sobre o sistema estadual de licenciamento e demais procedimentos de controle ambiental – SELCA, e dá outras providências.

Resolução CONEMA nº 91 de 11 de junho de 2021 - dispõe sobre o Sistema Estadual de Licenciamento e demais Procedimentos de Controle Ambiental – SELCA, e dá outras providências.

INSTITUTO ESTADUAL DE ENGENHARIA E ARQUITETURA – IEA. *Parecer Técnico referente ao Processo SEI – 220012/000798/2002*. Parecer técnico. Rio de Janeiro: IEA, 11 nov. 2022.

Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS

1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEICS são as reproduzidas a seguir:

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos administrativos e operacionais, através do mapeamento de processos e atividades, incluindo os relacionados à execução de projetos e ações finalísticas;

- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais que utilizam os modelos de processos mapeados pelo Escritório, para fornecer e obter informações de forma proativa sobre estes processos, identificando eventuais desalinhamentos ou necessidades de ajustes;

- Disseminar a cultura de melhoria contínua entre as unidades organizacionais da SEDEICS e vinculadas;

- Promover a autoavaliação das unidades organizacionais sobre suas atividades, promovendo o alinhamento destas ao papel e atribuições institucionais da unidade e da SEDEICS e aos objetivos estratégicos estabelecidos;

- Apoiar a formulação, articulação e formalização de acordos internos para o melhor desempenho das atividades;

- Apoiar ações para maior integração entre processos interdepartamentais, através da identificação eventuais conflitos, retrabalhos, ausências de tarefas e propondo adequações;

- Buscar a padronização de atividades e controles;

- Identificar oportunidades e propor melhorias em processos administrativos e operacionais, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;

- Identificar, propor e apoiar a implementação de automações de processos, quando aplicável;

- Identificar, propor e apoiar a implementação de outras soluções tecnológicas que promovam melhorias nas ações internas e externas realizadas pela SEDEICS e vinculadas, quando aplicável;

- Buscar o alinhamento da atuação das unidades organizacionais às diretrizes estratégicas da SEDEICS;

- Dar orientações metodológicas às áreas internas sobre os processos e atividades mapeados;

- Elaborar e entregar informações executivas mensais sobre as ações realizadas pelo Escritório.

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEICS, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, de acordo com necessidades identificadas, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações

estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEICS direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico.” (Grifo nosso)

“O Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS atuará no âmbito dos projetos estratégicos estruturantes, visando a implementação de melhorias administrativas e operacionais das unidades organizacionais através de alterações no modelo de trabalho ou de implementações tecnológicas.”

As demandas efetuadas no período e os resultados destas demandas encontram-se apresentados a seguir.

2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEICS no Período

No período abrangido por este relatório foi priorizado pela SEDEICS a adequação dos processos do escritório de projetos e do escritório de processos. Estas ações abrangeram a adequação da sistematização dos procedimentos e fluxos dos processos nos dois escritórios.

Além disso, o mapeamento realizado neste período foi feito com vistas a especificação de processos ainda não mapeados na etapa anterior, como o caso do Processo de Solicitação à adesão ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda (ver anexo V),

No período, foram redesenhados os processos do escritório de projetos e de processos, sinalizados em verde no diagrama e descritos abaixo:

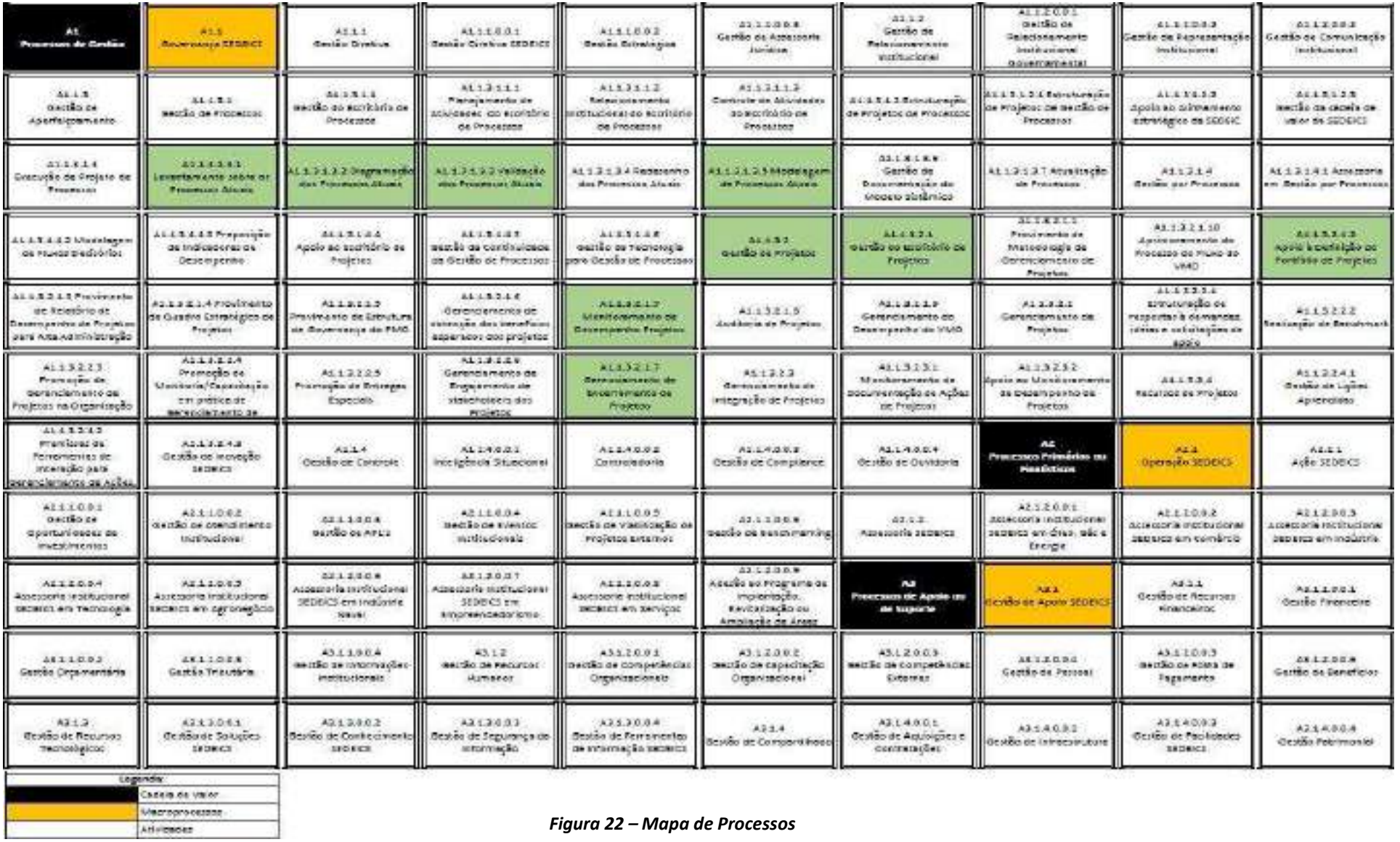


Figura 22 – Mapa de Processos

Escritório de Processos

A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os processos atuais

A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos processos atuais

A1.1.3.1.3.3 Validação dos processos atuais

A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais

Escritório de Projetos

A1.1.3.2 Gestão de Projetos

A1.1.3.2.1 Gestão do Escritório de Projetos

A1.1.3.2.1.2 Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos

A1.1.3.2.1.7 Monitorar Desempenho do Portfólio de Projetos

A1.1.3.2.2.7 Gerenciar Encerramento dos Projetos

A1.1.3.2.2.8 Ativação de Projetos

3. Adequação dos Processos dos Escritório de Projetos e Processos.

Foram realizadas adequações dos processos e projetos conforme o modelo estabelecido pela Proposta Técnica da FSFA e Termo de Referência da SEDEICS.

Deste modo, apresenta-se neste capítulo uma atualização dos processos adotados pelo

Escritório Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro.

Escritório de Projetos

Processos:

A1.1.3.2 Gestão de Projetos

A1.1.3.2.1 Gestão do Escritório de Projetos

A1.1.3.2.1.2 Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos

A1.1.3.2.1.7 Monitorar Desempenho do Portfólio de Projetos

A1.1.3.2.2.7 Gerenciar Encerramento dos Projetos

A1.1.3.2.2.8 Ativação de Projetos

Atividade: A1.1.3.2.1.2 Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos

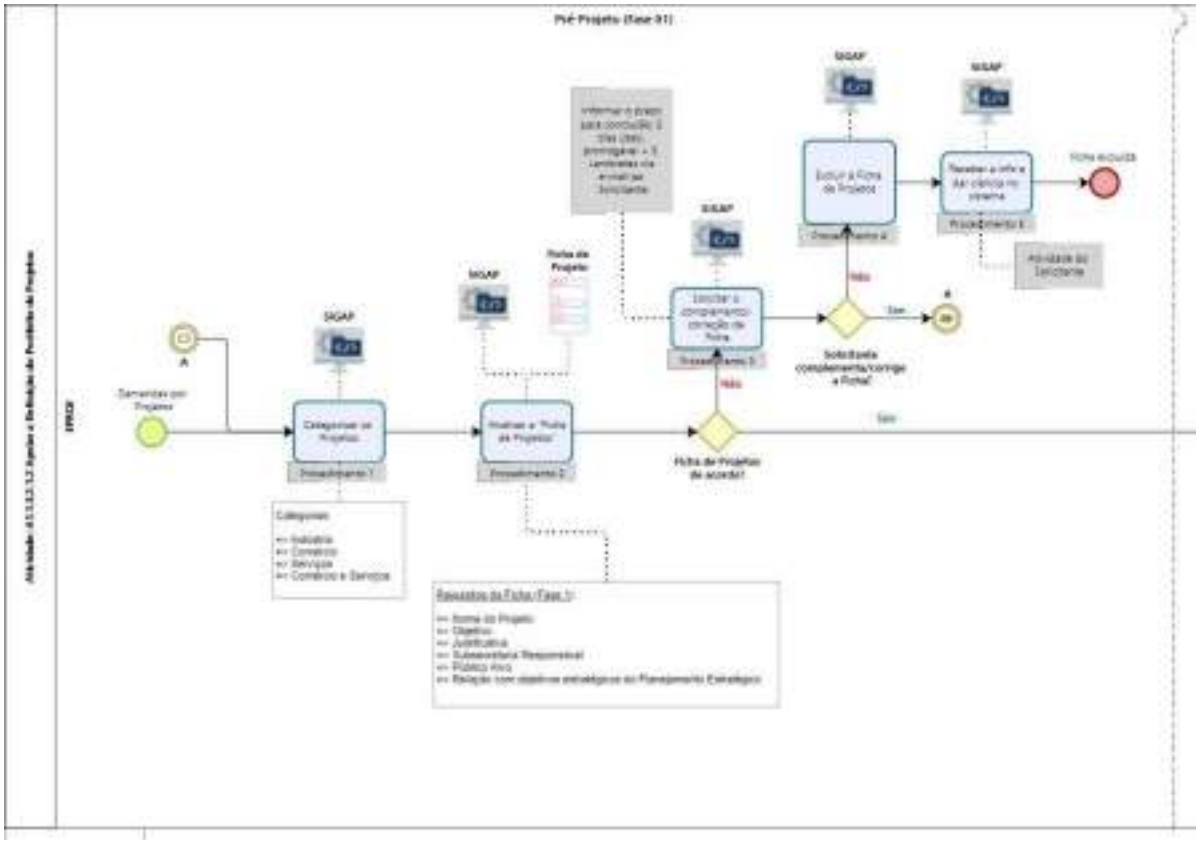


Figura 23 - Pré Projeto fase 01

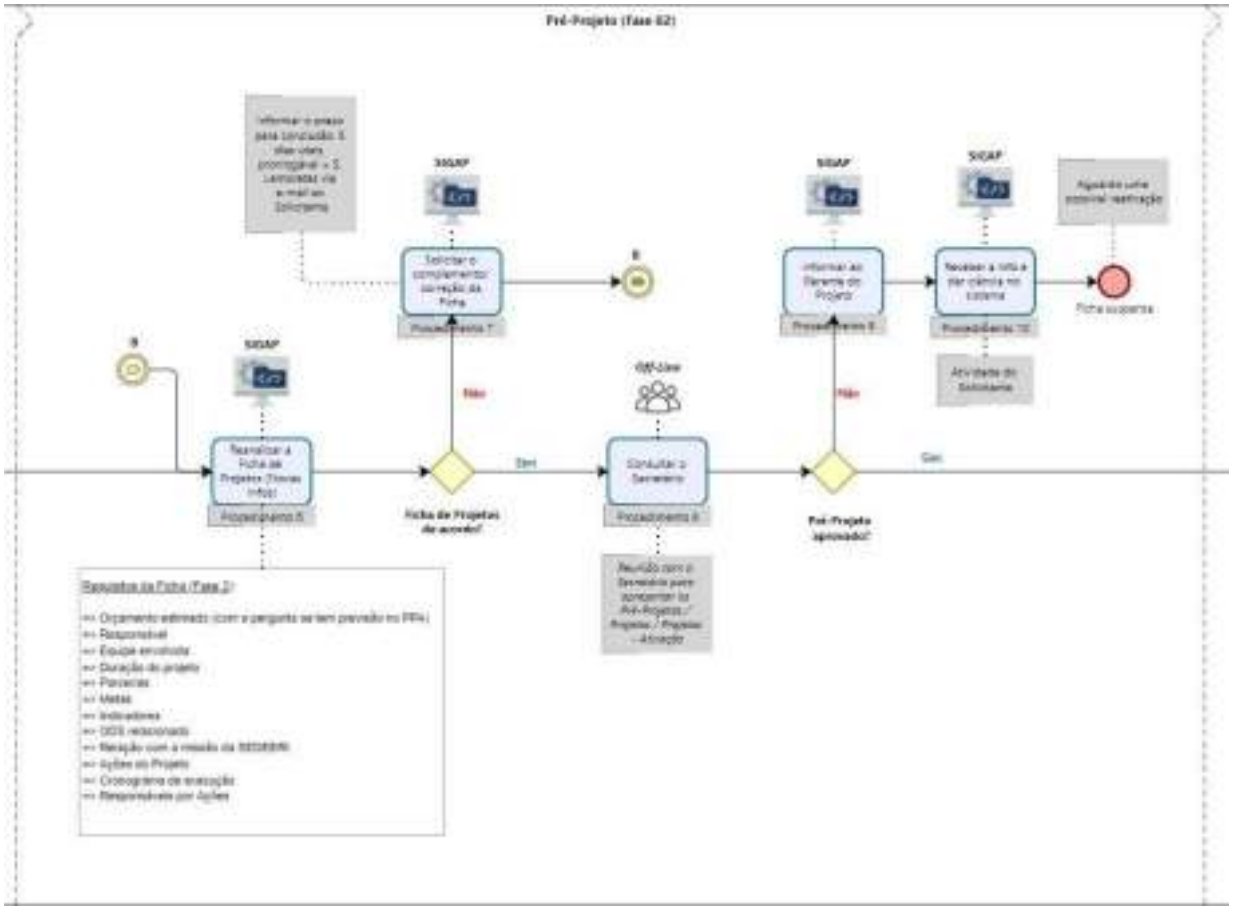


Figura 24 - Pré Projeto fase 02

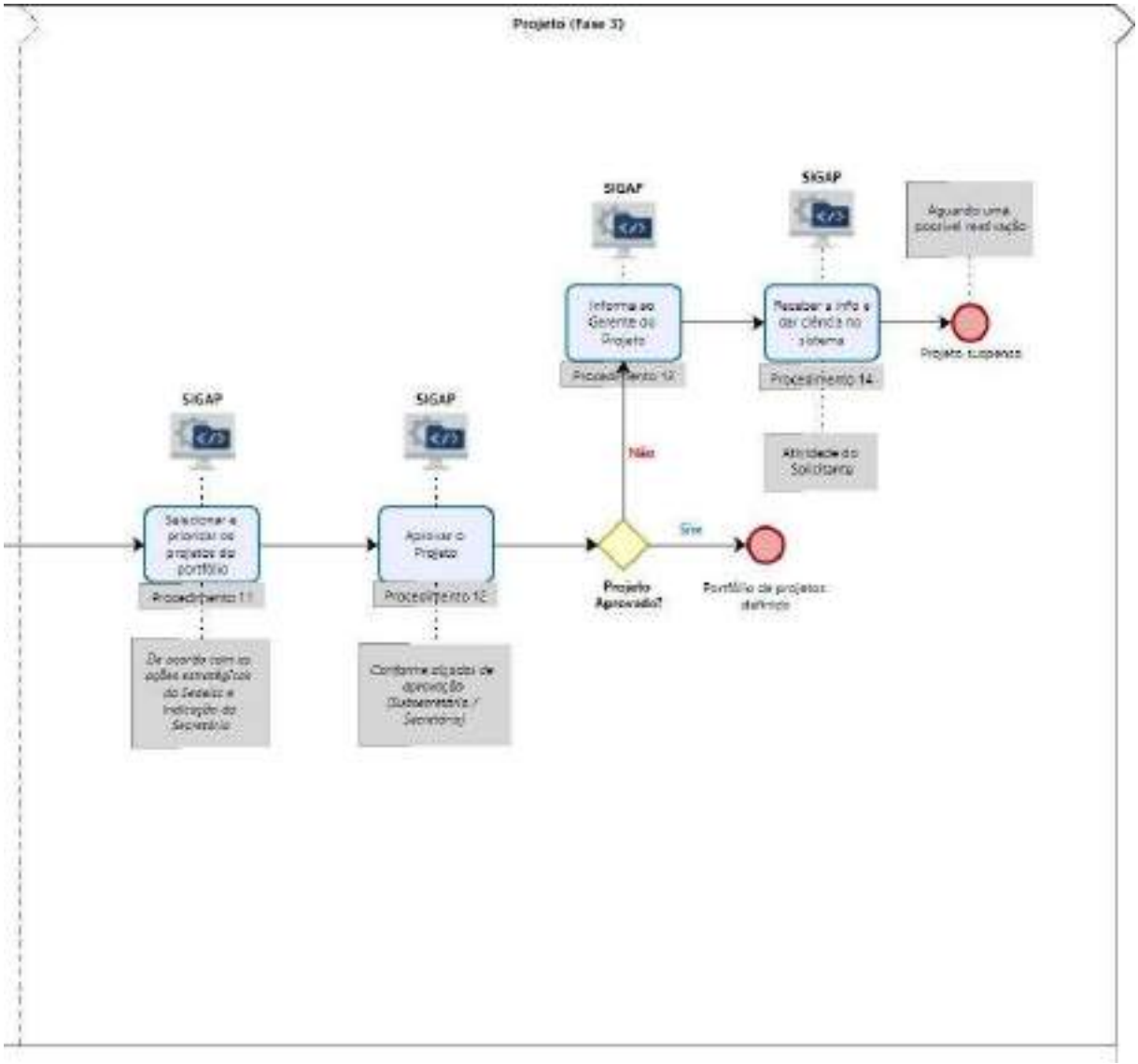


Figura 25 - Pré Projeto fase 03

Esta é a atividade de apoio do Escritório de Projetos – EPROJ na estruturação de um projeto e sua incorporação no Portfólio de Projetos da SEDEICS.

Um Portfólio de Projetos sempre incorre no risco de sobreposição de escopos, competição por recursos e interferência entre os projetos. O escritório de projetos deve evitar esse risco e apoiar as subsecretarias na definição e aprovação de seus projetos através dessa atividade.

INPUT: DEMANDAS POR PROJETOS.

Diversas demandas espontâneas por projetos podem surgir relacionadas a decisões gerenciais ou derivação de objetivos estratégicos. Estas demandas chegam ao escritório de projetos através do sistema de gestão de projetos.

Procedimento 1: Categorizar os projetos.

O Gerente do Projeto deverá preencher a "Ficha de Projetos", através do sistema de gestão de projetos e, nesse momento, categorizar os projetos de acordo com a atividade: Indústria, Comércio, Serviços ou Comércio e Serviços.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Procedimento 2: Analisar a "Ficha de Projetos".

O escritório de projetos deverá avaliar criticamente a Ficha de Projetos, certificando que a mesma está em condições para a formação de um Projeto.

Os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos constam na referida "Ficha de Projetos".

Requisitos da Ficha (Fase 1):

=> Nome do Projeto

=> Objetivo

=> justificativa

=> Subsecretaria Responsável

=> Público-alvo

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Decisão: Ficha de Projetos de acordo?

A Ficha de Projetos deverá estar de acordo para a formação de um Projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 3: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos ("EPROJ"), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 4: Excluir a Ficha de Projetos.

Caso o Solicitante não efetue a correção ou o a complementação da Ficha de Projetos, o EPROJ, através do sistema de gestão de projetos, excluirá a Ficha de Projetos, dando ciência ao Gerente do Projeto através do campo de observações.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 5: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do Projeto receberá a informação da exclusão da Ficha de Projetos e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Procedimento 6: Reanalisar a Ficha de Projetos (Novas Infos)

O Gerente do Projeto deverá preencher a "Ficha de Projetos" com as informações complementares, através do sistema de gestão de projetos, a qual será enviada ao escritório de Projetos para reavaliação.

Os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos – Fase 2 constam na referida "Ficha de Projetos".

Requisitos da Ficha (Fase 2):

=> Orçamento estimado (com a pergunta se tem previsão no PPA)
=> responsável
=> Equipe envolvida
=> Duração do projeto
=> Parcerias
=> Metas
=> Indicadores
=> ODS relacionado
=> Relação com a missão da SEDEICS
=> Ações do Projeto
=> Cronograma de execução
=> Responsáveis por Ações

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ") /Gerente do Projeto.

Decisão: Ficha de Projetos de acordo?

A Ficha de Projetos deverá estar de acordo para a formação de um Projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 7: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos ("EPROJ"), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ") /Gerente do Projeto.

Procedimento 8: Consultar o Secretário.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), mensalmente na reunião com o Secretário, deverá informa-lo a respeito dos pré-projetos/projetos/pré-projetos ou projetos com solicitação de ativação, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada pré-projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Decisão: Pré-Projeto Aprovado?

O Secretário de Estado da SEDEICS deverá sinalizar o prosseguimento ou suspensão de cada pré-projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 9: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do pré-projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto, para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 10: Receber a informação e dar ciência no sistema de gestão de projetos.

O gerente do Projeto receberá a informação da suspensão do Pré-Projeto deverá dar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Output: Projeto Suspenso.

A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Procedimento 11: Selecionar e Priorizar os projetos do portfólio.

O Escritório de Projetos ("EPROJ") deverá avaliar a prioridade entre os projetos, e encaminhá-los para aprovação do Secretário (No caso de haver mais de um projeto aguardando aprovação).

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 12: Aprovar o Projeto.

Os projetos serão aprovados através do sistema de gestão de projetos, de acordo com as seguintes alçadas:

1ª Aprovação = Subsecretario da área solicitante

2ª Aprovação = Secretário de Estado da SEDEICS

Responsável pelo procedimento: Subsecretaria Solicitante / Secretário de Estado da SEDEICS.

Decisão: Projeto Aprovado?

O Subsecretário da pasta responsável pelo Projeto e o Secretário de Estado da SEDEICS deverão aprovar ou suspender o projeto no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 13: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 14: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do projeto receberá a informação da inativação do projeto e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Output: Projeto Suspenso.

A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Output: Portfólio de projetos definido.

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos adequado.

Atividade: A1.1.3.2.1.7 Monitorar Desempenho do Portfólio de Projetos

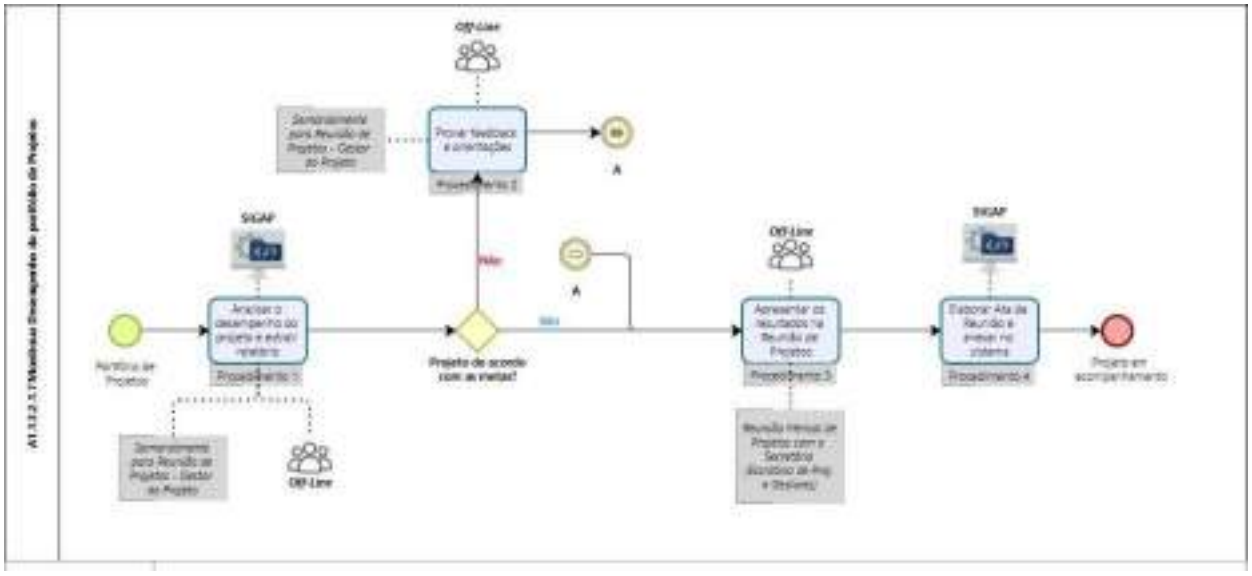


Figura 26 - Processo de monitoramento de desempenho do Portifólio de Projetos

Esta é a atividade de rotina do Escritório de Projetos (EPROJ) com a finalidade de acompanhar o Portfólio de Projetos.

Input: Portfólio de Projetos.

Os projetos que compõem o Portfólio de Projetos são os insumos para o início dessa atividade.

Procedimento 1: Analisar o desempenho do projeto e extrair relatório.

O Escritório de Projetos (EPROJ) deverá avaliar os relatórios de desempenho dos projetos, verificando suas etapas e o cumprimento das metas. Essa avaliação será realizada semanalmente entre o EPROJ e a equipe responsável pelo projeto. Quando necessário, deverá ser solicitado complementações de conteúdo e explicações aos responsáveis por projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ).

Decisão: Projeto de acordo com as metas?

Caso as metas não tenham sido atingidas, o Escritório de Projetos deverá prover feedback e orientações ao Gerente do projeto. Caso as metas tenham sido atingidas, os resultados serão apresentados na reunião Mensal com o Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 2: Prover feedback e orientações.

O *feedback* e orientações deve ser discutido pelo escritório de projetos junto ao Gerente do Projeto. Esta discussão pode acarretar ajustes e melhorias nos projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ) /Gerente do Projeto.

Procedimento 3: Apresentar os resultados na Reunião de Projetos.

O Escritório de Projetos (EPROJ) deverá apoiar o Gerente do Projeto na apresentação dos resultados dos projetos, em Reunião mensal com o Subsecretário da pasta e o Secretário de Estado da SEDEICS.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ) / Gerente do Projeto.

Procedimento 4: Elaborar Ata de Reunião e anexar no sistema.

O Escritório de Projetos (EPROJ) será responsável pela elaboração da Ata de Reunião mensal com o Subsecretário da pasta e o Secretário de Estado da SEDEICS, e anexá-la ao sistema de gestão de projetos, de forma a manter o histórico e rastreabilidade das decisões tomadas em reunião.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ).

Output: Portfólio de projetos em acompanhamento.

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar ao acompanhamento do portfólio de projetos.

Alerta de Farol de Metas: Solicitar a readequação metas do projeto

O Sistema de Gestão de Projetos indicará o *status* de cada meta do projeto. Assim, sendo verificado que as metas não serão cumpridas, as mesmas deverão ser reanalisadas, e caso haja a necessidade de readequação as novas metas deverão ser aprovadas em conjunto como Subsecretário e o Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércioe Serviço, na reunião mensal de metas, para que seja registradas as novas metas do projeto no sistema de gestão de metas.

Atividade: A1.1.3.2.2.7 Gerenciar Encerramento dos Projetos

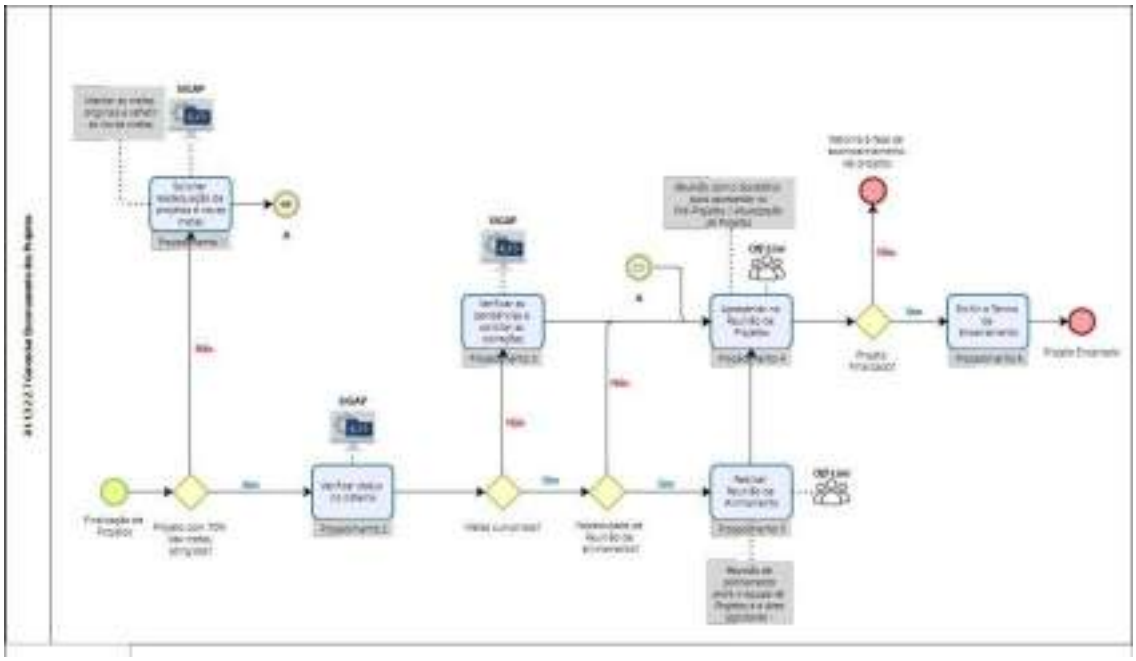


Figura 27 - Atividade de gerenciamento do encerramento de projetos

Esta atividade está relacionada ao encerramento de projetos e a geração de lições consolidadas a partir dos projetos coordenados/acompanhados pelo EPROJ.

Input: Finalização de Projetos.

O Subsecretário da pasta solicita o encerramento de um projeto.

Decisão: Projeto com 70% das metas atingidas?

Os projetos para serem encerrados, necessariamente, precisam estar com, no mínimo, 70% de suas metas atingidas.

Procedimento 1: Solicitar readequação de projetos e novas metas.

Caso, o Subsecretário responsável solicite o encerramento de um projeto com o atingimento das metas abaixo de 70%, o mesmo deverá solicitar ao Escritório de Projetos, uma reunião de readequação de metas, para que seja informado as novas metas do projeto e posterior registro no sistema de gestão de metas.

Responsável pelo procedimento: Subsecretário

Procedimento 2: Verificar o Status no sistema.

O EPROJ deverá analisar o status do projeto no sistema de gestão de projetos, verificando se o mesmo apresenta evidências para o seu devido encerramento.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 3: Verificar as pendências e solicitar as correções.

O EPROJ, caso as metas do projeto não tenham sido cumpridas e com base nas pendências verificadas no sistema de gestão de projetos, solicitará ao Gerente do Projeto, a sua devida correção/justificativa.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 4: Realizar Reunião de Alinhamento.

Caso haja necessidade de realizar Reunião de Alinhamento com o Gerente do projeto, o EPROJ realizará essa reunião para discutir os aspectos de encerramento dos projetos.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 5: Apresentar na Reunião de Projetos.

O EPROJ deverá apoiar os responsáveis pelos projetos na apresentação dos resultados dos projetos, em Reunião mensal com os Subsecretários da pasta e Secretário de Estado da SEDEIC. Nesse caso, serão apresentados os aspectos como contratos que estão sendo encerrados, equipe que está sendo desmobilizada, plano de continuidade, lições aprendidas etc. O resultado é formalizado através de termo de encerramento do projeto.

Responsável pelo procedimento: EPROJ/Subsecretário/Gerente do Projeto

Decisão: Projeto finalizado?

Caso os projetos não sejam finalizados, após a Reunião Mensal com o Secretário da SEDEICS, os mesmos deverão retornar para a fase de acompanhamento de projetos. Caso o projeto seja finalizado, após a Reunião Mensal com o Secretário da SEDEICS, será emitido o Termo de Encerramento de Projeto.

Procedimento 6: Emitir o Termo de Encerramento.

Após a Reunião de Resultados, será emitido o Termo de Encerramento de Projeto, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: EPROJ/Subsecretário

Output: Projeto encerrado.

A realização dos procedimentos dessa atividade resulta no encerramento do Projeto

Atividade: A1.1.3.2.2.8 Ativação de Projetos

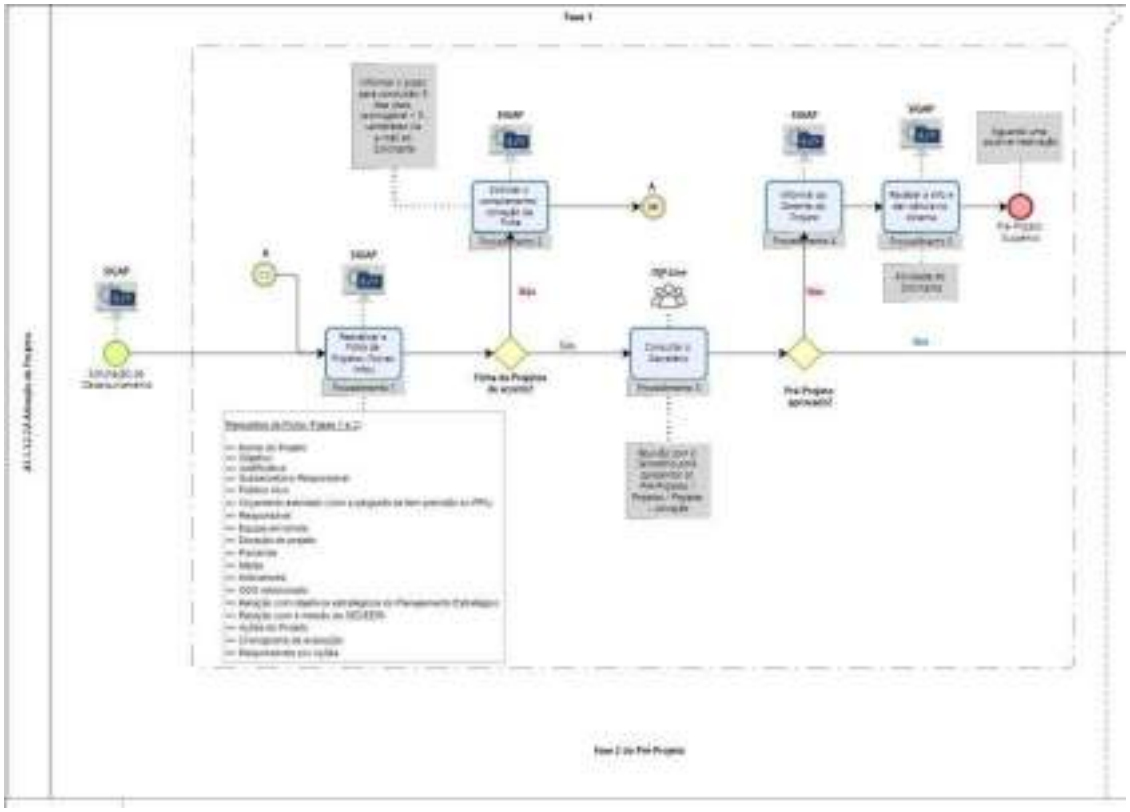


Figura 28 - Atividade de ativação de projetos – fase 01

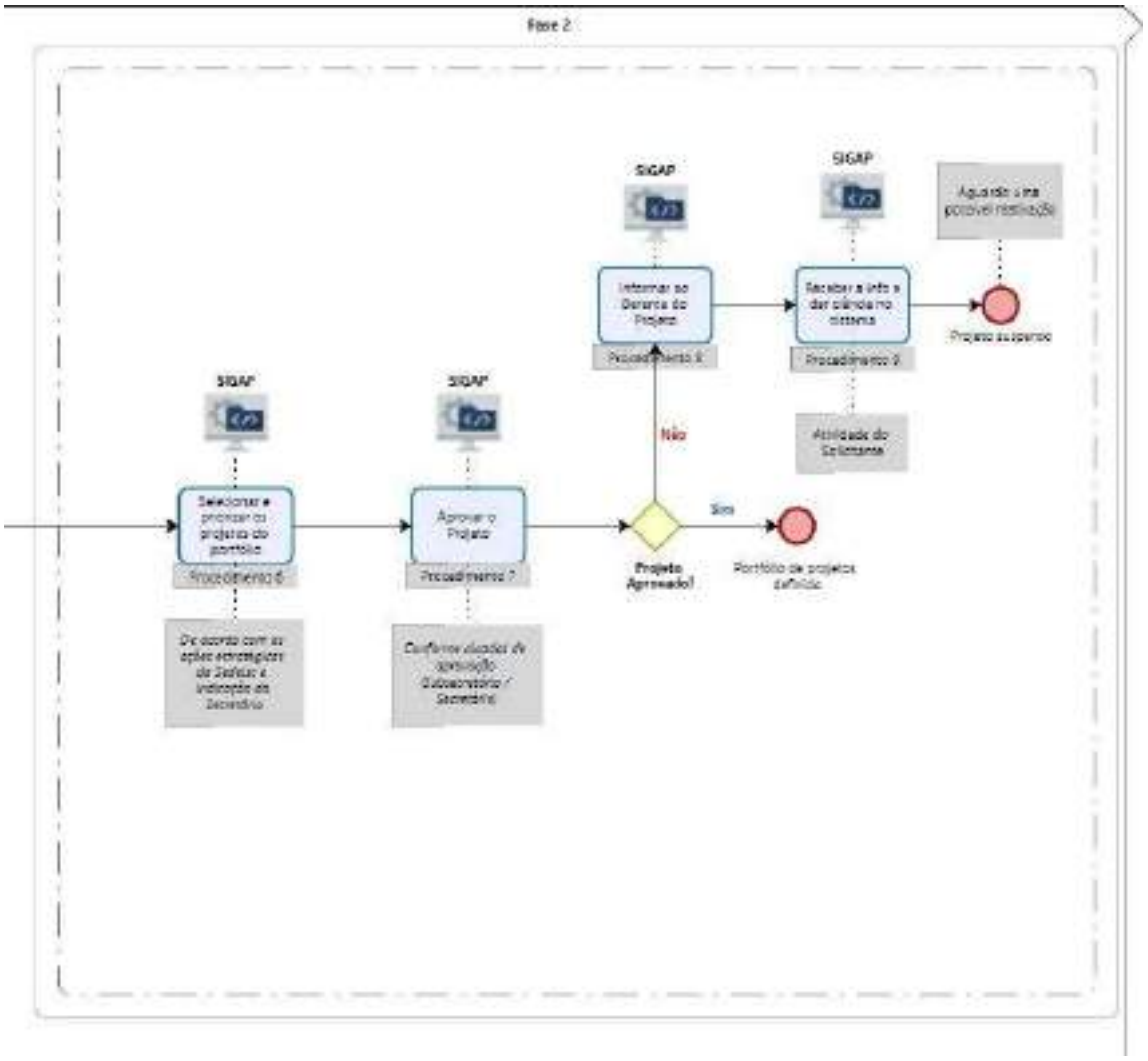


Figura 29 - - Atividade de ativação de projetos – fase 02

Esta é a atividade cujo objetivo é a ativação de um pré-projeto/projeto inativo, o qual retornará a ser analisado.

Input: Solicitação de Ativação de um Pré-Projeto/Projeto.

O responsável pelo projeto deverá solicitar a ativação de um pré-projeto/projeto através do sistema integrado de projetos, o qual será encaminhado ao EPROJ para reanálise.

Procedimento 1: Reanalisar a Ficha de Projetos (Novas Infos)

O Gerente do Projeto deverá solicitar a "Ativação" de um Pré-Projeto ou Projeto, através do sistema de gestão de projetos, o qual será enviada ao escritório de Projetos para reavaliação.

Nessa etapa, os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos, tanto da Fase 1 quanto os da Fase 2, serão reavaliados.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”) /Gerente do Projeto.

Decisão: Ficha de Projetos de acordo?

A Ficha de Projetos deverá estar de acordo para a formação de um Projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”).

Procedimento 2: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos (“EPROJ”), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto ou do Projeto, conforme o caso.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”) /Gerente do Projeto.

Procedimento 3: Consultar o Secretário.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), mensalmente na reunião com o Secretário, deverá informá-lo a respeito dos pré-projetos/projetos/pré-projetos ou projetos com solicitação de ativação, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada pré-projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Decisão: Pré-Projeto Aprovado?

O Secretário de Estado da SEDEICS deverá sinalizar o prosseguimento ou suspensão de cada pré-projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 4: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do pré-projeto/projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto, para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 5: Receber a informação e dar ciência no sistema de gestão de projetos.

O gerente do Projeto receberá a informação da suspensão do pré-projeto/projeto deverá dar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Output: Pré-Projeto/Projeto Suspenso.

A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do pré-projeto/projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Procedimento 6: Selecionar e Priorizar os projetos do portfólio.

O Escritório de Projetos ("EPROJ") deverá avaliar a prioridade entre os projetos, e encaminhá-los para aprovação do Secretário (No caso de haver mais de um projeto aguardando aprovação).

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 7: Aprovar o Projeto.

Os projetos serão aprovados através do sistema de gestão de projetos, de acordo com as seguintes alçadas:

1ª Aprovação = Subsecretario da área solicitante

2ª Aprovação = Secretário de Estado da SEDEICS

Responsável pelo procedimento: Subsecretaria Solicitante / Secretário de Estado da SEDEICS.

Decisão: Projeto Aprovado?

O Subsecretário da pasta responsável pelo Projeto e o Secretário de Estado da SEDEICS deverão aprovar ou suspender o projeto no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 8: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 9: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do projeto receberá a informação da inativação do projeto e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Output: Projeto Suspenso.

A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Output: Portfólio de projetos definido.

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos adequado.

Escritório de Processos

Processos:

A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os processos atuais

A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos processos atuais

A1.1.3.1.3.3 Validação dos processos atuais

A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais

Atividade: A1.1.3.1.3.1 Levantamento sobre os processos atuais

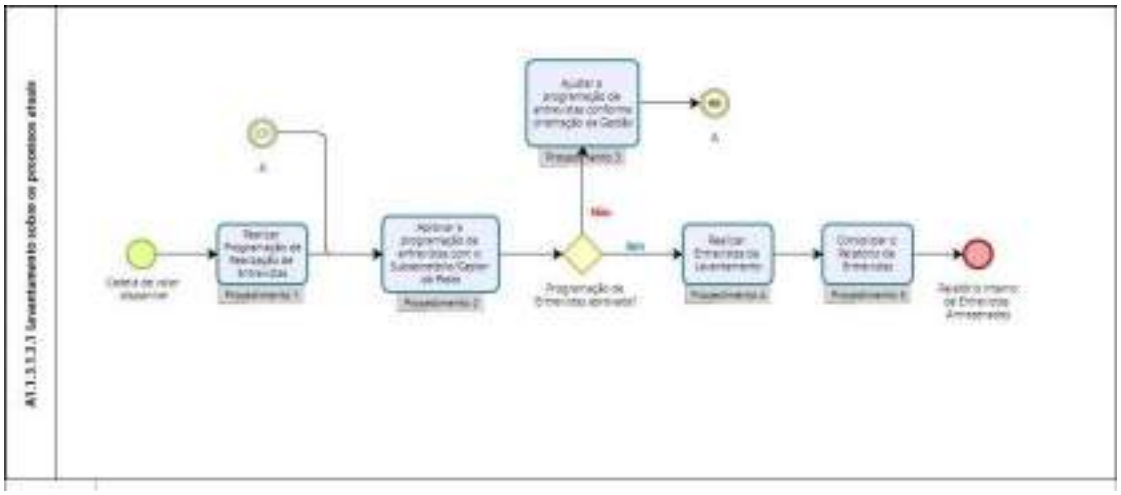


Figura 30 - Atividade de levantamento sobre processos atuais

Em atendimento à Estruturação do Projeto de Gestão de Processos, são agendados entrevistas e workshops para levantamento de processos atuais da SEDEICS sem que exista qualquer crítica à maneira pela qual os processos são executados.

Detalhamento: Cada entrevista tem produzido um relatório interno de dados captados. Estes documentos serão a base para a descrição de atividades organizacionais atuais.

Input: Cadeia de Valor Disponível

O projeto de Gestão de Processos está iniciado e a equipe dispõe da cadeia de valor ideal atualizada para conhecimento dos consultores. Este conhecimento é importante para atenção dos consultores ao que está sendo dito e a que pode estar sendo omitido nas entrevistas.

Procedimento 1: Realizar Programação de Realização de Entrevistas.

Considerando o escopo do projeto e a lista de executivos relacionados organizacionalmente a atividades deste escopo, a equipe do Escritório de Processos e os executivos de interface com as áreas organizacionais definidos no plano de projeto definem a lista dos executivos a serem entrevistados, a quantidade de entrevistas por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas. Detalhamento: as entrevistas

de levantamento devem seguir o sentido de cima para baixo (“topdown”) em todas as áreas relacionadas ao projeto. Entrevistas podem ser programadas em encontros individuais ou grupos de executivos, conforme a natureza das atividades envolvidas.

Procedimento 2: Aprovar a programação de entrevistas com o Subsecretário/Gestor da Pasta.

Após a elaboração da Programação de Realização de Entrevistas, a mesma deverá ser submetida à aprovação do gestor da pasta/Subsecretário da área.

Procedimento 3: Ajustar a programação de entrevistas conforme orientação da Gestão.

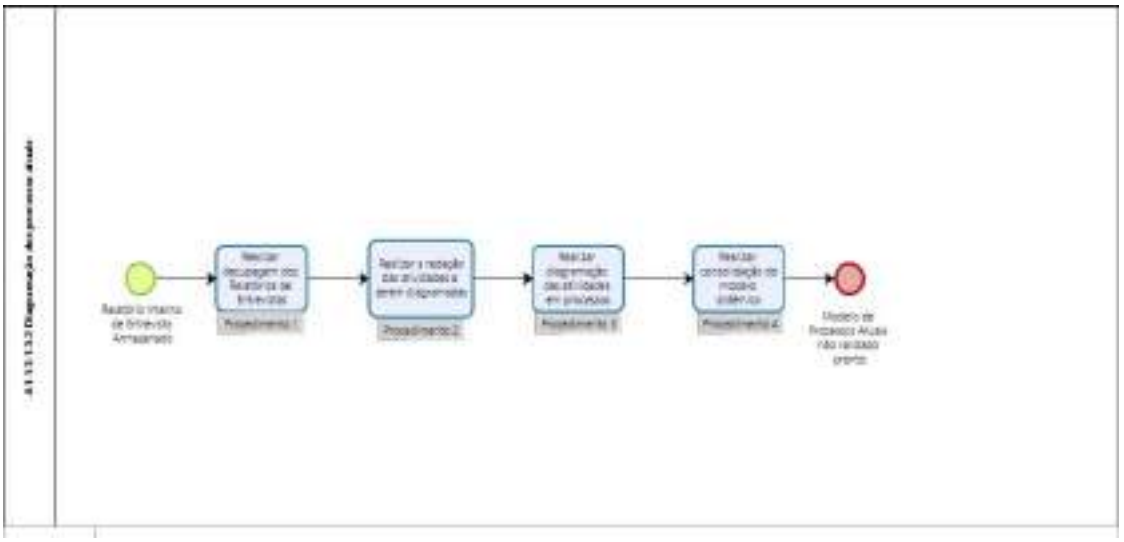
Caso a Programação de Realização de Entrevistas não tenha sido aprovada, a programação deverá ser reajustada conforme a orientação da gestão e ser submetida novamente à aprovação.

Procedimento 4: Realizar Entrevistas de Levantamento Recebida a confirmação de agendamentos feitos pela equipe de interface com as áreas organizacionais, a equipe do Escritório de Processos é alocada para conduzir os encontros. Um evento de entrevista deve ver um ou mais participantes do Escritório de Processos conduzindo a conversa quando estiver relacionada ao levantamento para processos.

Procedimento 5: Consolidar o relatório de entrevista. Os participantes do Escritório de Processos que realizaram uma entrevista devem produzir um relatório interno detalhado sobre o que foi obtido como dados nas entrevistas. Este relatório deve ser guardado pelos seus autores de forma segura no repositório de dados de cada projeto na nuvem respeitando o LGPD.

Output: Relatório Interno de Entrevista armazenado

Atividade: A1.1.3.1.3.2 Diagramação dos processos atuais



Ao término de todo levantamento programado de processos através de entrevistas com executivos das áreas internas relacionadas ao escopo do projeto, a equipe do Escritório de Processos desenvolve dias de trabalho interno extraindo dados captados nas entrevistas e relacionando-os com processos e atividades na forma de procedimentos ou grupos de tarefas. Após a descrição de tudo o que é diagramado, são gerados os diagramas dos processos / atividades no Suplemento do PowerPoint. Estes são processos As-Is (Como é hoje) da modelagem da secretaria.

Input: Relatório Interno de Entrevista armazenado

Quando todas as entrevistas programadas tiverem sido realizadas, o repositório de projeto na nuvem conterá todo conhecimento obtido junto aos executivos entrevistados.

Procedimento 1: Realizar decupagem dos relatórios de entrevistas.

A equipe do Escritório de Processos fará novamente a leitura de todos os relatórios de entrevistas gerados, extraindo menções e incluindo-as nos documentos de texto compartilhados na nuvem entre os analistas. Os documentos de texto foram gerados a partir das atividades organizacionais que foram identificadas na montagem da cadeia de valor ideal. Detalhamento: é possível que atividades novas para a equipe sejam identificadas nos relatórios de entrevista. Normalmente são atividades meio que podem ser acrescidas ao

conjunto de processos da cadeia de valor proposta. Também podem ser atividades que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da SEDEICS e, por isto, devem ser registradas de forma destacada e criticadas quando das reuniões de redesenho de processos.

Procedimento 2: Realizar redação das atividades a serem diagramadas ao final de toda a decupagem de textos, os analistas da equipe do Escritório de Processos vão analisar cada atividade descrita organizando o texto em descrição geral, entradas, procedimentos, pontos de decisão e saídas da atividade. Cada procedimento pode receber a descrição de atributos de sistemas, áreas, cargos, pessoas, planilhas, documentos, problemas e sugestões de melhoria obtidas nas entrevistas.

Procedimento 3: Realizar a Diagramação das Atividades em Processos O gerente de processo vai dividir a tarefa de diagramação entre os diversos analistas disponíveis

Procedimento 4: Realizar Consolidação do Modelo Sistêmico O gerente de processo, vai consolidar todos os diagramas criados, e ao final, checa a consistência de todo o modelo de processos atuais, cria conectores entre os diagramas e testa toda interatividade da interface do arquivo. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados. Estes diagramas ainda não foram validados pelos entrevistados.

Output: Modelo de Processos Atuais não validado pronto.

Arquivo PowerPoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato PowerPoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto

Atividade: A1.1.3.1.3.3 Validação dos processos atuais

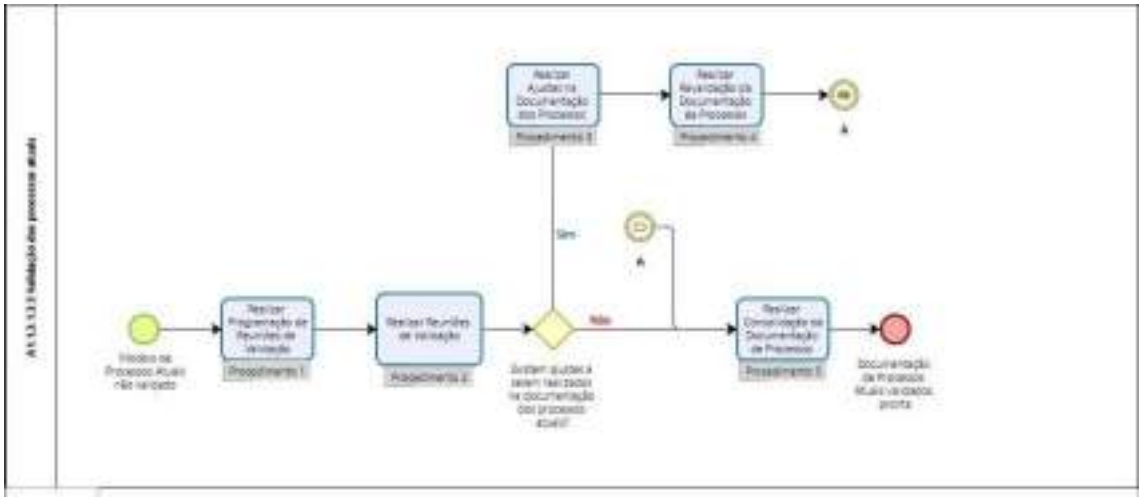


Figura 31 - Atividade de validação dos processos atuais

Ao término de toda diagramação dos processos atuais do escopo do projeto, a documentação destes processos é distribuída entre os membros da equipe da Escritório de Processos para realização de validação junto aos que foram entrevistados no sentido Baixo para Alto (Bottom-Up) na hierarquia existente. A cada crítica, o analista realiza alterações na documentação gráfica e textual dos processos mapeados, gerando sua documentação. Então, é realizada nova validação até o que entrevistado concorde com a adequação da documentação com aquilo que foi informado. As validações podem ser realizadas com entrevistas individuais ou com grupos de executivos que dominam o processo em validação. Detalhamento: o projeto da FSFA estabelece a diagramação e melhoria de todos os processos da cadeia de valor da SEDEICS.

Input: Modelo de Processos Atuais não validado pronto

Arquivo PowerPoint com todos os diagramas dos processos atuais diagramados mais ainda não validados com os entrevistados. Este modelo em formato PowerPoint é armazenado no repositório de arquivos do projeto.

Procedimento1: Realizar Programação de Reuniões de Validação Tendo em vista o escopo do projeto, lista de executivos entrevistados e o conjunto de diagramas de processos atuais desenvolvidos, a equipe do Escritório de Processos e os executivos de interface definem a

quantidade de reuniões de validação por dia como meta de realização e o período quando as entrevistas de levantamento deverão ser realizadas.

Procedimento 2: Realizar Reuniões de Validação

As reuniões de validação são realizadas pelos analistas do Escritório de Processos e devem seguir no sentido Baixo para Alto (Down-Top) na hierarquia existente. Nesta fase, a validação pode ser feita em reuniões com mais de um entrevistado simultaneamente. São encontros mais rápidos em busca críticas, contribuições sobre o que foi diagramado. O analista do Escritório de Processos pode apresentar o conteúdo para validação através de documento impresso ou projeção da versão PowerPoint da mesma documentação (cópia do modelo geral de processos atuais), contendo fluxogramas e descrições.

Decisão: Existem ajustes a serem realizados na documentação dos processos atuais? Toda crítica e sugestão dada pelos entrevistados ao analista validador deve ser representado na cópia da documentação dos processos atuais para que venha a ser revalidado. Algumas validações podem apontar aprovação imediata se necessidade de ajustes.

Procedimento 3: Realizar Ajustes na Documentação dos Processos Atuais

As alterações na diagramação pelos Analistas do Escritório de Processos devem ser feitas com base nas críticas e contribuições dos entrevistados na cópia do modelo geral em PowerPoint utilizado por cada analista.

Procedimento 4: Realizar Revalidação da Documentação de Processos Atuais ajustado

Em entrevistas ou comunicações rápidas, o analista do Escritório de Processos obtém a crítica dos entrevistados aos ajustes vistos como necessários. Em caso de não conformidade, o ciclo de ajustes e revalidação se repete até que o entrevistado manifeste a aprovação da documentação feita. Detalhamento: a aprovação pode ser feita através de confirmação via e-mail com o entrevistado contendo a documentação validada.

Procedimento 5: Realizar Consolidação da Documentação de Processos Atuais Validada

Cada analista do Escritório de Processos envolvido até o término da validação das partes que foi responsável, prepara um arquivo contendo o nome do diagrama e o nome do analista no

título. Se necessário, os analistas podem retornar para validar novamente a documentação com os entrevistados.

Output: Documentação de Processos Atuais validados pronta

Atividade: A1.1.3.1.3.5 Modelagem de Processos Ideais

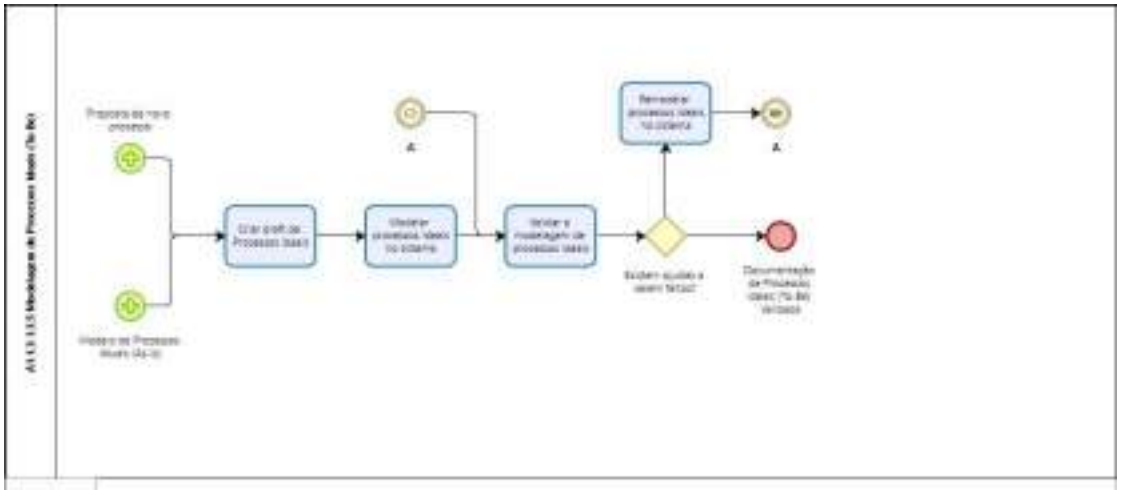


Figura 32 - Atividade de modelagem de processos ideais

Os processos criticados geram a necessidade de uma nova versão dos processos atuais e complementação com processos novos na organização. O resultado será um conjunto de processos "Como deverá ser" para a SEDEICS. As notações utilizadas na diagramação dos processos atuais serão utilizadas na proposição dos processos ideais. A lista de Processos Ideais passa a ser um referencial para que cada setor da SEDEICS possa comprovar a relevância e adequação de suas decisões em negociações e na prestação de contas para Controladores e Auditores, dando evidências de que suas ações são estratégicas e relevantes por comprovadamente ajudar a tornar os processos ideais uma realidade.

Input: Proposta de Novo Processo

Proposta de criação de um novo processo, decorrente das atividades de entrevistas com os responsáveis pelas áreas.

Input: Modelo de Processos Atuais (As-Is)

Rascunho de Modelo de Processos atuais contendo marcações e comentários em complemento ao registro de críticas e sugestões aos diagramas e descrições.

Procedimento 1: Criar Draft de Processos Ideais.

A equipe do Escritório de Processos cria uma nova versão para cada atividade atual (AS-IS) na forma ideal (TO-BE). Essa primeira versão servirá de base para o processo seja modelado no sistema.

Procedimento 2: Modelar Processos Ideais

A equipe do Escritório de Processos descreve cada novo processo no nível de atividades e procedimentos, especificando também inputs, outputs, sistemas ideais e outras características que se mostrarem necessárias. Este procedimento pode ser de ajuste no draft de processos ideais validado com os representantes da secretaria.

Procedimento 3: Validar Modelagem de Processos Ideais

A documentação sobre estes processos redesenhados é levada pelo Escritório de Processos aos representantes na secretaria que atuam como interface com o Escritório de Processos para que façam a validação da modelagem. Os representantes de interface avaliam a coerência da proposição de processos ideais com tudo o que foi discutido no procedimento de redesenho de processos.

Decisão: Existem ajustes a serem feitos?

As críticas obtidas na validação dos Processos Ideais junto aos representantes de interface podem gerar a necessidade de ajustes na modelagem dos processos atuais.

Output: Documentação de Processos Ideais validada

Anexo I

PROPOSTA DE MINUTA DE DECRETO N.º X DE XXXX DE XXXX DE 2022

INSTITUI O PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO, REVITALIZAÇÃO OU AMPLIAÇÃO DE ÁREAS DESTINADAS A EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS GERADORES DE EMPREGO E RENDA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições legais e constitucionais, tendo em vista o que consta no processo SEI-220012/000299/2022

CONSIDERANDO

Em nosso Estado, as áreas destinadas à implantação de empreendimentos econômicos, tais como Condomínios ou Distritos Industriais, Zonas Especiais de negócios, e/ou Projetos de geração e eficiência energética, possuem importância significativa no desenvolvimento econômico, incentivando a expansão e abertura de empresas, propiciando sobremodo a geração de emprego e renda;

A implantação, revitalização ou ampliação destas áreas demanda recursos expressivos para a realização de investimentos de infraestrutura, sejam eles na pavimentação, drenagem, rede de água, esgoto, iluminação pública, energia, telecomunicação, entre outros;

O papel institucional da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEICS) e seus órgãos vinculados, que é elaborar e gerenciar a execução de políticas públicas voltadas ao fomento e a recuperação econômica do estado do Rio de Janeiro, por meio da manutenção e atração de empreendimentos econômicos, geradores de emprego e renda;

O papel institucional da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades (SEIC) na elaboração de projetos, execução e fiscalização de obras, voltadas para a implantação, recuperação e melhoria da infraestrutura regional e municipal, contribuindo para o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro;

A necessidade de se estabelecer um conjunto de procedimentos que viabilizem a implantação, revitalização ou ampliação de áreas destinadas a empreendimentos econômicos, geradores de emprego e renda;

DECRETA:

Art. 1º - Fica instituído o PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO, REVITALIZAÇÃO OU AMPLIAÇÃO DE ÁREAS DESTINADAS À EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS GERADORES DE EMPREGO E RENDA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, doravante denominado PROGRAMA.

§ 1º O PROGRAMA tem por finalidade implantar, revitalizar ou ampliar áreas destinadas a empreendimentos econômicos, geradores de emprego e renda no Estado do Rio de Janeiro, por meio da realização de projetos de infraestrutura de Distritos Industriais, Zonas Especiais de Negócios e/ou Projetos de geração e eficiência energética, sejam eles na pavimentação, sistema de drenagem pluvial, sistema de abastecimento de água, energia elétrica, gás e serviços básicos de saneamento, entre outros.

§ 2º A execução das ações do PROGRAMA ficará a cargo da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (SEDEICS) e da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades (SEIC) observadas as competências de cada Pasta, dispostas nos artigos 3º e 4º.

§ 3º Está vedada a apreciação pela SEDEICS de pedidos de adesão ao Programa em áreas que já estejam contempladas por regimes de cessão/permissão que tenham obrigado os respectivos cessionários a efetuar investimentos nas mesmas.

§ 4º Fica vedado o Estado assumir custos de investimento já atribuídos a terceiros ou a um agente econômico privado.

§ 5º Os interessados em aderir ao Programa deverão demonstrar que os investimentos pleiteados não recairão sobre as hipóteses previstas no §§ 3º e 4º.

Art. 2º - Para os fins deste Regulamento e para sua aplicação ficam estabelecidas as seguintes definições básicas:

§ Distrito Industrial

Distritos Industriais se apresentam como regiões favoráveis ao agrupamento de estabelecimentos fabris aos moldes de um cluster, que concentram em determinado espaço geográfico um grande número de indústrias setorialmente especializadas, mas que não necessariamente apresentam cooperatividade entre si. Com a localização descentralizada, beneficiam-se da proximidade de rodovias, fácil acesso a mercados distribuidores, terrenos amplos e mão-de-obra acessível.

Em geral os Distritos se organizam sob a forma de loteamentos, uma forma de parcelamento onde todas as áreas são de propriedade privada ou pública. As ruas e outras áreas de uso comum são públicas, enquanto os lotes são de propriedade privada.

Os Distritos Industriais são alvo de políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento local, visando principalmente a atração de investimentos com oferta de vantagens locacionais territoriais, incentivos fiscais e outras isenções.

§ Condomínio Industrial

O Condomínio Industrial pode ser definido como uma área construída ou adaptada para abrigar mais do que uma empresa, onde os serviços gerais, tais como estacionamento,

telefonia, segurança, combate contra incêndio, manutenção geral, limpeza, tratamento de resíduos entre outros, possam ser compartilhados pelas empresas abrigadas na área referida. Neste modelo o empreendimento é implantado em uma única propriedade, havendo o parcelamento do solo através do conceito de fração ideal e a existência de administração condominial.
A implantação de Condomínios Industriais apresenta vantagens como a redução de custos fixos e operacionais para as empresas envolvidas, maior focalização da empresa na sua atividade fim uma vez que o condomínio responde por serviços que não fazem parte do negócio (segurança, limpeza, etc..), maior oferta de serviços e infraestrutura para os empregados (creche, restaurante, assessoria jurídica etc..), mais rapidez e menor custo inicial na implantação, acesso a benefícios oriundos de parcerias governamentais, economia de escala na compra de matéria prima em conjunto com empresas do condomínio, economia energética e ambiental.

§ Zona Especial de Negócios

O zoneamento é o instrumento do planejamento urbano municipal que consiste na divisão do território em setores (zonas e áreas), com aplicação de um sistema legislativo para regular o uso e a ocupação do solo, geralmente classificadas em Zonas de Ocupação (ZOs), Zonas Especiais (ZEs) e Áreas de Especial Interesse (AEIs).

A Zona de Especial de Negócios é delimitada prevendo-se nessa região a instalação e o ordenamento de complexos de empreendimentos econômicos, industriais e de serviços, geradores de trabalho e renda, os quais sejam de interesse para a promoção da sustentabilidade econômica municipal.

§ Projetos de Geração e Eficiência Energética

A preocupação mundial com a economicidade de energia movimenta os setores da sociedade para a promoção de pesquisas e programas que estimulem a geração e a eficiência energética em todos os setores.

Promover a eficiência energética significa usar menos energia para realizar a mesma tarefa, eliminando o desperdício, otimizando o aproveitamento de fontes de energia para reduzir custos e contribuir com a preservação de recursos naturais renováveis e não renováveis.

As ações impactam sobretudo os setores de tecnologia e produção, responsáveis respectivamente pela apresentação de soluções mais eficientes de produção e pela incorporação de inovações em seus processos, de modo a cumprir com as metas estabelecidas para a redução do consumo energético.

O governo brasileiro, por meio da Lei n° 9.991/2000[2], imputou a concessionárias de distribuição de energia o investimento de 0,5% da sua receita operacional líquida em projetos de eficiência energética e na área de pesquisa e desenvolvimento.

2 DISPÕE SOBRE REALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO E EM EFICIÊNCIA ENERGÉTICA POR PARTE DAS EMPRESAS CONCESSIONÁRIAS, PERMISSIONÁRIAS E AUTORIZADAS DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O Plano Nacional de Energia 2030 (PNE 2030), que incorpora o conceito de eficiência energética por meio do Plano Nacional de Eficiência Energética (PNEf), prevê duas abordagens para o aumento da eficiência de acordo com o crescimento econômico. A autônoma, obtida pela reposição tecnológica, e a induzida, através da promulgação de políticas públicas e programas específicos.

Art. 3º - Fica instituído o COMITÊ GESTOR, com no mínimo dois representantes de cada Secretaria, para aprovar, ou não, a adesão do município requerente ao PROGRAMA.

§ 1º - A criação do COMITÊ GESTOR não implicará aumento de despesa para o Estado do Rio de Janeiro.

§ 2º O pedido de adesão apresentado pelo Município interessado, atendidas as disposições deste Decreto e da Resolução Conjunta, será avaliado pelo COMITÊ GESTOR em decisão colegiada.

§ 3º - O COMITÊ GESTOR poderá aprovar, ou não, o pedido de adesão, com ou sem alterações, publicando as decisões em DOERJ.

§ 4º - As competências do COMITÊ GESTOR, os critérios de aprovação da adesão solicitada, bem como as escolhas e as rejeições proferidas pelo Comitê Gestor quanto ao pleito dos Municípios solicitantes, serão publicadas no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro e tratadas em Resolução Conjunta firmada entre as respectivas Secretarias (SEDEICS e SEIC).

§ 5º - Os trabalhos prestados pelos integrantes do COMITÊ GESTOR não serão remunerados, sendo suas participações consideradas como serviço público relevante.

§ 6º - Poderão aderir ao presente PROGRAMA os Municípios fluminenses, nas hipóteses de implantação, revitalização ou ampliação de áreas destinadas à instalação de empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda, desde que essas áreas sejam de titularidade Municipal.

§ 7º - Fica vedado ao Município formular mais de um pedido de adesão em relação ao mesmo objeto, sob pena de indeferimento dos pleitos.

§ 8º Aprovada a adesão do Município requerente, com ou sem ajustes, e publicado o resultado em DOERJ, o mesmo será convocado para firmar Termo de Cooperação Técnica com a SEDEICS e SEIC.

Art. 4º - Caberá a SEDEICS:

I. Receber as solicitações formuladas pelos Municípios;
II. Formalizar o processo administrativo;
III. Elaborar parecer efetivo e conclusivo acerca da estimativa de produção de efeitos positivos por meio das medidas a serem implantadas, considerando aspectos vocacionais de cada região, assim como o perfil socioeconômico e territorial dos municípios, a partir de indicadores como: área territorial, população, PIB, PIB per capita, IDH-M, localização geográfica, logística, bacia hidrográfica, zoneamento urbano, entre outros;
IV. Encaminhar o processo administrativo ao COMITÊ GESTOR para subsidiá-lo na tomada de decisão acerca do dispêndio de recursos estaduais.

§1º O parecer técnico de que trata o caput se manifestará conclusivamente sobre:

I – A existência de um interesse federativo comum de impacto regional, que transcenda o interesse de âmbito exclusivamente municipal;

II – A aderência da solicitação às premissas do art. 6° deste Decreto e dos arts. 224 e 225 da Constituição do Estado;

III – o atendimento de todos os requisitos elencados neste decreto, especialmente os do art. 7°;

IV – O atendimento aos parâmetros objetivos mínimos estabelecidos na Resolução Conjunta SEDEICS/SEIC;

§ 2º O Comitê Gestor poderá solicitar aos Municípios postulantes documentos complementares em caso de insuficiência da instrução do pleito.

Art. 5º - Caberá à SEIC a elaboração de projetos, execução e fiscalização de obras, voltadas para a implantação, recuperação e melhoria da infraestrutura das áreas destinadas à implantação de empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda.

Art.6º - A efetivação do presente PROGRAMA terá como origem primária os recursos orçamentários da SEDEICS.

Art. 7º - As ações do PROGRAMA obedecerão às seguintes premissas:

I – Melhorar o ambiente de negócios do Estado do Rio de Janeiro;

II – Atrair investimentos;

III- Manter as empresas já estabelecidas em áreas destinadas a empreendimentos econômicos;

IV -Gerar postos de trabalho;

V-Aumentar a arrecadação do Estado;

VI – Implantar e/ou melhorar a infraestrutura de áreas para instalação de empreendimentos econômicos e

VII- Fortalecimento da economia do interior do Estado do Rio de Janeiro.

§ 1º - As Secretarias poderão atender as finalidades deste PROGRAMA, diretamente ou indiretamente, por intermédio de suas vinculadas, em especial da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro–CODIN, e da Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro EMOP.

§ 2º - Ficam preservadas as competências regimentais das vinculadas à SEDEICS e à SEIC, na forma de suas legislações.

Art. 8º - Os Municípios interessados em participar do PROGRAMA deverão protocolar pedido de adesão, por meio de ofício junto à SEDEICS, justificando o pleito, abordando, entre outros, os seguintes pontos:

I – A área destinada para as ações e as medidas que pretende que sejam implementadas;

II – Objetivo da ação proposta;

III – Descrição sucinta da expectativa dos impactos esperados da ação, em termos de atração de empreendimentos, geração de empregos, crescimento do município e consequentemente da região;

IV- O (s) setor (es) de atividade (s) que o município pretende atrair, quando aplicável, juntamente com o perfil das empresas porventura interessadas;

V- Declaração quanto à higidez das normas urbanísticas para elaboração do empreendimento, objeto do programa pretendido, com especial observância às normas relacionadas ao zoneamento urbano;

VI- Declarar compromisso de implantação de uma Companhia Municipal de Desenvolvimento Econômico;

VI – Indicação de representante formal da Prefeitura para manter interlocução com a SEDEICS.

Art. 9º - Caberá a SEDEICS e a SEIC, em conjunto, regulamentar a operacionalização deste PROGRAMA.

Art. 10º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro,____de_____2022.

Governador do Estado do Rio de Janeiro

Anexo II

PROPOSTA DE MINUTA DE RESOLUÇÃO CONJUNTA SEDEICS/SEIC

RESOLUÇÃO CONJUNTA SEDEICS/SEIC Nº____DE_____DE_____.

INSTITUI O REGULAMENTO DO PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E REVITALIZAÇÃO DE ÁREAS DESTINADAS À EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS GERADORES DE EMPREGO E RENDA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, CONFORME ESTABELECIDO NO DECRETO ESTADUAL Nº_____, DE _____DE 2022.

O **SECRETÁRIO DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS** e o **SECRETÁRIO DE ESTADO DE INFRAESTRUTURA E CIDADES,** no uso das atribuições legais e constitucionais, tendo em vista o disposto no decreto nº_____, de _____ de_____e o disposto nos processos nº **SEI-220012/000299/2022**.

Art. 1º - Instituir o Regulamento do Programa de Implantação e Revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro.

Art. 2º - Esta Resolução Conjunta entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro,___de_____de_____.

[_____]

Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços

[_____]

Secretário de Estado de Infraestrutura e Cidades

Anexo III

PROPOSTA DE REGULAMENTO DO PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E REVITALIZAÇÃO DE ÁREAS DESTINADAS À EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS GERADORES DE EMPREGO E RENDA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º - Fica instituído, no âmbito da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviço- SEDEICS e da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades – SEIC, o regulamento do Programa de Implantação e Revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro.

Parágrafo Único: Para a gestão e implementação do Programa de Implantação e Revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro deverá ser instituído um Comitê Gestor com a participação, no mínimo, de representantes da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviço- SEDEICS, Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades – SEIC e representantes de municípios das áreas.

CAPÍTULO II

DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E ADESÃO AO PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E REVITALIZAÇÃO DE ÁREAS DESTINADAS À EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS GERADORES DE EMPREGO E RENDA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Art. 2º - A seleção para adesão ao **Programa de Implantação e Revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro**, priorizará os projetos conforme Agenda **estratégica de desenvolvimento**

regional e municípios cuja documentação atenda todos os requisitos constante do presente regulamento.

CAPÍTULO III

PROCEDIMENTOS DE ADESÃO DOS MUNICÍPIOS E ENCAMINHAMENTO DO PROJETOS

Art. 3º - O procedimento de adesão dos municípios e encaminhamento de projetos, será realizado através do portal [www._____.gov.br], justificando o pleito abordando, entre outros, os seguintes pontos:

I – A área destinada ao Programa;

II – Objetivo da solicitação, informando a sua finalidade, sendo Implantação ou Revitalização;

III – As medidas que pretende que sejam implementadas;

IV – Descrição sucinta dos impactos esperados da ação, em termos de atração de empreendimentos, geração de empregos, geração de impostos, crescimento do município e consequentemente da região;

V – O(s) setor(es) de atividade(s) que o município pretende atrair;

VI – Indicação de representante formal da Prefeitura para manter interlocução com a SEDEICS.

Art.4º- Para que pleito possa ser analisado, o município solicitante deverá enviar, através do portal, os seguintes documentos:

I – Planta da área em arquivo “pdf”;

II – Documento de titularidade ou domínio público – RGI;

III – Levantamento Topográfico em arquivo “pdf”;

IV – Sondagem do Terreno, no mínimo dois furos em arquivo “pdf”;

V – Declaração da Secretaria Municipal do Ambiente acerca da compatibilidade da área com o uso pretendido

VI – Termo de compromisso, conforme modelo que compõe o Anexo Único desta Resolução, por meio do qual o município se compromete a criar uma Agência de Desenvolvimento Econômico Municipal;

Parágrafo Primeiro: Havendo pendência na documentação, o município terá o prazo de 10 (dez) dias úteis contados a partir da data de solicitação de adesão ao Programa, para sanar a pendência, caso contrário, a solicitação será arquivada.

Art.5º - A obrigação de que trata o artigo acima, deverá ser realizada em até 6 (seis) meses, contados da data da solicitação de adesão ao programa.

Art. 6º - Caberá a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços, conforme a Agenda e Mapa Estratégico de Desenvolvimento Regional, avaliar quais os Municípios serão contemplados no Programa.

Parágrafo Único – A avaliação prevista no *caput* compreende o papel institucional da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços e seus órgãos vinculados que é elaborar e gerenciar a execução de políticas públicas voltadas ao fomento e a recuperação econômica do Estado do Rio de Janeiro.

Art. 7º - Caberá à Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades, direta ou indiretamente, por meio de suas vinculadas, elaborar, executar, bem como acompanhar e controlar, os projetos referentes à implantação ou revitalização das áreas destinadas Programa.

CAPÍTULO IV
DO COMITÊ GESTOR

Art. 8º - O Comitê Gestor, tem por finalidade gerir o Programa, competindo a ele:

I – Analisar a documentação apresentada pelo município solicitante;

II – Requerer dos municípios e seus setores técnicos responsáveis relatórios e manifestações que atestem a viabilidade técnica e financeira para implantação ou revitalização de Áreas Destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda;

III – Selecionar motivadamente as solicitações de adesão apresentadas.

Parágrafo Primeiro: O aceite ou a recusa da solicitação de adesão ao Programa deverá ser justificado pelo colegiado do Comitê Gestor.

Parágrafo Segundo: A análise do Comitê Gestor e sua respectiva decisão se dará em prazo inferior a 30 (trinta) dias úteis a contar da data da solicitação de adesão ao Programa.

Parágrafo Terceiro: Em havendo pendências na documentação apresentada pelo município, o referido prazo será suspenso até o cumprimento da pendência, a fim de que haja tempo hábil para se realizar as análises técnicas e documentais recebidas por parte do setor técnico dos órgãos executores do Programa.

Parágrafo Quarto: Caso haja necessidade de alterações nas peças técnicas e documentais enviadas pelo Município, este terá até 10 (dez) dias úteis para reenvio da documentação. Após o reenvio da documentação, o Comitê Gestor fará nova análise técnica e documental.

Parágrafo Quinto: Caso o município não cumpra o prazo de até 10 (dez) dias úteis, o Comitê Gestor poderá encerrar a análise e o processo.

CAPÍTULO V
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art.9º - Na contagem dos prazos estabelecidos nesta resolução excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão dias úteis.

Art. 10 – Os projetos em tramitação na Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades decorrentes de solicitações anteriores à publicação desta Resolução Conjunta ficarão a cargo da própria Secretaria de Estado de Infraestrutura e Cidades.

Art. 11 – Eventuais omissões ou lacunas desta resolução serão objeto de análise e deliberação do Comitê Gestor do Programa.

Art. 12 – Esta resolução deverá ser mantida no sítio eletrônico da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços e da Secretaria de Estado de

Infraestrutura e Cidades, e publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, e entrará em vigor na data de sua publicação.

Anexo IV

MINUTA DE CONSTITUIÇÃO DE COMPANHIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO INCLUINDO O PASSO-A-PASSO PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO.

O Prefeito do Município de_, no uso de suas atribuições legais, apresenta a judiciosa apreciaçãodesta Colenda Câmara Municipal de Vereadores, o seguinte Projeto de Lei Ordinária para aprovação:

Projeto de Lei nº_____.

"**Autoriza a constituição da empresa pública 'Companhia de Desenvolvimento Econômico _____', para fins que especifica, e dá outras providências**."

Artigo 1º - Fica o Executivo Municipal autorizado a promover as medidas e atos necessários à constituição, instalação e funcionamento de uma empresa pública municipal, na forma definida na legislação local e na Constituição da República Federativa do Brasil, denominada**"** _____", com prazo de duração indeterminado e com sede e foro na _____, vinculada à Secretaria Municipal_____.

Artigo 2º - A **[denominação da companhia]**, terá o capital inicial de **[valor do capital social]** que será subscrito pelo Município e futuramente integralizado em dinheiro, valores ou bens móveis ou imóveis, estes últimos incorporados ao capital social pelo valor correspondente a avaliação feita pelo órgão competente da Prefeitura.

Artigo 3º - O Poder Executivo Municipal fica autorizado a promover as suplementações e consignações das dotações orçamentárias que correspondam aos encargos decorrentes da constituição da [**denominação da companhia]**, no exercício de_.

Artigo 4º - Fica o Executivo Municipal autorizado a transferir para a **[denominação da companhia]**, nos termos do artigo anterior, bens móveis e imóveis pertencentes ao Patrimônio do Município, que sejam julgados de interesse da empresa, a critério do Prefeito Municipal, para realização de seus objetivos.

Artigo 5º - Fica desafetado e autorizada a transferência para a **[denominação da companhia]**, a área objeto da matrícula nº _____, que compõe o terreno da localização denominada_____, com limites e confrontações originárias, superfície, linhas e dimensões descritos e caracterizados nas referidas matrículas, com todos os dados e elementos relativos ao título aquisitivo e seu registro na circunscrição imobiliária competente: **[detalhamento da área]**.

Parágrafo Único. Fica a Empresa Pública autorizada a conceder às empresas, universidades e instituições de pesquisa, públicas ou privadas, Direito Real de Uso das áreas necessárias para a instalação de seus empreendimentos.

Artigo 6º - O capital inicial da **[denominação da companhia]**, uma vez integralizado, poderá ser aumentado por ato do Executivo Municipal, mediante incorporação de dotações orçamentárias que lhe forem consignadas; de reservas decorrentes de lucros líquidos de suas atividades, e de reavaliação do ativo, observadas as leis que regem a matéria.

Artigo 7º - Constituem recursos da **[denominação da companhia]**:

I – Receitas decorrentes de:

a) Prestação de serviços, especialmente de consultorias e assessorias técnicas;

b) Dotações orçamentárias;

c) Exploração de direitos próprios ou de terceiros, decorrentes de seu objeto social;

d) Rendimento de aplicação de seus ativos financeiros e outros pertencentes ao patrimônio sob sua administração;

e) Alienação de bens patrimoniais ou de materiais inservíveis;

II – Recursos, decorrentes de acordos, ajustes, contratos e convênios que venham a ser celebrados, com órgãos ou instituições públicas ou privadas, inclusive Companhias de fomento.

III – Convênios, contratos e doações realizados por entidades nacionais ou internacionais, públicas ou privadas;

IV – Doações, auxílios, subvenções e legados de qualquer natureza, de pessoas físicas ou jurídicas do país ou do exterior;

V – Recursos de empréstimos realizados com destinação para pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica;

VI – Outras receitas que vierem a ser destinadas à **[denominação da companhia]**.

Artigo 8º - A **[denominação da companhia]** terá por objeto gerenciar, organizar e estruturar os empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda para promover e estimular as atividades econômicas com vistas a promover sustentabilidade econômica e financeira para o Município, através do desenvolvimento da infraestrutura, da base empresarial, visando contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental de sua população, e para tanto deverá:

a) Executar, rever e atualizar os Planos Diretores dos distritos e condomínios industriais existentes e de outros que vierem a ser criados;

b) Promover assistências aos empreendimentos que se ajustarem aos planos diretores;

c) Promover estudos tendo em vista o desenvolvimento equilibrado das áreas adjacentes aos distritos e condomínios industriais;

d) Participar de entidades públicas e privadas, cujos projetos se ajustem aos Planos Diretores, inclusive, mediante subscrição de capital;

e) Promover a criação de entidades subsidiárias;

f) Promover convênios, contratos ou acordos para atender às suas finalidades;

g) Promover a obtenção de financiamentos internos e externos, mediante a autorização expressa dos poderes Executivo e Legislativo;

h) Providenciar, junto aos órgãos ou entidades públicas e privadas, o desenvolvimento de ações no interesse da execução dos Planos Diretores;

i) Operar serviços e executar obras, diretamente ou por adjudicação, nos distritos e condomínios industriais;

j) Fiscalizar a utilização das terras que vierem a serem desapropriadas pelo Executivo para constituírem propriedades da **[denominação da companhia]**, e das que vier a vender e proteger as áreas desocupadas.

k) Vender a qualquer título, ou arrendar imóveis, para fins do disposto no artigo 1.º desta lei;

l) Pagar, com recursos próprios, imóveis desapropriados, para fins do disposto no artigo 1º desta lei, podendo, para tanto, estabelecer parcerias com a iniciativa privada para custeio de tais desapropriações, desde que seja de interesse público e com vistas a consecução dos objetivos da Companhia;

m) Propor a formulação, no âmbito da Secretaria Municipal a que estiver vinculada, da política de estímulo ao desenvolvimento das atividades industriais do Município;

n) Exercer outras atividades, de sua exclusiva competência, necessárias ao cumprimento das suas atividades.

Parágrafo Único. Para a consecução dos seus objetivos a **[denominação da companhia]** poderá:

a) Desenvolver os projetos de urbanização, parcelamento de imóveis e edificações, uso e ocupação da área do Distrito Industrial;

b) Desenvolver e estimular a instalação e expansão de unidades econômicas nos Distritos Industriais sob sua responsabilidade;

c) Criar condições ideais de infraestrutura para o desenvolvimento de Distritos Industriais;

d) Desenvolver mecanismos de atração de empresas que baseiam suas atividades em pesquisa e desenvolvimento para os Distritos Industriais;

e) Promover o desenvolvimento científico e tecnológico objetivando a melhoria das condições de vida de sua população;

f) Propiciar apoio financeiro e institucional a projetos e programas voltados à sistematização, geração, absorção e transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos;

g) Desenvolver toda e qualquer atividade econômica, para tanto necessária, inclusive, adquirir e alienar, por compra e venda bens móveis e imóveis, promover desapropriações, realizar financiamentos e outras operações de crédito, oferecer bens em penhor e sob hipotecas;

h) Celebrar convênios e contratos com entidades públicas, particulares, pessoas físicas ou jurídicas, sempre em função da execução dos programas e planos aprovados, observada a legislação pertinente.

i) Celebrar contratos de gestão com instituições qualificadas como Organização Social pelo Município, nas áreas de Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo.

Artigo 9º - Fica o Executivo Municipal autorizado a prestar garantias e avais a financiamentos e outras operações de crédito que a **[denominação da companhia]** venha a realizar para o perfeito desempenho das atribuições que lhe são próprias.

Artigo 10 – A **[denominação da companhia]**, será administrada da seguinte forma _____ cuja composição e atribuições serão definidas em regulamento a ser baixado pelo Executivo Municipal, e conforme estrutura organizacional em anexo, ficando desde já autorizado o Executivo Municipal criar os cargos constantes desta lei e seu anexo.

Artigo 11 – A **[denominação da companhia]** exercerá suas atividades com pessoal próprio, conforme cargos criados por esta lei, com servidores públicos municipais que forem cedidos, que terão assegurados todos os direitos e vantagens dos respectivos cargos ou funções e, se necessário, por pessoal técnico contratado.

Artigo 12 – As licitações promovidas e os contratos celebradas pela **[denominação da companhia]** atenderão aos princípios da legislação de licitações e contratos administrativos em vigor.

Artigo 13 – O Poder Executivo, por Decreto, baixará regulamento relativo aos atos constitutivos da **[denominação da companhia]**, promovendo a elaboração do plano de transferência de quaisquer serviços públicos que venham a passar para esta Empresa, estando, por força desta lei, devidamente autorizado a isso

Artigo 14 – As despesas com a execução da presente Lei, correrão por conta de verbas orçamentárias próprias consignadas no orçamento.

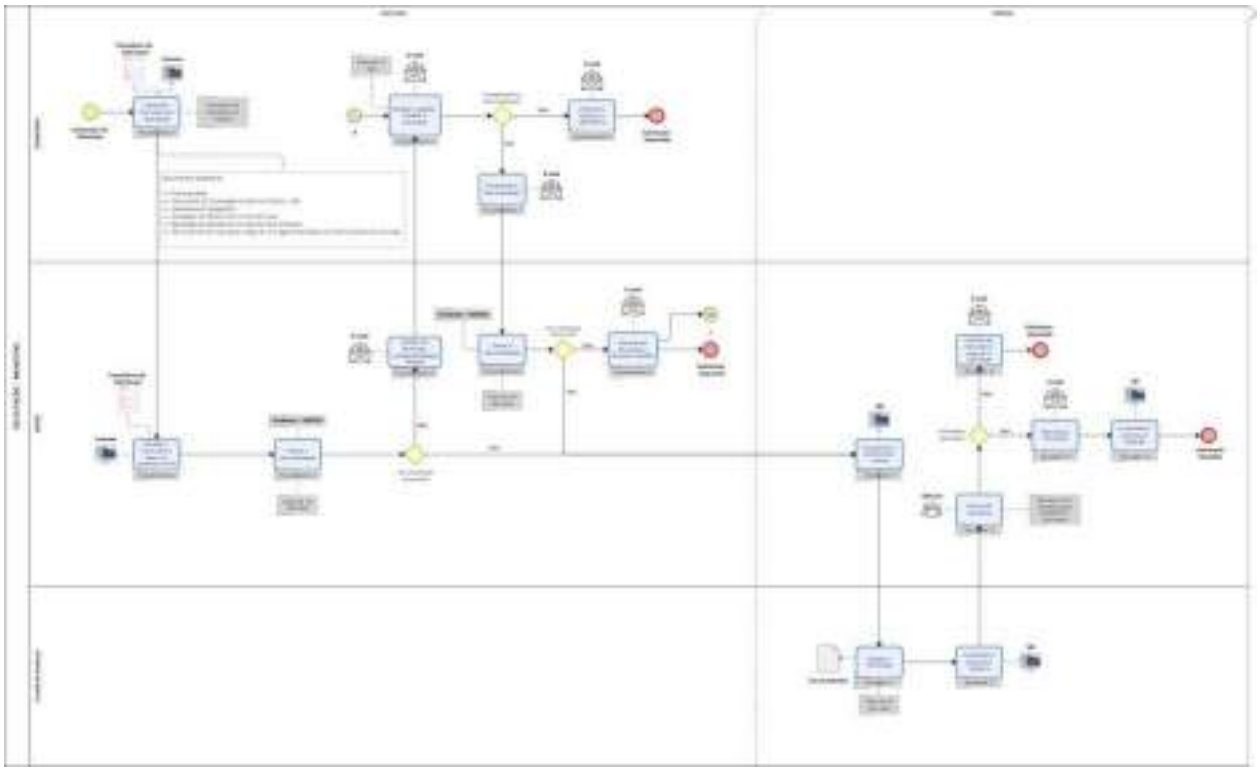
Artigo 15 – Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogando todas as demais disposições em contrário.

_____,___de_____de_____.

Prefeito

Anexo V

PROCESSO DE SOLICITAÇÃO À ADESÃO AO PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO, REVITALIZAÇÃO OU AMPLIAÇÃO DE ÁREAS DESTINADAS À EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS GERADORES DE EMPREGO E RENDA.



Input: Solicitação do Município

Procedimento 1: Preencher o Formulário.

O Município solicitante deverá preencher o Formulário disponível no site criado exclusivamente para o programa, anexando os seguintes documentos:

=> Planta da Área
=> Documento de Titularidade ou Domínio Público – RGI
=> Levantamento Topográfico

=> Sondagem do Terreno (No mínimo 02 furos)
=> Declaração da Secretaria Municipal de Meio Ambiente
=> Termo de Compromisso para criação de uma Agência de Desenvolvimento Econômico Municipal
Responsável pelo procedimento: Município solicitante.

Procedimento 2: Receber o formulário e abrir um processo no SEI.

A solicitação enviada pelos Municípios à SEDEICS, através do preenchimento do formulário, será recebida via e-mail específico para esse fim. Recebido o formulário, o servidor da SEDEICS deverá abrir um processo no Sistema Eletrônico de Informação ("SEI") para o devido registro e encaminhamento da solicitação.

Responsável pelo procedimento: Servidor da SEDEICS.

Procedimento 3: Checar a documentação.

O servidor da SEDEICS deverá verificar se o Município enviou toda documentação necessária para dar prosseguimento ao processo, e indicar, caso seja necessário, quais documentos precisam de complementação ou não.

Responsável pelo procedimento: Servidor da SEDEICS.

Procedimento 4: Solicitar ao Município complementação.

Caso seja necessário solicitar complementação de documentos e/ou informação, o servidor da SEDEICS responsável pelo processo de recebimento de solicitações dos Municípios, deverá efetuar as solicitações aos Municípios através do e-mail criado especificamente para o referido Programa.

Responsável pelo procedimento: Servidor da SEDEICS.

Procedimento 5: Receber o pedido e avaliar a solicitação.

O Município, recebendo o pedido de complementação de documentos/informação, deverá avaliar a solicitação e verificar a possibilidade de cumprimento ou não.

Responsável pelo procedimento: Município solicitante.

Procedimento 6: Informar à SEDEICS a desistência.

Caso **NÃO** seja possível o encaminhamento das informações/documentações complementares, o Município deverá informar à SEDEICS, através do mesmo e-mail criado especificamente para o referido Programa.

Responsável pelo procedimento: Município solicitante.

Procedimento 7: Encaminhar a documentação.

Caso seja possível o encaminhamento das informações/documentações complementares, o Município deverá anexar a documentação ou prestar os devidos esclarecimentos, e informar à SEDEICS, através do mesmo e-mail criado especificamente para o referido Programa.

Responsável pelo procedimento: Município solicitante.

Procedimento 8: Checar a documentação.

O servidor da SEDEICS deverá verificar se o Município enviou toda documentação necessária para dar prosseguimento ao processo, e indicar, caso seja necessário, quais documentos precisam de complementação ou não.

Responsável pelo procedimento: Servidor da SEDEICS.

Procedimento 9: Informar ao Município e arquivar o pedido.

Caso a documentação não esteja de acordo com as diretrizes da SEDEICS, o servidor da SEDEICS deverá arquivar o processo no SEI e informar ao Município, através do e-mail específico criado para esse fim, a não conformidade e os motivos do arquivamento.

Responsável pelo procedimento: Servidor da SEDEICS.

Output: Solicitação arquivada.

Encerra-se o procedimento tendo em vista o arquivamento da solicitação.

Procedimento 10: Encaminhar o processo ao Comitê.

Caso a documentação esteja de acordo com as diretrizes da SEDEICS, o processo SEI deverá ser enviado ao **Comitê Gestor** do programa para análise e deliberação.

Responsável pelo procedimento: Servidor da SEDEICS.

Procedimento 11: Analisar a Solicitação.

O Comitê gestor deverá analisar a documentação enviada pelo Município e emitir o **Parecer Técnico** a respeito da viabilidade do projeto, no prazo máximo de até 10 (dez) dias úteis.

Responsável pelo procedimento: Comitê Gestor.

Procedimento 12: Encaminhar o processo à SEDEICS.

Após a análise do processo e emissão do parecer técnico, o Comitê Gestor deverá retornar o processo à SEDEICS para que o processo seja analisado.

Responsável pelo procedimento: Comitê Gestor.

Procedimento 13: Ciência do Secretário.

O Servidor da SEDEICS, deverá informá-lo a respeito dos pedidos de adesão ao programa, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada solicitação.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 14: informar ao Município.

Caso a solicitação tenha sido aprovada e o parecer Técnico da Comissão tenha sido positivo, o servidor da SEDEICS deverá informar ao Município, através do e-mail específico criado para esse fim, a adesão ao programa.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 15: Encaminhar o processo à SEIC.

Após o procedimento de informar ao Município a adesão ao programa, o processo deverá ser encaminhado à Secretaria Estadual de Infraestrutura e Cidades – SEIC/RJ para continuidade do processo, através do SEI.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Output: Solicitação atendida.

Encerra-se o procedimento tendo em vista à adesão ao programa.

Procedimento 16: informar ao Município e arquivar a solicitação.

Caso a solicitação não tenha sido aprovada, o servidor da SEDEICS deverá informar a decisão ao Município, através do e-mail específico criado para esse fim, e arquivar o processo no SEI.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Output: Solicitação arquivada.

Encerra-se o procedimento tendo em vista o arquivamento da solicitação.

Anexo VI

PROPOSTA DE MINUTA IMPLANTAÇÃO DO POLO NÁUTICO PESQUEIRO

ESTADO DO RIO DE JANEIRO

DECRETO Nº DE DE 2023.

DECLARA À IMPLANTAÇÃO DO POLO NAUTICO PESQUEIRO, NO ANTIGO ESTALEIRO CANECO, NO BAIRRO DO CAJU, ZONA PORTUÁRIA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições legais e constitucionais, com fundamento no art. XXX da Constituição do Estado do Rio de Janeiro, e tendo em vista o que consta do Processo Administrativo n° SEI XXXXXXX,

CONSIDERANDO:

- Decreto n° 47.813 de 28 outubro de 2021, que dispõe sobre a Política Pública para o Fomento da Economia do Mar do Estado do rio de Janeiro e dá outras providências.

- Lei n ° 9466 de 25 de novembro de 2021, que cria a Política Estadual de Incentivo à Economia do Mar como estratégia de desenvolvimento socioeconômico do Estado do Rio de Janeiro, na forma que menciona.

- Lei n° 9526 de 28 de dezembro de 2021, que dispõe sobre a instituição de regime diferenciado de tributação para a indústria náutica, com base no art. 3º, § 2º, I da Lei Complementar nº 160/2017, como também da cláusula 12ª do Convênio ICMS nº 190/2017, nos termos que especifica.

- Lei nº 9.809 de 22 de julho de 2022, que instituiu o Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do estado do Rio de Janeiro e que estabelece como um dos seus objetivos a promoção das atividades científicas, tecnológicas e de inovação como estratégia para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do estado do Rio de Janeiro;

- Lei n° 9545 de 10 de agosto de 2022, que dispõe sobre a implantação de um Complexo Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro,

- A necessidade do Estado do Rio de Janeiro em gerar desenvolvimento a partir do apoio aos setores pesqueiro e náutico no que tange o planejamento industrial, socioeconômico, turístico e ambiental bem como a busca pela sustentabilidade e competitividade econômica.

- Com a desativação do terminal da Praça XV na década de 90, o setor da pesca no Estado ficou sem uma área de desembarque adequado e sem incentivos econômicos, resultando no fechamento e no êxodo industrial. A inexistência de um terminal pesqueiro acarretou a queda na produção pesqueira para outros Estados.

- A localização e espaço físico privilegiado na Baía de Guanabara;

- A importância em atender e apoiar os pescadores artesanais profissionais, devidamente registrados, de forma autônoma ou de regime de economia familiar, que tem meios de produção próprios ou em parceria conforme define a Lei n° 11.959, de 29 de junho de 2009.

- Com a criação de um polo náutico promoverá e contribuirá para a ampliação da cadeia de fornecimento da indústria e comercio deste setor;

- A relevância do Estado do Rio de Janeiro em gerar desenvolvimento a partir de apoio ao setor náutico no que tange a novas tecnologias, insumos e equipamentos;

DECRETA:

Art.1º - Fica criado o POLO NAÚTICO PESQUEIRO do Estado do Rio de Janeiro, que tem por objetivo ensejar o fortalecimento da cadeia produtiva da pesca com a instalação do Complexo Pesqueiro, o desenvolvimento do segmento náutico através do Polo Náutico e ainda, abrigar um parque tecnológico estadual voltado para a promoção das atividades científicas, tecnológicas e de inovação na Baía de Guanabara.



Parágrafo Único – O projeto para o Polo Náutico Pesqueiro do Estado do Rio de Janeiro, sob a gestão da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércios e Serviços – SEDEICS, será considerado prioritário para estimular o fortalecimento da cadeia produtiva, fomento à economia local, a geração de trabalho e renda, o desenvolvimento gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e para a revitalização da zona portuária.

Art.2º - O Polo Náutico Pesqueiro será implantado no terreno localizado à Rua Carlos Seidl n° 714, bairro do Caju – Rio de Janeiro, com área total aproximada de 135.220,65 m² conforme ilustração abaixo;

Art.3º - Esse Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Localização do Polo Náutico Pesqueiro

Laudo Pericial de Avalição– Imagem obtida pelo Google Earth. Acesso em Abril/2021

Rio de Janeiro, de de 2023

Anexo VII

Respostas ao Formulário

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	particip ou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios", "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
1	11/21/2022 11:25:40	Teknofil	Rio de Janeiro	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
2	12/13/2022 12:09:08	R L M Valle Distribuidora MEI, SUPPORT SUBSEA SERVIÇOS, ETINOV EQUIPAMENTOS, HEMIR MONTAGENS	Macaé	Microempreendedor Individual (MEI)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
3	12/22/2022 11:41:35	M Rosti Comercio Industria de Alimentos LTDA	Nova Friburgo	Microempresa (ME)	Participou na CADEG	Sim			Rodadas de Negócios	
4	12/22/2022 12:12:25	Grove Agency Seek Agency	Rio das Ostras	Microempreendedor Individual (MEI)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
5	12/22/2022 12:30:38	Group serv Macaé	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	amigo empresário	Sim			Rodadas de Negócios	
6	12/22/2022 12:40:04	Ostrastur Viagens e Turismo Ltda	Rio das Ostras	Microempreendedor Individual (MEI)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Sessão de Negócios	Sessão de Negócios
7	12/22/2022 12:59:41	supply marine	Rio de Janeiro	Grande Empresa	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Não	Não pode ir	SIM		
8	12/22/2022 13:05:33	OXYGEN CORPORATION LTDA	Volta Redonda	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
9	12/22/2022 14:34:09	PAOLLA LANDIM OLIVEIRA	Resende	Microempreendedor Individual (MEI)	Imprensa Local	Não	Problemas de trabalho,	NAO		
10	12/22/2022 14:39:37	Para Raio Engenharia	Volta Redonda	Microempreendedor Individual (MEI)	Instagram da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
11	12/22/2022 14:44:39	24 Horas Gestão e Saúde Ltda	Volta Redonda	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Whatsapp	Não	Viagem de negócios	SIM		
12	12/22/2022 14:51:44	PBS - PEOPLE AND BUSINESS SOLUTIONS CONSULTORIA	Nova Friburgo	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
13	12/22/022 15:15:53	Petrofame Serviços de Manutenção e Comércio Ltda	Macae	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
14	12/22/2022 15:53:36	ÁGIL CONSULTORIA E TREINAMENTO	Niterói	Microempresa (ME)	Evento Sebrae	Sim			As duas opções	Sessão de Negócios

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
1	11/21/2022 11:25:40	Teknofil	Rio de Janeiro		10	5	não	cartão de visita	Sim	desde 2017 uns 100.000,00
2	12/13/2022 12:09:08	R L M Valle Distribuidora MEI, SUPPORT SUBSEA SERVIÇOS, ETINOV EQUIPAMENTOS, HEMIR MONTAGENS	Macaé	Interferência na apresentação, acontece com pouca frente	Várias	4	Sim	folder explicativo, produtos, portfólio	Ainda estou em negociação	
3	12/22/2022 11:41:35	M Rosti Comercio Industria de Alimentos LTDA	Nova Friburgo		varias	4	não	folder explicativo, produtos	Sim	
4	12/22/2022 12:12:25	Grove Agency Seek Agency	Rio das Ostras		1	5	Mapeamento de empresas	apresentação ppt	Sim	50mil
5	12/22/2022 12:30:38	Group serv Macaé	Macaé		1	3	não	anotando informações	Ainda estou em negociação	
6	12/22/2022 12:40:04	Ostrastur Viagens e Turismo Ltda	Rio das Ostras		Já participou outras vezes	5	Não, pois tem experiencia	folder explicativo, cartão de visita	Não	
7	12/22/2022 12:59:41	supply marine	Rio de Janeiro							
8	12/22/2022 13:05:33	OXYGEN CORPORATION LTDA	Volta Redonda		6	5	Sim, pesquisa as empresas que estão participando, tenta entender o mercado	cartão de visita, Troca contato	Sim	Não soube informar
9	12/22/2022 14:34:09	PAOLLA LANDIM OLIVEIRA	Resende							
10	12/22/2022 14:39:37	Para Raio Engenharia	Volta Redonda	Rodada, facilidade de apresentar o trabalho	2	3	Sim, estudo técnico em relação as empresas presentes			
11	12/22/2022 14:44:39	24 Horas Gestão e Saúde Ltda	Volta Redonda							
12	12/22/2022 14:51:44	PBS - PEOPLE AND BUSINESS SOLUTIONS CONSULTORIA	Nova Friburgo		3	3	Sim, organização de material, empresas que iria abordar	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Ainda estou em negociação	
13	12/22/2022 15:15:53	Petrofame Serviços de Manutenção e Comércio Ltda	Macae		Muitas vezes	5	Sim, folhetos	folder explicativo, cartão de visita	Ainda estou em negociação, Não	
14	12/22/2022 15:53:36	ÁGIL CONSULTORIA E TREINAMENTO	Niterói		12	5	Separo o material e um discurso.	folder explicativo, cartão de visita, Carta de apresentação	Sim	100 mil

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões ?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
1	11/21/2022 11:25:40	Teknofil	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	setor de filtro		5	Tudo ótimo	não	
2	12/13/2022 12:09:08	R L M Valle Distribuidora MEI, SUPPORT SUBSEA SERVIÇOS, ETINOV EQUIPAMENTOS, HEMIR MONTAGENS	Macaé	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Rede de contatos, Desenvolvim ento de novos	Equinor	Não sabe dizer	4	Manter o trabalho dos eventos	Não.	O estado buscar empresas para desenvolvimento
3	12/22/2022 11:41:35	M Rosti Comercio Industria de Alimentos LTDA	Nova Friburgo	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Mercado Zona Sul					
4	12/22/2022 12:12:25	Grove Agency Seek Agency	Rio das Ostras	Rede de contatos	BW Energy	Palestras sobre negocios	5	Manter regularidade das rodadas	Não	Diversidade e inclusão social
5	12/22/2022 12:30:38	Group serv Macaé	Macaé	Rede de contatos	no segmento na área de condomínio/seg urança privada		4	Suporte a quem participou, contato pós rodada é interessante .	não	financiamento / projeção de crescimento
6	12/22/2022 12:40:04	Ostrastur Viagens e Turismo Ltda	Rio das Ostras	Network	Petróleo	Capacitação em vendas	5	Promovendo mais encontros	Não	Ofertas na novos negócios
7	12/22/2022 12:59:41	supply marine	Rio de Janeiro		Industrial, Naval, Maritima	Capacitação de clientes/forne cedores	5	as rodadas são boas, aumentar a dinâmica, talvez uma vês por mês (talvez online)	não	industrial/ naval /marítima/ petróleo e gás modo geral
8	12/22/2022 13:05:33	OXYGEN CORPORATION LTDA	Volta Redonda	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Rede de contatos	Transportadora s	Capacitação de prospecção e vendas	5	Deveria promover um cadastro de compras, de interesse de terceiros, envio de propostas.	Parabéns, faz muita diferença para as empresas pequenas. Sugere o aumento de eventos.	Deveria promover um cadastro de compras, de interesse de terceiros, envio de propostas.
9	12/22/2022 14:34:09	PAOLLA LANDIM OLIVEIRA	Resende							
10	12/22/2022 14:39:37	Para Raio Engenharia	Volta Redonda							
11	12/22/2022 14:44:39	24 Horas Gestão e Saúde Ltda	Volta Redonda		CSN	Gestão negócio e gestão financeira.	5	Projeto virgula, foi uma iniciativa que o cliente gostou muito.	Sim, que aconteça mais eventos como esses.	Saúde e bem-estar
12	12/22/2022 14:51:44	PBS - PEOPLE AND BUSINESS SOLUTIONS CONSULTORIA	Nova Friburgo	Rede de contatos, Desenvolvim ento de novos	Industrias	Nao sabe dizer	5	Realizando eventos em mais cidades, um workshop	Tem empresas que não se apresentam de uma forma	Network

									correta.	
13	12/22/2022 15:15:53	Petrofame Serviços de Manutenção e Comércio Ltda	Macae	Parceria empresarial, Rede de contatos	Serviços	Curso de marketing digital, sobre tecnologia e aprimoramento o	5	Continuar fomentando os encontros e aproximações de fornecedores e empresas. Facilitar o crédito para pequenas empresas, pois há dificuldade e encontrar no mercado.		Inovação, uma plataforma online para as empresas se encontrarem. A empresa busca sua demanda junto a sedeeri e a sedeeri disponibilizar o contato para as empresas interessadas entrarem em contato.
14	12/22/2022 15:53:36	ÁGIL CONSULTORIA E TREINAMENTO	Niterói	Networking	Offshore, turismo e tecnologia.	Customização de necessidades das empresas.	3	Mais participação das outras entidades, fora a secretaria.	Envolver mais os empresários, de modo geral(do pequeno ao grande).	Crédito, educação financeiro, planejamento e desenvolvimento estratégico.

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	participou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
15	12/22/2022 16:15:04	PION G PLUS LTDA	Valença	Grande Empresa	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			Rodadas de Negócios	
16	12/22/2022 16:26:31	AH ACHEI INFORMÁTICA	São Gonçalo	Microempreendedor Individual (MEI)	Através de um grupo de Whatsapp.	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
17	12/22/2022 16:29:52	HF DE MESQUITA SEGURANÇA DO TRABALHO E SERVIÇOS "	VOLTA REDONDA	Microempresa (ME)	Imprensa Local	Sim			Rodadas de Negócios	
18	12/22/2022 16:47:04	Alice, Eduarda e Davi Comércio e Serviços Navais e Industriais Eirelli (ALEDE)	São Gonçalo	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Através do grupo de whatssapp.	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
19	1/3/2023 15:10:41	Gerson Gonçalves Neves Filho	Trajano de Morais	Microempreendedor Individual (MEI)	whatsapp comercio Turismo SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
20	1/3/2023 15:46:26	HIDROPARTES COMERCIAL LTDA	MACAE	Empresa de Médio Porte	Imprensa Local	Sim			Rodadas de Negócios	
21	1/3/2023 15:55:24	Highbras Serviços de Petroleo e treinamentos Ltda	Rio das Ostras	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Sessão de Negócios	
22	1/3/2023 16:27:55	GCOP BRASIL	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Através rede petro	Não	doente	SIM		
23	1/3/2023 16:42:52	Hobby lazer esportes	Angra dos Reis	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Imprensa Local	Sim			Rodadas de Negócios	
24	1/3/2023 16:56:08	Hotelaria Brasil Ltda	Niteroi	Grande Empresa	Indicação de outra empresa que participou	Não	agenda	SIM		
25	1/3/2023 17:06:06	Império da chef -	Barra Mansa	Microempreendedor Individual (MEI)	Instagram da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			Rodadas de Negócios	
26	1/4/2023 13:11:51	Infinity Soluções	Campos	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	nao lembra			
27	1/4/2023 13:21:18	INSPIRE-SE SERVICOS DE ORGANIZACAO FEIRAS EVENTOS COMPUTADORES MAQUINAS TREINAMENTOS PESSOAL SEGURANCA DO TRABALHO EM GERAL LTDA	Volta Redonda	Microempresa (ME)	não ficou sabendo	Não	nao ficou sabendo email adm@grupo inspire-se.com.br	SIM		
28	1/4/2023 13:32:50	Café Fazenda Goiabal	Bom Jardim - região serrana	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	Mandou uma representante por falta	SIM		

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
15	12/22/2022 16:15:04	PION G PLUS LTDA	Valença		4	5	Sim, analisa as empresas convidadas, prepara apresentação	folder explicativo, portfólio	Ainda estou em negociação	
16	12/22/2022 16:26:31	AH ACHEI INFORMÁTICA	São Gonçalo		4	5	Sim, apresentação de power point e divulgação de QR CODE.	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Sim	R$:1690,00
17	12/22/2022 16:29:52	HF DE MESQUITA SEGURANÇA DO TRABALHO E SERVIÇOS "	VOLTA REDONDA		1	5	NAO	folder explicativo	Não	
18	12/22/2022 16:47:04	Alice, Eduarda e Davi Comércio e Serviços Navais e Industriais Eirelli (ALEDE)	São Gonçalo		5	4	Sim, apresentação digital (ppt e pdf).	cartão de visita	Não	
19	1/3/2023 15:10:41	Gerson Gonçalves Neves Filho	Trajano de Morais		1	5	Preparo de documentação.	não levo material	Não	
20	1/3/2023 15:46:26	HIDROPARTES COMERCIAL LTDA	MACAÉ		6	4	sim	folder explicativo	Ainda estou em negociação, Não	
21	1/3/2023 15:55:24	Highbras Serviços de Petroleo e treinamentos Ltda	Rio das Ostras		2	5	sim, planejamento estratégico	folder explicativo, portfólio	Ainda estou em negociação	
22	1/3/2023 16:27:55	GCOP BRASIL	Macaé							
23	1/3/2023 16:42:52	Hobby lazer esportes	Angra dos Reis		1	5	sim	folder explicativo	Não	
24	1/3/2023 16:56:08	Hotelaria Brasil Ltda	Niteroi							
25	1/3/2023 17:06:06	Império da chef -	Barra Mansa		1	5	sim	folder explicativo	Não	
26	1/4/2023 13:11:51	Infinity Soluções	Campos							
27	1/4/2023 13:21:18	INSPIRE-SE SERVICOS DE ORGANIZACAO FEIRAS EVENTOS COMPUTADORES MAQUINAS TREINAMENTOS PESSOAL SEGURANCA DO TRABALHO EM GERAL LTDA	Volta Redonda							
28	1/4/2023 13:32:50	Café Fazenda Goiabal	Bom Jardim - região serrana							

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões ?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
15	12/22/2022 16:15:04	PION G PLUS LTDA	Valença	Rede de contatos	Empresas da área médica e hospitais	Promover mais eventos	5	Parte fiscal, incentivos, simplificação dos impostos	Não	Interação entre todas as empresas do Estado
16	12/22/2022 16:26:31	AH ACHEI INFORMÁTICA	São Gonçalo	Fechamento de Negócios, Rede de contatos, Cadastro em outras	Rede de supermercados, offshore, e rede de drogarias.	"Como concretizar uma venda" e "Venda eficaz"	5	Mais eventos em São Gonçalo e Niterói.	Não	Capacitação profissional, e oportunidades para microempreendedores.
17	12/22/2022 16:29:52	HF DE MESQUITA SEGURANÇA DO TRABALHO E SERVIÇOS "	VOLTA REDON DA	Não tive benefícios	METAL MECANICO	QUESTOES CONTABEIS	5	PROMOVER MAIS EVENTOS	PARABENIZAR VINICIUS FARAH	SERVIÇOS PARA OFERECER, ESCLARECIMENTOS DE DUVIDAS CONTABEIS
18	12/22/2022 16:47:04	Alice, Eduarda e Davi Comércio e Serviços Navais e Industriais Eirelli (ALEDE)	São Gonçalo	Rede de contatos	Construção civil, naval, prefeituras, offshore	Capacitação para concorrer a licitações públicas.	5	Marketing e divulgação dos eventos.	Sim, maior divulgação dos eventos, para atrair mais pessoas, para haver maiores possibilidades de fechar	Separação por área de interesse, catálogo de informações sobre o segmentos das empresas.
19	1/3/2023 15:10:41	Gerson Gonçalves Neves Filho	Trajano de Morais	Não tive benefícios	Petrobras e empresas cimenteiras	nenhum	1	Simplificar a cominicação entre secretaria e Empreendedor	Que possa ter política facilitada de capital com os pequenos Empreendedo res do interior	Oportunidades de negócio
20	1/3/2023 15:46:26	HIDROPARTES COMERCIAL LTDA	MACAÉ	Rede de contatos	no mesmo segmento	não sabe dizer	5	não sabe dizer	não	não saber dizer
21	1/3/2023 15:55:24	Highbras Serviços de Petroleo e treinamentos Ltda	Rio das Ostras	Rede de contatos		melhor desenvolvime nto da plataforma de conhecimento	5	busca por parceiros diretos	agradeciment o pelo retorno. achou muito importante.	assuntos voltados a área petróleo e gás
22	1/3/2023 16:27:55	GCOP BRASIL	Macaé		Oleo e ga´s	Planejamento de vendas	5	Rodadas de negócios é bom!	não	Demandas de clientes / âncoras
23	1/3/2023 16:42:52	Hobby lazer esportes	Angra dos Reis	Rede de contatos	Faculdade Severino Sombra	só capacitação não resolve, precisa estimular e financiar as micro e pequenas empresas	4	divulgar e tentar intermediar entre as micros e pequenas empresas	deve dar continuidade no evento, e melhor planejar o evento (empresas grandes não demonstram interesses, mandam funcionário só para fazer	não sabe dizer
24	1/3/2023 16:56:08	Hotelaria Brasil Ltda	Niteroi		empresas de turismo	área voltada para hotelaria/turis mo	5	aumentar os eventos (datas)	não	não sabe dizer
25	1/3/2023 17:06:06	Império da chef -	Barra Mansa	Rede de contatos		mais oportunidade para as pequenas empresas	5	mais oportunidades/ mais divulgações e oportunidades as pequenas empresas	não	abordar mais a alimentação saudável (palestras e mais)
26	1/4/2023 13:11:51	Infinity Soluções	Campos							
27	1/4/2023 13:21:18	INSPIRE-SE SERVICOS DE ORGANIZACAO FEIRAS EVENTOS COMPUTADORES MAQUINAS TREINAMENTOS PESSOAL SEGURANCA DO TRABALHO EM GERAL LTDA	Volta Redonda			renovação e tecnologia		aproximação maior com os empresários, SEBRAE tem esse papel mas não cumpre amplamente	incluir o email: adm@grupoin spirese.com.b r	
28	1/4/2023 13:32:50	Café Fazenda Goiabal	Bom Jardim - região serrana		Cafeteria, agronegócio.	Não	5	Mais eventos	Mais eventos e divulgação.	filtro para empresas do ramo desejado e informações

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	participou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
29	1/4/2023 13:47:42	Interativa Design e Marketing Digital	Volta Redonda	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
30	1/4/2023 14:00:02	Irh Consultoria	Niterói	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	não se lembra de ter participado	Não	não se lembrA	SIM		
31	1/4/2023 14:32:41	J P C LIMA SERVIÇOS DE LIMPEZA EM GERAL	Barra Mansa	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Imprensa Local	Sim			Rodadas de Negócios	
32	1/5/2023 10:15:52	3R Soluções em solda plástica	Duque de Caxias	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	Problemas de saúde	SIM		
33	1/5/2023 11:05:23	ALDINEA B. A. NASCIEMNTO TREINAMENTOS-EPP	Centro - RJ	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
34	1/5/2023 11:27:19	AMC - SOLUÇÕES EM ENERGIA	Belo Horizonte	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	Rodada de Negócios
35	1/5/2023 11:36:56	AMC Engenharia e Automação	Belo Horizonte	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	Rodada de Negócios
36	1/5/2023 11:37:19	Otica Mundial de Tersopolis LTDA	Teresopolis		E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Não	Não conseguiu comparecer	NAO		
37	1/5/2023 12:06:53	ARSENIC ARQUITETOS ASSOCIADOS	Juiz de Fora	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Sessão de Negócios
38	1/5/2023 12:11:28	PREV-X	Macae	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
39	1/5/2023 12:19:25	Art e Flora Garden	Guapimirim	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Imprensa Local	Sim			Rodadas de Negócios	
40	1/5/2023 12:21:44	Prime soluções TECNOLOGICAS	Rio de Janeiro	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	Estava fora do país	SIM		
41	1/5/2023 12:40:11	PROALEITE	São Francisco de Itabapoana	Empresa de Médio Porte	Indicação de outra empresa que participou	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
29	1/4/2023 13:47:42	Interativa Design e Marketing Digital	Volta Redonda		1	3	sim, foram 2 pessoas	portfólio, cartão de visita	Sim	em torno de 1.500,00
30	1/4/2023 14:00:02	Irh Consultoria	Niterói							
31	1/4/2023 14:32:41	J P C LIMA SERVIÇOS DE LIMPEZA EM GERAL	Barra Mansa		1	5	sim	folder explicativo	Sim	620
32	1/5/2023 10:15:52	3R Soluções em solda plástica	Duque de Caxias							
33	1/5/2023 11:05:23	ALDINEA B. A. NASCIEMNTO TREINAMENTOS-EPP	Centro - RJ		6	5	Sim, realiza pesquisas sobre as empresas âncoras.	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Não	
34	1/5/2023 11:27:19	AMC - SOLUÇÕES EM ENERGIA	Belo Horizonte		4	3	Não	folder explicativo, cartão de visita	Não	
35	1/5/2023 11:36:56	AMC Engenharia e Automação	Belo Horizonte		4	3	Não	folder explicativo, cartão de visita	Não	
36	1/5/2023 11:37:19	Otica Mundial de Tersopolis LTDA	Teresopolis							
37	1/5/2023 12:06:53	ARSENIC ARQUITETOS ASSOCIADOS	Juiz de Fora		5	5	Não	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Não	
38	1/5/2023 12:11:28	PREV-X	Macae		2	3	Não	cartão de visita	Não	
39	1/5/2023 12:19:25	Art e Flora Garden	Guapimirim		4	4	Sim, pesquisas	folder explicativo, portfólio, cartão de visita, Vídeos	Sim	400 reais
40	1/5/2023 12:21:44	Prime soluções TECNOLOGICAS	Rio de Janeiro							
41	1/5/2023 12:40:11	PROALEITE	São Francisco de Itabapoana		1	4	Não	não levo material	Não	

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sessão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões ?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
29	1/4/2023 13:47:42	Interativa Design e Marketing Digital	Volta Redonda	Fechamento de Negócios, Rede de contatos, contato com as prefeituras e apresentar a marca	participações de clinicas e grandes empresários da região que ficaram fora do evento	vendas, motivacional mais voltado para equipe e colaborador, algo técnico com certificado e mais palestras	5	eventos mais frequentes e grupos online	o local do evento poderia ser mais centralizado, mais organizado, com mais estrutura (agua/ alimentação/	criar grupos, áreas para procurar o fornecedor e conseguir contato direto com o fornecedor, maior numero de credenciados
30	1/4/2023 14:00:02	Irh Consultoria	Niterói		área de laboratório	gestão financeiro/ processos/ gestão comercial		eventos, capacitações	não	parte econômica do Estado, desenvolvimento do Estado em forma geral, oportunidades
31	1/4/2023 14:32:41	J P C LIMA SERVIÇOS DE LIMPEZA EM GERAL	Barra Mansa	Fechamento de Negócios, divulgação	setor industrial	treinamento de vendas e atendimento ao cliente (capacitação ate o pós venda)	4	mais rodadas, mais eventos de divulgação, através de mídias sócias	não	divulgação do que precisa contratar, encontrar o serviço que precisa, e deixar as próprias empresas realizar divulgações, e na própria plataforma realizar o agendamento de eventos, apresentações, ter mais contatos com outros fornecedores e etc
32	1/5/2023 10:15:52	3R Soluções em solda plástica	Duque de Caxias		Empresas do setor imobiliário.	Financiamento para empresas pequenas.	3	Facilidade financiamento e crédito para empresas	Mais crédito para pequenos empresários.	Sustentabilidade e investimento financeiro.
33	1/5/2023 11:05:23	ALDINEA B. A. NASCIEMNTO TREINAMENTOS-EPP	Centro - RJ	Rede de contatos	Offshore	Nenhum.	5	Mais eventos	Não	Não soube opinar
34	1/5/2023 11:27:19	AMC - SOLUÇÕES EM ENERGIA	Belo Horizonte	Rede de contatos	Automotivo e siderúrgico	Capacitação técnica	4	Melhorando o contato de empresas com os fornecedores.	Melhorias de infraestrutura s na rodada de negócios.	Mais assuntos técnicos e link para para os fornecedores
35	1/5/2023 11:36:56	AMC Engenharia e Automação	Belo Horizonte	Rede de contatos	Automotivo e siderúrgico	Capacitação técnica	4	Melhorando o contato de empresas com os fornecedores	Melhoria na infraestrutura da rodada de negócios.	Mais assuntos técnicos e link para os fornecedores
36	1/5/2023 11:37:19	Otica Mundial de Tersopolis LTDA	Teresopolis							
37	1/5/2023 12:06:53	ARSENIC ARQUITETOS ASSOCIADOS	Juiz de Fora	Parceria empresarial, Rede de contatos	Projetos arquitetura e engenharia para setor público e corporativos	Capacitação para prestação de serviços	5	Ajudar no resumo da demanda da região para os empresários. Descrever melhor a área para negócios.	Não	Capacitação para prestação de serviços.
38	1/5/2023 12:11:28	PREV-X	Macae	Parceria empresarial, Rede de contatos	Empresas Multinacionais	Não conhece	5	Realizando mais eventos, convidando empresas	Não	Contratação de serviços, um link direto para parceria
39	1/5/2023 12:19:25	Art e Flora Garden	Guapimirim	Parceria empresarial, Rede de contatos, Divulgação	Hotelaria	Marketing e qualificação de funcionários	5	Ter um atendimento mais abrangente ao município	Mais divulgação e inclusão de eventos em outros	Turismo, hotelaria e marketing
40	1/5/2023 12:21:44	Prime soluções TECNOLOGICAS	Rio de Janeiro		VALE, PETROBRAS	NÃO CONHECE	5			
41	1/5/2023 12:40:11	PROALEITE	São Francisco de Itabapoana	Parceria empresarial, Rede de		Mais eventos	4	Promovendo mais eventos	O evento foi muito bom	Comercio

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	particip ou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
42	1/5/2023 14:25:44	JANAINA PEIXOTO RIBEIRO MOTHE	Macaé	Microempreendedor Individual (MEI)	grupo do wapp da SEDEERI	Sim			Rodadas de Negócios	
43	1/5/2023 14:34:08	Oro Maquinas de Macaé equipamentos ltda	Macae	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
44	1/5/2023 14:40:59	Black flag comércio e indústria de alimentos	Resende	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	Rodada de Negócios
45	1/5/2023 14:53:46	JL MANUTENCAO E SERVICOS EM GERAL LTDA	Rio de Janeiro	Empresa de Médio Porte	participa desde 2019	Sim			Rodadas de Negócios	
46	1/5/2023 14:59:13	Bravia Engenharia & Servicos de Inspecoes - Usinagem e Soldas Eireli	Macaé	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			Rodadas de Negócios	Rodada de Negócios
47	1/5/2023 15:05:25	Flutrol Comércio e Controle de Fluídos Ltda	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
48	1/5/2023 15:08:45	QAP SERVIÇOS E SEGURANÇA EIRELI	Quissamã	Empresa de Médio Porte	Pela internet	Não	Foi desmarcado	SIM		
49	1/5/2023 15:10:34	Caio Eduardo Aleixo da Cruz 14836934737		Microempreendedor Individual (MEI)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	Problema com a localidade	SIM		
50	1/5/2023 15:14:55	JRQ MASTER CONSULTORES ASSOCIADOS	Macaé	Empresa de Médio Porte	grupo de wapp sebrae	Sim			Rodadas de Negócios	
51	1/5/2023 15:16:54	Fundação Oswaldo Aranha	Volta Redonda	Empresa de Médio Porte	Convite Whatsapp	Sim			Rodadas de Negócios	
52	1/5/2023 15:30:50	EASY COUTH	Rio de Janeiro	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
53	1/5/2023 15:43:54	Red BLUE Hotels	Rio de Janeiro, Macaé, Cabo Frio	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
54	1/5/2023 15:44:54	L V F Empreendimentos LTDA	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Associação Comercial	Sim			Rodadas de Negócios	
55	1/5/2023 15:54:46	Lagoship	Macaé	Microempresa (ME)	não sabe como ficou sabendo	Sim			Rodadas de Negócios	

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
42	1/5/2023 14:25:44	JANAINA PEIXOTO RIBEIRO MOTHE	Macaé		2	4	sim, material e revisão do que vai apresentar	folder explicativo, cartão de visita	Não	
43	1/5/2023 14:34:08	Oro Maquinas de Macaé equipamentos ltda	Macae		Vários	4	Sim, levantamento e junta o material promocional	folder explicativo, cartão de visita	Não	
44	1/5/2023 14:40:59	Black flag comércio e indústria de alimentos	Resende		2	5	Sim, estuda as empresas participantes	folder explicativo, brindes, portfólio	Sim	Não soube informa r
45	1/5/2023 14:53:46	JL MANUTENCAO E SERVICOS EM GERAL LTDA	Rio de Janeiro		4	3	Sim, material especifico pro evento	folder explicativo, cartão de visita	Não	
46	1/5/2023 14:59:13	Bravia Engenharia & Servicos de Inspecoes - Usinagem e Soldas Eireli	Macaé		2	5	Não	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Sim	150 mil
47	1/5/2023 15:05:25	Flutrol Comércio e Controle de Fluídos Ltda	Macaé		1	5	preparaçao de apresentação.	folder explicativo, produtos, portfólio	Não	
48	1/5/2023 15:08:45	QAP SERVIÇOS E SEGURANÇA EIRELI	Quissamã							
49	1/5/2023 15:10:34	Caio Eduardo Aleixo da Cruz 14836934737								
50	1/5/2023 15:14:55	JRQ MASTER CONSULTORES ASSOCIADOS	Macaé		mais de 10	5	sim, prepara material e faz analise das empresas e demandas	folder explicativo, cartão de visita	Sim	15.000,00
51	1/5/2023 15:16:54	Fundação Oswaldo Aranha	Volta Redonda		2 ou 3	5	sim, consulta serviços que pretendem divulgar e serviços que pretendem comprar	folder explicativo, brindes, cartão de visita, Banners	Ainda estou em negociação	
52	1/5/2023 15:30:50	EASY COUTH	Rio de Janeiro		5,6	5	Sim, slides	cartão de visita	Não	
53	1/5/2023 15:43:54	Red BLUE Hotels	Rio de Janeiro, Macaé, Cabo Frio		4	4	Sim	folder explicativo, brindes, cartão de visita	Sim	R$500.000,0 0
54	1/5/2023 15:44:54	L V F Empreendimentos LTDA	Macaé		1	5	sim, preparar material impresso/ mídia	folder explicativo, cartão de visita, planfeto	Não	
55	1/5/2023 15:54:46	Lagoship	Macaé		2	4	sim, estudou os clientes que estariam no local/ área de atuação de cada emoresa e adaptou o material para empresas ancoras	folder explicativo, cartão de visita, físico e digital	Sim	30.000,00 outro de 50.000,00

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
42	1/5/2023 14:25:44	JANAINA PEIXOTO RIBEIRO MOTHE	Macaé	visibilidade	varejo		5	mantendo a rodada de negócios e estreitando mais o contato	parabenizar a iniciativa do contato	voltado a financia
43	1/5/2023 14:34:08	Oro Maquinas de Macaé equipamento s ltda	Macae	Rede de contatos	Petroleo e gás	Mais informações sobre o mercado	3	Ajudando a diminuir o custo dos impostos	Não	Informações tributárias
44	1/5/2023 14:40:59	Black flag comércio e indústria de alimentos	Resende	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Empresas do ramo alimentício e supermercados	Capacitação para área comercial	3	Maior divulgação do evento e mais empresas âncoras.	Não.	informações negócio de uma área.
45	1/5/2023 14:53:46	JL MANUTENCA O E SERVICOS EM GERAL LTDA	Rio de Janeiro	Rede de contatos	petroleiras, rede dor, empresas privadas em modo geral	parte de negociação/ renovação tecnológica	5	encontros mais centrais (deslocamento ruim)	Não.	cotações, licitação, contato das empresas por segmento
46	1/5/2023 14:59:13	Bravia Engenharia & Servicos de Inspecoes - Usinagem e Soldas Eireli	Macaé	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Energia renováveis, perfurações, onshore	Não	5	Criando novas linhas de créditos.	Não.	Mercado digital, link com fornecedores.
47	1/5/2023 15:05:25	Flutrol Comércio e Controle de Fluídos Ltda	Macaé	Rede de contatos	Mesmas que participaram	Nenhum	5	Eventos de rodadas está ótimo!	não	nao quis opinar
48	1/5/2023 15:08:45	QAP SERVIÇOS E SEGURANÇA EIRELI	Quissamã		Todos os ramos	Treinamento, melhorias de habilidades	3	Visibilidade a empresas	Não	Para as empresas saberem o que oferecer
49	1/5/2023 15:10:34	Caio Eduardo Aleixo da Cruz 14836934737			Material de construção e informática	Como encontrar fornecedores	5			
50	1/5/2023 15:14:55	JRQ MASTER CONSULTORE S ASSOCIADOS	Macaé	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial	VALE/ IPIRANGA	TECNICO DE NEGOCIAÇÃO E TECNICO DE FECHAMENTO DE VENDA	5	promover evento online/ rodada de negócios virtuais	evento voltado para infraestrutura, mais direcionamen tos.	voltado a empreendedorismo/ gestão de negócios/ banco de dados dos fornecedores / canal aonde solicitar necessidades / eventos virtuais

51	1/5/2023 15:16:54	Fundação Oswaldo Aranha	Volta Redonda	Rede de contatos	Materiais de infra-estrutura , empresas de uniformes, estágios	speech	5	Promover pequenos eventos de trocas de contatos e fornecedores tipo a rodada de negócios, reunioes e mesas redondas.	se possível, enviar calendários anuais das rodadas de negócios.	empreendedorismo, renovação , startups, gestao, comunicação
52	1/5/2023 15:30:50	EASY COUTH	Rio de Janeiro	Rede de contatos	Todos	Mais acesso ao COMPRA RJ	5	Plataforma de automação	Ele gostaria de um contato direto ao COMPRA RJ, oferecer seu serviço diretamente.	Automação de cotação
53	1/5/2023 15:43:54	Red BLUE Hotels	Rio de Janeiro, Macaé, Cabo Frio	Fechamento de Negócios, Rede de contatos, Desenvolvim ento de novos produtos	EMPRESAS DE OLEO E GÁS	Nenhum	4	Deixar as empresas mais próximas	Empresas que estão fora do nicho, e pessoas que vão e não podem fechar negocio, e não	Fornecedores, o contato exposto.
54	1/5/2023 15:44:54	L V F Empreendim entos LTDA	Macaé	somente para conhecer	nao sabe informar	não sabe informar	3	promovendo evento, capacitando, dando assistência	não	não tem sugestão
55	1/5/2023 15:54:46	Lagoship	Macaé	Fechamento de Negócios, Rede de contatos, Aumento da produção	modec / traventi	não tem em mente	4	melhor organização do evento, através de chegar no cliente (muito aglomerado)	não	cadastro de novos clientes, aproximação mais fácil, contato direto com o comprador, um portal disponível para facilitar

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	participou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
56	1/5/2023 15:59:09	RESGATARE SERVIÇOS EMPRESARIAIS E CONSULTORIA LTDA	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
57	1/5/2023 16:13:55	Ferfway Informatica comercio e serviço Eireli	Rio de Janeiro	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
58	1/5/2023 16:28:52	LIMP SERVICE VR LTDA	Volta Redonda	Microempresa (ME)	wapp sebrae	Sim			Rodadas de Negócios	
59	1/5/2023 16:55:59	FERES SAUMA COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	Rio de janeiro	Empresa de Médio Porte	Nao lembra	Não	teve que fazer uma viagem inadiável	SIM		
60	1/5/2023 17:17:35	Fênix Treinamentos & Suporte Empresarial	Barra Mansa	Microempreended or Individual (MEI)	Facebook	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
61	1/5/2023 17:25:53	M.F.ALVES	São João da Barra	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	no próprio SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
62	1/6/2023 12:01:48	M2P1 Comercio de Material Hospitalar	Maricá	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	pelo SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
63	1/6/2023 12:15:03	MADELETRICA COMERCIO DE MATERIAL ELETRICO DE CONSTRUÇÃO E SERVIÇOS LTDA	Santa Maria Madalena	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
64	1/6/2023 12:28:25	Mais Confecções do Brasil LTDA	Resende	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	pela prefeitura de Barra Mansa	Sim			Rodadas de Negócios	

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
56	1/5/2023 15:59:09	RESGATARE SERVIÇOS EMPRESARIAIS E CONSULTORIA LTDA	Rio de Janeiro		20	5	Sim, fazer um discurso mais breve possível	folder explicativo, cartão de visita	Sim	R$1.000.000,00
57	1/5/2023 16:13:55	Ferfway Informatica comercio e serviço Eireli	Rio de Janeiro	Gosta de se apresentar para cada empresa e se preparar visualmente.	1	4	Levar Apresentação, pesquisar empresas que vai conversar.	portfólio, cartão de visita	Sim	Cerca de 35.000,00
58	1/5/2023 16:28:52	LIMP SERVICE VR LTDA	Volta Redonda		2	4	sim, apresentações	folder explicativo, cartão de visita	Não	
59	1/5/2023 16:55:59	FERES SAUMA COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	Rio de janeiro							
60	1/5/2023 17:17:35	Fênix Treinamentos & Suporte Empresarial	Barra Mansa	a gente consegue interagir melhor como empresa. Conseguiu fechar negócios nesse formato.	2	5	Preparo material da empresa e busco conhecer as empresas participantes.	folder explicativo, cartão de visita	Sim	nao consegue estimar
61	1/5/2023 17:25:53	M.F.ALVES	São João da Barra		2	2	não	folder explicativo, cartão de visita	Não	
62	1/6/2023 12:01:48	M2P1 Comercio de Material Hospitalar	Maricá		UNS 10	4	sim, procura a lista dos participantes, área que atuam e a necessidade	cartão de visita, apresentação qrcode	Não	
63	1/6/2023 12:15:03	MADELETRICA COMERCIO DE MATERIAL ELETRICO DE CONSTRUÇÃO E SERVIÇOS LTDA	Santa Maria Madalena		1	3	sim,			
64	1/6/2023 12:28:25	Mais Confecções do Brasil LTDA	Resende		1	3	não, não tinha ideia de como seria o evento	folder explicativo, cartão de visita	Não	

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões ?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
56	1/5/2023 15:59:09	RESGATARE SERVIÇOS EMPRESARIAIS E CONSULTORIA LTDA	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Industria mecanica	Curso de tributação e custos	5	Verificar o retorno das empresas ancoras em relação aos fornecedores	Empresas Ancoras não dão assistências, não respondem e- mails. As vezes as empresas ancoras parecem estar obrigadas, estão apenas	Incluir os impostos e tributos
57	1/5/2023 16:13:55	Ferfway Informatica comercio e serviço Eireli	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Rede de contatos	Empresas com área de industria, óleo e gás, fabricantes . Por exemplo Paper bOx . grupo varejista grande, redes de supermercados e shopping centers	Gestão de negócios, como prospectar e fidelizar clientes. Área de vendas.	4	rever carga tributária fornecendo incentivos fiscais e tributos pois perdemos muito para outros estados por conta do icms. E continuar com as rodadas pois gosto muito.	Gostei da iniciativa e tomara que nao continue. Gostaria de receber emails com informaçoes atualizadas. eduardoramal ho@ferfway.c om.br	conteúdo voltado para incentivar compra dentro do estado. Orientações ao fornecedores e empresas que estão buscando segmentos onde ela quer comprar. Cadastro de fornecedores como a Firjan fazia (Cadastro de empresas do Estado do Rio de Janeiro).
58	1/5/2023 16:28:52	LIMP SERVICE VR LTDA	Volta Redonda	Parceria empresarial, Rede de contatos	banco sicoob	capacitação no segmento de facility (manutenção etc)	4	capacitação dos fornecedores, interação entre os parceiros de negócios, mais eventos como rodadas	interessante essa iniciativa de pesquisa	cursos, capacitações em segmento de tecnologia, linhas de créditos
59	1/5/2023 16:55:59	FERES SAUMA COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	Rio de janeiro		Saúde (enxoval hospitalar) e uniformes escolares	não	5	Não sabe	Não	Enxoval Hospitalar e Uniformes escolares
60	1/5/2023 17:17:35	Fênix Treinamentos & Suporte Empresarial	Barra Mansa	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Rede de contatos, visibilidade	Empresas ligadas a ensino e educação.	Capacitações voltadas para negócios, como vender mais, planos de negócio, marketing, financeiro, como apresentar o	5	aplicativo para facilitar a divulgação dos empreendedores.	(ligação caiu e nao consegui mais contato)	Setores de educação, setor de negócios (consultoria) / voltados para MEI
61	1/5/2023 17:25:53	M.F.ALVES	São João da Barra	Rede de contatos	serviços elétricos, manutenção, instalação		4	certificados técnicos, mais informações	passar informações do que irá encontrar no evento, tipo de documentos, capacitações	assuntos voltados para área de tecnologia
62	1/6/2023 12:01:48	M2P1 Comercio de Material Hospitalar	Maricá	Rede de contatos	rede dor	não sei.	5	realizando mais eventos	não.	inovação, gestão
63	1/6/2023 12:15:03	MADELETRICA COMERCIO DE MATERIAL ELETRICO DE CONSTRUÇÃO E SERVIÇOS LTDA	Santa Maria Madalena							
64	1/6/2023 12:28:25	Mais Confecções do Brasil LTDA	Resende	Não tive benefícios, achou interessante e bom evento, mas as pessoas não deram atenção	FABRICAS EM MANEIRA GERAL / metarlugicas	nível administrativo / qualificação de mão de obra	4	achou interessante o evento, mas acha que deve qualificar mais mão de obra	gostou muito de evento, acontecer mais vezes e melhorar cada vez mais em todas as cidades, não só com	simplificação de modelos de negócios, explicação de uso de portais, notas fiscais, explicação de modelo geral de leis, sistemas

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	particip ou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
65	1/6/2023 12:41:30	Manei Serviços de Manutenção	Barra Mansa	Microempresa (ME)	grupo wapp SEBRAE	Não	por questão de agenda, a secretaria que foi	SIM		
66	1/6/2023 13:36:35	EXPCOMPANY, SERVICOS DE MARKETING E COMERCIAL LTDA	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Grupos Whatsapp	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
67	1/6/2023 14:39:59	Chc Saúde Ltda	Resende	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			Rodadas de Negócios	
68	1/6/2023 14:55:53	CREATIVE SOLUCOES EMPRESARIAIS LTDA	Rio de Janeiro	Microempresa (ME)	Grupo de Whatsapp Conexões e Negócios	Sim			Rodadas de Negócios	
69	1/6/2023 15:01:49	COCRIHAR CONSULTORIA LTDA ME	Volta redonda	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			Rodadas de Negócios	
70	1/10/2023 11:15:36	RIOAÇO COMÉRCIO DE FERRO E AÇO LTDA	Barra Mansa		E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Não	Não teve tempo	SIM		
71	1/10/2023 11:47:01	S.C.MATERIAIS E SERVIÇOS TÉCNICOS	Barra do Pirai	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
72	1/10/2023 11:58:34	Engenho Comércio e Serviço Ltda	Teresópolis	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
73	1/10/2023 12:11:43	Sérgio Martins Vieira Sociedade Individual de Advocacia	Rio de Janeiro	Microempreended or Individual (MEI)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	Estava fora do Rio	SIM		
74	1/10/2023 12:32:39	RIVER FREIGHT LOGISTICS SERVICES	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não		SIM		
75	1/10/2023 12:35:43	ENGREBRAS IND COM LTDA	barueri SP	Empresa de Médio Porte	através de empresa parceira que atua na regiao	Sim			Rodadas de Negócios	
76	1/10/2023 13:03:47	Suamec Comércio e Serviços Ltda	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)		Sim			Rodadas de Negócios	
77	1/10/2023 13:17:25	Suckow usinagem e manutenção industrial Ltda	Barra Mansa	Microempresa (ME)	Divulgação de Prefeitura	Não		SIM		

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
65	1/6/2023 12:41:30	Manei Serviços de Manutenção	Barra Mansa							
66	1/6/2023 13:36:35	EXPCOMPANY, SERVICOS DE MARKETING E COMERCIAL LTDA	Rio de Janeiro	Rodadas pois tem tempo suficiente para falar com empresas ancoras	8	4	sim. Seleciona empresas âncoras e faz estudo prévio para conhecer melhor a empresas âncoras	folder explicativo, apresentação digital	Sim	cerca de 20 mil
67	1/6/2023 14:39:59	Chc Saúde Ltda	Resende		2	2	Não	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Não	
68	1/6/2023 14:55:53	CREATIVE SOLUCOES EMPRESARIAIS LTDA	Rio de Janeiro		4	4	Sim	folder explicativo, portfólio, cartão de visita	Não	
69	1/6/2023 15:01:49	COCRIHAR CONSULTORIA LTDA ME	Volta redonda		3	5	Sim	cartão de visita	Não	
70	1/10/2023 11:15:36	RIOAÇO COMÉRCIO DE FERRO E AÇO LTDA	Barra Mansa							
71	1/10/2023 11:47:01	S.C.MATERIAIS E SERVIÇOS TÉCNICOS	Barra do Pirai		5 ou mais	4	Sim, monta portifólio	brindes, portfólio, cartão de visita	Sim	R$850.000,00
72	1/10/2023 11:58:34	Engenho Comércio e Serviço Ltda	Teresópolis		1	5	sim. preparação de material	folder explicativo, maquete modelo do produto	Não	
73	1/10/2023 12:11:43	Sérgio Martins Vieira Sociedade Individual de Advocacia	Rio de Janeiro							
74	1/10/2023 12:32:39	RIVER FREIGHT LOGISTICS SERVICES	Rio de Janeiro							
75	1/10/2023 12:35:43	ENGREBRAS IND COM LTDA	barueri SP		mais de 10	4	Sim. busca o foco e prepara o powerpoint.	folder explicativo, cartão de visita, powerpoint	Não	
76	1/10/2023 13:03:47	Suamec Comércio e Serviços Ltda	Macaé		5 ou mais	5	Sim, prepara apresentação	folder explicativo, apresentação ipad	Sim	Não sabe informar
77	1/10/2023 13:17:25	Suckow usinagem e manutenção industrial Ltda	Barra Mansa							

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
65	1/6/2023 12:41:30	Manei Serviços de Manutenção	Barra Mansa		área industrial, elétrica, mecânica	técnica de venda	4	aplicativo ou site de demanda de serviços para maiores e oferta para menores	não	demanda de serviços para maiores e oferta para menores, qualificação de funcionários
66	1/6/2023 13:36:35	EXPCOMPANY, SERVICOS DE MARKETING E COMERCIAL LTDA	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Indústrias de modo geral	Treinamentos de apresentação, Pitch e gerenciament o de tempo	5	Eco Sistema onde pessoas pudessem manter contatos pós eventos.	Gerenciar melhor o tempo de apresentação dos participantes. Fornecer espaço para empresas fornecedoras conversarem entre si antes das rodadas acontecerem.	Networking, negócios, impacto de economia dentro das empresas e ajudar na divulgação Eventos específicos por exemplo (Rio Boat Show) pois muitas empresas que poderiam agregar no evento nem ficam sabendo.
67	1/6/2023 14:39:59	Chc Saúde Ltda	Resende	Rede de contatos	Tecnologia da Informação	Vendas	4	Explorando mais a rede de negócios fluminense.	Não	Oportunidade de negócios, dicas de turismos, informações gerais
68	1/6/2023 14:55:53	CREATIVE SOLUCOES EMPRESARIAIS LTDA	Rio de Janeiro	Rede de contatos	Área de serviços em geral	Negociações	4	Mais eventos, divulgação, e mais oportunidades de negócios	Trazer mais empresas, e mais oportunidade s durante os eventos, e mais eventos.	
69	1/6/2023 15:01:49	COCRIHAR CONSULTORIA LTDA ME	Volta redonda	Rede de contatos	Serviços		3	Enviar a relação de empresas para os participantes.	Enviar a relação de empresas para os participantes.	
70	1/10/2023 11:15:36	RIOAÇO COMÉRCIO DE FERRO E AÇO LTDA	Barra Mansa						Evento pela manhã	
71	1/10/2023 11:47:01	S.C.MATERIAIS E SERVIÇOS TÉCNICOS	Barra do Pirai	Parceria empresarial	Montadoras	Melhora de network, em divulgação, marketing	4	Promovendo mais eventos	Sente falta do feedback das empresas.	Como negociar
72	1/10/2023 11:58:34	Engenho Comércio e Serviço Ltda	Teresópolis	Não tive benefícios	Segmento hospitalar	Capacitação de intermediação das secretarias com os municípios	5	não	Não viu sentido ter as secretarias se nao podem fechar negocios com as empresas da rodada.	Rodadas de negócios e capacitaçoes

73	1/10/2023 12:11:43	Sérgio Martins Vieira Sociedade Individual de Advocacia	Rio de Janeiro		Todo tipo de empresa, ou foco em comercio, eventos e industrial	NetWorking, Marketing digital	3	Poder prestar serviços diretamente a secretaria para desenvolvimento de novos negocios	Mais eventos.	Parte de legislação, abertura na plataforma de fazer contato com empresas associadas, poder prestar assessoria a empresas.
74	1/10/2023 12:32:39	RIVER FREIGHT LOGISTICS SERVICES	Rio de Janeiro		Logistica	Marketing	4	Mais eventos presenciais	Não	Conteúdos sobre Óleo e gás
75	1/10/2023 12:35:43	ENGREBRAS IND COM LTDA	barueri SP	Rede de contatos	Todo tipo de indústrias	não sabe opinar	4	Realizando mais rodadas de negócios. Uma por mês seria o ideal	Gostei, mas no dia tinham poucas empresas âncoras.	Contato com cliente.
76	1/10/2023 13:03:47	Suamec Comércio e Serviços Ltda	Macaé	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial,	Modec	Pitch, Oratória	3	Redução de impostos	Não	Contato direto com o cliente
77	1/10/2023 13:17:25	Suckow usinagem e manutenção industrial Ltda	Barra Mansa		ARCELORMITTA L, BRACELL	Não	4	Mais eventos, convite a outras empresas grandes	Não	Setor de compras e suprimentos, contato direto com as empresas grandes

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	participou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
78	1/10/2023 13:50:29	SUPER INFRA INSTALAÇÕES LTDA	Carmos	Empresa de Médio Porte	Amigo	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
79	1/10/2023 14:00:39	Efitrans transportes ltda	Macaé	Grande Empresa	Rede Petro	Não	Conflito de Agendas	SIM		
80	1/10/2023 14:40:03	ECERGI COMERCIAL E SERVICOS LTDA	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
81	1/10/2023 15:06:11	METALÚRGICA VULCANO	Barra Mansa	Empresa de Pequeno Porte (EPP)		Não	compromiss o de ultima hora	SIM		
82	1/10/2023 15:12:47	ML DE SOUZA COMERCIAL & IMPORTAÇÃO LTDA	Rio das Ostras	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	agenda	SIM		
83	1/10/2023 15:26:20	SUPRITEC SUPRIMENTOS E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA	Barra Mansa	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	Estava com cliente	SIM		
84	1/10/2023 15:28:56	MONITORE ENGENHARIA, SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	FIRJAN	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios
85	1/10/2023 15:37:51	SYTYS SOLUCOES EM GESTAO EMPRESARIAL EM PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA	Barra Mansa	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Indicação de outra empresa que participou	Sim			Rodadas de Negócios	
86	1/10/2023 15:59:05	TAS consultoria, auditoria e treinamentos	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Grupo de empreendedores	Sim			As duas opções	Sessão de Negócios
87	1/10/2023 16:17:39	Tecigom tecidos ltda				Não		NAO		
88	1/10/2023 16:21:49	Multitecnologia Serviços de Informática Ltda ME	Rio de Janeiro	Microempresa (ME)	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			Rodadas de Negócios	
89	1/10/2023 16:22:47	Creusa Franco de Paula	Volta Redonda	Microempreended or Individual (MEI)	Whasapp	Não	Estava Prestando serviço na data	SIM		
90	1/10/2023 16:28:11	MV5 COMERCIO LTDA	Duque de Caxias	Empresa de Médio Porte	internet	Sim			Rodadas de Negócios	
91	1/10/2023 16:30:30	TECNO FAST ENGENHARIA LTDA (IMMECH ENGENHARIA LTDA)	Pinheral	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
92	1/10/2023 16:37:49	Consultoria Fortuna	Rio de Janeiro	Empresa de Médio Porte	Indicação de outra empresa que participou	Não	Agenda incompativel	SIM		
93	1/10/2023 16:40:52	NCSTB-NORTE E COUTINHO SERVIÇOS TÉCNICOS DO BRAZIL LTDA	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Não	preciso trabalhar no dia	SIM		
94	1/12/2023 11:31:11	TINTAS VINCI INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	São Gonçalo	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
78	1/10/2023 13:50:29	SUPER INFRA INSTALAÇÕES LTDA	Carmos	Para negociar	2	5	Sim, vídeos e demonstrações	cartão de visita, vídeo	Não	
79	1/10/2023 14:00:39	Efitrans transportes ltda	Macaé							
80	1/10/2023 14:40:03	ECERGI COMERCIAL E SERVICOS LTDA	Macaé		2	5	SIM. Monta o time comercial e conversa sobre.	folder explicativo, cartão de visita	Não	
81	1/10/2023 15:06:11	METALÚRGICA VULCANO	Barra Mansa							
82	1/10/2023 15:12:47	ML DE SOUZA COMERCIAL & IMPORTAÇÃO LTDA	Rio das Ostras							
83	1/10/2023 15:26:20	SUPRITEC SUPRIMENTOS E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA	Barra Mansa							
84	1/10/2023 15:28:56	MONITORE ENGENHARIA, SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA	Rio de Janeiro	NAO TEM PREFERENCIA, MAS A RODADA É INTERESSANTE	5	5	nao	folder explicativo, cartão de visita	Não	
85	1/10/2023 15:37:51	SYTYS SOLUCOES EM GESTAO EMPRESARIAL EM PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA	Barra Mansa		Mais de 5	5	Sim, atualiza o portfólio e separa materiais	folder explicativo	Não	
86	1/10/2023 15:59:05	TAS consultoria, auditoria e treinamentos	Rio de Janeiro	Consegue mais contatos	Mais de 5	3	Sim, pitch e abordagem	cartão de visita	Sim	R$150.000
87	1/10/2023 16:17:39	Tecigom tecidos ltda								
88	1/10/2023 16:21:49	Multitecnologia Serviços de Informática Ltda ME	Rio de Janeiro		5	4	sim, pesquisa as empresas que vão participar, e as demandas que possuem	folder explicativo, cartão de visita	Ainda estou em negociação	
89	1/10/2023 16:22:47	Creusa Franco de Paula	Volta Redonda							
90	1/10/2023 16:28:11	MV5 COMERCIO LTDA	Duque de Caxias		não lembra	4	sim, se atualiza	folder explicativo	Não	
91	1/10/2023 16:30:30	TECNO FAST ENGENHARIA LTDA (IMMECH ENGENHARIA LTDA)	Pinheral		1	4	Não realizou	folder explicativo, cartão de visita	Não	
92	1/10/2023 16:37:49	Consultoria Fortuna	Rio de Janeiro							
93	1/10/2023 16:40:52	NCSTB-NORTE E COUTINHO SERVIÇOS TÉCNICOS DO BRAZIL LTDA	Macaé							
94	1/12/2023 11:31:11	TINTAS VINCI INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	São Gonçalo	Porque ali eles sentam diretamente com o agente da empresa que eles escolhem.	5	5	Sim, procura saber o histórico da empresa	folder explicativo, produtos, cartão de visita	Não	

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões ?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
78	1/10/2023 13:50:29	SUPER INFRA INSTALAÇÕES LTDA	Carmos	Rede de contatos	Supermercados	Curso de automação	5	Mais eventos	Mais eventos	Assuntos de vendas
79	1/10/2023 14:00:39	Efitrans transportes ltda	Macaé		Todas empresas interessadas em transporte					
80	1/10/2023 14:40:03	ECERGI COMERCIAL E SERVICOS LTDA	Macaé	Rede de contatos	não sei	não sabe	5	não sabe	não	Não sabe
81	1/10/2023 15:06:11	METALÚRGICA VULCANO	Barra Mansa		petróleo e gás	não sabe responder		manter o programa	não	oportunidade de negócios
82	1/10/2023 15:12:47	ML DE SOUZA COMERCIAL & IMPORTAÇÃO LTDA	Rio das Ostras		petróleo e gás	não soube responder	5	contato, divulgações do evento	não	não tem opinião
83	1/10/2023 15:26:20	SUPRITEC SUPRIMENTOS E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA	Barra Mansa		Gerdau	Capacitação de liderança	5	Mais eventos interior do Estado, com mais empresas grandes.	Não	Sobre demanda de mão de obra
84	1/10/2023 15:28:56	MONITORE ENGENHARIA, SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA	Rio de Janeiro	Rede de contatos, conhecer outras empresas	área elétrica ou óleo e gás, industrias em geral	gestão de negócios para pequenas empresas	5	acompanhando posterior do evento com as empresas (procurar saber pq não fechou negócios)	não	não tem ideia
85	1/10/2023 15:37:51	SYTYS SOLUCOES EM GESTAO EMPRESARIAL EM PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA	Barra Mansa	Rede de contatos	Segmentos de serviços, de manufatura	Prospecção de clientes	5	Promovendo mais eventos, em curto tempo.	Promovendo mais eventos, em curto tempo.	Não soube informar
86	1/10/2023 15:59:05	TAS consultoria, auditoria e treinamentos	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Rede de contatos	Petróleo e gás, Metal mecanico e construção civil	Prospecção de clientes	5	Mais eventos, workshops de temas específicos, como petróleo e gás.	Mais transparência	Investimentos para o desenvolvimento econômico
87	1/10/2023 16:17:39	Tecigom tecidos ltda								
88	1/10/2023 16:21:49	Multitecnologia Serviços de Informática Ltda ME	Rio de Janeiro	Rede de contatos	Eletronuclear	não sabe responder	5	Mudar as datas do evento, ser no meio da semana	não	segurança da informação.
89	1/10/2023 16:22:47	Creusa Franco de Paula	Volta Redonda		Não	Não tem tempo	5	Se todos que prestassem o tipo de trabalho dela participassem das rodadas de negócios.	É bom estar entrando em contato com a gente. É importante estar alavancando este tipo de	não

									serviço em Volta	
90	1/10/2023 16:28:11	MV5 COMERCIO LTDA	Duque de Caxias	Rede de contatos						
91	1/10/2023 16:30:30	TECNO FAST ENGENHARIA LTDA (IMMECH ENGENHARIA LTDA)	Pinheral	Rede de contatos	Segmento de Óleo e gás	Curso voltado para vendas, para prospecção de clientes	4	Realizando mais eventos	Não	Acesso a empresas.
92	1/10/2023 16:37:49	Consultoria Fortuna	Rio de Janeiro		Empresas de grande porte	Não	5	Estao bem atuantes, e promover mais eventos como este.	Não	Economia, finanças, inovação
93	1/10/2023 16:40:52	NCSTB-NORTE E COUTINHO SERVIÇOS TÉCNICOS DO BRAZIL LTDA	Macaé		área de tecnologia	na área automação 4.0	4	criar mais eventos para todos os níveis de empresa. pequeno, medico e grande	nao	networork entre empresas, blog de atualizações, cursos online, interações entre as companhias
94	1/12/2023 11:31:11	TINTAS VINCI INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	São Gonçalo	Parceria empresarial, Rede de contatos	Metal mecanico, ramo alimentício industriais	Não sabe	3	Atrair mais empresas para participarem dos eventos	Maior envolvimento das empresas dos segmentos. Falta de feedback das	Contato direto as empresas.

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	participou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato "Rodada de Negócios" , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
95	1/12/2023 11:45:49	TR TRANSPORTES VR LTDA	Volta Redonda e Barra do Pirai	Empresa de Médio Porte	CDL	Sim			Rodadas de Negócios	
96	1/12/2023 11:58:52	TRAINING SERVICOS E ADMINISTRACAO DE CAPITAL HUMANO LTDA	São Gonçalo	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
97	1/12/2023 11:59:13	Zoe Quality Consultoria em Planos de Saúde	Rio de Janeiro	Microempreendedor Individual (MEI)	grupo de wapp	Sim			Rodadas de Negócios	
98	1/12/2023 12:03:09	TRIZELL ASSESSORIA PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE SERIÇOS LTDA	Macae			Sim				
99	1/12/2023 12:31:18	XP INVESTIMENTOS	Macaé	Grande Empresa	por outra pessoa	Sim			Rodadas de Negócios	
100	1/12/2023 12:54:53	VR ENERGIA COMERCIO DE MATERIAIS E PAINÉIS ELÉTRICOS LTFA	Volta Redonda	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Metal Sul (sindicato local)	Não	outro funcionário foi no lugar	SIM		
101	1/12/2023 13:06:19	Voxx Consult	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)		Sim			Rodadas de Negócios	
102	1/12/2023 13:18:28	VIEIRA & SANTOS ELÉTRICA E SERVIÇOS	Barra Mansa	Microempresa (ME)	pela internet	Sim			Rodadas de Negócios	
103	1/12/2023 13:38:20	VIANNA PESQUISA E INSTRUMENTACAO LTDA.	Rio de Janeiro	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	alguém da sedeeri	Sim			Rodadas de Negócios	
104	1/12/2023 13:47:16	WC MIRANDA IMPORTAÇÃO SERVIÇOS E COMÉRCIO OFFSHORE EIRELI	Casemiro de Abreu	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação do SEBRAE	Sim			Rodadas de Negócios	
105	1/12/2023 13:56:46	CLAUDIO L SILVA DEDETIZAÇÃO E DESRATIZAÇÃO - EPP	Valença	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Grupo Whatsapp	Sim			Rodadas de Negócios	

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados?
95	1/12/2023 11:45:49	TR TRANSPORTES VR LTDA	Volta Redonda e Barra do Pirai		2	5	Sim, estudou o evento	folder explicativo, cartão de visita	Sim	R$30.000 (estimativa)
96	1/12/2023 11:58:52	TRAINING SERVICOS E ADMINISTRACAO DE CAPITAL HUMANO LTDA	São Gonçalo		3 ou 4	5	Sim, Atualizando as informações sobre as empresas que participam do evento	folder explicativo, cartão de visita	Sim	R$50.000 (Anual)
97	1/12/2023 11:59:13	Zoe Quality Consultoria em Planos de Saúde	Rio de Janeiro		no ano uns 30	3	sim, se atualiza	notebook	Sim	R$140,00
98	1/12/2023 12:03:09	TRIZELL ASSESSORIA PLANEJAMENTO EEXECUÇÃO DE SERIÇOS LTDA	Macae							
99	1/12/2023 12:31:18	XP INVESTIMENTOS	Macaé		1	5	Sim, banner	folder explicativo, cartão de visita	Não	
100	1/12/2023 12:54:53	VR ENERGIA COMERCIO DE MATERIAIS E PAINÉIS ELÉTRICOS LTFA	Volta Redonda							
101	1/12/2023 13:06:19	Voxx Consult	Rio de Janeiro		6	4	Sim, buscar empresas que estão participando	cartão de visita, notebook	Sim	R$80.000,00
102	1/12/2023 13:18:28	VIEIRA & SANTOS ELÉTRICA E SERVIÇOS	Barra Mansa		1	3	nao	cartão de visita	Não	
103	1/12/2023 13:38:20	VIANNA PESQUISA E INSTRUMENTACAO LTDA.	Rio de Janeiro		1	4	sim, olhou o material que chegou e pesquisou as necessidades das empresas	folder explicativo, cartão de visita, notebook (estrutura ruim, não foi utilizado)	Não	
104	1/12/2023 13:47:16	WC MIRANDA IMPORTAÇÃO SERVIÇOS E COMÉRCIO OFFSHORE EIRELI	Casemiro de Abreu		1	4	sim, prepara a apresentação	cartão de visita	Não	
105	1/12/2023 13:56:46	CLAUDIO L SILVA DEDETIZAÇÃO E DESRATIZAÇÃO - EPP	Valença		3	5				

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
95	1/12/2023 11:45:49	TR TRANSPORTES VR LTDA	Volta Redonda e Barra do Pirai	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Desenvolvim ento de novos produtos e/ou	Industrias	Participar de licitações	5	Mais eventos	Não. Deixar e-mail para comunicação: gerencia@trtr ansportesvr.c om.br (Anderson)	Contato diretamente com as empresas, as empresas apresentar as necessidades
96	1/12/2023 11:58:52	TRAINING SERVICOS E ADMINISTRACAO DE CAPITAL HUMANO LTDA	São Gonçalo	Fechamento de Negócios, Parceria empresarial, Rede de contatos, Aumento do faturamento	Empresas no setor Naval	Por enquanto nenhuma	5	Continuar fomentando as aproximações das empresas	Não	Orientação financeira para as empresas, estudos de casos de sucesso, preparação para network
97	1/12/2023 11:59:13	Zoe Quality Consultoria em Planos de Saúde	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Petróleo e gás, comercio e industrias em geral	treinamento área comercial, área de desenvolvime nto/apresenta	3	apresentando mais parcerias, mais eventos no mês	mais eventos no mês e maior tempo para as empresas se apresentarem	Econômico
98	1/12/2023 12:03:09	TRIZELL ASSESSORIA PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE SERIÇOS LTDA	Macae						Pediu a pesquisa por email: gerenciacome rcial@masters	
99	1/12/2023 12:31:18	XP INVESTIMENTOS	Macaé	Parceria empresarial, Rede de contatos	petróleo e gás	educação financeira	5	divulgar mais o evento para outras empresas (poucas empresas conhecem esse evento)	divulgar mais o evento para outras empresas (poucas empresas conhecem esse evento) , o evento poderia ser o fim de semana	Todos os tipos de negócios, que as empresas tem a oferecer
100	1/12/2023 12:54:53	VR ENERGIA COMERCIO DE MATERIAIS E PAINÉIS ELÉTRICOS LTFA	Volta Redonda		petróleo e gás	Fiscal contábil, vendas	4	promovendo mais evento	não	Compra e venda, produtos serviços e o que as empresas está fazendo de novo no mercado
101	1/12/2023 13:06:19	Voxx Consult	Rio de Janeiro	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	empresas de grande porte	contratasse a empresa para fazer palestras	4	promovendo mais rodada, classificando por empresas ancoras e segmento	ecossistema de treinamento e palestra.	todos os assuntos (desde tecnologia ate direito empresarial)
102	1/12/2023 13:18:28	VIEIRA & SANTOS ELÉTRICA E SERVIÇOS	Barra Mansa	Rede de contatos	metalúrgica	não sabe		mais eventos	não	oportunidade de negócios

103	1/12/2023 13:38:20	VIANNA PESQUISA E INSTRUMENTACAO LTDA.	Rio de Janeiro	Não tive benefícios	mercado, hortifrúti, setor agrícola	atividades de maior conexão com as empresas âncoras.		criar ambiente de maior participação de empresas pequenas e grandes maior conexão. programa de inovação	Evento desorganizado , não é efetivo, as pessoas que estavam representand o a empresa ancora não tem autonomia para fechar negócios e	negócios voltados a área de agricultura pecuária e bioeconomia
104	1/12/2023 13:47:16	WC MIRANDA IMPORTAÇÃO SERVIÇOS E COMÉRCIO OFFSHORE EIRELI	Casemiro de Abreu	Parceria empresarial, Rede de contatos		curso de vendas	5	não sabe responder	evento bem organizado (Búzios)	contato de fabricante da região
105	1/12/2023 13:56:46	CLAUDIO L SILVA DEDETIZAÇÃO E DESRATIZAÇÃO - EPP	Valença							

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	porte da empresa	Se inscreveu no evento de Rodada de Negócios promovido pela SEEDERI/SEBRAE. Como você ficou sabendo da Rodada/Sessão de Negócios?	participou do evento?	Por que não participou?	Tem interesse em participar das próximas?	Você participou do formato “Rodada de Negócios” , "Sessão de Negócios" ou os dois? promovida pela SEDEERI/SEBRAE	Qual formato prefere?
106	1/12/2023 14:19:55	CELEM & VIDAL ASSESSORIA CONTABIL LTDA	Macaé	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Não	incompatibilidade de agenda	SIM		
107	1/12/2023 15:20:20	BRAUMAT EQUIPAMENTOS HIDRAULICOS EIRELI	Niteroi	Empresa de Médio Porte	E-mail de divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Sim			As duas opções	Rodada de Negócios

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				8	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	(AS DUAS OPÇÕES) Por quê?	Quantas Rodadas/Sessões de Negócios você já participou antes?	Poderia avaliar de 1 a 5 a sua apresentação de produtos e serviços fornecidos pela sua empresa, para as empresas compradoras nas rodadas/sessões de negócios que você participou?	Você realiza alguma preparação prévia, antes de participar das rodadas/sessão de negócios? Qual?	Qual material você costuma levar para apresentar sua empresa?	Você fechou negócios a partir das reuniões realizadas na Rodada/Sessão?	(SIM) Qual o valor dos negócios fechados ?
106	1/12/2023 14:19:55	CELEM & VIDAL ASSESSORIA CONTABIL LTDA	Macaé							
107	1/12/2023 15:20:20	BRAUMAT EQUIPAMENTOS HIDRAULICOS EIRELI	Niteroi	Por ser um por vez	cerca de 15	5	sim. Pesquisar sobre as empresas, e preparar estratégia de venda de produtos	folder explicativo, Catalogo técnico	Sim	cerca de R$500.000,00

QUALIFICAÇÃO				PERGUNTAS						
				15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
item	Data /Hora	Empresa	Município base	Quais benefícios você teve ao participar da Rodada/Sess ão de Negócios?	Qual segmento ou empresa âncora você gostaria de ver em uma futura Rodada/Sessão de Negócios?	Qual tipo de capacitação você gostaria que o programa COMPRA RJ oferecesse?	(1 a 5) você poderia avaliar o trabalho da Sedeeri no fomento ao ambiente de negócios fluminense através do programa COMPRA RJ?	De que outras formas você acha que a secretaria pode contribuir para o ambiente de negócios fluminense?	Você deseja deixar algum comentário ou sugestões?	A Sedeeri está analisando a viabilidade de implementar uma plataforma online que tem como objetivo promover a interação de pessoas e empresas interessadas no desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro. Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
106	1/12/2023 14:19:55	CELEM & VIDAL ASSESSORIA CONTABIL LTDA	Macaé		Setor comércio.	Capacitação tributária. Pois existem muitos profissionais desqualificado s que não cumprem com suas obrigações, e é essencial para o desenvolvime	4	criando eventos preparatórios.	Parabéns pelo trabalho. Sugiro promover a regularidade e legalidade de empresas do RJ. E também a imparcialidad e.	Assuntos ligados ao desenvolvimento do Estado (coisas objetivas que visam crescimento). Assuntos tributários.
107	1/12/2023 15:20:20	BRAUMAT EQUIPAMENTOS HIDRAULICOS EIRELI	Niteroi	Fechamento de Negócios, Rede de contatos	Industria farmacêutica, industria de bebidas, metalúrgicas	Treinamento em pós-vendas	4	procurar focar em regiões que têm menos negócios(norte e noroeste fluminense)	Continuar o programa Compra RJ. Apoio às empresas para melhorar o networking	Divulgação de empresas que fazem palestras com produtos novos. Pitchs de pessoas falando de produtos chaves. Valorizar conteúdos de produção do Estado do Rio.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS

AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEICS VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEICS

– Relatório 7, Mês 12 –
Novembro 2022

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas finalísticas e estruturantes (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o **Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026**, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da Secretaria e entes vinculados.

A SEDEERI passou por uma reestruturação e recebeu a nova denominação de SEDEICS (Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico Industria, Comercio e Serviços), assumindo competências diferentes das anteriores, uma vez que os setores de óleo, gás, energia e economia do mar passaram a ser atribuição da nova Secretaria de Estado de Energia e Economia do Mar SEENEMAR.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes, e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEICS, foram integrados em uma mesma unidade, denominada **EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS.**

Organização do Relatório Prevista no Termo de Referência
Duas seções distintas: • Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEICS; • Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEICS.

O relatório mantém o atendimento completo às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

O presente relatório contempla:

- Atualização do andamento de cada projeto prioritário;
- Suporte a Projetos Prioritários, consistindo em ações de apoio para a carteira de projetos prioritários da SEDEICS, abrangendo 8 (oito) projetos geridos, monitorados e revisados para sua execução;
- Suporte ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda;
- Customização da sala de situação;
- Ações da Plataforma de Engajamento;
- Suporte técnico à implantação do Polo Náutico Pesqueiro;

- Adequação dos processos do escritório de projetos;

- Adequação dos processos do escritório de processos;

Sumário

Sobre este Documento 2
Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho 8
Parte I - Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro 9
1. Introdução 9
2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos 9
3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEICS 12
4. Suporte a Projetos Prioritários 17
5. Adequação SIGAP 82
6. Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social 126
7. Polo de Inovação RJ - Hub Tecnológico 141
Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS 161
1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos 161
2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEICS no Período 163
3. Mapeamento de Processos 165
Considerações Gerais 189

Lista de Figuras

Figura 1: Fluxo Plano Geral de Trabalho 8
Figura 2 - Programação COSUD 2023 22
Figura 3- Publicação “Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos”. 41
Figura 4- Cerimônia de abertura 43
Figura 5- Painel Compra RJ 44
Figura 6 – Apresentação Programa Compra RJ 51
Figura 7- Convite do evento 52
Figura 8- Salão Nobre: Rodadas de Negócios e de Crédito 53
Figura 9 – Trecho afetos aos DIs da RMRJ 54
Figura 10 – Trechos afetos aos DIs do Norte Fluminense RMRJ 55
Figura 11 – Trecho afeto aos DIs de Três Rios 55
Figura 12 – Localização dos trechos rodoviários 57
Figura 13 – Malha ferroviária da Ferrovia MRS 64
Figura 14 – Portos conectados com a malha ferroviária da MRS 65
Figura 15 – Linha do tempo da MRS 65
Figura 16 – Localização do Terminal de Queimados 67
Figura 17 – Investimentos da MRS 68
Figura 18 – Localização e idealização do terminal 68
Figura 19 – Serviços típicos prestados nas plataformas logísticas 70
Figura 20 – Layout da Plataforma Logística de Zaragoza 73
Figura 21 – Localização da Plataforma Logística de Zaragoza 73
Figura 22 – Plataformas Logísticas Berlin West Wustermark 74
Figura 23 – Localização indicada para as Plataformas Logísticas 76
Figura 24- Início de fluxo de pré-projeto fase 1 83
Figura 25- Fluxo de pré-projeto fase 2 83
Figura 26- Aprovação de pré-projeto fase 3 84
Figura 27- Monitoramento do Desempenho de Portfólio de Projetos 84
Figura 28- Encerramento de Projeto 85
Figura 29- Ativação de projeto fase 1 85
Figura 30- Ativação de projeto fase 2 86
Figura 31- Diagrama de caso de uso 106
Figura 32- Modelo de entidade e relacionamento lógico ..... **Erro! Indicador não definido.**
Figura 33- Manual de Uso da Plataforma Realiza + ... 132
Figura 34 - Representação das interações necessárias para criação do Porto Digital 143
Figura 35- Ranking de cidades com mais abertura de empresas na UF 146
Figura 36- Mapeamento de TIC – Firjan, 2015 147
Figura 37- Ecossistema tecnológico em Petrópolis 147
Figura 38- Instalações do Supercomputador Santos Dumont no LNCC 150
Figura 39- Eventos de tecnologia 153
Figura 40 - Setor de serviços de TI 153
Figura 41- Industria de Hardware 154
Figura 42- Setor de Telecomunicações 154
Figura 43- Análise de empresas por vínculos empregatícios 155
Figura 44- Distâncias rodoviárias a partir de Petrópolis 156
Figura 45- Prévia da população 157
Figura 46- Palácio Quitandinha em Petrópolis 158
Figura 47- Número de auditórios em Petrópolis 158
Figura 48- Número de hotéis com auditórios em Petrópolis 159
Figura 49- Mapa de Processos 164

Lista de Tabelas

Tabela 1– Trechos das rodovias e os seus problemas 56
Tabela 2- Concessões rodoviárias 58
Tabela 3 – Previsão de implantação de soluções nas rodovias 60
Tabela 4 – Descrição de alguns tipos de instalações logísticas 72
Tabela 5 – Distância aproximada de DI analisados e Plataformas Logísticas sugeridas 75
Tabela 6 – Ações recomendadas 80
Tabela 7- Requisitos Funcionais 100
Tabela 8- Tabela: usuário 107
Tabela 9- Tabela: perfil 108
Tabela 10- Tabela: permissão 108
Tabela 11- Tabela Equipe 109
Tabela 12- Tabela usuario_tem_equipe 109
Tabela 13- Tabela projeto 111
Tabela 14- Tabela timeline 112
Tabela 15- Tabela Subsecretaria 113
Tabela 16- Tabela Priorização 114
Tabela 17 - Tabela público- alvo 114
Tabela 18- Projeto tem público-alvo 115
Tabela 19- Tabela ODS 115
Tabela 20- Tabela projeto tem ODS 115
Tabela 21- Tabela objetivo estratégico 116
Tabela 22- Tabela: Projeto tem Objetivo Estratégico 116
Tabela 23- Tabela: Demanda tem Objetivo Estratégico 117
Tabela 24- Tabela: Missão 117
Tabela 25- Tabela: Projeto tem Missão 117
Tabela 26 - Tabela: Demanda tem Missão 118
Tabela 27- Tabela Meta 118
Tabela 28 - Tabela tarefa 119
Tabela 29- Tabela Assignes (Responsável) 119
Tabela 30 - Tabela: Tarefa tem Responsável (Assigned) 120
Tabela 31- Tabela: Status 120
Tabela 32 - Tabela: demanda 121
Tabela 33- Tabela: Contrato 123
Tabela 34- Tabela: Parcela 124
Tabela 35- Tabela: Contrato tem Parcela 124
Tabela 36- Tabela: Produto 125
Tabela 37- Tabela: Contrato tem Produto 125

Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho

Para maior entendimento da relação das atividades realizadas no período com o Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual estas se encontram inseridas.



Figura 1: Fluxo Plano Geral de Trabalho

Parte I - Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro

1. Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEICS Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro, de Apoio à Sua Execução, e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS especificadas no Termo de Referência, esta seção do relatório apresenta as atividades relacionadas ao suporte aos projetos finalísticos de desenvolvimento econômico.

2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEICS são as reproduzidas a seguir:

- Apoiar a implementação do Plano de Ações Estratégicas, interagindo com as unidades organizacionais da SEDEICS para o fornecimento de informações sobre o plano, acompanhamento da execução, avaliação de resultados atingidos e realização de ajustes eventualmente necessários e identificados no decorrer de sua execução;
- Apoiar as unidades organizacionais da SEDEICS na execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico desenvolvido e sobre a sistemática definida para sua execução, contribuindo para que, ao realizar estas ações, as unidades mantenham o alinhamento aos objetivos

estratégicos estabelecidos;

- Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEICS no desenvolvimento econômico do Estado;
- Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado;
- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos;
- Apoiar internamente a promoção do Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e respectivas sistemáticas definidas, impulsionando a mobilização das áreas organizacionais em torno da sua execução;
- Desenvolver e difundir internamente procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas;
- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicos, para fornecer e obter informações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento das ações;
- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com observações realizadas pela Contratada ou demandas efetuadas pela SEDEICS.
- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicos, através da análise de informações fornecidas pela SEDEICS sobre o andamento destes;
- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, através da análise de informações fornecidas pela SEDEICS sobre o andamento das ações, resultando na realização e fornecimento de estudos analíticos;
- Avaliar o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos definidos;
- Identificar oportunidades de melhorias na execução de projetos, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Apoiar a disseminação de práticas de planejamento e gestão de projetos, nas diferentes áreas de conhecimento previstas na abordagem metodológica aplicada a SEDEICS (gestão de escopo, prazo, recursos, riscos e etc...).

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEICS, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, **de acordo com necessidades identificadas**, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEICS direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico. " (Grifo nosso)

> "O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico".

3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEICS

3.1 Projetos Prioritários

No âmbito da estruturação e operação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos foi definido acompanhamento da gestão de oito projetos prioritários, cujo histórico encontra-se consolidado a seguir.

No período abrangido por este relatório, quatro deles apresentaram avanços: “Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional”, “Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF”, “Programa Compras RJ”, “Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda”.

3.1.1 Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

O projeto consiste na elaboração de uma proposta de agenda estratégica, construída através de trabalho conjunto entre as equipes da SEDEICS e da FSFA, além de stakeholders regionais que foram ouvidos e reporte das ações estratégicas estruturantes e finalísticas (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

A elaboração se baseou em elementos e resultados obtidos na execução das atividades do Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro e Plano de Ações Estratégicas da SSEDEICS. além de stakeholders regionais que foram ouvidos e reporte das ações estratégicas estruturantes e finalísticas (organizacionais) executadas no período.

O produto “Agenda Estratégica Regional do Estado do Rio de Janeiro 2023-2026” foi apresentado para a SEDEICS em fevereiro de 2023 e serviu de apoio para elaboração de um capítulo na publicação “Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos”.

3.1.2 Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF (criado pela Lei nº 4.534, de 04 de abril de 2005:

Trata-se da concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais área populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.

Os recursos são oriundos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses.

Está em curso a proposta da SEDEICS para deliberação da Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico (CPPDE) sobre os pedidos de financiamento apresentados.

3.1.3 Compra RJ:

O Compra RJ é um projeto estratégico e seu acompanhamento é parte da ação do Escritório de Projetos, assim como apoiar a definição das ações necessárias subsequentes. Ainda que as aquisições e contratações do setor público visem prioritariamente o cumprimento das diversas missões governamentais, é inegável que a utilização mais articulada do potencial econômico desta demanda pode viabilizar diversos outros objetivos também associados ao processo de indução do desenvolvimento.

Trata-se de um programa de promoção de encontros de negócios entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados, desburocratizando o acesso ao mercado.

Em março de 2023 o programa foi apresentado no Seminário Desenvolve RJ, demonstrando a realização de cerca de 4.132 reuniões envolvendo 70 municípios do Estado (dados de 2021). No evento foi apresentado a inserção do tema sustentabilidade/compras sustentáveis como uma nova linha de ação, além de outras quatro linhas , tais como Institucionalização, Informação e Inteligência de mercado, Acesso ao mercado, Capacitação e Inovação e tecnologia.

O estímulo a participação e inclusão feminina surge através da celebração de um termo de cooperação para a criação do Programa Empreenda + Mulher, uma parceria da SEDEICS e da Secretaria de Estado da Mulher, firmada no dia 14 de março de 2023.

3.1.4 Polo Náutico Pesqueiro:

Considerando a importância estratégica do Polo Náutico Pesqueiro para o desenvolvimento econômico do Estado, a SEDEICS estabeleceu como meta de trabalho o planejamento das ações necessárias para avançar na implantação do polo.

Para tal foi prioridade subsidiar a SEDEICS com o levantamento das ações necessárias para suprir as demandas técnico legais exigidas para a implementação do polo cujo objetivo é identificar e analisar as necessidades para o atendimento de demandas técnicas, legais e operacionais para o complexo fornecendo as informações necessárias para a execução da iniciativa almejada.

3.1.5 Suporte ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda:

Os Distritos Industriais têm papel fundamental no desenvolvimento regional e nas formas de relacionamento entre os atores que o compõe, proporcionando inovação – incluindo a abordagem da Quádrupla Hélice (Sociedade Civil, Universidades, Governo e Empresas) – sendo fator relevante para instigar e ampliar a inovação e incrementar as ações atraindo capital econômico, social e intelectual, além de proteger e até promover a cultura local e regional. Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação ou recuperação das áreas destinadas à empreendimentos geradores de emprego e renda do Estado do Rio de Janeiro é uma ação de alta relevância estratégica, elencada como prioritária para que o desenvolvimento atinja diferentes regiões fluminenses.

3.1.6 Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas

Projeto migrado para a SANEMAR

3.1.7 Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)

Projeto migrado para a SANEMAR

3.1.8 Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis:

Projeto migrado para a SANEMAR

Além do acompanhamento de projetos prioritários, as seguintes demandas descritas a seguir encaminhadas pela SEDEICS e encontram se detalhadas neste relatório:

3.2 Adequação SIGAP

Está em desenvolvimento uma atualização do sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos, de forma a possibilitar uma visualização sistêmica – *dashboards*, além de contemplar as demandas apontadas pela equipe de projetos da SEDEICS.

Na Sala de Situação foram realizadas as adequações necessárias.

Com este relatório está sendo formalizada a entrega do produto "Documento de Requisitos para o Sistema de Gestão de Projetos, Contratos e Demandas", parte integrante do processo de atualização do programa. Ele será utilizado como guia para o desenvolvimento do sistema, e consulta para o esclarecimento de dúvidas referentes a escopo, funcionalidades previstas, dados utilizados.

A entrega final do sistema irá referenciar os requisitos aqui elucidados para garantir a entrega de todas as funcionalidades necessárias.

3.3 Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social (Plataforma Realiza + RJ)

A Plataforma Realiza +RJ foi desenvolvida e implantada para permitir o engajamento coletivo em torno do desenvolvimento de setores da economia e regiões do estado, assim como de experiências sociais específicas de representações da sociedade. Este engajamento ocorre através da criação de grupos de interesse em temas específicos e do incentivo ao desenvolvimento do relacionamento entre os participantes destes grupos, através de um modelo de colaboração baseado no compartilhamento de informações, desenvolvimento de ideias e discussão de temas de interesse comum.

No período foram realizadas reuniões com a JUCERJA e CODIN com objetivo de apresentar a plataforma e engajar os representantes institucionais e corpos técnicos. As reuniões resultaram na criação de 2 novas comunidades: JUCERJA e CODIN.

Foi criado o Manual de Uso da Plataforma que irá auxiliar a uniformização de informações e

de entendimento pelas equipes.

Foi realizada uma pesquisa com uma amostra de Secretários de Desenvolvimento Econômico de municípios do estado do Rio de Janeiro que busca compreender interesses e demandas para orientar o Grupo Municípios em Foco.

3.4 Polo de Inovação RJ – Hub Tecnológico

Uma das opções estratégicas da SEDEICS para o desenvolvimento econômico do estado do Rio de Janeiro é "Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica". Para tal, optou-se como um dos Objetivos Estratégicos Finalísticos "Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico.

Um dos fatores de competitividade de destaque do Estado do Rio de Janeiro é a presença de importantes instituições ligadas à inovação e tecnologia.

As instituições buscam a integração e a emergência desse novo formato surge como resposta adaptativa às demandas por individualização da mão-de-obra, agilidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade de gerar conhecimento e processar informações com eficiência para atender as necessidades crescentes do mercado, cada vez mais baseado na Tecnologia da Informação.

Neste documento será apresentada pesquisa sobre o tema que possa embasar futuros projetos na área.

4. Suporte a Projetos Prioritários

4.1 Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEICS voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e apoio à sua Execução, e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS especificadas no Termo de Referência, no período compreendido pelo presente relatório uma das atuações do EP4 foi voltada ao monitoramento/acompanhamento de projetos considerados prioritários.

Conforme proposto, foram priorizados oito projetos a serem geridos, monitorados e revisados para sua futura execução, entretanto, apenas quatro apresentaram avanços no período. O procedimento operacional utilizado foi a entrevista com cada equipe de projeto.

Os projetos e ações estão descritos sob uma perspectiva estratégica ampla, que a ser detalhada quando da elaboração de projetos operacionais, com os adequados desdobramentos em etapas executáveis e gerenciáveis.

Esta seção apresenta, de forma sumária, o acompanhamento das atividades realizadas:

4.2 Status Atual dos Projetos Prioritários

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	Catalisar de forma ordenada os recursos e esforços dos Governos Estadual e Municipais a partir dos setores estratégicos e dos fatores estruturais de competitividade de cada região do Estado do Rio de Janeiro.	O produto "Agenda Estratégica Regional do Estado do Rio de Janeiro 2023-2026" foi apresentado para a SEDEICS em fevereiro de 2023
Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF criado pela Lei nº 4.534, de 04 de abril de 2005	Planejar e operacionalizar a alocação de recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses.	Encaminhamento de proposta através da SEDEICS, para deliberação da Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico (CPPDE) sobre os pedidos de financiamento apresentados informando a análise conclusiva da viabilidade jurídica, técnica e econômico-financeira do empreendimento e a proposta de aprovação ou indeferimento do pedido de financiamento.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Compras RJ	Realizar o encontro entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados.	Inclusão de novas linhas de ação Celebração de Termo de Cooperação para a criação do programa Empreenda + Mulher Rodada de Negócios do Programa Compra Mais para incentivar negócios entre compradores e fornecedores de empresas que tenham mulheres à frente das empresas.
Polo Náutico Pesqueiro	Planejar e implantar o projeto do Polo Náutico Pesqueiro nas instalações e terreno do antigo Estaleiro Caneco, no município do Rio de Janeiro.	Foi solicitada a autorização ambiental para a desmobilização dos ativos móveis e imóveis da área. Além disso foi elaborada uma proposta de minuta de Decreto para a criação formal do polo náutico pesqueiro a qual inclui a proposta de vinculação institucional.
Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.	Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação/ recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.	As áreas destinadas a empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda foram mapeadas, assim como elaborado o processo para adesão ao programa, as minutas de regulamentos legais e infra legais para que que o programa possa ter os procedimentos e resultados esperados. Foram ainda desenvolvidos os conceitos chave relacionados ao tema.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas	Desenvolver a proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal, e modelar ações relacionadas ao setor de gás no Estado do Rio de Janeiro.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.
Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)	Difundir no Estado do Rio de Janeiro a Geração de Energia Solar Distribuída, por meio de ações de divulgação junto a municípios e setores e criação de parcerias (SESI, SENAI, Sindistal/RJ e outras) para a formação de profissionais para o setor.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.
Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis	Estabelecer o Marco Regulatório Estadual para o segmento de energias renováveis, de forma a proporcionar segurança jurídica para o setor e atratividade para investidores.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.

4.3 Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

COSUD

Nos últimos dias 2,3 e 4 de março de 2023 ocorreu a 7ª edição do COSUD na cidade do Rio de Janeiro (RJ). O consórcio de Integração Sul e Sudeste – COSUD foi criado em Belo Horizonte (MG), no dia 16 de março de 2016.

O objetivo principal é consolidar a agenda de cooperação entre os governos do Sul e Sudeste, com temas que atendam às demandas econômicas, sociais e ambientais. Com uma população de 119 milhões de habitantes, as duas regiões concentram 70% do PIB nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Entre as áreas prioritárias do consórcio estão a segurança pública, combate ao contrabando, sistema prisional, saúde, desburocratização, turismo, educação, desenvolvimento econômico, logística e transportes, inovação e tecnologia. As cidades de São Paulo (SP), Gramado (RS), Vitória (ES), Florianópolis (SC) e Foz do Iguaçu (PR) já sediaram o evento.

Por ser tema estratégico, um dos Grupos de Trabalho dedicou-se exclusivamente a debater o Desenvolvimento Econômico nos Estados do COSUD sob a coordenação da SEDEICS.











Figura 2 - Programação COSUD 2023

Identificando uma oportunidade de apresentar os avanços recentes para a retomada econômica estado do Rio de Janeiro aos demais governadores, vice-governadores, secretários e gestores públicos estaduais, bem como representantes do governo federal, municipal e lideranças presentes no encontro, a SEDEICS reuniu dados e informações sobre a economia fluminense e programas do governo que estão em curso na publicação “Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos”.

Um dos capítulos do material destina-se a apresentar as regiões do estado do Rio de Janeiro e seus diferenciais competitivos e teve como base a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional 2023-2026.

Cumpre ressaltar que a Agenda foi fruto da análise de indicadores socioeconômicos, informações sobre o ambiente de negócios e da colaboração dos principais atores que atuam nas diferentes regiões fluminenses para a construção do desenvolvimento que vise crescimento econômico sustentado, com melhoria do bem-estar da população, respeito ao meio ambiente e ampliação da competitividade das regiões do Estado do Rio de Janeiro.

Se por um lado a Agenda destaca elementos para a construção de políticas que garantam o desenvolvimento econômico sustentável das regiões, por outro ela aponta suas vantagens locacionais, o que pode ser decisivo para atrair investimentos e oportunidades para a construção de um futuro promissor para o estado.

Dentre uma série de fatores de competitividade, a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional expõe as potencialidades, ativos regionais, setores estratégicos para o desenvolvimento regional, vocações econômicas, arranjos produtivos locais e é elemento central para alocação das vocações nas Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda

Junto às equipes do Escritório de Projetos e da Assessoria de Comunicação da Secretaria, esta última responsável pela coordenação do material, foram definidos o formato e o conjunto de informações presentes na publicação. A seguir foram destacadas as páginas do material elaboradas a partir do conteúdo da Agenda:






Sumário

Por que escolher o Rio de Janeiro?
Entrevista: Cláudio Castro, Governador do Estado do Rio de Janeiro
Entrevista: Thiago Pampolha, Vice- Governador e Secretário de Estado de Ambiente e Sustentabilidade
Entrevista: Vinicius Farah, Secretário de Estado de Indústria, Comércio e Serviços
Entrevista: Nicola Miccione, Secretário de Estado da Casa Civil
Entrevista: Philipe Campello, presidente do Instituto Estadual do Ambiente (Inea)
Entrevista: Leonardo Lobo, Secretário de Estado de Fazenda
Entrevista: Hugo Leal, Secretário de Estado de Energia e Economia do Mar
Entrevista: José Firmo, CEO do Porto do Açu
Entrevista: Oscar Tavares Neto, Presidente do Cluster Automotivo
Entrevista: Marcelo Chara, Presidente da Ternium Brasil
Regiões do estado do Rio de Janeiro
Região Metropolitana
Região Norte Fluminense
Região Noroeste Fluminense
Região Serrana
Região das Baixadas Litorâneas
Região do Médio Paraíba
Região Centro-Sul Fluminense
Região da Costa Verde
Infraestrutura Logística
Entrevista: Eduardo Valle, Presidente do Conselho de Administração do Cabo Frio Airport
Entrevista: Fernando Augusto de Castro, Gerente de Aeroportos da Zurich Airport Brasil
Entrevista: Fabrício Garcia, Vice Presidente Comercial e de Operações da Magazine Luiza
Entrevista: André Vila Verde, presidente da AgeRio
Entrevista: João Cesar Andrade, Presidente da Codin
Entrevista: Sergio Tavares Romay, presidente da Jucerja
Por que investir no Rio?

Regiões do Estado do Rio de Janeiro



Regiões do Estado do Rio de Janeiro

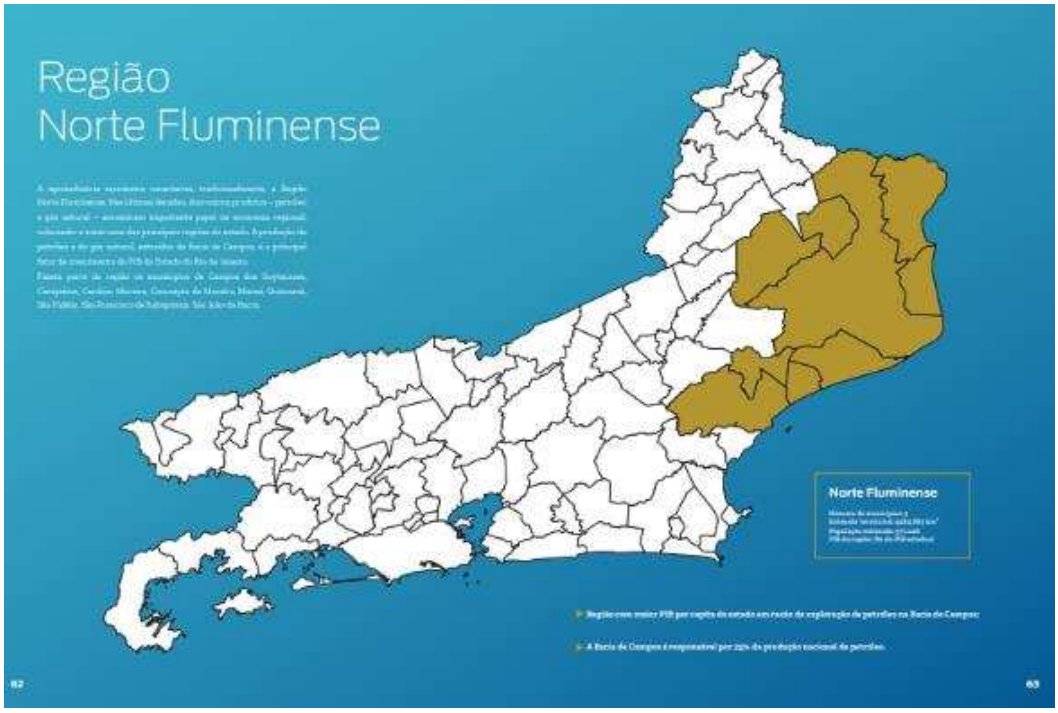



Região
Metropolitana
Metropolitana


Região Metropolitana
Vocações Econômicas
1 Audiovisual
2 Aquicultura
3 Base Offshore
4 Confecção
5 Construção e Reparo Naval
6 Distrito Industrial
7 Petróleo e Gás
8 Porto
9 Química e Farmacêutica
10 Refino e Petroquímica
11 Tecnologia da Informação
12 Turismo


Potencialidades
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10


Arranjos Produtivos Locais
1 Tecnologia da Informação
2 Plantas Medicinais
3 Joia Carioca
4 Confecção – Moda Leste
5 Móveis

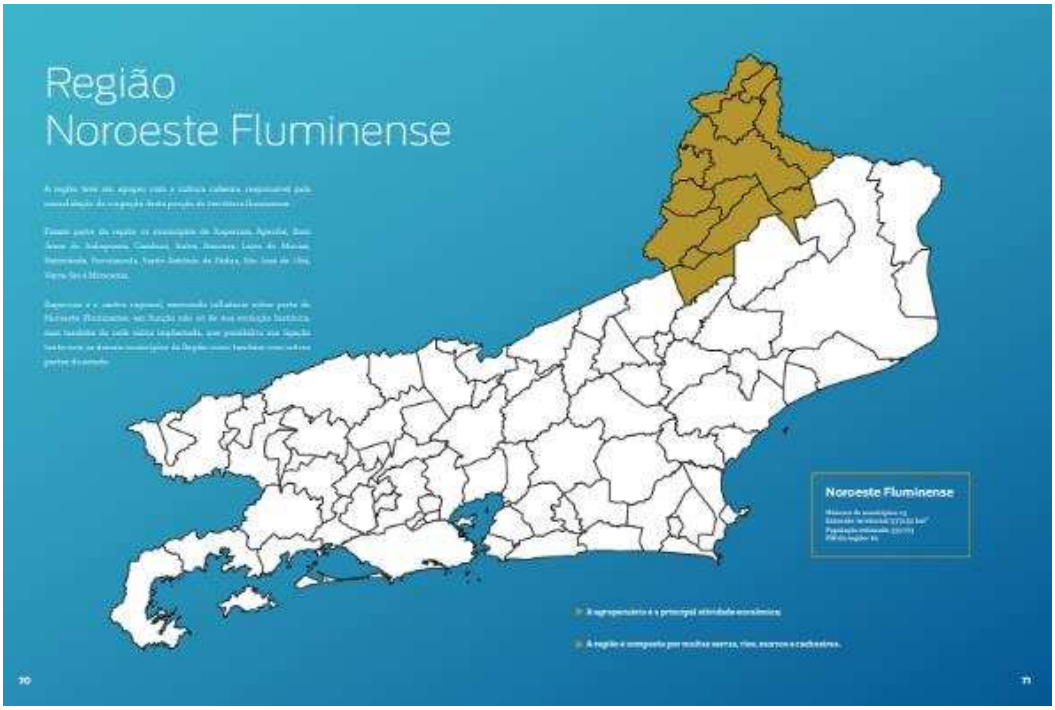

Região
Norte Fluminense
Norte Fluminense
62
63


Região Norte Fluminense
Vocações Econômicas
64


1 Aquicultura / Pesca
2 Base Offshore
3 Cerâmica Vermelha
4 Construção e Reparo Naval
5 Distrito Industrial
6 Fruticultura
7 Porto
65

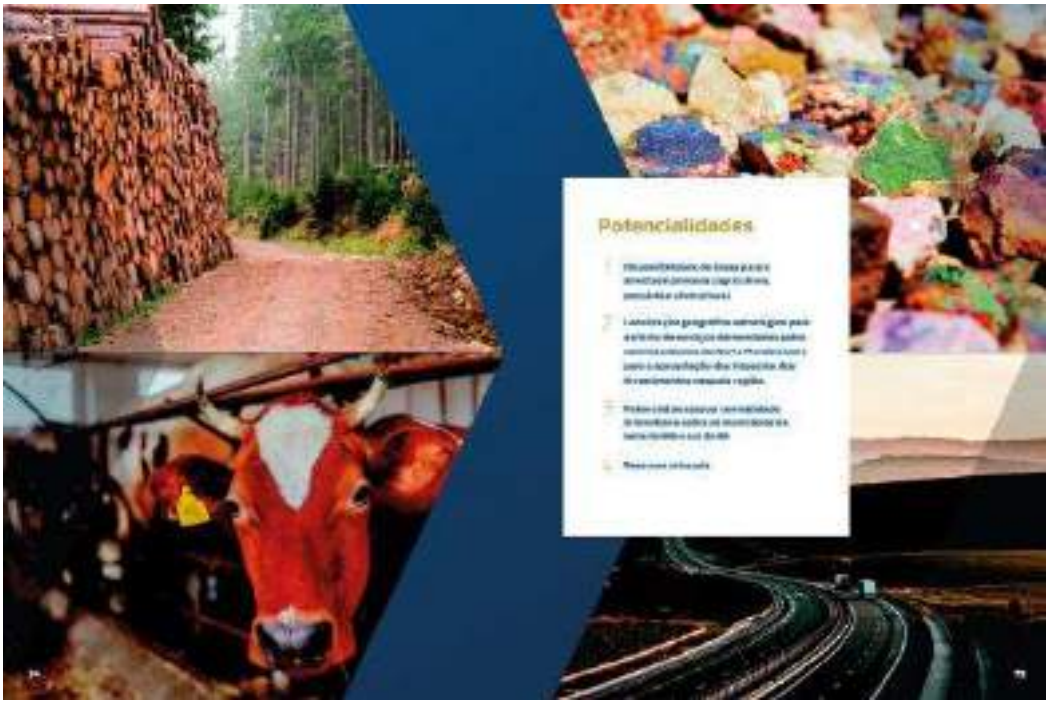

Potencialidades


Arranjos Produtivos Locais
1 Petróleo e Gás

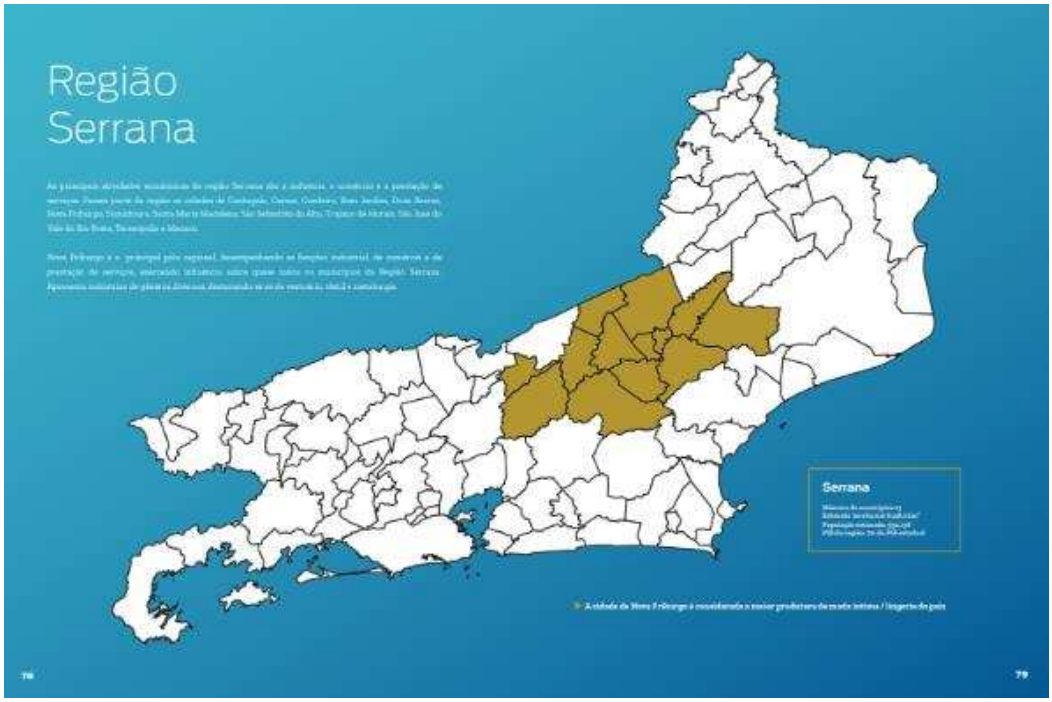

Região
Noroeste Fluminense
Noroeste Fluminense


Região Noroeste Fluminense
Vocações Econômicas


1 Café
2 Confecção
3 Etanol / Bioenergia
4 Lácteos
5 Papel
6 Rochas Ornamentais


Potencialidades


Arranjos Produtivos Locais
1 Cafés Especiais
2 Confecção – Moda Noroeste
3 Rochas Ornamentais


Região
Serrana
Serrana
78
79


Região Serrana
Vocações Econômicas

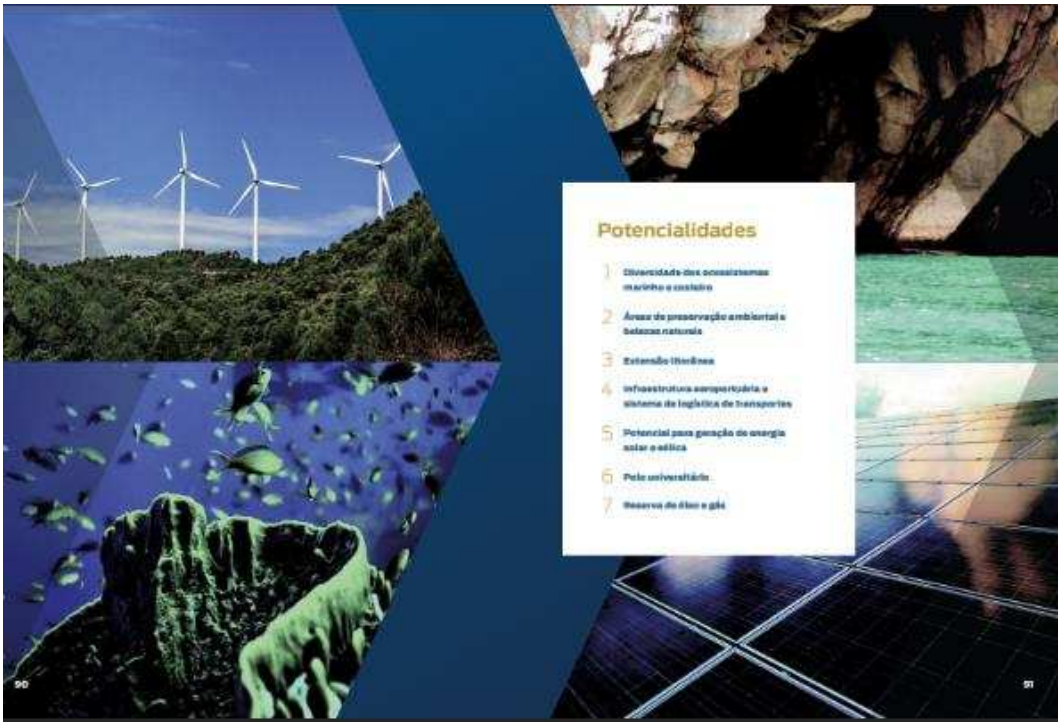

1 Agricultura
(flores tropicais e hortaliças)
2 Bebidas
(água mineral e cerveja/lúpulo)
3 Cimento
4 Confecção
5 Metal mecânico
6 Têxtil e vestuário
7 Turismo
81

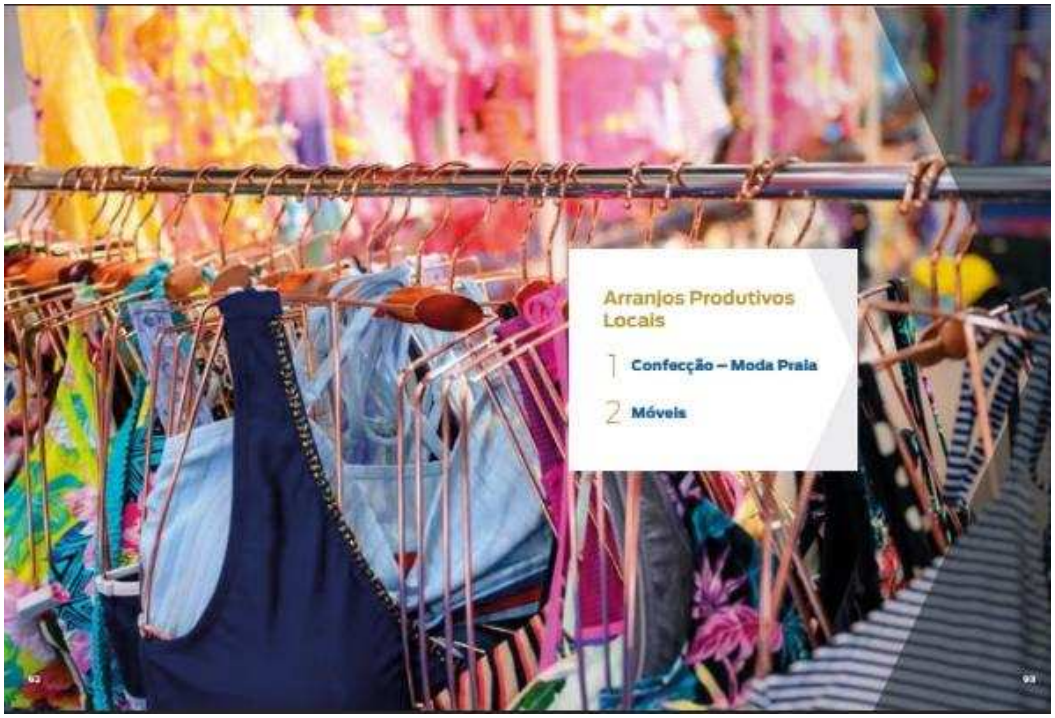

Potencialidades
1 Áreas de preservação ambiental
2 Belezas e potencialidade naturais para turismo de aventura, ecoturismo e turismo rural
3 Clima, belezas naturais e tradições culturais de imigrações europeias
4 Cultura empreendedora e tradição do cooperativismo
5 Parque industrial instalado
6 Rico patrimônio histórico e cultural
7 Tradição agroecológica de produção agrícola familiar e orgânica: maior região produtora de hortaliças do estado


Arranjos Produtivos Locais
1 Metal Mecânico
2 Cafés Especiais
3 Cervejas Especiais
4 Confecção – Moda Íntima
5 Turismo e Entretenimento

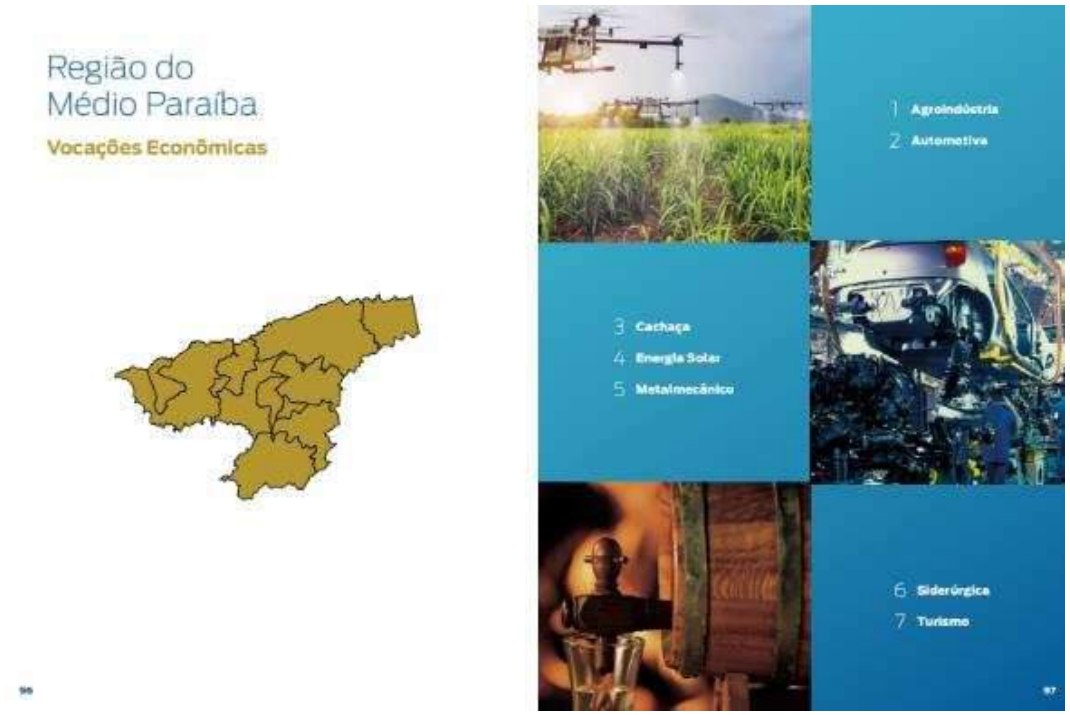

Região das
Baixadas Litorâneas


Região das
Baixadas Litorâneas
Vocações Econômicas


Potencialidades
1 Diversidade dos ecossistemas marinho e costeiro
2 Áreas de preservação ambiental e belezas naturais
3 Extensão litorânea
4 Infraestrutura aeroportuária e sistema de logística de transportes
5 Potencial para geração de energia solar e eólica
6 Polo universitário
7 Reserva de óleo e gás

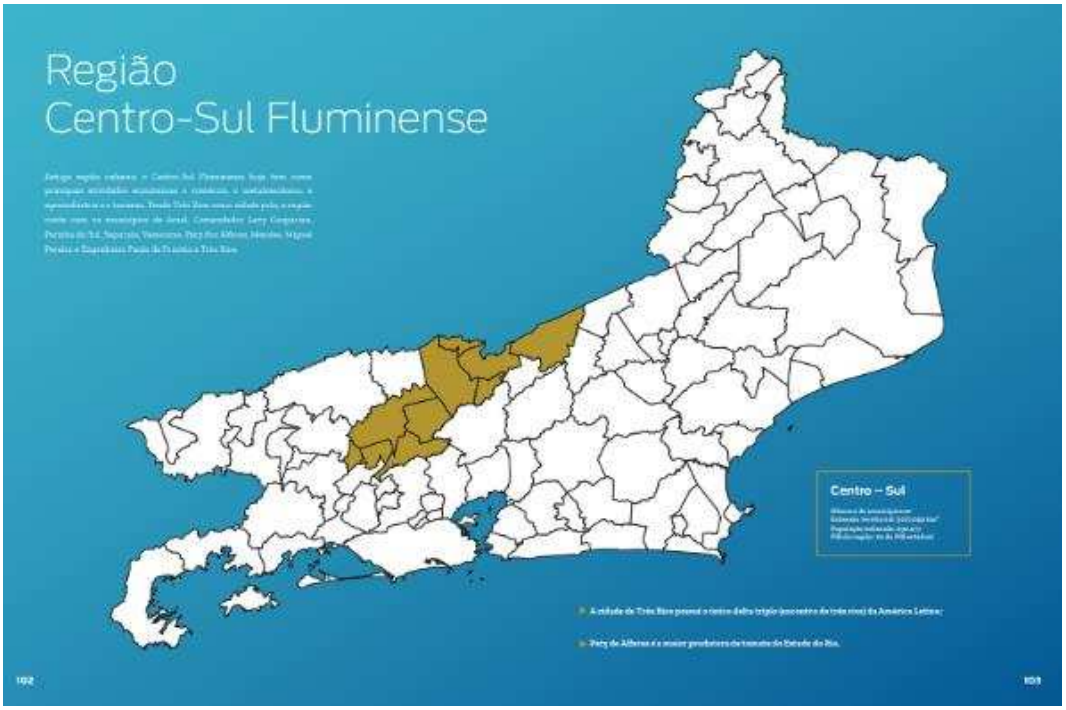

Arranjos Produtivos Locais
1 Confecção – Moda Praia
2 Móveis


Região do
Médio Paraíba
Médio Paraíba
94
95


Região do
Médio Paraíba
Vocações Econômicas
1 Agroindústria
2 Automotiva
3 Cachaça
4 Energia Solar
5 Metalmecânico
6 Siderúrgica
7 Turismo
96
97


Potencialidades


Arranjos Produtivos Locais
1 Metalmecânico
2 Cluster Automotivo


Região
Centro-Sul Fluminense
Centro – Sul


Região
Centro-Sul Fluminense
Vocações Econômicas


1 Agroindústria
2 Aquicultura
3 Energia Solar
4 Metalmecânico
5 Turismo
6 Plástico
7 Logística


Potencialidades
1 Áreas de preservação ambiental
2 Clima, belezas e potencialidades naturais para turismo de aventura, ecoturismo, turismo histórico e turismo rural
3 Cultura empreendedora e tradição do cooperativismo
4 Oferta de recursos hídricos, com bacias hidrográficas
5 Rico patrimônio histórico e cultural


Arranjos Produtivos Locais
1 Cachaça – Polo do Vale do Café
2 Metalmecânico


Região da
Costa Verde

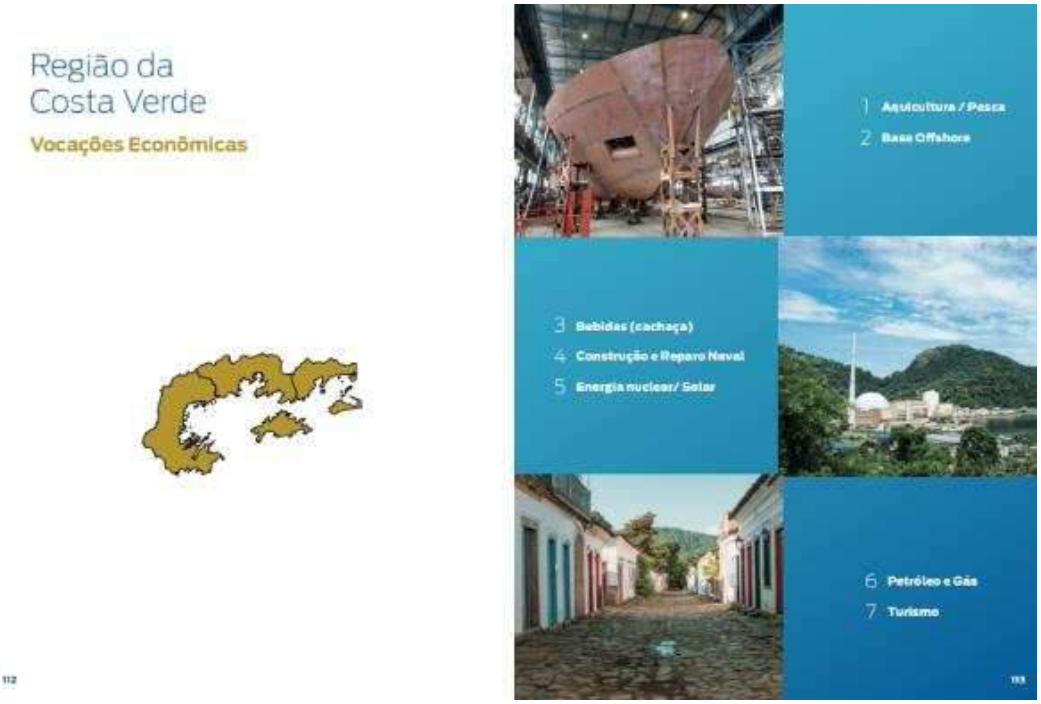

Região da
Costa Verde
Vocações Econômicas
1 Aquicultura / Pesca
2 Base Offshore
3 Bebidas (cachaça)
4 Construção e Reparo Naval
5 Energia nuclear/ Solar
6 Petróleo e Gás
7 Turismo



Figura 3- Publicação "Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos".

O "Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro", em parceria

4.4 Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF

Em 29 de novembro de 2022 através de lei N° 9906, foi criado o Programa de Viabilização do Investimento Local e Ampliado - PRO-INV, com recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses - FREMF, criado pela Lei n° 4.534, de 04 de abril de 2005, para a concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de micro empreendedor individual, associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais áreas populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.

Próximos passos:

1 ° - Será apresentado uma proposta através do Secretário da SEDEICS, para deliberação da Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico (CPPDE), para deliberar os segmentos/setores e valores a serem destinados para cada segmento.

2° - CPPDE deverá deliberar sobre os pedidos de financiamento apresentados e apreciados pela AGERIO (Agência Estadual de Fomento), informando a análise conclusiva da viabilidade jurídica, técnica e econômico-financeira do empreendimento e a proposta de aprovação ou não do financiamento.

4.5 Compra RJ

Seminário Desenvolve RJ

No dia 01 de março de 2023 foi realizado o Seminário Desenvolve RJ pelo O Dia e Meia Hora com objetivo de apresentar os avanços na área de desenvolvimento econômico ocorridos no Estado do Rio de Janeiro e debater novos caminhos possíveis para a atração de investimentos, com geração de emprego e renda para a população fluminense. O jornalista George Vidor conduziu quatro painéis sobre temas fundamentais para a continuidade do projeto de desenvolvimento do Governo do Estado.



Figura 4- Cerimônia de abertura

O terceiro painel do Seminário foi denominado Compra RJ - valorizando o empreendedor fluminense e contou com a participação de Fernanda Curdi, atualmente secretária adjunta de Projetos Estratégicos da SEDEICS.



Figura 5- Painel Compra RJ

O Programa Compra RJ da SEDEICS foi apresentado no seminário, com o histórico de seu surgimento, resultados das ações obtidos em 2021 e 2022 e proposta de iniciativas futuras no âmbito do programa.

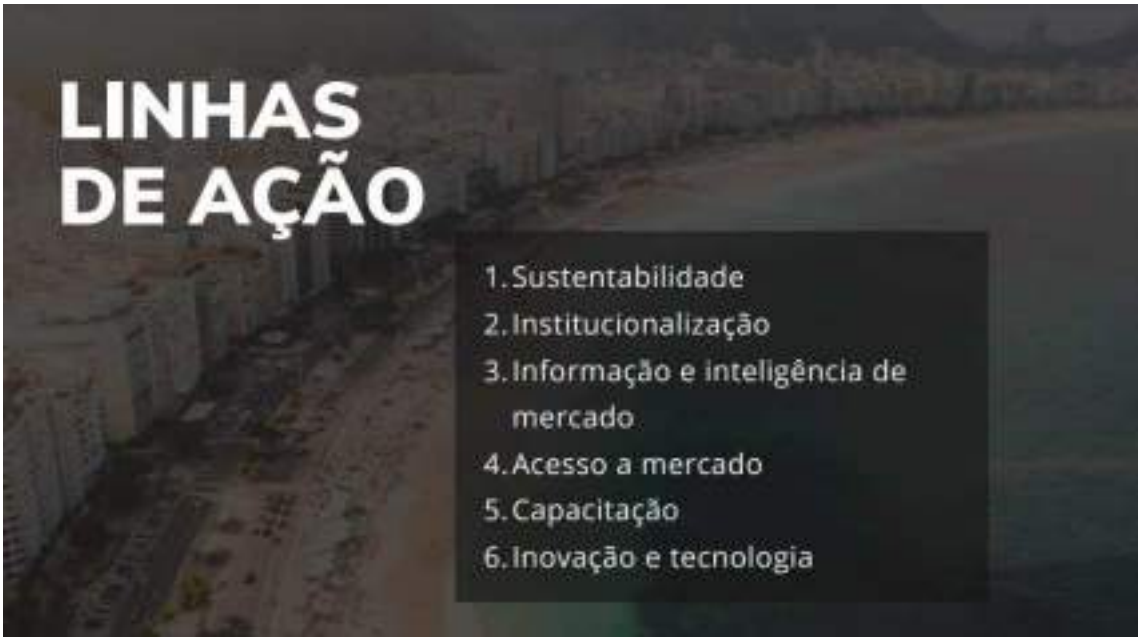



O SURGIMENTO
DO COMPRA RJ
COMPRA RJ
Além de promover rodadas de negócios o COMPRA RJ vai buscar diferentes linhas de ação para fomentar a economia fluminense.
COMPRA RIO
Programa que promove encontros de negócios com o intuito de conectar os fornecedores aos empresários desburocratizando o acesso ao mercado


DADOS DE 2021/22:
COMPRA RJ
NÚMERO DE FORNECEDORES
895
CURSO ACELERA COMPRAS
331
POTENCIAL DE NEGÓCIOS
R$ 226.995.000,00
NÚMERO DE EMPRESAS ÂNCORAS PÚBLICAS E PRIVADAS
168
NÚMERO DE MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
70
NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS
4.132
% DE MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
76%


OPORTUNIDADES
População estimada do estado é de 17.463.349 milhões de pessoas (IBGE 2021), sendo o 3o mais populoso do país, com uma despesa média por família de R$ 4.611,78 (IBGE Pesquisa de Orçamento Familiar 2017-2018) – mercado interno promissor
O estado do Rio de Janeiro é a 2a economia do Brasil, com um PIB de R$ 753 bilhões (IBGE 2022).
Informações do site da RioInvest - brasileiros gastaram R$ 4,4 trilhões no ano de 2018, e o Rio de Janeiro representou R$ 444 bilhões desse consumo.


OBJETIVO
Ampliar a participação da agricultura familiar e das empresas fluminenses nos mercados públicos e privados do estado do Rio de Janeiro, com vistas a dinamizar as economias locais e regionais, gerando um ciclo virtuoso de crescimento em todo o estado.


LINHAS
DE AÇÃO
1. Sustentabilidade
2. Institucionalização
3. Informação e inteligência de mercado
4. Acesso a mercado
5. Capacitação
6. Inovação e tecnologia


SUSTENTABILIDADE
• Inserção do tema compras sustentáveis


INSTITUCIONALIZAÇÃO
• Parceria com Prefeituras
• Revisão do Decreto estadual
• Articulação com empresas e entidades


INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA DE MERCADO
• Realização de pesquisas
• Elaboração de Manuais


ACESSO AO MERCADO
• Realização de eventos (Rodada de Negócios)
• Criação do Selo Compra RJ
• Realização de campanha: Compre no Rio de Janeiro


CAPACITAÇÃO
• Capacitação (empresários, agricultores familiares, gestores públicos)
BRASIL


INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
• Apoio para adequação às normas dos compradores


RESULTADOS ESPERADOS GOVERNO:
• FORNECEDORES MAIS CAPACITADOS E INFORMADOS
• GESTORES PÚBLICOS CAPACITADOS
• REDUÇÃO DOS CUSTOS DE AQUISIÇÃO: AMPLIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA PARA AUMENTO DE ESCALA
• PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, PELA MELHORIA DA DISTRIBUIÇÃO DE RENDA



Figura 6 – Apresentação Programa Compra RJ

- Empreenda + Mulher - Rodada de Negócios do Compra RJ

No dia 14 de março de 2023 o Governo do Estado do Rio de Janeiro, por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços e da Secretaria de Estado da Mulher, realizou um evento no Palácio Guanabara para a promoção do empreendedorismo feminino em homenagem ao mês da mulher.



Figura 7- Convite do evento

Na parte da manhã ocorreram discussões sobre a participação feminina e a importância da diversidade e inclusão no mundo dos negócios. As duas secretarias envolvidas celebraram um Termo de Cooperação para a criação do programa Empreenda + Mulher.

O programa em questão contará com diversas ações de incentivo ao empreendedorismo feminino ao longo dos próximos anos como: capacitação, rodadas de negócios, ações de crédito, mapeamento de políticas de gênero nas empresas, promoção de negócios de impacto social etc.

Na parte da tarde, além da Rodada de Crédito, ocorreu uma Rodada de Negócios do Programa Compra Mais para incentivar negócios entre compradores e fornecedores de empresas que tenham mulheres à frente das empresas.

Participaram das Rodadas de Crédito e de Negócios um total de 91 empresas. Desse número, 15 eram empresas âncoras e as demais fornecedoras. O número de reuniões da Rodada de Negócios foi 273 já a Rodada de Crédito promoveu 144 reuniões com as Instituições financeiras. A expectativa de negócios gerada do encontro foi de R$ 1.050.000,00 (Um milhão e cinquenta mil reais)



Figura 8- Salão Nobre: Rodadas de Negócios e de Crédito

dos Municípios Fluminenses - FREMF, criado pela Lei n° 4.534, de 04 de abril de 2005, para a concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de micro empreendedor individual, associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais áreas populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.

4.6 Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.

O "Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro", em parceria com a Secretaria de Infraestrutura e Cidades do Estado do Rio de Janeiro (SEIC) e com a participação da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro (CODIN/RJ), encontra-se em fase pré-operacional, aguardando a publicação do Decreto que o instituirá, conforme processo SEI – 220012/000299/2022.

Neste capítulo serão abordadas considerações acerca do compartilhamento e combinação das atividades industriais com atividades logísticas, colocando em perspectiva as oportunidades de geração de valor em um novo cenário para o desenvolvimento dos Distritos Industriais .

4.5.1 Saneamento de débitos históricos dos acessos rodoviários

4.5.1.1 Sistema rodoviário e o impacto no *Supply Chain* dos Distritos Industriais

Os Distritos Industriais (DIs) da CODIN estão localizados na Região Metropolitana (RMRJ), Sul Fluminense, Região Serrana e Norte Fluminense, que são atendidos por Corredores de Transportes estruturais para o país e para o Estado do Rio de Janeiro, além de rodovias arteriais que são espinhas dorsais par ao fluxo inbound e outbound da cadeia de suprimentos, que se sobrepõe aos fluxos urbanos já saturados da capital e suas adjacências.

Para contextualizar, os DIs dependem de acessos rodoviários importantes, pelas BR-116 (Rio-SP), BR-040 Rio-BH, BR-493 (Arco Metropolitano), BR-101 Sul (Rio Santos), BR-465 (antiga Rio-SP), Av. Brasil (BR-101 Sul com trecho administrado pelo Município do Rio de Janeiro), BR 101 N, BR-393 e rodovias estaduais complementares. As Figura 1, 2 e 3 destacam os trechos rodoviários mais sinérgicos com a primeira e última milha da cadeia de suprimento que geram maior impacto no desempenho logístico.

Figura 9 – Trecho afetos aos DIs da RMRJ



Fonte: Elaboração própria.

Figura 10 – Trechos afetos aos DIs do Norte Fluminense RMRJ



Fonte: Elaboração própria.

Figura 11 – Trecho afeto aos DIs de Três Rios



Fonte: Elaboração própria.

Cada DI carrega consigo um custo adicional de operação decorrente de um débito histórico da infraestrutura de transportes, que são restrições importantes para o escoamento de cargas no Estado. O atraso de investimentos já pleiteados na última década para sanar tais problemas podem ser impedâncias para novos empreendimentos em face dos custos e risco implicados no transporte rodoviário de carga.

Dentre os problemas, que são verdadeiras penalidades imputadas ao dono da carga, podemos destacar conforme a Tabela 1. Já a Figura 4 destaca a localização dos trechos

rodoviários apontados.

Tabela 1– Trechos das rodovias e os seus problemas

RODOVIA	TRECHO	PROBLEMA
BR-116 Rio-SP	Descida da Serra das Araras	Geometria inadequada, declive acentuado e ausência de faixa de acostamento. Número elevado de interdições decorrentes de acidentes, principalmente com veículos pesados.
	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.
	DI de Queimados	Falta de acesso direto.
BR-101 Sul	Entroncamento com o Arco Metropolitano	Necessidade de Trevo com todos os movimentos, melhorando o acesso ao Porto de Itaguaí.
BR-101 Norte	Campos dos Goitacazes	Necessidade da construção de um contorno da área urbana. A obra estava prevista no Plano de Exploração da Rodovia no âmbito da concessão para o grupo Arteris. No entanto, a concessão foi devolvida e a obra cancelada.
	Km 144 ao Km 190	Obras de duplicação da rodovia pendentes. Problemas no licenciamento ambiental provocaram a postergação das obras. No entanto, com o processo de devolução da concessão as obras farão parte do escopo da relicitação.
BR-040	Serra de Petrópolis	Obras da Nova Subida da Serra não concluídas. Pista atual com traçado inadequado e falta de faixas de acostamento.
	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.
BR-465	Trecho de Nova Iguaçu até Av. Brasil	Intensos congestionamentos em decorrência da ocupação urbana.
BR-493	Magé - Manilha	Necessidade de Duplicação
	Trevo de Manilha	Falta de capacidade e existência de interferências que transformam o trevo em um dispositivo incompatível com as demandas de tráfego.
BR-393	DI de Três Rios	Falta de acesso direto pela rodovia. Acesso pela via urbana não permite raio de giro para carretas. Acesso atual impede implantação de empresas de maior porte.

RODOVIA	TRECHO	PROBLEMA
RJ-106 /Linha Verde/ Linha Azul / Av. Industrial	Trecho Urbano	Necessidade de preservação do corpo estradal em decorrência da ocupação urbana desordenada versus a finalidade das vias integradas, voltadas para o desenvolvimento econômico e industrial.
RJ-240	BR-356 até o DI de São João da Barra	Perfil da rodovia inadequado ao volume tráfego de veículos pesados. Necessidade de novo acesso rodoviário protegido de interferências urbanas.

Figura 12 – Localização dos trechos rodoviários



Fonte: Elaboração própria.

As perspectivas de saneamento de alguns desses problemas foram abordadas no Programa de Parcerias e Investimentos do Governo Federal, nas últimas modelagens de concessão já licitadas e em curso. A empresa CCR venceu o leilão do lote rodoviário incluindo o trecho Rio-SP, que já estava sob sua administração, somado ao segmento da BR-101 Rio Santos, entra a Av. Brasil até Ubatuba, e passou a administrar as rodovias em março de 2022. Outro lote já licitado foi o Rio-Valadares, administrado pela concessionária Eco RioMinas desde setembro de 2022. O empreendimento de 727 km compreendendo os seguintes trechos:

Rodovia BR-116/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-101/RJ (Trevo das Margaridas), no município do Rio de Janeiro (RJ), e o entroncamento com a BR-465, em Seropédica (RJ) (46,6 km);

Rodovia BR-116/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-393, no distrito de Jamapará (RJ), e o entroncamento com a BR-040(A)/493(B)/RJ-109, em Duque de Caxias (RJ) (146,3 km);

Rodovia BR-116/MG – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-381/451, em Governador Valadares (MG), e a divisa dos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (409,6 km);

Rodovia BR-493/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-101

(Manilha), em Itaboraí (RJ), e o entroncamento com a BR-116 (Santa Guilhermina), em Magé (RJ) (26,0 km);

Rodovia BR-493/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-040/116(B), em Duque de Caxias (RJ), e o Porto de Itaguaí (RJ) (75,6 km);

Rodovia BR-465/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-116 e o entroncamento com a BR-101 (22,8 km).

O trecho da rodovia BR-040 Rio-Juiz de Fora, sofreu prorrogação de contrato por via judicial, com prazo contratual se estendendo a partir de fevereiro de 2021. O processo de licitação para o novo contrato já passou por audiências públicas. Os contratos em devolução são os da Rodovia do Aço (BR-393 trecho fluminense), e BR-101 Norte (Niterói- Div. ES). A Tabela 2 apresenta um resumo de todas as concessões rodoviárias no RJ e destaque para as que tem afetações aos DIs.

Além da perspectiva gerada pelos novos contratos de concessão e da modelagem de projetos de concessão em curso, ainda há soluções previstas em projetos do Estado do Rio de Janeiro, conforme identificado no Programa Pacto Rio, em que se vislumbra um novo acesso Porto do Açu, utilizando a rodovia RJ-238 (Rodovia dos Ceramistas) conjugada com um trecho greenfield, em substituição ao uso da rodovia RJ-244, que permitirá o desvio do tráfego predominante advindo do sentido Sul da rodovia BR-101 sendo desviado do mancha urbana de Campos dos Goytacazes.

Tabela 2- Concessões rodoviárias

Poder concedente	Concessão	Extensão (km)		Rodovias no RJ	Concessão			Comentários
		Total	Rio de Janeiro		Início	Prazo (anos)	Fim	
Federal	**Autopista Fluminense**	322,0	322,0	BR-101	Fev 2008	25	Fev 2033	Pedido devolução - maio/2020
	CCR RioSP	625,8	435,0	BR-116; BR-101 (SP/RJ)	Mar 2022	30	Fev 2052	

	CONCER	180,0	118,0	BR-040	Mar 1996	25	Fev 2021	Prorrogado judicialmente até a conclusão da relicitação em andamento e a entrega dos serviços à nova concessionária, ou até a decisão final no processo que tramita na Justiça Federal, se ocorrer antes.
	ECOPonte	13,2	13,2	BR-101	Jun 2015	30	Mai 2045	
	ECORioMinas	726,9	200,4	BR-116; BR-465; BR-493 (RJ/MG)	Set 2022	30	Set 2052	
	Rodovia do Aço	200,4	200,4	BR-393	Mar 2008	25	Mar 2033	Processo devolução - outubro/2021
Estadual / Municipal	CCR Via Lagos	57,0	57,0	RJ-124	Jun 2005	40	Jun 2045	
	LAMSA	17,4	17,4					
	Rota 116	140,4	140,4	RJ-116; RJ-104	Mar 2001	25	Mar 2026	
	TransOlímpica	13,0	13,0	TransOlímpica	2012	35	Mar 2047	
	TOTAL	2.296,1	1.633,7					

A Avenida Brasil é um caso a ser aprofundado, pois se já sofre coma a falta de capacidade histórica para escoar o fluxo deste importante via arterial da capital, será impactada ainda mais com a conclusão das obras e entrada em operação do sistema BRT Transbrasil, que se estende de Deodoro até São Cristóvão. O projeto suprime faixas de rolamento e são desconhecidos os estudos de impacto viário em todo seu entorno e principais acessos da Avenida.

Distritos Industriais, Polos Logísticos ou qualquer empreendimento de porte na região de influência deste eixo, sofrerá impacto decorrente do compartilhamento mais intenso da capacidade viária remanescente do principal corredor urbano para a cadeia de distribuição metropolitana e suas conexões com o sistema portuário e aeroviário do Rio de Janeiro.

A Tabela 3 apresenta a previsibilidade do período de execução das soluções e, ao mesmo tempo, imprevisibilidade para outras, o que enseja o engajamento do poder

público em investir em estudos ou políticas públicas que gerem soluções de envergadura suficiente para mitigar ou sanar os gargalos dos acessos rodoviários.

Tabela 3 – Previsão de implantação de soluções nas rodovias

Rodovia	Trecho	Problema	Fonte	Solução	Previsão de Implantação
BR-116 Rio-SP	Descida da Serra das Araras	Geometria inadequada, declive acentuado e ausência de faixa de acostamento. Número elevado de interdições decorrentes de acidentes, principalmente com veículos pesados.	PER CCR RioSP	Construção de Nova Pista de Subida e conversão da atual pista de descida em pista de subida.	2026-2030
BR-116 Rio-SP	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.	PER CCR RioSP	Implantação de Gerenciamento Ativo de Tráfego e transformação de acostamento em Hard Sholder.	Até 2026
				Complementação de pistas laterais entre a Av. Brasil e Queimados.	2026-2030
	DI de Queimados	Falta de acesso direto.	PER CCR RioSP	Construção de trevo de acesso.	2026-2030
BR-101 Sul	Entroncamento com o Arco Metropolitano	Necessidade de Trevo com todos os movimentos, melhorando o acesso ao Porto de Itaguaí.	PER Eco RioMinas	Construção de alças de acesso.	2026-2030
BR-040	Serra de Petrópolis	Obras da Nova Subida da Serra não concluídas. Pista atual com traçado inadequado e falta de	PER - Edital não publicado	Conclusão das obras da Nova Subida da Serra.	Até 5º ano da concessão

		faixas de acostamento.			

Rodovia	Trecho	Problema	Fonte	Solução	Previsão de Implantação
BR-040	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.	PER - Edital não publicado	Ver se tem alguma proposta (acho que tem faixa adicional)	Até 5º ano da concessão
R-101 Norte	Campos dos Goytacazes	Necessidade da construção de um contorno da área urbana. A obra estava prevista no Plano de Exploração da Rodovia no âmbito da concessão para a empresa Arteris. No entanto, a concessão foi devolvida e a obra cancelada.	Em estudo	Construção do contorno.	Em estudos (ANTT). Processo de relicitação da concessão
	Km 144 ao Km 190	Obras de duplicação da rodovia pendentes. Problemas no licenciamento ambiental provocaram a postergação da obra. No entanto, com o processo de devolução da concessão as obras farão parte do escopo da relicitação.	Em estudo.	Conclusão das obras.	Em estudos (ANTT). Processo de relicitação da concessão.
BR-465	Trecho de	Intensos		Duplicação do	sem previsão

	Nova Iguaçu até Av. Brasil	congestionamentos em decorrência da ocupação urbana.		trecho	
BR-493	Magé - Manilha	Necessidade de Duplicação	PER Eco RioMinas	Dobras de duplicação do trecho	2026-2030
	Trevo de Manilha	Falta de capacidade e existência de interferências que transformam o trevo em um dispositivo incompatível com as demandas de tráfego.	Em estudo	Obras de melhoria do trevo.	Em estudos (ANTT). Processo de relicitação da concessão.

Rodovia	Trecho	Problema	Fonte	Solução	Previsão de Implantação
BR-393	DI de Três Rios	Falta de acesso direto pela rodovia. Acesso pela via urbana não permite raio de giro para carretas. Acesso atual impede implantação de empresas de maior porte.			Sem previsão
RJ-106 /Linha Verde/ Linha Azul /	Trecho Urbano	Necessidade de preservação do corpo estradal em decorrência da ocupação urbana			Sem previsão

Av. Industrial		desordenadas versus a finalidade das vias integradas, voltadas para o desenvolvimento.			
RJ-240	BR-356 até o DI de São João da Barra	Perfil da rodovia inadequado ao volume tráfego de veículos pesados. Necessidade de novo acesso rodoviário protegido de interferências urbanas.	Pacto Rio	Obra de construção de trecho *greenfield* fazendo ligação do DI com a rodovia RJ-238 e BR-101.	Em fase licitatória - Externa

4.5.2 Oportunidade estratégica do sistema ferroviário para os Distritos Industriais

4.5.2.1 Implantação do Terminal de Queimados da MRS Logística

4.5.2.1.1 Caracterização ferrovia

A MRS é uma ferrovia concessionada e operada pela MRS Logística S.A. Possui 1,686 km de malha total, dos quais 1,613 km em bitola larga e 73 km em bitola mista, incluindo o acesso ao Porto de Santos-SP, atendendo aos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 13 – Malha ferroviária da Ferrovia MRS



Ela se conecta com as ferrovias FCA e EFVM, no entanto, devido à diferença de bitola não existe interligação entre as ferrovias. A MRS possui conexão com os portos de Santos-SP (podendo acessar as margens direita e esquerda), Itaguaí-RJ e Rio de Janeiro-RJ e interliga-se com a malha da RMP no entorno de São Paulo e Santos, como mostra a Figura 6.

Figura 14 – Portos conectados com a malha ferroviária da MRS



Com contrato de concessão em vigor desde 1996 e com termo previsto para 2025, a MRS Logística protocolou à ANTT um pedido de renovação antecipada do contrato de concessão em 2015, o que se consolidou com a conclusão da Audiência Pública ANTT 07/2019, conseguinte aprovação do Plano de Negócios pelo Tribunal de contas da União e assinatura do contrato em 2022, como pode ser visto na linha do tempo da Figura 7.

Figura 15 – Linha do tempo da MRS



Fonte: MRS

Como contrapartida a MRS prevê investimentos de capital (Capex) de aproximadamente R$ 11 bilhões, distribuídos ao longo do período de concessão,

divididos em três grandes grupos: aumento de capacidade e melhoria de desempenho, incluindo ampliações de pátios, remodelação da via permanente, ampliação de instalações e aquisição de novos vagões e locomotivas; mitigação de conflitos urbanos com a construção de viadutos, passarelas, muros de vedação e implantação de cancelas automáticas; e obras de interesse público, como por exemplo a segregação das linhas de cargas e passageiros da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) no trecho Jundiaí-SP até Barra Funda, entre outros.

O novo contrato passou ter prazo até 2056 e no bojo do plano de investimentos vários projetos são de interesse do RJ. No foco dos DIs, tem relevância o pleito encaminhado e logrado êxito conforme descrito a seguir.

Um dos pleitos do Estado do Rio de Janeiro manifestado na Audiência Pública para o processo de renovação antecipada do contrato de concessão da MRS Logística é a implantação de terminais rodoferroviários nos principais polos geradores de carga, visando facilitar a utilização do modal ferroviário e gerando vantagem competitiva na agregação de carga no sentido Rio-SP, tanto no *inbound* quanto no *outbound* das cadeias logísticas da RMRJ. Neste âmbito, foi destacado o projeto latente da MRS, Terminal Intermodal de Queimados, que atenderá tanto o complexo industrial metropolitano quanto reduzir custos logísticos para os portos do Estado no atendimento a regiões de MG e SP, e é fundamental para o incremente da movimentação de contêiner e carga geral por via ferroviária, o que também é meta da MRS e da ANTT.

Nas avaliações da ANTT dos estudos de engenharia sobre a implantação de Terminais, ela desconsiderou todos os investimentos respondendo que: "A operação de Terminais não consiste no principal objeto da Concessão, qual seja a exploração da infraestrutura e prestação de serviço de transporte de carga ferroviário. Sua implantação, em sua maioria, ocorre em áreas não contempladas na faixa de domínio da ferrovia. Diante do exposto, os investimentos em terminais, caracterizados como serviços acessórios à prestação do serviço de transporte ferroviário, os quais beneficiam os interesses privados da companhia, foram desconsiderados para fins de composição do CAPEX".

Ocorre que, o Terminal de Queimados, cuja área engloba parte a faixa de domínio da ferrovia na região, e inclusive é de propriedade da MRS, não se trata apenas de serviço acessório, mas sim uma necessidade urgente e um ponto de entrada e saída de contêineres e carga geral, sem o qual a multimodalidade na ferrovia será altamente

prejudicada no trecho do Rio de Janeiro, que atualmente, predomina a atividade de escoamento exportador de minério de ferro e ferro gusa. A Figura 8 apresenta uma visão da área destinada ao Terminal, adjacente ao ramal ferroviário da MRS e ao Arco Metropolitano, na altura do km 78.

Figura 16 – Localização do Terminal de Queimados



Fonte: Elaboração própria.

Apesar do embate estabelecido, o Terminal Multimodal de Queimados foi incluído no Plano de Investimentos como atendimento aos pleitos da sociedade e no bojo da composição do valor de outorga, conforme contrato de renovação, com prazo de execução de 5 anos a partir do seu início. Este vem a ser um empreendimento que será um marco para requalificação das atividades multimodais rodoferroviárias do RJ, tanto no que tange a modernização do parque logístico fluminense, quanto na possibilidade de captura de valor por parte dos DIs, ainda mais se atuarem de forma sinérgica nas contratações de serviços logísticos nos eixos RJ-SP e RJ-MG para transporte de carga geral e carga geral conteinerizada.

A Figura 9 apresenta uma visão macro da divulgação dos investimentos previstos ela borado pela própria MRS em que destaca o Terminal de Queimados. Já a Figura 10 apresenta os detalhes da localização e idealização do terminal.

Figura 17 – Investimentos da MRS



Fonte: MRS

Figura 18 – Localização e idealização do terminal



Fonte: MRS.

Por fim, cabe tecer que este projeto tem que ser acompanhado com atenção pelo poder público Estadual, a fim de debelar as impedâncias possíveis de sua implantação, não só pelos avanços na requalificação da Plataforma Logística Fluminense, mas pelas possibilidade de elevar a competitividade da produção dos DIs no atendimento dos grandes mercados consumidores e clusters industriais nacionais, desde que haja uma ação aglutinadora em torno das atividades empreendidas em cada polo de

desenvolvimento ancorado na rede da CODIN.

4.5.3 Vocacionamento das Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda

4.5.3.1 Definição

O termo Plataforma Logística pode ser analisado e interpretado sob dois aspectos diferentes, como parte de uma complexa solução de infraestrutura de integração de transportes ou consideradas como geradores de negócios (Meiduté, 2005; Quadros 2012).

Segundo Tsamboulas e Kapros (2003) a Plataforma Logística é um centro integrador de vários modais de transporte, capaz de promover a intermodalidade. Também podem ser interpretadas como terminais intermodais, constituindo um facilitador para o transbordo de mercadoria de um modal para o outro. A organização destes centros é planejada de acordo com os tipos de mercado a serem atendidos, bem como com as projeções de crescimento dos volumes de demanda.

A EUROPLATFORM, uma entidade europeia que reúne informações a respeito dos seus principais centros logísticos, define que as Plataformas Logísticas são áreas com atividades relacionadas ao transporte, logística e distribuição de mercadorias e que são conduzidas por diversos operadores. Com o intuito de desenvolver a intermodalidade no continente, a Plataforma Logística deve ser servida de uma variedade de modos (rodoviário, ferroviário, marítimo, aéreo).

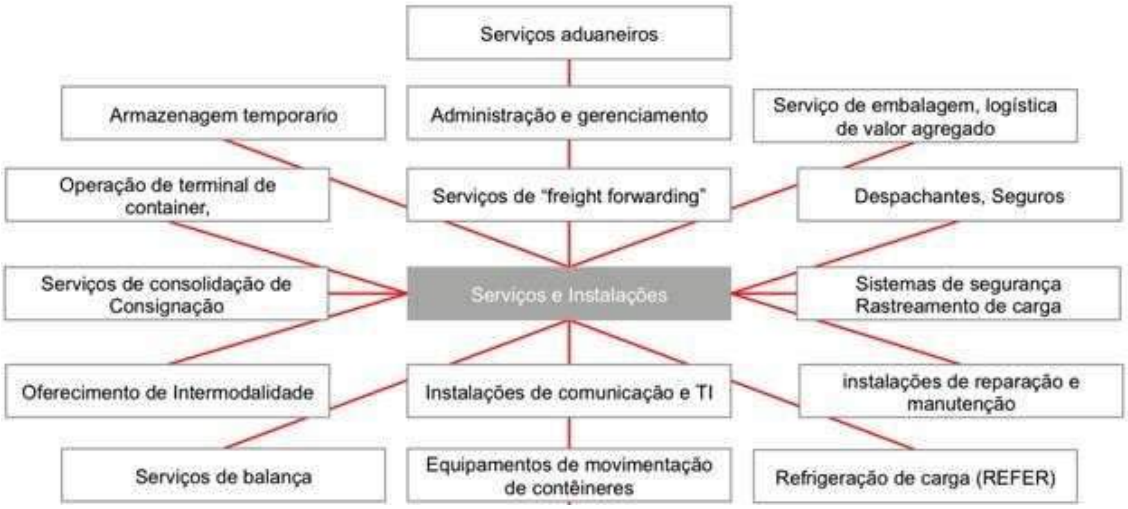
Uma plataforma ideal, para cumprir seu papel de eficácia logística, deve ter localização estratégica, ou seja, estar em áreas urbanas, industriais, junto a portos e com bons acessos às principais infraestruturas de transporte; como também ser funcional, facilitando a oferta de intermodalidade.

As plataformas logísticas devem formar ainda um sistema logístico eficiente estruturado em eixos principais de transporte (spokes), com cargas transferidas entre caminhões e trens em terminais intermodais anexos ou próximos a plataformas logísticas (hub).

Os serviços oferecidos vãos desde armazenagem e transporte até gerenciamento da cadeia logística e serviços de alto valor agregado, como logística reversa ou reparos.

Na Figura 11, exemplificam-se esses serviços em maior detalhe.

Figura 19 – Serviços típicos prestados nas plataformas logísticas



Fonte: DBI (2014).

A implementação de uma plataforma logística em uma determinada região traz efeitos qualitativos como melhorias na eficiência logística, eficaz redução dos custos, redução dos gargalos de capacidade, economias de escopo e escala, iniciar colaboração entre as empresas logísticas, desenvolvimento de um cluster logístico, redução do tempo de movimentação das cargas, melhor qualidade de serviço e logística integrada, impacto socioeconômico positivo, como sustentabilidade e meio ambiente, geração de emprego, possibilidade de acesso a uma moderna infraestrutura de TI, aumento na oferta dos serviços logísticos e divisão dos riscos empresariais.

4.5.3.2 Tipos e exemplos de Plataformas Logísticas

No mundo as principais plataformas estão localizadas na Europa, continente onde o conceito surgiu, fazendo parte de um sistema logístico intermodal que busca o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

4.5.3.2.1 Tipologia

Existem diversos tipos de plataforma logística no mundo, cada qual com sua característica e funcionalidade específica. Neste subitem serão apresentados alguns desses tipos de plataformas e, por fim, a Tabela 4 apresenta um resumo dessa

descrição.

- Parque Logístico: projetado para cooperar com centros logísticos, diminuir a demanda de abastecimento de estoque e adequar os custos de transportes para as empresas. Um exemplo é o London Gateway, um terminal ferroviário conectado à rede ferroviária principal do Reino Unido. A distribuição de produtos é gerenciada pela mesma equipe que gerencia o porto, melhorando o sincronismo na cadeia logística.
- Distriparques: área concentrada administrada ou não por operadores logísticos internacionais em áreas próximas a portos, com o objetivo de dar agilidade à movimentação de veículos de carga.
- Plataformas Logísticas: Um ambiente flexível capaz de responder as estratégias dos canais do mercado. Neste ambiente são realizadas atividades logísticas (armazenagem, transbordo de cargas, dentre outros) que integrem atividades dentro de um cenário específico da cadeia de suprimentos.
- Centro Logístico: Localidade ou região onde os operadores realizam diversos serviços ligados ao transporte, logística e distribuição em uma determinada área geográfica.
- Zona Logística: Local que dispõe às empresas um lugar para armazenar ou manter suas matérias-primas, produtos semiacabados ou acabados por um determinado período.

Tabela 4 – Descrição de alguns tipos de instalações logísticas

Tipo de Instalação Logística	Localização Recomendada	Atividade Logística Associada
Distripark	Área portuária	Terminal portuário
Centro de Consolidação de Frete	Centro urbano	Terminal de carga aérea/ferroviária (opcional)
Parque Logístico	Entorno da Região Metropolitana	Terminal portuário/ferroviário
Freight Village		Processamento/Fabricação
Plataforma Logística	Mesoregião	Terminal portuário/ferroviário/aéreo
TSDC		
Centro Logístico		
Centro de Distribuição Internacional	Região Metropolitana	Terminal portuário
Centro Nodal de Produtos		Terminal ferroviário
Zona Logística		Terminal ferroviário/portuário

4.5.3.2.2 Exemplo na Espanha

A Plataforma Logística de Zaragoza – PLAZA, na Espanha, com uma área de 12 milhões de metros quadrados possui as maiores instalações logísticas da Europa e está aberta a todas as empresas que participam em atividades relacionadas com os transportes e a logística. Situada na cidade de Zaragoza, no eixo Madri/Barcelona tem como principal característica ser um centro intermodal de transportes (rodovias, ferrovias e vias aéreas), com o objetivo de facilitar operações e a obtenção de sinergias na cadeia logística.

A área da plataforma possui 10.455.813 m², sendo dividida em 12 segmentos e uma área reservada para expansão futura. Dentre estes setores, podemos destacar 31% da área destinada para logística intermodal industrial, 21% para espaços verdes de domínio e uso público, 17% para rede rodoviária com estacionamento e 6% de área logística intermodal ferroviária. As Figura 12 e 13 mostram o layout e a localização da plataforma de Zaragoza, respectivamente.

Figura 20 – Layout da Plataforma Logística de Zaragoza



Fonte: Elaboração própria.

Figura 21 – Localização da Plataforma Logística de Zaragoza



4.5.3.2.3 Exemplo na Alemanha

A Alemanha possui o sistema logístico europeu mais denso, com mais de 150 terminais sendo 35 plataformas logísticas intermodais, tipo GVZ (*Güterverkehrszentren*), como são denominadas as Plataformas Logísticas da Alemanha. Dessa forma, todas as cidades industriais e comerciais são cobertas. Possui mais de 150 terminais de contêineres em operação e 85% da infraestrutura é subsidiada pelo governo Federal ou local. A Figura 14 mostra o exemplo Plataformas Logísticas com formato GVZ, Berlin West Wustermark, onde a uma composição logística e industrial.

Figura 22 – Plataformas Logísticas Berlin West Wustermark



Fonte: Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH (2014).

4.5.4 Pontos sugeridos para plataformas logísticas no RJ

A primeira versão do Plano Estratégico de Logística e Cargas do RJ – PELC/RJ 2045, concluído em 2016, realizou um estudo sobre 12 locais para possíveis instalações de plataformas logísticas, classificando por grau de prioridade (A, B e C) da implantação de acordo com 8 critérios, como a localização, o apoio às âncoras logísticas do Estado na região, o apoio às indústrias relevantes e crescentes de Estado, o grau ou nível de serviço logístico a serem oferecidos na região, infraestrutura logística existente na região, nível de interação com plataformas e terminais próximos, cenário tendencial da região e potencial de transferência modal de cargas, a partir de um modelo matemático desenvolvido no PELC.

Os locais indicados foram Sul Fluminense (Resende-Itatiaia-Porto Real); Barra Mansa/Volta Redonda; Arco Oeste (Itaguaí-Santa Cruz-Seropédica); Arco Leste (COMPERJ-Maricá); Arco Central (Caxias-BR 040); Baixada Oeste (Japeri-Queimados); Aeroporto Galeão; Rio-Minas (Três Rios); Macaé (Eixo Macaé – Cabo Frio); Serrana I (Petrópolis-Teresópolis); Serrana II (Nova Friburgo) e Açu (Barra do Furado-Açu-Campos dos Goytacazes).

Baseado no resultado sobre o grau de prioridade das possíveis plataformas logísticas a serem implantados no Estado do Rio de Janeiro, é possível fazer uma associação com a localização dos Distritos Industriais idealizados e/ou implantados para determinadas regiões no ERJ. O resultado da comparação está indicado na Tabela 5.

Da lista apresentada na Tabela 5, pode se afirmar que os distritos industriais de São João da Barra, Macaé, Barra Mansa e Duque de Caxias são os mais próximos das localizações de Plataformas Logísticas sugeridas, tendo um bom potencial de compatibilização entre as funções sinérgica de produção e logística.

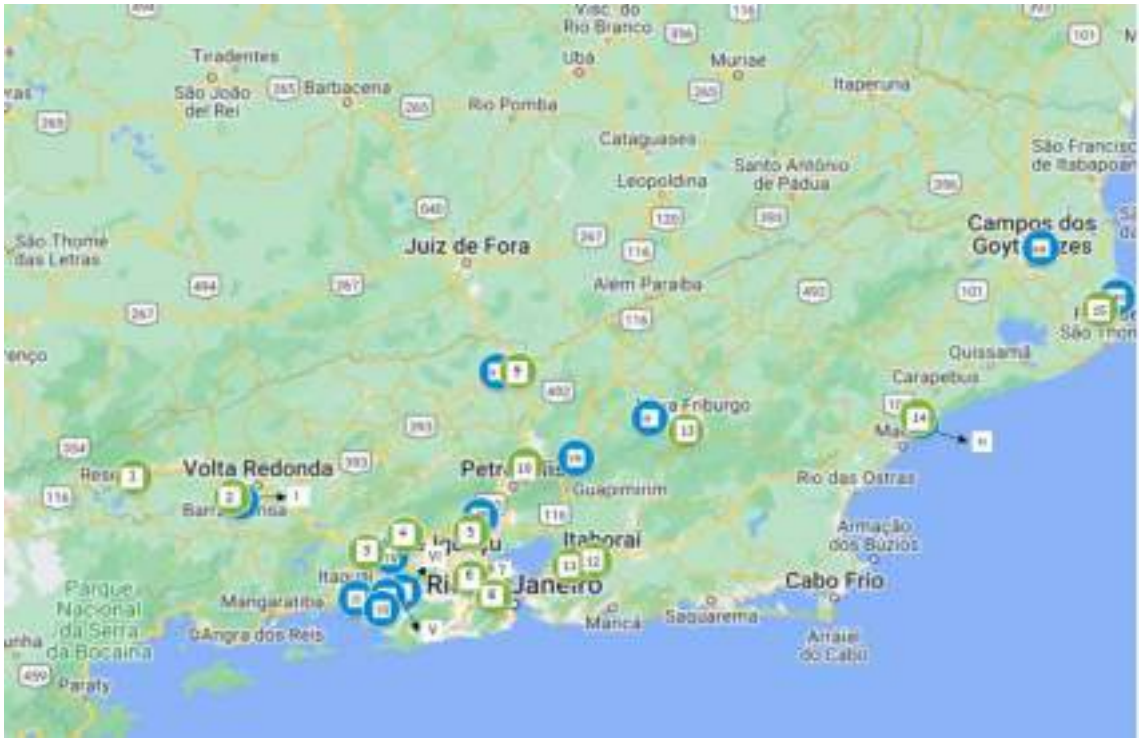
Tabela 5 – Distância aproximada de DI analisados e Plataformas Logísticas sugeridas

Prioridade	Plataformas Logísticas	Distrito Industrial mais próximo	Distância aproximada (em Km)
A	Açu	DI São João da Barra	6,50
A	Aeroporto Galeão	Não tem	-
A	Arco Central	DI Duque de Caxias	6,40
A	Arco Leste	Não tem	-
A	Arco Oeste	DI Queimados	8,60
A	Baixada Oeste	DI Queimados	8,90
A	Macaé	DI Macaé	2,00
A	Rio-Minas	DI Três Rios	7,80
A	Sul Fluminense	Não tem	-
B	Barra Mansa/Volta Redonda	DI Barra Mansa	3,50
C	Serrana I	DI Teresópolis	18,80
C	Serrana II	DI Nova Friburgo	14,30

Os distritos industriais de Três Rios e Queimados estão numa distância razoável, o que pode prejudicar a funcionalidade dos Distritos via à vis a função de uma Plataforma Logística e Industrial mais bem localizada. Já os Distritos Industriais de Teresópolis e Nova Friburgo, em função do afastamento geográfico das Plataformas Logísticas sugeridas, também não permitem aferir se um empreendimento combinado seria potencializado.

Por fim, as Plataformas Logísticas Sul Fluminense, Arco Leste (COMPERJ-Maricá) não possuem distritos industriais próximos para viabilizar uma conexão. Essa lógica não vale para a plataforma do Aeroporto Galeão, pois neste caso a plataforma se beneficiaria por estar localizada dentro de um terminal de cargas do aeroporto internacional. A Figura 15 indica a localização sugerida para as plataformas logísticas e proximidades com os Distritos Industriais.

Figura 23 – Localização indicada para as Plataformas Logísticas



ID	PLATAFORMAS LOGÍSTICAS	ID	DISTRITOS INDUSTRIAIS
1	Sul Fluminense	I	DI Barra Mansa
2	Barra Mansa/Volta Redonda	II	DI Sant Cruz
3	Arco Oeste	III	DI Paciência
4	Baixada Oeste	IV	DI Queimados
5	Arco Central	V	DI Palmares
6	Dutra e Av. Brasil	VI	DI Campo Grande

7	Aeroporto Galeão	VII	DI Duque de Caxias
8	Porto do Rio	VIII	DI Teresópolis
9	Rio-Minas	IX	DI Nova Friburgo
10	Serrana I	X	DI Três Rios
11	São Gonçalo	XI	DI Macaé
12	Arco Leste	XII	DI São João da Barra
13	Serrana II	XIII	DI Campos dos Goytacazes
14	Macaé		
15	Açu		

Fonte: Elaboração própria.

4.5.5 Normas regulatórias a serem exploradas pelas Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda

Nos últimos anos, foram sancionadas algumas leis que estabeleceram marcos institucionais de logística e de transporte de cargas que podem impactar positivamente os distritos industriais do Estado do Rio de Janeiro e, por isso, devem ser reforçadas e exploradas.

A Lei Estadual nº 9.025/2020 dispõe sobre instituição de um regime diferenciado de tributação para o setor atacadista, o RioLog. Para isso, esta lei revoga a Lei nº 4.173/2003 (cria o RioLog) e o Decreto nº 44.498/2013 (concedia regime de tributação diferenciado sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS para atividade de comércio atacadista nas operações de saídas internas realizadas com mercadorias sujeitas ao regime de substituição tributária). As mudanças que a Lei nº 9.025/2020 efetivou se dão em relação ao potencial de alavancar a competitividade do transporte de cargas no estado, principalmente pelas previsões de manutenção de armazenagem e operação das cargas no Rio de Janeiro, essenciais para recolhimento de ICMS.

O grande destaque desta lei são os incentivos fiscais concedidos. Em suma, a RioLog estabelece benefícios para atacadistas e para exportadores situados no Rio de Janeiro. Esta lei determina redução da alíquota de ICMS dos produtos da cesta básica para 7% e estabelece 12% para os demais produtos comercializados pelo setor atacadista. Além disso, pode-se destacar, em relação às operações de saídas interestaduais, a possibilidade de importar mercadorias sem pagar ICMS no desembaraço aduaneiro, sendo que, para remessa de mercadorias para outros estados, independentemente da origem (importada ou proveniente do mercado interno), a alíquota será de 1,1% (mais baixa quando comparada à anterior).

Esses incentivos fiscais do governo do Estado de janeiro são fundamentais para estimular o desenvolvimento e atrair investidores e empresas internacionais e nacionais, facilitando a atração e retenção de empresas nos distritos industriais. Como resultado, essas medidas garantem o bom funcionamento e o desenvolvimento dos distritos industriais do Estado, além de manter a competitividade de empresas fluminenses frente a empresas localizadas em outros estados da Federação que ofertam uma tributação menos onerosa.

Medidas similares foram aplicadas no Estado de Santa Catarina e os resultados positivos já estão sendo vistos. Devido aos incentivos tributários, atualmente este Estado está recebendo cargas com alto valor agregado, as quais poderiam estar sendo enviadas para o Rio de Janeiro. Esse "desvio" de *players* resultou em uma perda de aproximadamente R$ 2,1 bilhões por ano ao Estado do Rio de Janeiro, com capacidade para estar recebendo 500 mil contêineres a mais do atual volume.

Outra lei incentivo fiscal que tem grande potencial de impactar os distritos industriais do Rio de Janeiro é a Lei Estadual nº 9.577/2022 que autoriza o Poder Executivo a conceder isenção do (ICMS). Desse modo, esta lei outorga o Estado do Rio de Janeiro a isentar os transportadores autônomos de cargas e os empresários individuais do pagamento ICMS nas operações de aquisição de caminhão ou de troca de caminhão usado. Trata-se de um benefício fiscal do Estado do Rio de Janeiro positivo ao setor logístico rodoviário, diante da desoneração do transportador.

Como consequência desse incentivo, há uma redução do valor final do produto transportado, possibilitando que as empresas reduzam custos sem perder a qualidade de produtos e serviço. Sendo assim, os distritos industriais do Estado se tornam mais competitivos perante as outras regiões do país. É importante destacar que a lei não traz benefícios apenas aos indivíduos isentos do pagamento do ICMS, mas também às concessionárias e aos usuários das rodovias e, ainda, à sociedade.

Por fim, vale ressaltar a Lei Estadual n° 9.281/2021que institui regime tributário especial para as operações de saída interna de querosene de aviação (QAV). Esta lei prevê uma importante alteração na base de cálculo do ICMS sobre a saída interna de QAV, realizado por distribuidora de combustível, e que se destina ao consumo por empresas de transporte aéreo de carga ou de pessoas. Ao reduzir a base de cálculo do imposto, a norma editada pelo Estado visa atrair empresas e, assim, aumentar o transporte de cargas e de passageiros no Rio de Janeiro. Neste contexto, observa-se

que esse arcabouço de incentivo fiscal é uma oportunidade de coadunar a atividade logística e industrial dentro dos DIs.

4.5.6 Conclusões e recomendações

Não resta dúvida que o desenvolvimento das Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda perpassa por uma nova conjunção onde a agregação de valor advém das atividades industriais compartilhadas e combinadas com as atividades logísticas. E essa aglutinação depende da ação e acompanhamento do poder público com diretrizes de competividade crescente.

Nesta esteira, há uma oportunidade a ser aproveitada no contexto industrial formatado pela CODIN, em que se estabelece uma concentração geográfica conjuminada com incentivos fiscais, de acelerar a remoção de restrições logísticas da cadeia de suprimentos e criar um cenário onde os DIs estão inseridos em um ambiente logístico moderno que pode ser tratado como uma Plataforma Logística Regional, incrementado a reboque dos incentivos fiscais já desenvolvido.

Alguns problemas apontados são alvo de contratos de concessões em curso, mas, outros ainda dependem do escrutínio e acompanhamento por parte do Governo Estadual sobre os processos de relicitação, o que não pode ficar à deriva caso a modelagem destes lotes rodoviários não inclua o saneamento esperado. Douta forma, outras soluções podem advir de proposições ainda a serem auscultadas. O que passaria por um processo de Audiências e instigações localizadas.

Um ponto fulcral para o desenvolvimento regional e que reflete no desenvolvimento industrial e logístico, será a conclusão do Terminal Multimodal de Queimados, um marco importante para a elevação de patamar das atividades logísticas. Cabe ao Estado assegurar que o evento congregue os DIs em torno desta oportunidade no que tange as atividades na área de influência da RMRJ. Por fim, de forma sintética, a Tabela 6 apresenta algumas recomendações.

Tabela 6 – Ações recomendadas

Desafio	Ação
Saneamento de restrições em rodovias federais concedidas.	Acompanha a execução do Plano de Exploração da Rodovia e, se possível, atuar para a antecipação dos cronogramas estabelecidos.
Saneamento de restrições em rodovias federais em processo de relicitação.	Articular institucionalmente para conhecer detalhes do planejamento e modelagem dos futuros contratos e assegurar que os problemas identificados serão sanados e incluir soluções complementares no modelo de concessão.
Projetos Estaduais em curso.	Acompanhar e atuar para a conclusão da execução.
Terminal Multimodal de Queimados.	Acompanhar execução junto a ANTT e MRS e atuar institucionalmente para debelar entraves de execução.
Implantação de Plataformas Logísticas envolvendo os DIs.	• Institucionalização de um conselho para discussão e evolução da ideia/conceito. • Aprofundamento de estudos para avaliar o vocacionamento de cada DI. • Aglutinar atores do mercado interessados em compor a atividade Industrial e Logística. • Definir um plano de implantação.
Garantir a ampliação dos benefícios da Lei Rio-Log	Manter articulação permanente junto a Secretaria de Fazenda e setor privado no sentido de ampliar a divulgação e garantir a celeridade no processo de concessão de benefícios fiscais no âmbito da Rio-Log para empresas que participem do projeto de Plataforma Logística e Industrial.

Referências bibliográficas

DBI: Dr. Maria Krotova et al., **Sophisticated infrastructure in the hinterland - The example of Freight Villages in Europe**, 2012, apresentação da empresa DB International, Moscow, p. 4.

DBI: Frank Spoerl et al., **Apresentação da empresa DB International GmbH**, Alemanha, 2014.

MEIDUTÈ, I.: **Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres.** TRANSPORT. Vol. XX, no3, ISSN 1648- 4142. Vilna, 2005, pp. 106-110.

QUADROS, Hermes Leite: **Plataformas Logísticas: Uma contribuição à análise dos fatores relevantes para estudos de viabilidade de projetos com participação pública e privada**. Dissertação à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012, pp. 1, 3, 6, 7,18, 56-60, 85, 93.

TSAMBOULAS, D.; KAPROS, S.: **Freight Village Evaluation Under Uncertainty with Public and Private Financing.** Transport Polic, Elsevier Science Ltda. Atenas 2003, pp. 141- 156.

5. Adequação SIGAP

Em razão do desenvolvimento de uma atualização do sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos, de forma a possibilitar uma visualização sistêmica dos projetos – dashboards, além de contemplar as demandas apontadas pela equipe de projetos da SEDEICS, foi realizada uma reunião a respeito do conteúdo e formato que o sistema deveria conter. Participaram da reunião representantes da equipe da SUBIAN e do Escritório de projetos, além de representantes da consultoria.

A partir desse encontro foi possível iniciar o levantamento de todos os requisitos do sistema e elaborar o elaborar o Documento de Requisitos para o Sistema de Gestão de Projetos, Contratos e Demandas.

5.1 Sistema de gestão de projetos, contratos e demandas

5.1.1 Documento de Requisitos

5.1.1.1 Introdução

Este sistema de gestão foi concebido de forma a atender as necessidades específicas da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços – SEDEICS do Rio de Janeiro. Este documento visa elucidar todos os requisitos do sistema tanto de funcionalidades quanto de qualidade, todos os dados que serão utilizados e de que forma serão instanciados no sistema.

5.1.1.2 Processos a definirem o sistema

Seguem os processos que nos foram detalhados pela equipe interna do escritório de processos da SEDEICS e que foram a base para criar o fluxo de dados dentro do sistema. A partir deste detalhamento de processos foram criados os níveis de usuários, fluxo de aprovações e foram identificados os principais casos de uso do sistema.

Início de um pré-projeto

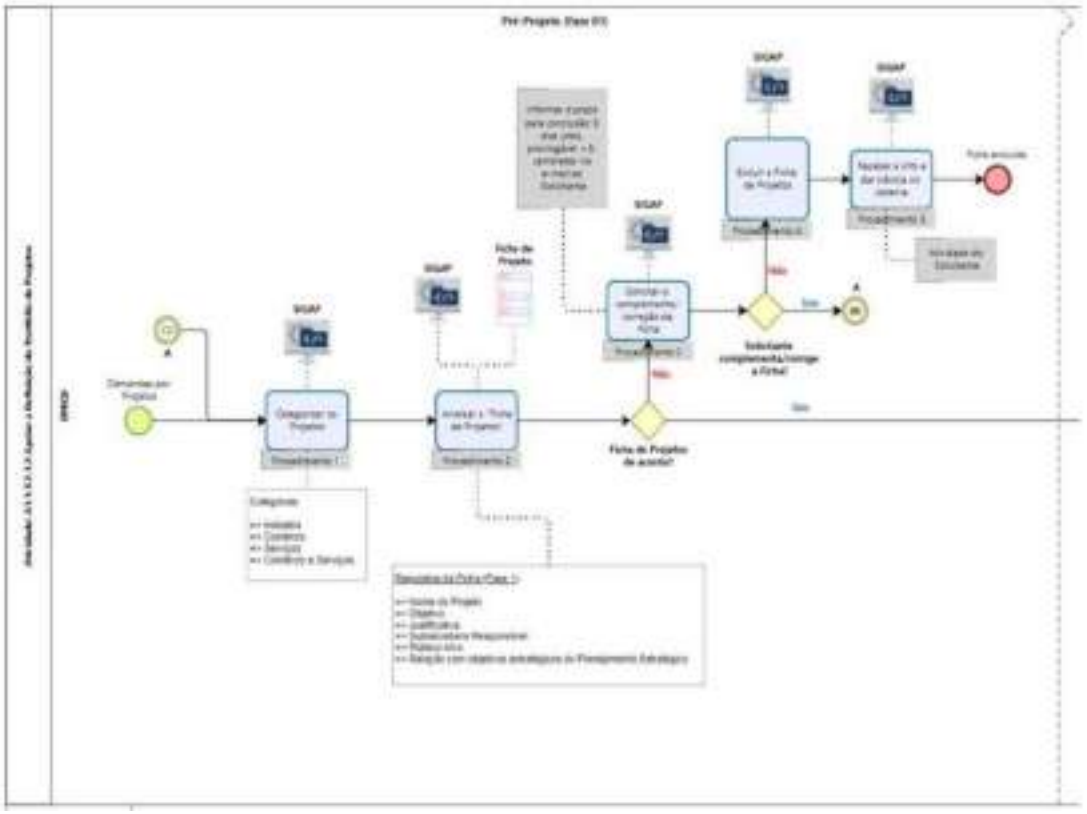


Figura 24- Início de fluxo de pré-projeto fase 1

Complementação da ficha de pré-projeto

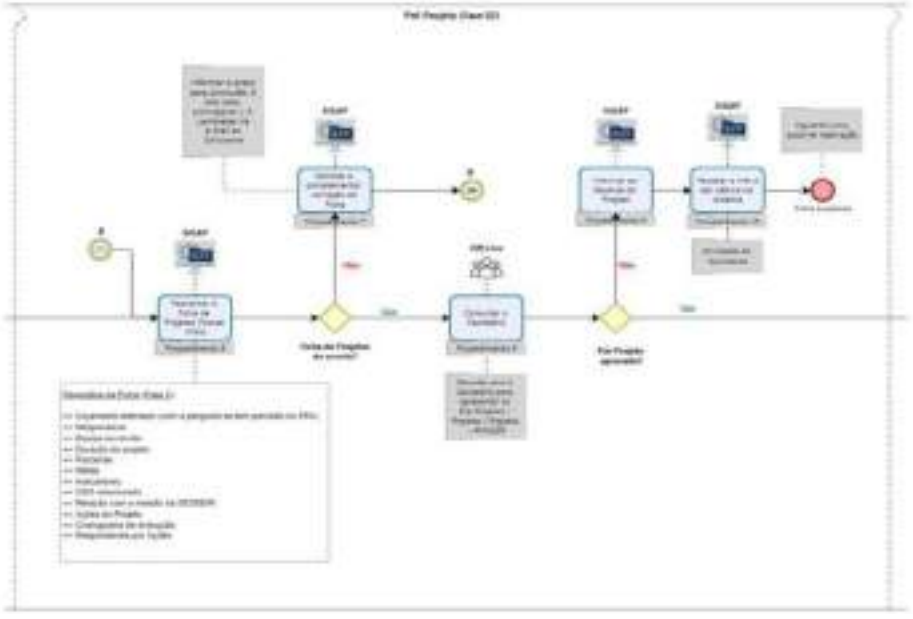


Figura 25- Fluxo de pré-projeto fase 2

Aprovação de pré-projeto

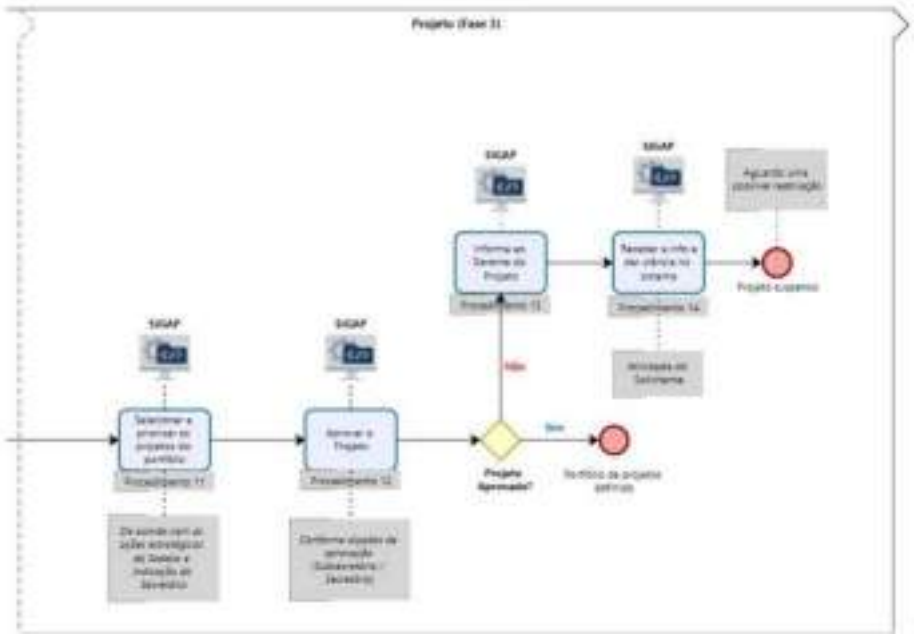


Figura 26- Aprovação de pré-projeto fase 3

Monitoramento do desempenho do portfólio de projetos

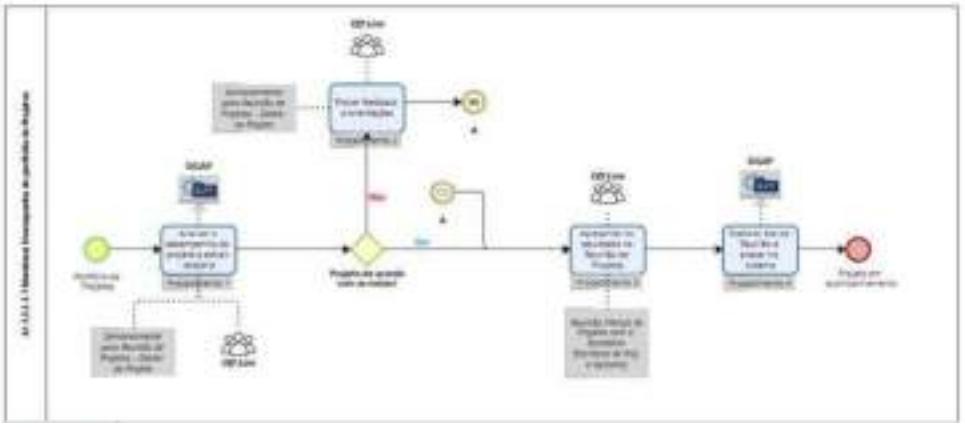


Figura 27- Monitoramento do Desempenho de Portfólio de Projetos

Encerramento de projeto

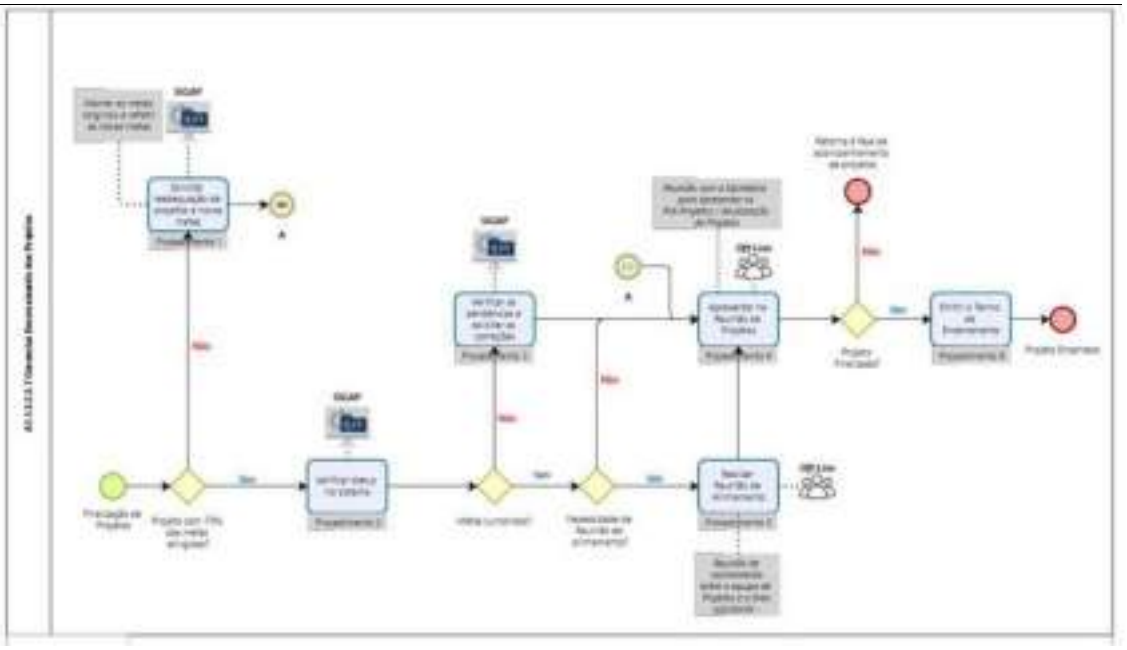


Figura 28- Encerramento de Projeto

Ativação de projeto

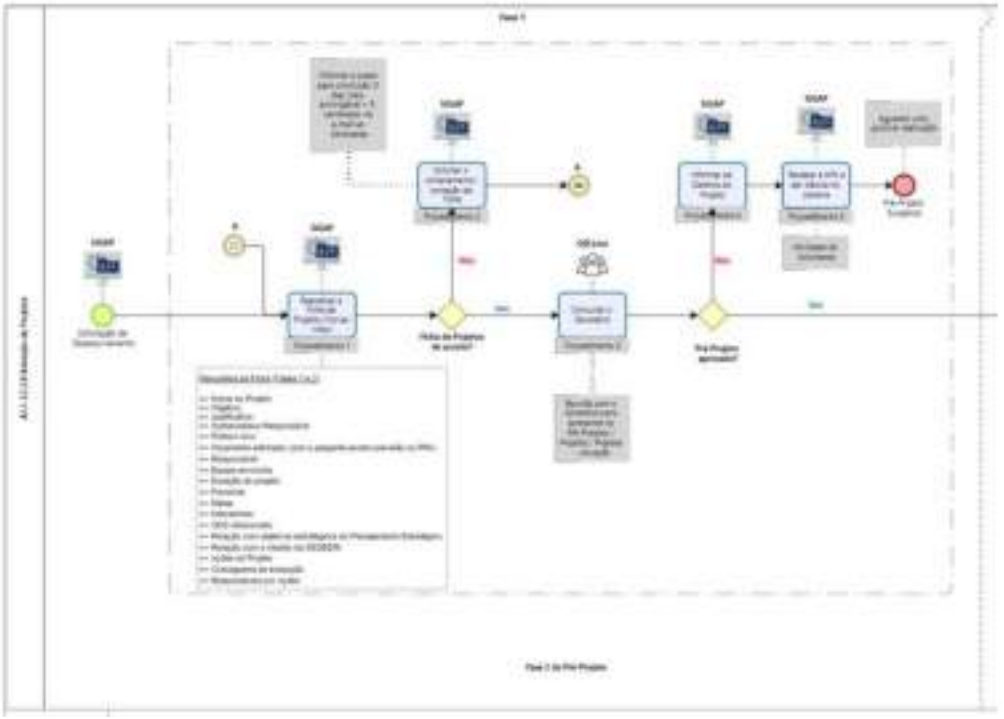


Figura 29- Ativação de projeto fase 1

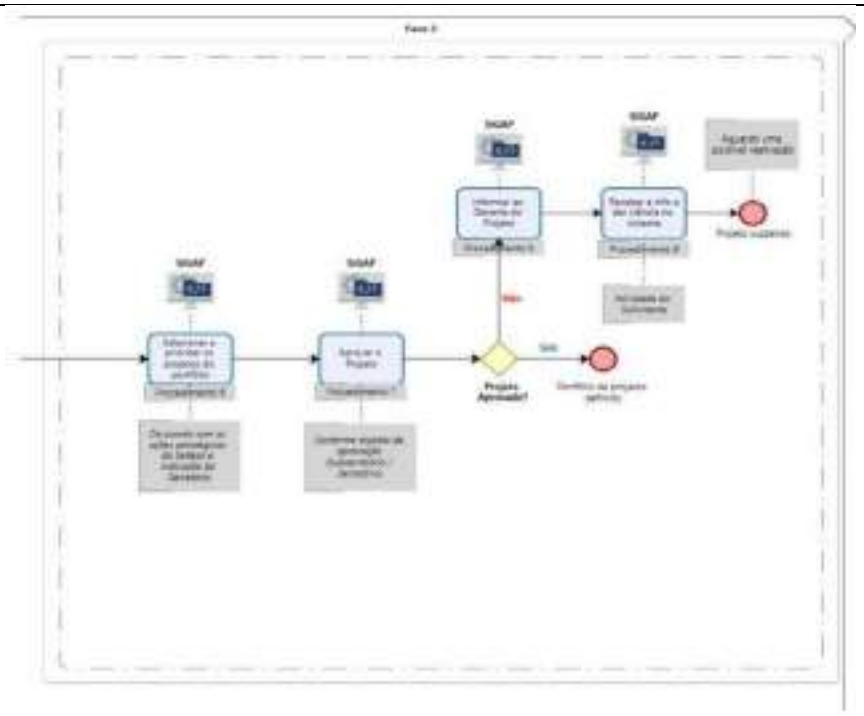


Figura 30- Ativação de projeto fase 2

5.1.1.3 Detalhamento dos processos

Segue abaixo o detalhamento de informações relevantes e dos processos definidos pela equipe do Escritório de Projetos (EPROJ):

Um Portfólio de Projetos sempre incorre no risco de sobreposição de escopos, competição por recursos e interferência entre os projetos. O escritório de projetos deve evitar esse risco e apoiar as subsecretarias na definição e aprovação de seus projetos através dessa atividade.

Diversas demandas espontâneas por projetos podem surgir relacionadas a decisões gerenciais ou derivação de objetivos estratégicos. Estas demandas chegam ao escritório de projetos através do sistema de gestão de projetos.

Procedimentos referente aos processos 2.1, 2.2 e 2.3 – Cadastro de projeto:

Input: Novo projeto.

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos adequado.

Output: Projeto Suspenso ou Projeto adicionado ao Portifólio.

Procedimento 1: Categorizar os projetos.

O Gerente do Projeto deverá preencher a "Ficha de Projetos", através do sistema de gestão de projetos e, nesse momento, categorizar os projetos de acordo com a atividade: Indústria, Comércio, Serviços ou Comércio e Serviços.

Responsável: Gerente de Projetos

Procedimento 2: Analisar a "Ficha de Projetos".

O escritório de projetos deverá avaliar criticamente a Ficha de Projetos, certificando que a mesma está em condições para a formação de um Projeto.

Os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos constam na referida "Ficha de Projetos".

Requisitos da Ficha (Fase 1):

• Nome do Projeto

• Objetivo

• Justificativa

• Subsecretaria

Responsável

• Público-alvo

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 3: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos ("EPROJ"), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 4: Excluir a Ficha de Projetos.

Caso o Solicitante não efetue a correção ou o a complementação da Ficha de Projetos, o EPROJ, através do sistema de gestão de projetos, excluirá a Ficha de Projetos, dando ciência ao Gerente do Projeto através do campo de observações.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 5: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do Projeto receberá a informação da exclusão da Ficha de Projetos e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Procedimento 6: Reanalisar a Ficha de Projetos (Novas Infos)

O Gerente do Projeto deverá preencher a "Ficha de Projetos" com as informações complementares, através do sistema de gestão de projetos, a qual será enviada ao escritório de Projetos para reavaliação.

Os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos – Fase 2 constam na referida "Ficha de Projetos".

Requisitos da Ficha (Fase 2):

- Orçamento estimado (com a pergunta se tem previsão no PPA)
- Responsável
- Equipe envolvida
- Duração do projeto
- Parcerias
- Metas
- Indicadores
- ODS relacionado
- Relação com a missão da SEDEICS
- Ações do Projeto

- Cronograma de execução
- Responsáveis por Ações

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”) /Gerente do Projeto

Procedimento 7: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos (“EPROJ”), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”) /Gerente do Projeto.

Procedimento 8: Consultar o Secretário.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), mensalmente na reunião com o Secretário, deverá informá-lo a respeito dos pré-projetos/projetos/pré-projetos ou projetos com solicitação de ativação, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada pré- projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 9: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), caso seja tomada a decisão de suspensão do pré- projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto, para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”).

Procedimento 10: Receber a informação e dar ciência no sistema de gestão de projetos.

O gerente do Projeto receberá a informação da suspensão do Pré-Projeto deverá dar ciência da

decisão, através do sistema de gestão de projetos. A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output:
Projeto Suspenso.

Procedimento 11: Selecionar e Priorizar os projetos do portfólio.

O Escritório de Projetos ("EPROJ") deverá avaliar a prioridade entre os projetos, e encaminhá-los para aprovação do Secretário (No caso de haver mais de um projeto aguardando aprovação).

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 12: Aprovar o Projeto.

Os projetos serão aprovados através do sistema de gestão de projetos, de acordo com as seguintes alçadas:

1ª Aprovação = Subsecretario da área solicitante

2ª Aprovação = Secretário de Estado da SEDEICS

Responsável pelo procedimento: Subsecretaria Solicitante / Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 13: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 14: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do projeto receberá a informação da inativação do projeto e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output: Projeto Suspenso.

Procedimentos referente ao processo 2.4 – Monitoramento de projetos:

Input: Portfólio de Projetos.

Os projetos que compõem o Portfólio de Projetos são os insumos para o início dessa atividade. A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar ao acompanhamento do portfólio de projetos.

Output: Portfólio de projetos em acompanhamento.

Procedimento 1: Analisar o desempenho do projeto e extrair relatório.

O Escritório de Projetos (EPROJ) deverá avaliar os relatórios de desempenho dos projetos, verificando suas etapas e o cumprimento das metas. Essa avaliação será realizada semanalmente entre o EPROJ e a equipe responsável pelo projeto. Quando necessário, deverá ser solicitado complementações de conteúdo e explicações aos responsáveis por projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ).

Procedimento 2: Prover feedback e orientações.

O feedback e orientações deve ser discutido pelo escritório de projetos junto ao Gerente do Projeto. Esta discussão pode acarretar ajustes e melhorias nos projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ) /Gerente do Projeto.

Procedimento 3: Apresentar os resultados na Reunião de Projetos.

O Escritório de Projetos (EPROJ) deverá apoiar o Gerente do Projeto na apresentação dos resultados dos projetos, em Reunião mensal com o Subsecretário da pasta e o Secretário de Estado da SEDEICS.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ) / Gerente do Projeto.

Procedimento 4: Elaborar Ata de Reunião e anexar no sistema.

O Escritório de Projetos (EPROJ) será responsável pela elaboração da Ata de Reunião mensal

com o Subsecretário da pasta e o Secretário de Estado da SEDEICS, e anexá-la ao sistema de gestão de projetos, de forma a manter o histórico e rastreabilidade das decisões tomadas em reunião.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ). Output: Portfólio de projetos em acompanhamento.

Alerta de Farol de Metas: Solicitar a readequação metas do projeto

O Sistema de Gestão de Projetos indicará o status de cada meta do projeto. Assim, sendo verificado que as metas não serão cumpridas, as mesmas deverão ser reanalisadas, e caso haja a necessidade de readequação as novas metas deverão ser aprovadas em conjunto com o Subsecretário e o Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviço, na reunião mensal de metas, para que seja registradas as novas metas do projeto no sistema de gestão de metas.

Procedimentos referente ao processo 2.5 – Finalização de projetos:

Input: Requisição para Encerramento de Projeto.

O Subsecretário da pasta solicita o encerramento de um projeto. A realização dos procedimentos dessa atividade resulta no encerramento do Projeto

Output: Projeto encerrado.

Decisão: Projeto com 70% das metas atingidas?

Os projetos para serem encerrados, necessariamente, precisam estar com, no mínimo, 70% de suas metas atingidas.

Procedimento 1: Solicitar readequação de projetos e novas metas.

Caso, o Subsecretário responsável solicite o encerramento de um projeto com o atingimento das metas abaixo de 70%, o mesmo deverá solicitar ao Escritório de Projetos, uma reunião de readequação de metas, para que seja informado as novas metas do projeto e posterior registro no sistema de gestão de metas.

Responsável pelo procedimento: Subsecretário

Procedimento 2: Verificar o Status no sistema.

O EPROJ deverá analisar o status do projeto no sistema de gestão de projetos, verificando se o mesmo apresenta evidências para o seu devido encerramento.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 3: Verificar as pendências e solicitar as correções.

O EPROJ, caso as metas do projeto não tenham sido cumpridas e com base nas pendências verificadas no sistema de gestão de projetos, solicitará ao Gerente do Projeto, a sua devida correção/justificativa.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 4: Realizar Reunião de Alinhamento.

Caso haja necessidade de realizar Reunião de Alinhamento com o Gerente do projeto, o EPROJ realizará essa reunião para discutir os aspectos de encerramento dos projetos.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 5: Apresentar na Reunião de Projetos.

O EPROJ deverá apoiar os responsáveis pelos projetos na apresentação dos resultados dos projetos, em Reunião mensal com os Subsecretários da pasta e Secretário de Estado da SEDEIC. Nesse caso, serão apresentados os aspectos como contratos que estão sendo encerrados, equipe que está sendo desmobilizada, plano de continuidade, lições aprendidas etc. O resultado é formalizado através de termo de encerramento do projeto.

Responsável pelo procedimento: EPROJ/Subsecretário/Gerente do Projeto

Decisão: Projeto finalizado?

Caso os projetos não sejam finalizados, após a Reunião Mensal com o Secretário da SEDEICS, os mesmos deverão retornar para a fase de acompanhamento de projetos. Caso o projeto seja finalizado, após a Reunião Mensal com o Secretário da SEDEICS, será emitido o Termo de Encerramento de Projeto.

Procedimento 6: Emitir o Termo de Encerramento.

Após a Reunião de Resultados, será emitido o Termo de Encerramento de Projeto, através do

sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: EPROJ/Subsecretário Output: Projeto encerrado.

Procedimentos referente ao processo 2.6 – Reativação de projeto:

Input: Solicitação de Ativação de um Pré-Projeto/Projeto.

Esta é a atividade cujo objetivo é a ativação de um pré-projeto/projeto inativo, o qual retornará a ser analisado. O responsável pelo projeto deverá solicitar a ativação de um pré-projeto/projeto através do sistema integrado de projetos, o qual será encaminhado ao EPROJ para reanálise. A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos adequado.

Output: Portfólio de projetos definido.

Procedimento 1: Reanalisar a Ficha de Projetos (Novas Infos)

O Gerente do Projeto deverá solicitar a "Ativação" de um Pré-Projeto ou Projeto, através do sistema de gestão de projetos, o qual será enviada ao escritório de Projetos para reavaliação.

Nessa etapa, os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos, tanto da Fase 1 quanto os da Fase 2, serão reavaliados.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ") /Gerente do Projeto.

Procedimento 2: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos ("EPROJ"), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto ou do Projeto, conforme o caso.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ") /Gerente do Projeto.

Procedimento 3: Consultar o Secretário.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), mensalmente na reunião com o Secretário, deverá

informá-lo a respeito dos pré-projetos/projetos/pré-projetos ou projetos com solicitação de ativação, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada pré- projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 4: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), caso seja tomada a decisão de suspensão do pré-projeto/projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto, para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”).

Procedimento 5: Receber a informação e dar ciência no sistema de gestão de projetos.

O gerente do Projeto receberá a informação da suspensão do pré-projeto/projeto deverá dar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos. A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do pré-projeto/projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output: Pré-Projeto/Projeto Suspenso.

Procedimento 6: Selecionar e Priorizar os projetos do portfólio.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”) deverá avaliar a prioridade entre os projetos, e encaminhá-los para aprovação do Secretário (No caso de haver mais de um projeto aguardando aprovação).

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 7: Aprovar o Projeto.

Os projetos serão aprovados através do sistema de gestão de projetos, de acordo com as seguintes alçadas:

1ª Aprovação = Subsecretario da área solicitante 2ª Aprovação = Secretário de Estado da SEDEICS

Responsável pelo procedimento: Subsecretaria Solicitante / Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 8: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 9: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do projeto receberá a informação da inativação do projeto e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output: Projeto Suspenso.

5.1.1.4 Usuários do sistema

Foram definidos 7 perfis de usuários detalhados a seguir:

1. Usuário gerente de projeto:

O gerente de projeto é aquele que será responsável pela inserção e acompanhamento dos projetos do início ao fim e pelo gerenciamento da equipe responsável pela execução das tarefas. Ele pode:

- Incluir novo pré-projeto;
- Complementar ficha de pré-projeto;
- Editar/ Corrigir ficha de pré-projeto e projeto;
- Inserir metas nos projetos;
- Atualizar status de metas dos projetos;
- Incluir tarefas nas metas dos projetos;
- Aprovar tarefas concluídas;
- Dar ciência em pré-projetos e/ou projetos suspensos ou excluídos;
- Gerar relatórios referentes aos projetos que participa;
- Visualizar dashboard;

- Visualizar todos os projetos;
- Gerenciar equipes de projetos.

2. Usuário AprovadorEPROJ:

O AprovadorEPROJ é aquele que pertence ao Escritório de Projetos e tem uma visão gerencial sobre todos os projetos do portifólio. Ele pode:

- Aprovar ficha de pré-projetos em fase1 e fase2;
- Priorizar projetos do portifólio;
- Gerar relatórios gerais de andamento dos projetos;
- Visualizar dashboard;
- Visualizar todos os projetos.

3. Usuário AprovadorSubS:

O AprovadorSubS é o Subsecretário da área ou a pessoa designada por ele, responsável por aprovar os projetos da sua alçada. Ele pode:

- Aprovar projeto nível1;
- Gerar relatórios de projetos da Subsecretaria;
- Visualizar projetos da Subsecretaria;

4. Usuário AprovadorSec:

O AprovadorSec é o Secretário da SEDEICS ou a pessoa designada por ele, responsável por aprovar todos os projetos e priorizá-los. Ele pode:

- Aprovar projeto nível2;
- Aprovar ativação de pré-projeto/projeto;
- Aprovar priorização de projetos do portifólio;
- Visualizar dashboard;
- Visualizar todos os projetos.

5. Usuário Padrão:

O Padrão é aquele usuário que irá realizar as tarefas que lhe foram designadas pelo gerente de projetos e acompanhar as tarefas a serem feitas. Ele pode:

· Visualizar tarefas dos projetos que participa;

· Concluir uma tarefa;

· Visualizar os projetos que participa.

6. Usuário Administrador:

O Administrador é o responsável pela manutenção da saúde do sistema, podendo acessar todos os dados históricos das ações no sistema. Ele pode:

· Visualizar histórico das ações no sistema;

· Gerar todos os tipos de relatórios;

· Visualizar dashboard;

· Visualizar todos os projetos;

· Subir nível de permissão de usuário.

7. Usuário Externo:

O Externo é um usuário que não é funcionário da SEDEICS, podendo ser terceirizado, temporário ou quaisquer outros usuários que a Secretaria julgar necessário. O Externo é o usuário com menos permissões, de forma que nenhuma ação executada pelo mesmo pode modificar os objetos do sistema. Ele pode:

· Visualizar projetos que participa;

· Visualizar tarefas dos projetos que participa;

· Solicitar aprovação para conclusão de tarefa

5.1.1.5 Definição de Requisitos

5.1.1.5.1 Elicitação

5.1.1.5.1.1 Objetivo do documento de definição dos requisitos

Este documento tem por objetivo concentrar e organizar todos os requisitos identificados para o sistema, fornecendo aos membros da equipe do projeto, as informações necessárias para a implementação, assim como a realização dos testes e homologação do sistema.

5.1.1.5.1.2 Definições, Acrônimos e Abreviações

Requisito é uma condição ou capacidade que um usuário precisa ter para resolver um problema ou alcançar um objetivo que deve ser necessariamente alcançado ou possuído por um sistema, ou por um componente de sistema, a fim de satisfazer um contrato, padrão, especificação ou outro documento formalmente exigido.

Os requisitos devem ser referenciados com um identificador único, composto de sigla e numeração.

Os requisitos podem ser definidos pelos seguintes tipos:

o RF (Requisito Funcional).

Definem as funcionalidades a serem implementadas pelos desenvolvedores na construção do sistema, possibilitando aos usuários a realização de suas tarefas e satisfazendo os requisitos de negócio.

o RNF (Requisito Não-Funcional de Qualidade).

Relacionam os aspectos de qualidade desejada como (requisitos não funcionais de qualidade) como confiabilidade, eficiência, portabilidade, usabilidade ou qualquer outra característica que o sistema deva atender como padrões, regulamentos e contratos com os quais o sistema deve ter conformidade.

5.1.1.5.1.3 Siglas

· **RFXX –** Requisito Funcional;

· **RNFXX** – Requisito Não Funcional;

5.1.1.5.1.4 Numeração

A numeração inicia em 01 e prossegue sendo incrementada de 1 (um) à medida que forem surgindo novos requisitos (CASTRO, 2014).

5.1.1.5.1.5 Lista de mensagens

As mensagens serão a forma de comunicação entre as ações do sistema e o usuário. Será apresentada ao usuário de acordo com a execução das funcionalidades e regras de negócios definidas pelo usuário.

5.1.1.5.2. Requisitos

5.1.1.5.2.1 Requisitos Funcionais (RF)

Tabela 7- Requisitos Funcionais

ID:	Requisitos Funcionais
RF01	O Sistema deve solicitar o Login do usuário
RF02	O Sistema deve fornecer opção de Logout de usuário
RF03	O Sistema deve permitir o cadastro de novos usuários
RF04	O Sistema deve permitir a aprovação do cadastro de um usuário
RF05	O Sistema deve permitir o Reset da senha
RF06	O Sistema deve permitir ativar e desativar Usuário
RF07	O Sistema deve filtrar a exibição de acordo com os perfis de usuários
RF08	O Sistema deve exibir um Dashboard gerencial
RF09	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios de acompanhamento geral da secretaria
RF10	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por subsecretarias
RF11	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por metas de projeto
RF12	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por status de projetos, contratos e demandas
RF13	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
RF14	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por

	pessoa
RF15	O Sistema deve permitir a exibição dos projetos no Portifólio
RF16	O Sistema deve permitir a inserção de novos pré-projetos
RF17	O Sistema deve garantir o fluxo de aprovações de acordo com o processo definido
RF18	O Sistema deve permitir aprovar um pré-projeto
RF19	O Sistema deve permitir editar/corrigir informações de pré-projetos
RF20	O Sistema deve permitir excluir um pré-projeto cujos dados não foram complementados/corrigidos
RF21	O Sistema deve permitir arquivar projetos não prioritários
RF22	O Sistema deve notificar quando tiver aprovações pendentes
RF23	O Sistema deve notificar quando um projeto for aprovado
RF24	O Sistema deve notificar e receber o aceite em projetos suspensos ou excluídos
RF25	O Sistema deve notificar dos prazos para correção/ complementação das fichas de projetos diariamente via e-mail
RF26	O Sistema deve permitir a prorrogação do prazo de correção/ complementação por uma única vez.
RF27	O Sistema deve permitir complementar fichas de pré-projetos
RF28	O Sistema deve permitir adicionar novas metas a projetos

RF29	**O Sistema deve permitir atualizar status das metas dos projetos**
RF30	**O Sistema deve permitir incluir tarefas nas metas dos projetos**
RF31	**O Sistema deve permitir formar equipes**
RF32	**O Sistema deve permitir incluir equipe em cada projeto**
RF33	**O Sistema deve permitir incluir/ adicionar responsável por cada tarefa (projetos, demandas e contratos)**
RF34	**O Sistema deve permitir concluir uma tarefa (projetos, demandas e contratos)**
RF35	**O sistema deve permitir visualizar as tarefas em um calendário semanal (projetos, demandas e contratos)**
RF36	**O sistema deve permitir clicar para visualizar próximas semanas**
RF37	**O sistema deve permitir visualizar todas tarefas em um Quadro geral**
RF38	**O Sistema deve permitir a aprovação de uma tarefa concluída**
RF39	**O Sistema deve permitir editar/atualizar o cronograma de execução (projetos, demandas e contratos)**
RF40	**O Sistema deve permitir solicitar o desarquivamento de projetos arquivados**
RF41	**O Sistema deve permitir solicitar de readequação de metas**
RF42	**O Sistema deve permitir a exibição de todos os projetos/pré-projetos cadastrados por gerente de projeto**
RF43	**O Sistema deve exibir todas as equipes de um usuário e os**

	projetos, demandas e contratos contidos nelas
RF44	O Sistema deve permitir a solicitação de encerramento de projeto e contrato
RF45	O Sistema deve permitir a autorização do encerramento de um projeto e contrato
RF46	O sistema deve permitir priorizar os projetos contidos no Portifólio
RF47	O Sistema deve permitir ordenar os projetos do Portifólio de acordo com prioridade ou alguma característica relevante
RF48	O Sistema deve calcular o status dos projetos de acordo com os status das metas O Sistema deve permitir a inclusão de uma nova demanda
RF49	O Sistema deve permitir a inclusão de uma nova demanda
RF50	O Sistema deve permitir a visualização de todas as demandas
RF51	O Sistema deve permitir a incluir uma equipe em uma demanda
RF52	O Sistema deve permitir incluir tarefas nas demandas
RF53	O Sistema deve permitir a edição da ficha de Demanda
RF54	O Sistema deve permitir o encerramento de uma Demanda
RF55	O Sistema deve permitir a visualização de todos os contratos
RF56	O Sistema deve permitir a inclusão de um novo contrato
RF57	O Sistema deve permitir a incluir uma equipe em um contrato

RF58	**O Sistema deve permitir a edição dos dados selecionáveis por administrador**
RF59	**O Sistema deve permitir a edição de dados dos usuários**
RF60	**O Sistema deve permitir a visualização de todos os usuários por administrador**

5.1.1.5.2.2 Requisitos não funcionais de qualidade (RNF)

RNF01 – Confiabilidade

Disponibilidade: O sistema deve estar disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana. Eventuais quedas do sistema, seja por motivos de manutenção ou atualização, devem ser retomadas em no máximo 30 minutos e todos os usuários do sistema devem ser avisado com antecedência.

Integridade: A integridade dos dados é garantida pelas regras do próprio banco de dados usado no desenvolvimento da ferramenta proposta (MySQL).

Confidencialidade: Cada usuário do sistema deve possuir um login e uma senha associados ao seu tipo de cargo, o que determina o tipo de acesso que este usuário possui no sistema. Apenas os administradores do sistema (Diretores) podem restaurar uma eventual senha perdida/esquecida pelos usuários.

Tolerância a falhas: Todas as funcionalidades do sistema, bem como futuras funcionalidades e melhorias, devem passar por testes de desempenho e garantia das informações persistentes no banco de dados formalmente em um servidor de homologação antes de ser colocado em produção.

RNF02 – Desempenho

O sistema deve seguir o padrão proposto pela W3C, conhecido no Brasil como tableless e internacionalmente como CSS Layouts, que provê métodos de desenvolvimento que auxiliam a construção de ferramentas de alto desempenho e a utilização de versões mais modernas de desenvolvimentos em PHP e MySql atualizados para garantir o máximo de performance.

RNF03 – Portabilidade

Serão usados softwares e linguagens WEB para o desenvolvimento da aplicação, como o servidor WEB Apache, linguagem de programação PHP e o banco de dados MySQL. Sendo assim, essa aplicação será capaz de executar em múltiplas plataformas, garantido sua portabilidade.

RNF04 – Usabilidade

O sistema deve estar disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana. Eventuais quedas do sistema, seja por motivos de manutenção ou atualização, devem ser retomadas em no máximo 30 minutos e todos os usuários do sistema devem ser avisado com antecedência.

Idioma: O sistema deve ser 100% em Português (PT-BR).

Interface: O sistema deve possuir uma interface simples de fácil entendimento e interação, devendo em grande parte, ser intuitivo.

Treinamento: Um treinamento rápido será ministrado aos usuários do sistema.

RNF05 – Manutenibilidade

A manutenção do sistema deve ser feita sempre em um servidor de homologação para evitar erros maiores no servidor de produção e então prejuízos à clínica. Em todos os casos, a manutenção não deverá durar mais que o período de 30 minutos.

RNF06 – Eficiência

O sistema deve ser desenvolvido usando métodos que minimizem os impactos dos arquivos gerados e processados, bem como sua influência em memória a cada computador-cliente. O objetivo é diminuir o tempo de espera para a realização de tarefas dentro do sistema.

5.1.1.6 Diagrama de casos de uso

Na Linguagem de modelagem unificada (UML), o diagrama de caso de uso resume os detalhes dos usuários do seu sistema (também conhecidos como atores) e suas interações com o objetivo de demonstrar as diferentes maneiras que o usuário pode interagir com um

sistema.

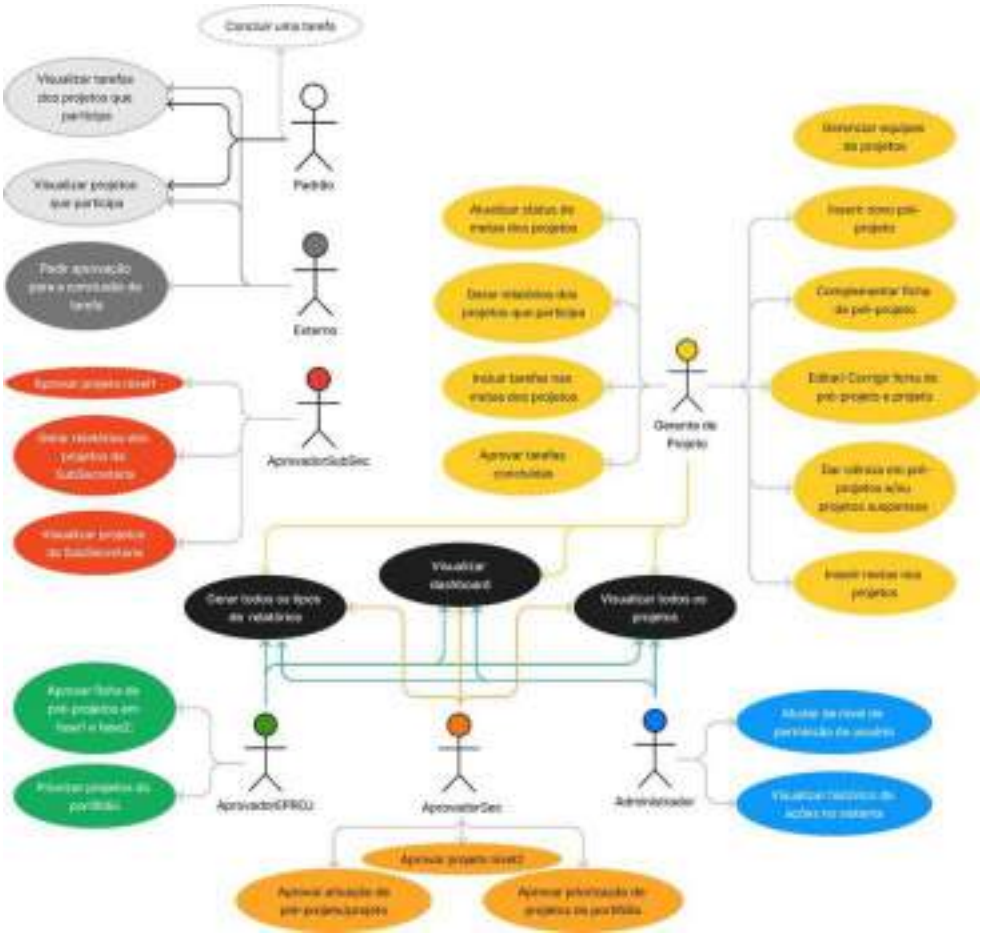


Figura 31- Diagrama de caso de uso

5.1.1.7 Modelagem de dados

5.1.1.7.1 Modelo de entidade e relacionamento (lógico)

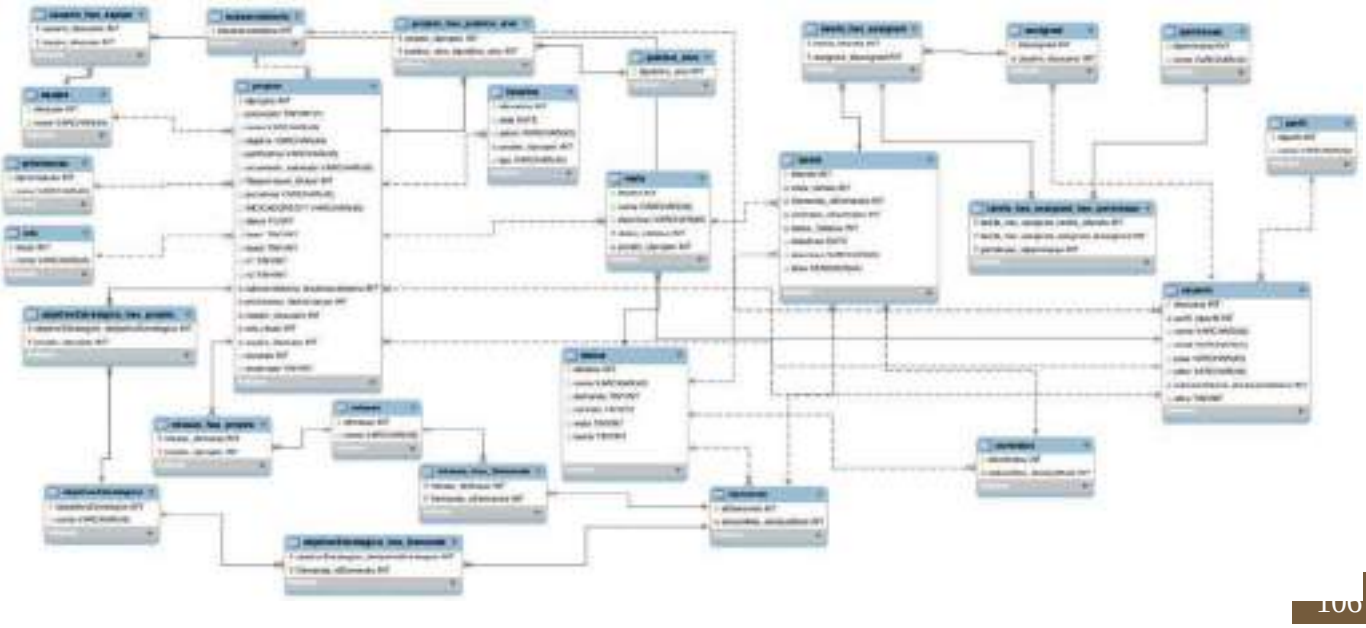


Figura 32- Modelo de entidade e relacionamento lógico

5.1.1.7.2 Dicionário de Dados (Lógico e Físico)

A principal finalidade do dicionário de dados é descrever a estrutura de armazenamento de cada tabela. Ele fornece informações sobre a definição, a estrutura e a utilização de cada elemento de dados que o sistema utiliza. Consiste em uma lista organizada de todos os elementos de dados que são pertinentes para o sistema. Segue o dicionário de dados lógico e físico para o Sistema de Gestão de Projetos, Contratos e Demandas. As tabelas abaixo descrevem de forma mais legível o modelo de entidade e relacionamento apresentado acima.

Tabela 8- Tabela: usuário

Tabela: usuario					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idusuario	INT	Identificador de código único do Usuário	Yes	Yes	No
perfil_idperfil	INT	Chave estrangeira identificadora do Perfil	Yes	No	Yes
nome	VARCHAR	Atributo nome do Usuário	No	No	No
pass	VARCHAR	Atributo senha do Usuário	No	No	No
setor	VARCHAR	Atributo setor do Usuário	No	No	No
subsec_idsubsecretaria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
ativo	TINYINT	Atributo ativo do Usuário (sim/não)	No	No	No

Tabela 9- Tabela: perfil

Tabela: perfil					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idperfil	INT	Identificador de código único do Perfil	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo Username	Yes	No	No
email	VARCHAR	Atributo email do Usuário	No	No	No
perm_idpermissao	INT	Chave estrangeira identificadora da Permissao	Yes	Yes	Yes

Tabela 10- Tabela: permissão

Tabela: permissao					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idpermissao	INT	Identificador de código único da Permissão	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Permissão	No	No	No

Um usuário terá uma entrada na tabela de usuário e uma entrada na tabela perfil. Se um projeto ou uma tarefa for designada a uma pessoa que ainda não é usuário do sistema, o sistema criará um perfil automaticamente com o e-mail preenchido ao designar a tarefa, um nome de usuário derivado deste e-mail e a permissão mínima (Externo). No momento que essa pessoa se cadastrar no sistema (utilizando o mesmo e-mail preenchido pela pessoa que o designou a ação) será criado um novo usuário mantendo o perfil e assim automaticamente terá acesso aos projetos/tarefas designados a ele antes do cadastro.

Cada usuário pode participar de uma ou mais equipes, e então foi criada uma tabela de equipe e uma tabela auxiliar para registrar os usuários de cada equipe:

Tabela 11- Tabela Equipe

Tabela: equipe					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idequipe	INT	Identificador de código único da Equipe	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Equipe	No	No	No

Tabela 12- Tabela usuario_tem_equipe

Tabela: usuario_has_equipe					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
usuario_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário	Yes	Yes	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	Yes	Yes

Cada projeto tem uma ficha que contém:

- Nome do Projeto
- Objetivo
- Justificativa
- Orçamento estimado (com a pergunta se tem previsão no PPA)
- Parcerias
- Indicadores
- Status
- Duração do projeto
- Subsecretaria Responsável (Seleção)

- Responsável (Seleção)
- Equipe envolvida (Seleção)
- Público-alvo (Seleção múltipla)
- ODS relacionado (Seleção múltipla)
- Relação com objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico (Seleção múltipla)
- Relação com a missão da SEDEERI (Seleção múltipla)
- Cronograma de execução
- Metas
- Tarefas

Para garantir a consistência dos dados, permitir a seleção de múltiplas escolhas e a criação de múltiplas metas e tarefas, as tabelas foram divididas tais que:

Dados que são únicos de um projeto ficam na tabela de projetos:

- Nome do Projeto
- Objetivo
- Justificativa
- Orçamento estimado
- Parcerias
- Indicadores
- Status
- Duração

Dados de escolha (sim/não) relevantes à ficha de projeto ou ao momento do processo que o projeto se encontra também foram adicionados a tabela:

- pré-projeto – pré-projeto iniciado ainda sem aprovação
- fase1 – pré-projeto aprovado na fase1

- fase2 – pré-projeto aprovado na fase2
- o n1 – projeto aprovado no nível1
- o n2 – projeto aprovado no nível2
- orçamento_prev – orçamento previsto no PPA

Tabela 13- Tabela projeto

Tabela: projeto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idprojeto	INT	Identificador de código único do Projeto	Yes	Yes	No
preprojeto	TINYINT	Atributo pré-projeto? (sim/não)	No	No	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Projeto	No	No	No
objetivo	VARCHAR(256)	Atributo objetivo do Projeto	No	No	No
justificativa	VARCHAR()	Atributo justificativa do Projeto	No	No	No
orcamento_estimado	VARCHAR	Atributo orçamento estimado do Projeto	No	No	No
Orçamento_prev	TINYINT	Atributo orçamento previsto no PPA (sim/não)	No	No	No
Responsavel_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário Responsável	No	No	Yes
parcerias	VARCHAR	Atributo parceirias do Projeto	No	No	No
indicadores	VARCHAR	Atributo indicadores do Projeto	No	No	No
status	FLOAT	Atributo status do projeto (calculado através dos Status das metas)	No	No	No
fase1	TINYINT	Atributo fase1 do Projeto (sim/não)	No	No	No

fase2	TINYINT	Atributo fase2 do Projeto (sim/não)	No	No	No
n1	TINYINT	Atributo n1 do Projeto (sim/não)	No	No	No
n2	TINYINT	Atributo n2 do Projeto (sim/não)	No	No	No
subsecretataria_idsubsecretataria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
priorizacao_idpriorizacao	INT	Chave estrangeira identificadora da Prioridade	Yes	No	Yes
criador_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do criador do Projeto	Yes	No	Yes
ods_idods	INT	Chave estrangeira identificadora do ODS	Yes	No	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	No	Yes
duracao	INT	Atributo duração do Projeto em dias	No	No	No
encerrado	TINYINT	Atributo projeto encerrado (sim/não)	No	No	No

O cronograma de execução será uma linha do tempo contendo todas as ações que já foram realizadas dentro de um projeto, contrato ou demanda e tem sua própria tabela, conectada por uma chave estrangeira ao ID de um projeto.

Tabela 14- Tabela timeline

Tabela: timeline					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idtimeline	INT	Identificador de código único do Cronograma	Yes	Yes	N

		(timeline)			o
date	DATE	Atributo da data de execução da ação	No	No	No
action	VARCHAR	Atributo nome da ação executada	No	No	No
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	No	No	Yes
Demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	No	No	Yes
contratos_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	No	No	Yes
tipo	VARCHAR	Atributo tipo de ação executada	No	No	No

Dados que são do tipo selecione um, tem sua própria tabela e uma chave estrangeira identificadora que fica na tabela de projeto:

- Subsecretaria Responsável
- Priorização

Tabela 15- Tabela Subsecretaria

Tabela: subsecretaria					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idsubsecretataria	INT	Identificador de código único da Subsecretaria	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da SubSecretaria	Yes	No	No

Tabela 16- Tabela Priorização

Tabela: priorizacao					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idpriorizacao	INT	Identificador de código único da Prioridade	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Prioridade	No	No	No

Dados que são do tipo selecione múltiplos, tem sua própria tabela e tabelas auxiliares que conectam as opções com os projetos/ contratos ou demandas:

- Público-alvo
- ODS
- Objetivo Estratégico
- Missão
- Metas
- Tarefas

Tabela 17 - Tabela público- alvo

Tabela: publico_alvo					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idpublico_alvo	INT	Identificador de código único do Público-alvo	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Público-alvo	No	No	No

Tabela 18- Projeto tem público-alvo

Tabela: projeto_has_publico_alvo					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes
publico_alvo_idpublico_alvo	INT	Chave estrangeira identificadora do Público-alvo	Yes	Yes	Yes

Tabela 19- Tabela ODS

Tabela: ods					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idods	INT	Identificador de código único do ODS	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do ODS	No	No	No

Tabela 20- Tabela projeto tem ODS

Tabela: projeto_has_ods					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes
publico_alvo_idpublico_alvo	INT	Chave estrangeira identificadora do Público-alvo	Yes	Yes	Yes

Tabela 21- Tabela objetivo estratégico

Tabela: objetivoEstrategico					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idobjetivoEstrategico	INT	Identificador de código único do Objetivo Estratégico	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Objetivo Estratégico	No	No	No

Tabela 22- Tabela: Projeto tem Objetivo Estratégico

Tabela: objetivoEstrategico_has_projeto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
objetivoEstrategico_idobjetivoEstrategico	INT	Chave estrangeira identificadora do Objetivo Estratégico	Yes	Yes	Yes
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes

Tabela 23- Tabela: Demanda tem Objetivo Estratégico

Tabela: objetivoEstrategico_has_demanda					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
objetivoEstrategico_idobjetivoEstrategico	INT	Chave estrangeira identificadora do Objetivo Estratégico	Yes	Yes	Yes
demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	Yes	Yes	Yes

Tabela 24- Tabela: Missão

Tabela: missão					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idmissao	INT	Identificador de código único da Missão	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Missão	No	No	No

Tabela 25- Tabela: Projeto tem Missão

Tabela: missao_has_projeto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
missao_idmissao	INT	Chave estrangeira identificadora da Missão	Yes	Yes	Yes
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes

Tabela 26 - Tabela: Demanda tem Missão

Tabela: missao_has_demanda					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
missao_idmissao	INT	Chave estrangeira identificadora da Missão	Yes	Yes	Yes
demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	Yes	Yes	Yes

Cada projeto terá várias metas, essas metas terão múltiplas tarefas. Demandas e contratos também terão tarefas. Metas, tarefas, demandas e contratos terão um Status. Cada tarefa terá um responsável (Assigned).

Tabela 27- Tabela Meta

Tabela: meta					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idmeta	INT	Identificador de código único da Meta	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Meta	No	No	No
descricao	VARCHAR	Atributo descrição da Meta	No	No	No
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	Yes	Yes
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	No	Yes

Tabela 28 - Tabela tarefa

Tabela: tarefa					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idtarefa	INT	Identificador de código único da Tarefa	Yes	Yes	No
meta_idmeta	INT	Chave estrangeira identificadora da Meta	No	No	Yes
Demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	No	No	Yes
contratos_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	No	No	Yes
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	No	Yes
dataAcao	DATE	Atributo data da ação realizada na Tarefa	No	No	No
descricao	VARCHAR	Atributo descrição da Tarefa	Yes	No	No
título	VARCHAR	Atributo título da Tarefa	Yes	No	No
prazo	DATE	Atributo prazo para finalizar tarefa	No	No	No

Tabela: Tarefa

Tabela 29- Tabela Assignes (Responsável)

Tabela: assigned					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idassigned	INT	Identificador de código único do Assigned (Responsável)	Yes	Yes	No
usuario_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário	Yes	No	Yes

Tabela 30 - Tabela: Tarefa tem Responsável (Assigned)

Tabela: tarefa_has_assigned					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
tarefa_idtarefa	INT	Chave estrangeira identificadora da Tarefa	Yes	Yes	Yes
assigned_idassigned	INT	Chave estrangeira identificadora do Assigned (Responsável)	Yes	Yes	Yes

Tabela 31- Tabela: Status

Tabela: status					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idstatus	INT	Identificador de código único do Status	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Status	No	No	No
demanda	TINYINT	Atributo Status é de Demanda(sim/não)	No	No	No
contrato	TINYINT	Atributo Status é do Contrato (sim/não)	No	No	No
meta	TINYINT	Atributo Status é da Meta (sim/não)	No	No	No
tarefa	TINYINT	Atributo Status é da Tarefa (sim/não)	No	No	No

Cada demanda tem uma ficha que contém:

- Nome da Demanda
- Demandante
- Objetivo/Resultado
- Justificativa
- Subsecretaria Responsável

- Responsável
- Equipe envolvida
- Prazo

Conforme elucidado anteriormente, dados que são de múltipla escolha ou são utilizados por mais de um tipo de objeto têm suas próprias tabelas e tabelas auxiliares, que já foram referenciados neste documento. Para Demandas eles são:

- Relação com objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico
- Relação com a missão da SEDEERI
- Cronograma de execução
- Tarefas
- Status

Tabela 32 - Tabela: demanda

Tabela: demanda					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idDemanda	INT	Identificador de código único da Demanda	Yes	Yes	No
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	No	Yes
nome	VARCHAR	Atributo nome da Demanda	Yes	No	No
objetivo	VARCHAR	Atributo objetivo da Demanda	Yes	No	No
justificativa	VARCHAR	Atributo justificativa da Demanda	Yes	No	No
criador_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário criador da Demanda	Yes	No	No

Responsavel_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário Responsável	Yes	No	Yes
subsecretataria_idsubsecretataria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	No	Yes
prazo	INT	Atributo prazo da Demanda em dias	Yes	No	No

Cada contrato tem uma ficha que contém:

- Nome do Contrato
- Celebrado com
- Objetivo/Objeto
- Subsecretaria Responsável
- Gestora do Contrato
- Fiscalizadores do Contrato
- Valor total do contrato
- Parcelas de pagamento
- Produtos do contrato
- Responsável/eis por produto
- Prazo de vigência
- Tarefas
- Cronograma de execução
- Status

Tabela 33- Tabela: Contrato

Tabela: contrato					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idcontrato	INT	Identificador de código único do Contrato	Yes	Yes	No
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	No	Yes
nome	VARCHAR	Atributo nome do Contrato	Yes	No	No
objetivo	VARCHAR	Atributo objetivo do Contrato	Yes	No	No
valor	VARCHAR	Atributo valor total Contrato	Yes	No	No
celebrado	VARCHAR	Atributo Contrato celebrado com			
qtde_parcelas	INT	Atributo quantidade de parcelas	Yes	No	No
qtde_produtos	INT	Atributo quantidade de produtos	Yes	No	No
gestor_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário gestor do Contrato	Yes	No	No
fiscalizador_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário fiscalizador do Contrato	Yes	No	Yes
subsecretataria_idsubsecretataria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	No	Yes
vigência_início	DATE	Atributo início do prazo de vigência do contrato	Yes	No	No
vigencia_fim	DATE	Atributo fim do prazo de vigência do contrato	Yes	No	No

Cada contrato terá uma ou mais parcelas de pagamento cujos atributos serão definidos em uma tabela separada e sua auxiliar:

Tabela 34- Tabela: Parcela

Tabela: parcela					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idparcela	INT	Identificador de código único da Parcela	Yes	Yes	No
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	Yes	No	Yes
valor	FLOAT	Atributo valor de Parcela	Yes	No	No

Tabela 35- Tabela: Contrato tem Parcela

Tabela: contrato_has_parcelas					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora da Contrato	Yes	Yes	Yes
parcela_idparcela	INT	Chave estrangeira identificadora da Parcela	Yes	Yes	Yes

Cada contrato também terá um ou mais produtos a serem entregues, que serão definidos em tabela separada e sua auxiliar:

Tabela 36- Tabela: Produto

Tabela: produto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idproduto	INT	Identificador de código único do Produto	Yes	Yes	No
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	Yes	No	Yes
Responsavel_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário Responsável	Yes	No	Yes

Tabela 37- Tabela: Contrato tem Produto

Tabela: contrato_has_produto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora da Contrato	Yes	Yes	Yes
parcela_idparcela	INT	Chave estrangeira identificadora da Parcela	Yes	Yes	Yes

5.1.1.8 Conclusão

Com requisitos bem delineados o processo de desenvolver um sistema, seu acompanhamento e monitoramento fica mais tangível. A entrega final do sistema irá referenciar os requisitos aqui elucidados para garantir a entrega de todas as funcionalidades necessárias.

Este documento será utilizado como guia para o desenvolvimento do sistema, quaisquer dúvidas referentes a escopo, funcionalidades previstas, dados utilizados, etc. o mesmo será consultado.

6. Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social

6.1 Comunidades

Com objetivo de apresentar a plataforma Realiza + RJ e engajar os representantes institucionais e corpos técnicos, foram realizadas reuniões com a JUCERJA e CODIN. Em ambas as reuniões, a plataforma de engajamento foi apresentada tanto para o presidente, como para as equipes responsáveis por inserir conteúdo e participar das comunidades. As reuniões foram muito proveitosas, despertou o interesse das entidades vinculadas à SEDEICS com a criação de 2 novas comunidades: JUCERJA e CODIN.

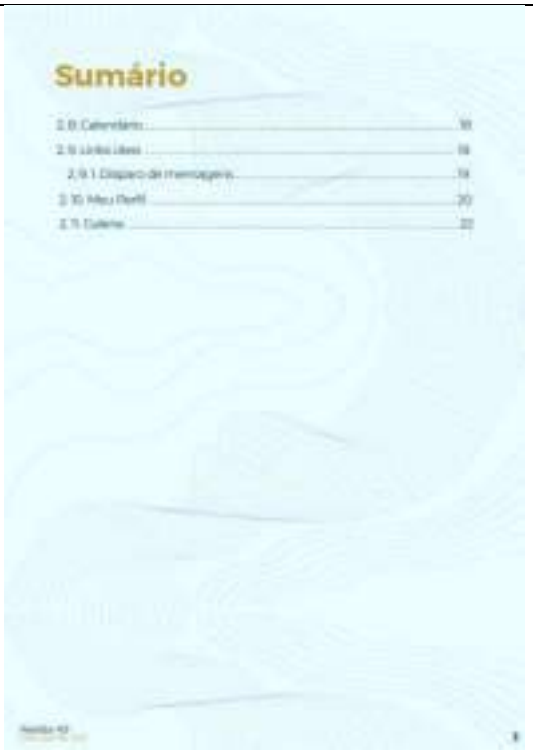
6.2 Manual de Uso da Plataforma Realiza + RJ

Outra importante atividade realizada no período foi a criação do Manual de Uso da Plataforma. Além de facilitar a inserção e disseminação do conteúdo pelos responsáveis pela plataforma dentro de cada comunidade, ajuda a ter uniformização de informações e de entendimento pelas equipes.

A seguir a íntegra do Manual de Uso da Plataforma Realiza +:




Sumário


Sumário

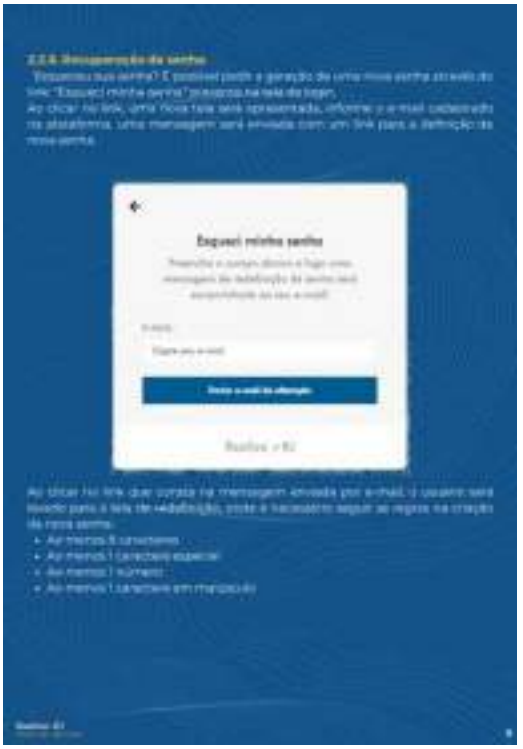

REALIZA+RJ






















Curtir
Comentar

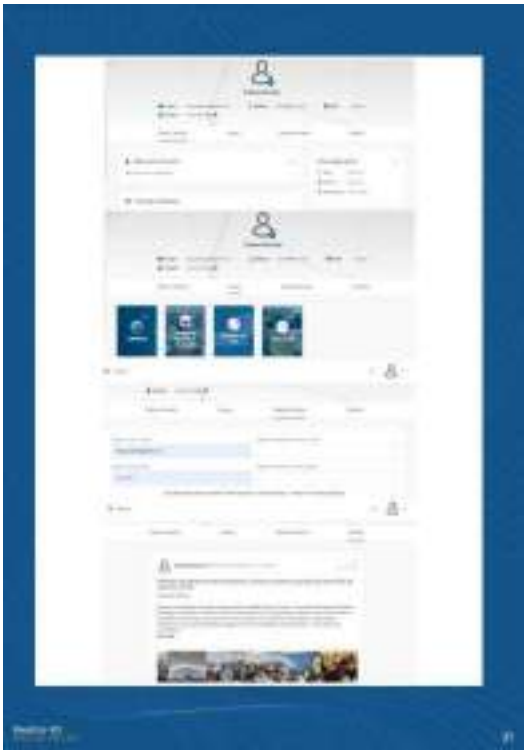












Apresentação institucional da Plataforma Realiza + RJ para JUCERJA e CODIN

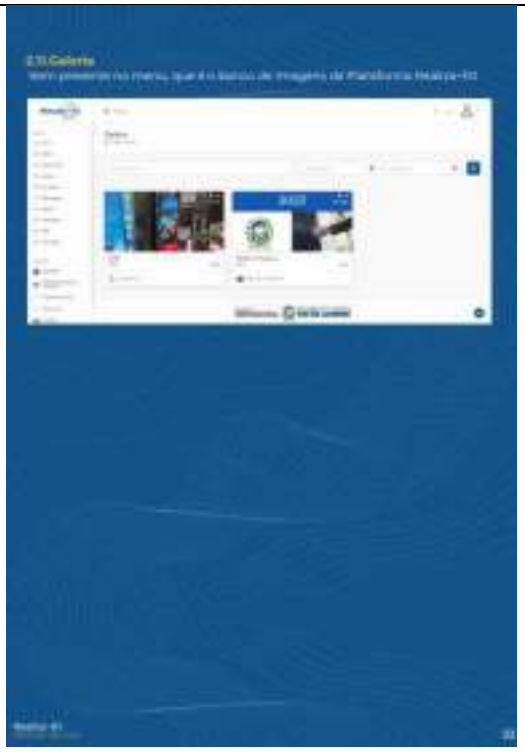


Figura 33- Manual de Uso da Plataforma Realiza +

No dia 06/03/2023 foi realizada uma reunião com representantes da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA para apresentar a Plataforma para 14 gestores da instituição listados abaixo:

- Sergio Tavares Romay - presidente
- Afonso d'Anzicourt - chefe de gabinete
- Anna Luiza Gayoso - Procuradora regional
- Jorge Magdaleno - Secretário Geral
- Aldo Ávila - Superintendente de Informática
- Gustavo Vallim - Superintendente de Registro de Comércio
- Lincoln Murcia - Superintendente de Administração e Finanças
- Wallace Pavão - Superintendente de Controle Interno
- Alessandra Niskier - Assessora de Comunicação
- Ana Lucia Oliveira - Assessora de Planejamento e Gestão
- William Rocha - Assessor da Presidência
- Felipe Goloni - Assessor da Presidência
- Paulo Cesar Lacerda - Assessor da Presidência
- Angela Rodrigues - Assessora da Presidência

No dia 28/03/2023 a apresentação foi realizada para 6 gestores da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN (Alexandre Esteves, Fernando Azeredo, Gloria Olga da Gama, Vitor Lavinas, Maria Marta Magalhães e Pedro Vianna)

Após a realização das reuniões foi enviado o Manual de Uso para os participantes e criados os respectivas Grupos da JUCERJA e CODIN.

6.3 Central de Relacionamento

Foi realizada uma pesquisa com uma amostra de Secretários de Desenvolvimento Econômico de municípios do estado do Rio de Janeiro (ao menos 1 município de cada região) pra apresentar a Plataforma Realiza+RJ e buscar compreender interesses e demandas para orientar o Grupo Municípios em Foco, conforme *script* a seguir:

Pesquisa

Secretários de Desenvolvimento Econômico dos Municípios Fluminenses

Justificativa:

*A SEDEICS está desenvolvendo uma Plataforma de engajamento chamada Realiza+ RJ. Nessa Plataforma serão criados Grupos específicos que através de suas postagens abordarão assuntos de interesse comum. Um dos Grupos será chamado de "**Municípios em Foco**", onde serão convidados a participar os Secretários de Desenvolvimento Econômico dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro, além de outros Secretários que desempenham algum papel importante no fomento à economia local.*

*Ouvir a opinião desses Secretários Municipais é de suma importância para que possamos desenvolver conteúdos relevantes a este Grupo e para que, além de se cadastrar na Plataforma, eles se interessem em exercer um papel interativo postando conteúdos e participando efetivamente dos assuntos na Plataforma. Para que a nossa meta de engajamento seja atingida desenvolvemos algumas perguntas, que serão feitas aos Secretários, para que possamos entender as reais necessidades e os assuntos considerados importantes a serem compartilhados no Grupo **"Municípios em Foco"**.*

Objetivo:

Abrir um canal de comunicação com os Secretários Municipais do Estado do RJ para falar sobre a criação da Plataforma Realiza + RJ e a partir disso traçar estratégias de engajamento para o Grupo "Municípios em Foco" e ao mesmo tempo provocar curiosidade e interesse desse público em relação à participação na Plataforma.

Público-alvo:

Secretários/as de Desenvolvimento Econômico e ou qualquer Secretário/a que desempenhe o papel de fomento à economia local.

Extensão:

92 municípios do Estado do Rio de Janeiro.

**Obrigatório*

Município:

(Entrevistador/a preenche)

Nome e sobrenome do/a Secretário/a e e-mail (de preferência pessoal):

Nome da Secretaria:

Quais temas a sua pasta engloba:

- *Desenvolvimento Econômico*
- *Emprego e Renda*
- *Comércio*
- *Indústria*
- *Serviços*
- *Meio Ambiente*
- *Cultura*
- *Turismo*
- *Sustentabilidade*
- *Planejamento*
- *Administração*
- *Agricultura*
- *Ciência e Tecnologia*
- *Energia*
- *Outras*

A Secretaria possui alguma rede social? Se sim, qual?

- *Site*

- *Instagram*
- *Facebook*
- *LinkedIn*
- *YouTube*
- *Tik Tok*
- *Nenhuma*
- *O/A Secretário/a faz uso pessoal de alguma rede social ? Se sim, qual?*
- *Instagram*
- *Facebook*
- *LinkedIn*
- *YouTube*
- *Tik Tok*
- *Nenhuma*

Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?

- *Negócios*
- *Indicadores de desenvolvimento do Estado*
- *Abertura de Cursos de Capacitação*
- *Atualização de Leis*
- *Assuntos referentes aos Municípios*
- *Projetos de Lei*
- *Projetos da SEDEICS*
- *Projetos do Governo do Estado*
- *Eventos realizados pela SEDEICS*
- *Quais secretarias você considera que são importantes para o fomento da economia do seu município e deveriam fazer parte desse Grupo Municípios em Foco ?*

Você poderia indicar alguém da sua secretaria para ser o ponto focal de interação nessa plataforma? Qual o cargo, nome e contato (e-mail e celular)? (de preferência um funcionário/a que seja efetivo).

Relatório final da pesquisa

A pesquisa foi realizada entre 13/02/2023 e 15/02/2023

Não atendeu 55

Respondidos 19

Pediu para ligar depois e não atendeu 6

Inválidos / não são mais secretários 6

TOTAL Contatos 86

Assuntos e Conteúdos levantados junto aos secretários de forma individualizada:

- Negócios, Cursos profissionalizantes
- Indicadores de desenvolvimento do Estado, Projetos de Lei, Qualificação profissional para os jovens
- Negócios, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
- Negócios, Abertura de Cursos de Capacitação, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
- Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
- Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Eventos realizados pela SEDEICS
- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Flexibilização de impostos, ISS
- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS

- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis
- Eventos realizados pela SEDEICS
- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Assuntos referentes aos Municípios, Fomento de mercado sobre HUB, sobre sustentabilidade, empresas que gostariam de se instalar na baixada litorânea.

Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Geração de renda e emprego

Município	Quais assuntos ou conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
Angra dos Reis	Negócios, Cursos profissionalizantes
Armação dos Búzios	Indicadores de desenvolvimento do Estado, Projetos de Lei, Qualificação profissional para os jovens
Barra Mansa	Negócios, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
São Francisco de Itabapoana	Negócios, Abertura de Cursos de Capacitação, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
Bom Jardim	Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
São Gonçalo	Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Eventos realizados pela SEDEICS
Bom Jesus do Itabapoana	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Flexibilização de impostos, ISS
São José de Ubá	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação,

	Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
Três Rios	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis
Cambuci	Eventos realizados pela SEDEICS
São Pedro da Aldeia	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Assuntos referentes aos Municípios, Fomento de mercado sobre HUB, sobre sustentabilidade, empresas que gostariam de se instalar na baixada litorânea.
Cardoso Moreira	Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Geração de renda e emprego
São Fidélis	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
Itaguaí	Negócios, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Políticas públicas
Itaocara	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Projetos de Lei
Rio das Ostras	Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Conteúdo sobre Turismo
Quatis	Soluções para criação de desenvolvimento Econômico
Petrópolis	Desenvolvimento Econômico

Aperibé	Negócios, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Projetos de Lei

7. Polo de Inovação RJ - Hub Tecnológico

7.1 Introdução

O desenvolvimento econômico e todos os benefícios sociais decorrentes é um objetivo permanente do Estado. Já os instrumentos para alcançá-lo evoluem de acordo com a modernização dos meios de produção. A economia industrial baseada em organizações tradicionais que atuam isoladamente não responde mais adequadamente às novas dinâmicas da economia da informação globalizada.

As tendências do mundo atual, acentuadas com a pandemia, apontam que a economia do século XXI será liderada por países que se destaquem por possuírem em seu tecido empresarial a presença de setores intensivos em tecnologia e conhecimento.

Os governos precisam formular programas e políticas públicas que promovam a inovação nas empresas, estimulem o surgimento de novas tecnologias de forma que as empresas locais consigam se inserir em cadeias globais de valor.

Uma das opções estratégicas da SEDEICS para o desenvolvimento econômico do estado do Rio de Janeiro é “Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica”. Para tal, optou-se como um dos Objetivos Estratégicos Finalísticos “Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico.

Um dos fatores de competitividade de destaque do Estado do Rio de Janeiro é a presença de importantes instituições ligadas à inovação e tecnologia. O estado conta com centros logísticos tecnológicos, institutos de pesquisa, recursos destinados a P&D e universidades, institutos de formação técnica e de formação na área de empreendedorismo em diversas regiões fluminenses.

Paralelo a isso, as instituições buscam a integração e se descaracterizam, passando a formar redes, cadeias, conglomerados e alianças estratégicas (CLEGG e HARDY, 1999). A emergência desse novo formato surge como resposta adaptativa às demandas por individualização da mão-de-obra, agilidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade de gerar conhecimento e processar informações com eficiência para atender as necessidades crescentes do mercado, cada vez mais baseado na Tecnologia da Informação.

7.2 Redes de Cooperação

O pilar cognitivo das redes de cooperação tem importância especial, pois proporcionará o surgimento das novas tecnologias por meio do processo de aprendizado em suas diferentes formas nas quais ocorrerá a constituição do processo inovativo. Novas tecnologias impactam produtos, gerenciamento, estratégias competitivas e inclusão, na qual inovação traz aprendizado e rompe com padrões anteriormente consolidados. As novas tecnologias são geradas a partir de diferentes contextos, nos quais a sinergia entre estado, mercado e instituições promove contínuos avanços com base nas inovações.

As inovações, por sua vez, sempre estiveram diretamente ligadas às instituições de ensino e pesquisa, principalmente às universidades. No Brasil, a participação das universidades – principalmente as públicas – em pesquisa e desenvolvimento (P&D) é proporcionalmente maior. Campos e Valadares (2007) Cientistas, técnicos e engenheiros envolvidos com inovação e desenvolvimento tecnológico ainda trabalham, principalmente, em ambiente universitário ou em institutos estatais de pesquisa, dos quais apenas 23% atuam em empresas, o que mostra o quanto a inovação brasileira é dependente de universidades e institutos públicos. Diferentemente do Brasil, países como Estados Unidos, Japão e Alemanha, que fazem maciços investimentos em inovação, têm seus cientistas e engenheiros majoritariamente concentrados nas indústrias.

Logo, a criação de redes de cooperação entre as universidades e os diferentes atores institucionais (do estado e do mercado) promove um ambiente de aprendizagem, de desenvolvimento de qualificações e de criação de recursos para a competitividade e a coesão social. Isso resulta em um processo chamado na literatura econômica de *spill-overs* de conhecimento, que podem ser entendidos como externalidades de proximidade e desempenham um importante papel nas cidades e regiões onde se inserem. Os papeis de cada ente formador de tal rede de cooperação é resumido a seguir:

Estado

O Estado tem como papel executar políticas públicas de fomento à inovação, como aportar capital ou facilitar a criação de instituições com tal finalidade, promover incentivos fiscais por meio de alterações nas legislações pertinentes nos níveis municipal, estadual e federal, investir no sistema educacional, dentre outros.

Universidade

As universidades/institutos de pesquisa, por sua vez, desenvolvem o conhecimento científico e tecnológico, além de serem responsáveis pela formação de profissionais habilitados.

Empresas

As empresas têm como principal papel utilizar o conhecimento científico e tecnológico produzido nos institutos de pesquisa e universidades, com o objetivo de gerar as inovações, bem como difundi-las e comercializá-las, além de participar da promoção do desenvolvimento econômico e social.

Um bom exemplo de interação exitosa dessa rede de cooperação foi a criação do "Porto Digital" na cidade de Recife-PE, no ano de 2000.

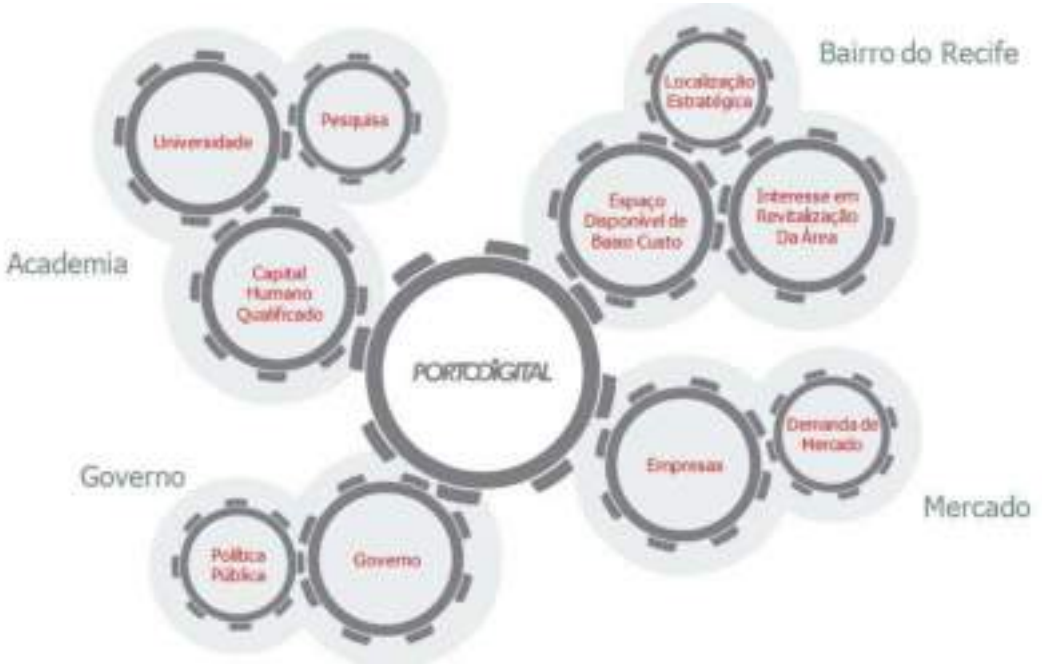


Figura 34 - Representação das interações necessárias para criação do Porto Digital

O Parque Tecnológico de Recife obteve resultados expressivos na dinamização da economia do estado de Pernambuco, com a criação de uma nova alternativa econômica, que possibilitou a geração de produtos com forte valor tecnológico agregado, além de ser considerado um campo de excelência, que propicia a permanência dos talentos produzidos pelas universidades e centros de pesquisas locais.

7.3 Projeto Piloto: Município de Petrópolis

7.3.1 Contextualização histórica

Criado por decreto de D. Pedro II em 1843 e planejado em detalhes, o novo povoado surgiu nas terras que pertenciam ao próprio imperador: uma fazenda a 800 metros de altitude, cercada pela Mata Atlântica e situada no atalho do Caminho Novo, que ligava o Rio de Janeiro a Minas Gerais desde o século XVIII. Era a primeira vez que uma nova cidade brasileira saía do papel a partir de um planejamento urbano minucioso, que definia onde ocupar e como construir.

O plano do engenheiro Júlio Frederico Koeler, encarregado pelo imperador de dar forma e início à colônia, respeitou a topografia, determinou a preservação das matas dos morros e integrou o curso dos rios à paisagem urbana. Construções eram proibidas nas encostas. Tudo muito inovador para a época. Imigrantes germânicos foram contratados pelo governo provincial para povoar esse marco civilizatório de um Segundo Reinado que dava então os primeiros passos de seus 49 anos de existência. Petrópolis foi criada como um local de retiro para o imperador.

As obras do novo palácio foram iniciadas em 1845. Tem-se neste aspecto a primeira e mais longeva vocação da cidade: o turismo. Ao instalar-se pela primeira vez no alto da serra, ainda que provisoriamente naquele mesmo ano, Pedro II inaugurou o veraneio nas terras de clima ameno e natureza exuberante, hábito logo incorporado pela corte, por legações estrangeiras, homens de negócio, artistas e a intelectualidade. Entre os colonos alemães, havia trabalhadores de diferentes ofícios, o que ajudou a forjar múltiplas potencialidades do povoado ao longo das décadas seguintes. Ainda que houvesse a pretensão de se erguer a cidade com mão de obra remunerada, escravos e os chamados africanos livres também contribuíram para o desenvolvimento da colônia. Logo também chegaram portugueses e italianos e, mais tarde, turcos, libaneses e japoneses, entre outros povos, enriquecendo a ambiência.

Aos poucos, a cidade de Pedro foi crescendo e expandiu seus limites para além dos 16 km² do Plano de Koeler. Os imigrantes, seus descendentes e demais habitantes diversificam a economia. Pelos quarteirões, oficinas são transformadas em pequenas fábricas. Multiplicam-se movelarias, padarias, serralherias, alfaiatarias, entre várias outras atividades. Na Rua do Imperador, no coração da cidade, o comércio prospera. Na década de 1850, a produção de cerveja deslancha e, pelos anos seguintes, insere Petrópolis como referência. A indústria têxtil também inicia uma trajetória que a consolidará como principal atividade econômica

em boa parte do século XX.

A presença constante do poder fez a capital de verão do Império conviver com o pioneirismo. Em 1857, às vésperas da emancipação político-administrativa, Petrópolis torna-se a primeira região do país a se comunicar com a capital por telégrafo, ancestral da internet. Quatro anos depois, viu surgir a União e Indústria, primeira estrada do Brasil pavimentada a macadame, encurtando o acesso a Minas Gerais. Em pouco tempo, a primeira estrada de ferro do Brasil, construída pelo maior empresário do Império, o Visconde de Mauá, também se estenderia ao alto da serra.

7.3.2 Petrópolis - Aspectos Socioeconômicos

Indicadores oficiais e independentes apontam um padrão elevado de qualidade de vida, com destaque para aspectos como nível de escolaridade da população, renda, segurança pública, saneamento básico e preservação ambiental. O município apresenta políticas públicas, arranjos produtivos e iniciativas com resultados que se destacam em indicadores medidos por instituições como PNUD, FIRJAN e SEBRAE, além de órgãos públicos como IBGE, ISP e MEC. Dedicado a medir níveis de crescimento inclusivo e sustentável, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Petrópolis é de 0,745, considerado elevado. Mantido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o IDH se baseia em indicadores de educação, longevidade e renda. Com parâmetros parecidos, o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), em sua versão mais recente, destaca o equilíbrio das contas públicas e da política fiscal. A cidade tem vocação empreendedora reconhecida pelo SEBRAE. As redes de ensino público e privado se destacam pela qualidade, assim como as instituições de ensino técnico, profissionalizante e superior. O município lidera o ranking de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro, apresentando baixos índices de criminalidade. Também é referência nacional em soluções de saneamento básico.

Segundo o Mapa do desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro 2016-2025 produzido pela FIRJAN, a indústria responde por 26% do PIB da região serrana, com destaque para as cadeias de vestuário e acessórios, alimentos e bebidas, têxtil, construção, mobiliário e produtos diversos. Para a próxima década, a expectativa é de aumento da atividade industrial na região, em especial nas cadeias de vestuário acessórios, **tecnologia da informação e comunicação**, de alimentos e bebidas e da indústria aeronáutica.



Figura 35- Ranking de cidades com mais abertura de empresas na UF

No campo da economia, Petrópolis, principal cidade da região serrana, registrou o maior número de abertura de empresas, em 2022, na região (vide tabela acima), conforme aponta o estudo do Ministério da Economia. A cidade vem se mostrando como ambiente favorável na área do empreendedorismo. Um exemplo disso foi o destaque, pela primeira vez, no ranking "Melhores Cidades para se fazer negócios", divulgado em outubro de 2019. O levantamento, feito pela empresa de consultoria *Urban Systems*, mostra que, na análise geral de 317 municípios do país, Petrópolis ficou na colocação 91ª, única cidade da Região Serrana a aparecer no ranking final. A relevância econômica é mais bem demonstrada nos dados do Produto interno Bruto (R$ 15,4 bilhões), o que faz da cidade o maior PIB da região Serrana e destaque no ranking do Estado (8º lugar entre 91 municípios).

No que tange ao setor de TIC, apesar de ainda não alcançar 1% na participação dos polos de TIC nacionais, Petrópolis aparece como uma das seis principais cidades do país no setor no mapeamento de TIC realizado pela Firjan, em 2015:

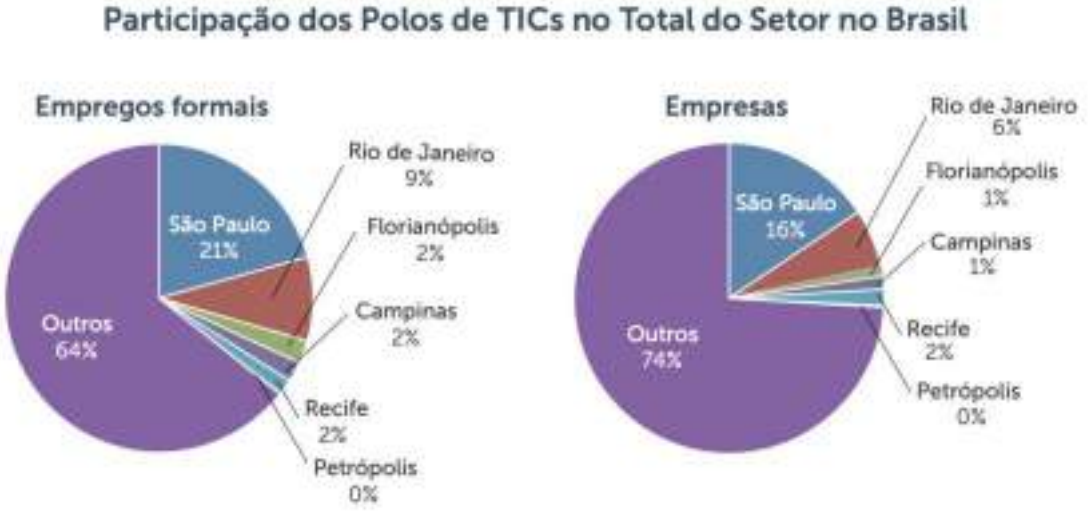


Figura 36- Mapeamento de TIC – Firjan, 2015

Tal relevância é devido ao ecossistema tecnológico já existente em Petrópolis, que abrange os campos de ensino técnico e superior, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e empresas de TIC, além de sua posição geográfica estratégica no estado, características demográficas e atrativos. Tal ecossistema é um bom indicador do futuro promissor da cidade como sede de um grande polo de TIC do Estado.



Figura 37- Ecossistema tecnológico em Petrópolis

Ensino técnico e superior

Na região Serrana, Petrópolis conta com a maior quantidade de estabelecimentos de ensino profissional de nível técnico, com destaque para os cursos de TIC promovidos pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de janeiro - FIRJAN, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ, Universidade Católica de Petrópolis (UCP) e Faculdade de Educação Tecnológica do Estado do Rio de Janeiro - FAETERJ. A sede da FIRJAN Serrana se situa em Petrópolis e tem o propósito de garantir o desenvolvimento sustentável dos diversos setores da indústria. Sua atuação foi integrada com diversas instituições (SENAI, SESI, IEL e CIRJ) a fim de promover a competitividade empresarial e o desenvolvimento econômico. A FIRJAN-SENAI de Petrópolis oferece cursos de curta e média duração e cursos técnicos, inclusive na área de TIC.

A unidade FAETERJ Petrópolis, vinculada à FAETEC, promove cursos técnicos voltados para TIC. Já o CEFET-RJ oferece cursos técnicos em telecomunicações integrado ao ensino médio, bem como graduação em engenharia de computação, dentre outros cursos na área de tecnologia. No programa de pós-graduação, oferece um curso de matemática computacional aplicada.

A Universidade Católica de Petrópolis (UCP) é a maior instituição de ensino da cidade. Na área de tecnologia da informação oferece, além de cursos técnicos, graduações em engenharia da computação, em engenharia mecatrônica e ciência de dados e *business intelligence*, além de cursos de mestrado na área.

Na região Serrana, a Universidade Federal Fluminense (UFF) conta com unidades nas cidades de Petrópolis e Nova Friburgo, porém, nesta última, somente disponibiliza cursos voltados para a área biomédica. Em Petrópolis, iniciou, em 2015, as atividades do curso de bacharelado em engenharia de produção, a partir da demanda da Prefeitura aliada à necessidade de ampliar a qualificação profissional na região e ao potencial de desenvolvimento tecnológico local. O campus é próximo (cerca de 1 quilômetro) ao CEFET/RJ, da FAETERJ e do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), este último também atua na área de ensino superior de TIC, com mestrado e doutorado na área de modelagem computacional, somada aos cursos, seminários e eventos realizados periodicamente.

Na rede privada, cabe mencionar as seguintes instituições com cursos e/ou graduações na área de TIC:

- Universidade Estácio de Petrópolis, que promove cursos de graduação presenciais em análise e desenvolvimento de sistemas, ciência da computação e rede de computadores;

- Universidade Cruzeiro do Sul, com cursos remotos em redes de computadores e graduação em sistemas de informação;

- UNOPAR (Faculdades Integradas do Norte do Paraná), com cursos remotos de análise e desenvolvimento de sistemas, cibersegurança, ciência de dados, desenvolvimento de mobile, desenvolvimento web, desenvolvimento de back-end, devops e redes de computadores;

- UNIASSELVI (Centro Universitário Leonardo da Vinci), com cursos remotos em gestão da tecnologia da Informação, formação pedagógica em informática, Informática e segunda licenciatura em informática;

- UVA (Universidade Veiga de Almeida), com cursos remotos em análise e desenvolvimento de sistemas e sistemas de informação;

- Centro Universitário Claretiano, com cursos remotos em análise de dados e gestão da tecnologia da informação;

- UNINOVE (Universidade Nove de Julho), com cursos remotos em sistemas de informação, tecnologia em análise e desenvolvimento de sistemas, tecnologia em banco de dados, tecnologia em ciência de dados, tecnologia em gestão da tecnologia da informação, tecnologia em jogos digitais, tecnologia em redes de computadores, tecnologia em segurança da informação e tecnologia em sistemas para internet.

Pesquisa

Na área de P&D em TIC, além da pesquisa acadêmica realizada na UCP nos cursos de pós-graduação presenciais em segurança da informação, análise de dados e inteligência artificial e mestrado profissional em modelagem computacional, o LNCC realiza pesquisa, desenvolve e inova utilizando modelagem computacional para processamento de alto desempenho. A plataforma de processamento de alto desempenho do LNCC inclui o supercomputador Santos Dumont (Foto abaixo), mais veloz da América Latina, com capacidade de processamento de 5,1 quatrilhões de operações por segundo, o que equivale à capacidade de mais de 10 milhões de notebooks domésticos.



Figura 38- Instalações do Supercomputador Santos Dumont no LNCC

A computação científica é utilizada como instrumento de otimização das pesquisas, pois diminui o tempo de análise e aumenta a precisão dos resultados. Alcança, além disso, fenômenos complexos que não poderiam ser estudados com a mesma velocidade e qualidade em computadores convencionais. O Laboratório de Bioinformática do LNCC tem-se destacado na pesquisa genômica, sendo o destaque mais recente os sequenciamentos do vírus da COVID-19.

A produção científica anual do LNCC gera cerca de 100 artigos em periódicos científicos e mais de 200 publicações em livros, congressos etc. - a partir da pesquisa executada em uma centena de projetos, incluindo as cooperações nacionais e internacionais, em média anual. As parcerias com reconhecidas instituições nacionais, tais como a COPPE-UFRJ, Petrobras, Fiocruz, o Instituto Albert Einstein, UFRGS, USP, UFMG etc., e internacionais na França, China, Portugal, EUA, Inglaterra, Espanha, Japão, Itália, dentre outros, garantem ao LNCC o reconhecimento institucional de seus pares.

Tem atuado, de forma permanente, junto à sociedade na resolução de problemas nacionais, como no sequenciamento genético de genomas de vírus como SARS-CoV-2 (causador do COVID-19) e dos agentes do Zika, Dengue e Chicungunha - realizados pelo LABINFO (Laboratório de Bioinformática) com sequenciadores de última geração. Ainda na saúde, o LNCC colabora com a pesquisa de vacinas em cooperação com a Fiocruz; com a simulação de sistemas cardiovasculares humanos para suporte à assistência médica realizada pelo Laboratório de Modelagem em Hemodinâmica; com o portal DockThor, acesso gratuito para simulação do acoplamento de proteínas para projetos de novos fármacos, dentre outras finalidades; e modelos computacionais para simular o crescimento tumoral em pacientes – projetos que reforçam o caráter nacional do LNCC.

Os Projetos de PD&I desenvolvidos no LNCC, como modelos computacionais e programas desenvolvidos para a simulação de reservatórios de óleo e gás de uso pela Petrobras na exploração do pré-Sal; as aplicações de métodos em big Ddta realizados pelo laboratório

DEXL Data Management; estudos em criptografia e segurança cibernética aplicados em redes de sensores (com aplicações em IoT); pesquisas em Análise Numérica, EDP, sistemas e controles estocásticos, métodos de processamento de sinais digitais, dentre outros, complementam essa lista de ativos do Laboratório. Segue um resumo dos grupos de pesquisa conduzidos pelo Laboratório:

- computação de alto desempenho;

- ciência de dados e inteligência artificial;

- criptografia;

- energia;

- métodos matemáticos e algoritmos;

- bioinformática e biologia computacional;

- saúde; e

- sistema de controle.

O LNCC também funciona como indutor do empreendedorismo na área de TIC, tendo já incubado 18 empresas, sendo que 10 empresas foram graduadas e em funcionamento, gerando mais de 100 postos de trabalho, e foi certificado, em 2019, como centro de referência para apoio a novos empreendimentos.

O CEFET-RJ, nos níveis de Graduação e do Médio/Técnico, também atua em atividades de pesquisa por meio do programa institucional de bolsas de iniciação científica (PIBIC), com bolsas financiadas pelo CNPq e pelo próprio CEFET/RJ. A instituição vem desenvolvendo, junto à comunidade petropolitana, atividades de extensão que buscam a proximidade com arranjos produtivos locais e a possibilidade de parcerias. Os projetos e cursos de extensão são desenvolvidos por docentes e alunos vinculados aos cursos de graduação (licenciatura em física, engenharia da computação e licenciatura em matemática) e ao curso técnico em telecomunicações integrado ao ensino médio. Em 2022, o CEFET/RJ Petrópolis somou um programa e 15 projetos de extensão.

Cabe mencionar, também, a existência do Instituto Politécnico da UERJ (IPRJ) em Nova Friburgo, onde são realizados cursos de graduação em Engenharia da computação e pós-graduação em modelagem computacional. O IPRJ é um Instituto pertencente à UERJ, uma referência nacional no campo da produção acadêmica. A produção científica desta Unidade da UERJ vem se mantendo num patamar considerado adequado, tendo em vista sua produção poder ser comprovada mediante busca nas principais bases para a indexação de

artigos científicos, além de muitos outros artigos não indexados nelas e todos os trabalhos completos publicados em anais de eventos científicos nacionais e internacionais. Além da produção e consequente publicação de artigos científicos, a comunidade acadêmica do IPRJ também se destaca no quesito submissão e aprovação de projetos de pesquisa junto às principais agências de fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), em função da qualificação do corpo docente do Instituto Politécnico.

Além das empresas e estabelecimentos de ensino e pesquisa, a instituição privada sem fins lucrativos SERRATEC atua como indutor de negócios em TI na região Serrana, possuindo várias empresas associadas em diferentes categorias de acordo com o nível da parceria, que geram mais de 3.400 empregos e faturam em torno de R$ 650 milhões/ano. Atuam nos setores do varejo, alimentos e bebidas, financeiro, seguros, consultoria, mineração, energia, indústria química e de cosméticos, aviação, infraestrutura, indústria automobilística, energia, saúde, educação e cultura, tanto na área privada como pública. Adicionalmente, conduz uma residência em TIC todos os anos, apoia o programa EDUTEC de capacitação em tecnologia nas escolas públicas da cidade e realiza eventos de tecnologia em parceria com a Prefeitura de Petrópolis, como o Café Tech e Tech Summit:





Figura 39- Eventos de tecnologia

Empresas

A cidade de Petrópolis está entre as principais cidades do estado em relação ao número de empresas de TIC e quantidade de empregados no setor, como pode ser observado nas tabelas abaixo, de acordo com o levantamento da Firjan (2015).

Setor de serviços de TI

Top 10 Municípios Fluminenses em Número de Empregados no Setor em 2013		
Cidade	Empresas	Empregados
Rio de Janeiro	1.901	37.941
Niterói	145	1.624
Saquarema	53	863
Macaé	46	483
Petrópolis	62	437
Volta Redonda	45	369
Duque de Caxias	52	317
Campos dos Goytacazes	50	288
Teresópolis	28	237
Rio Bonito	23	205

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados da RAIS/MTE

Figura 40 - Setor de serviços de TI

Industria de Hardware

Top 10 Municípios Fluminenses em Número de Empregados no Setor em 2013		
Cidade	Empresas	Empregados
Rio de Janeiro	286	5.383
Duque de Caxias	8	232
Niterói	16	97
Petrópolis	5	59
Itatiaia	4	55
Volta Redonda	7	43
Resende	5	41
Saquarema	1	36
Macaé	6	26
São João de Meriti	6	16

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados da RAIS/MTE

Figura 41- Industria de Hardware

Setor de Telecomunicações

Top 10 Municípios Fluminenses em Número de Empregados no Setor em 2013		
Cidade	Empresas	Empregados
Rio de Janeiro	529	28.245
Niterói	34	598
Duque de Caxias	26	541
São Gonçalo	23	537
Nova Iguaçu	30	389
Petrópolis	16	280
Campos dos Goytacazes	25	251
Cabo Frio	19	229
Nova Friburgo	14	219
Macaé	17	209

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados da RAIS/MTE

Figura 42- Setor de Telecomunicações

Quando analisadas por porte de vínculos empregatícios, verifica-se que 86,0% das empresas do setor de TICs fluminense são microempresas. Pequenas, médias e grandes empresas representam 11,0%, 2,4% e 0,6% do total, respectivamente

Distribuição das empresas do setor de TICs por porte					
Empresas	Indústria de software	Serviços de TI	Indústria de hardware	Telecomunicações	Total
Micro	195	2.539	347	738	3.819
Pequena	40	247	38	165	490
Média	7	63	6	31	107
Grande	1	11	1	14	27
Total	**243**	**2.860**	**392**	**948**	**4.443**

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados RAIS/MTE.

Figura 43- Análise de empresas por vínculos empregatícios

Configuração semelhante à do setor de TICs fluminense é encontrada em nível nacional, onde 88,0% das empresas são de micro porte. Todos os polos possuem características semelhantes entre si, com grande parte do mercado de trabalho verificada em Serviços de TI, seguida de Telecomunicações.

Posição estratégica, demografia e atrativos

A região serrana possui extensa malha rodoviária interligando suas cidades e as conectando com os grandes centros urbanos da região sudeste, tais como a própria capital do Estado do Rio de Janeiro e também São Paulo e Belo Horizonte.

Petrópolis, por estar localizada às margens da BR-040, que liga a cidade do Rio de Janeiro ao Distrito Federal, se beneficia desta condição privilegiada em termos de logística, pois num raio de 500 km concentram-se 65% do PIB Nacional e 70% da movimentação de cargas do país.



Figura 44- Distâncias rodoviárias a partir de Petrópolis

Na região serrana, Petrópolis é a cidade mais populosa, com mais de 300 mil habitantes (vide tabela abaixo). A concentração de renda entre as classes econômicas em Petrópolis pode ser considerada alta e é relativamente superior à média estadual. Ressalta-se também, além da pequena distância para a capital (cerca de 60 km) e todas as vantagens decorrentes, a grande proximidade com o município de Duque de Caxias, polo industrial do estado, com elevada quantidade de estabelecimentos de ensino profissional de nível técnico, empresas de TIC, além de ser o terceiro mais populoso do Estado.

Prévia da população calculada com base nos resultados do Censo Demográfico 2022 até 25 de dezembro de 2022	
NOME DO MUNICÍPIO	**POPULAÇÃO**
Areal	11 765
Bom Jardim	28 166
Cantagalo	19 443
Carmo	17 149
Cordeiro	20 843
Duas Barras	11 102
Duque de Caxias	782 799
Guapimirim	50 409
Macuco	5 446
Magé	248 208
Miguel Pereira	26 301
Nova Friburgo	204 625
Paraíba do Sul	41 786
Paty do Alferes	29 390
Petrópolis	**304 758**
Santa Maria Madalena	9 704
São José do Vale do Rio Preto	22 125
São Sebastião do Alto	7 707
Sapucaia	18 585
Sumidouro	18 286
Teresópolis	189 036
Trajano de Moraes	10 303
Três Rios	76 789
Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação Técnica do Censo Demográfico - CTD	

Figura 45- Prévia da população

A cidade imperial também é um dos principais polos turísticos do estado. Passado e presente se mesclam nessa região tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), protegendo o seu famoso conjunto arquitetônico de palácios, museus, monumentos e também suas consagradas praças, ruas e avenidas, concebidas pela primeira vez no Brasil, por um planejamento urbano minucioso estabelecendo parâmetros e regras

para o seu crescimento e desenvolvimento. Um polo gastronômico diferenciado e uma ampla rede de hotéis e pousadas.



Figura 46- Palácio Quitandinha em Petrópolis

Petrópolis se distingue pela excelente estrutura para sediar eventos corporativos. A menos de 60 quilômetros do Aeroporto Internacional Tom Jobim, reúne 40 espaços para todos os tipos de evento (vide tabelas abaixo), com capacidade que varia de 50 a 1000 participantes e equipados com diferentes recursos tecnológicos. Além dos espaços, a cadeia produtiva conta com organizadores de eventos, empresas de sonorização, iluminação, equipamentos audiovisuais, fotografia e filmagem, buffets, decoração, serviço de transportes, entre outros .

AUDITÓRIOS	CAP.
Palácio Quitandinha	1.000
Teatro Santa Cecília	600
Theatro Dom Pedro	500
UNIFASE (FASE | FMP)	450
Clínica Horse Center	350
ITF	350
Casa de Portugal	350
UCP (B. Constant)	350
UCP (B. Amazonas)	250
Serratec	200
LNCC	180
Centro General Ernani Ayrosa	110
ARTE (Ass. Rua teresa)	80
ACEP	150
CDL	40

Figura 47- Número de auditórios em Petrópolis

HOTÉIS c/ AUDITÓRIOS	CAP.
Granja Brasil	800
Pousada Mata Atlântica Sauer	350
Pousada Vila Brasil	180
Hotel Solar do Império	150
Casablanca Center Hotel	150
Grande Hotel Petrópolis	140
Hotel Casablanca Imperial	120
Caminho Real Resort	120
Granja Brasil Resort e Spa (Clarion)	120
Hotel Vale Real	120
Pousada Arcádia	120
Hotel e Rest. Capim Limão	120
Pousada das Araras	100
Flat Itaipava	100
Albergo Del Leone	100
SESC Nogueira	100
Pousada do Golf Village	100
Hotel Pedra Bonita	90
Solar Fazenda do Cedro	80
Casa do Sol Hotel	80
Atelier Molinaro Boutique Hotel	74
Riverside Park Hotel	72
Bomtempo Resort	70
Parador Santarém	60
Terracota Hotel	50
Pousada Paraíso	50

Figura 48- Número de hotéis com auditórios em Petrópolis

Incentivos governamentais

A promoção de incentivos fiscais por meio de alterações nas legislações pertinentes em todas as esferas federativas é um dos fatores críticos para o sucesso de um parque tecnológico. O processo de cooperação entre a iniciativa privada, instituições de ensino e parques tecnológicos passou a ser mais acentuado após o governo federal sancionar a Lei da Informática, em 2004. Essa lei tem como objetivo fomentar investimentos no setor de P&D por intermédio de incentivos fiscais dados a empresas de desenvolvimento ou produção de bens de informática e automação

A Lei Federal nº 13.243/2016, que alterou, dentre outras, a Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação), regulamentadas pelo Decreto Federal nº 9.283 de 2018, conhecidos como "novo" marco legal de CT&I, representou um avanço jurídico e de mudança cultural sobre como a inovação deve ser alcançada enquanto política pública. Seu Art. 1º estabelece, dentre outras, as seguintes medidas de incentivo à inovação e pesquisa no ambiente produtivo: promoção da cooperação e interação entre entes públicos, setores público e privado e empresas; e a atração, constituição e instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos no país. No âmbito federal, cabe mencionar a Portaria nº 6.762/2019, que instituiu o Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores (PNI), visando fomentar o surgimento e a consolidação de ecossistemas de inovação e de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no País, responsáveis pela criação,

atração, aceleração e pelo desenvolvimento de empreendimentos inovadores em todo o território nacional.

A Lei Nº 9809/2022, que institui Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio de Janeiro, organizado em regime de colaboração entre entes públicos e privados, com o fito de promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação, como elemento fundamental da estratégia de desenvolvimento social, econômico e tecnológico fluminense.

As principais cidades da região serrana possuem legislação recente com incentivos às atividades econômicas e à ciência, tecnologia e inovação (CT&I). Nova Friburgo promulgou a Lei Complementar nº 135/2020, que estabelece medidas de incentivo às atividades de CT&I realizadas por entidades públicas e privadas e cidadãos estabelecidos ou domiciliados no município, visando promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Os incentivos fiscais dessa lei são relativos ao Imposto Sobre Serviços (ISS) somente. Teresópolis possui a lei municipal nº 3.811/2019, que estabelece medidas de incentivo às atividades de CT&I e de empreendedorismo, realizadas pelas organizações e cidadãos estabelecidos ou domiciliados no município, incluindo incentivos fiscais para ISS e IPTU.

Petrópolis, por sua vez, implementou a Lei Municipal nº 8.153/2021, que instituiu o Programa de Desenvolvimento Econômico da cidade, tendo por objetivos a promoção e o fomento do desenvolvimento socioeconômico do município, por meio de incentivos fiscais e ações voltadas aos setores da indústria, comércio e prestação de serviços. Os incentivos fiscais a serem concedidos às empresas abrangem o ISS, IPTU, ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Imóveis), e isenção de taxas diversas (licença para estabelecimento, licença para execução de obras, de vistoria de obras e de vigilância Sanitária). Para a constituição de condomínios empresariais e empresas de base tecnológica, os mesmos incentivos ficais descritos tem um acréscimo de desconto adicional.

7.3.3 Próximos Passos

Pelo exposto, a SEDEICS identificou a oportunidade da criação de um parque tecnológico vocacionado para fomentar e desenvolver atividades de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no estado do Rio de janeiro, a fim de impulsionar o desenvolvimento econômico e social da população fluminense.

Dessa forma, será encaminhado ao Centro de Tecnologia da Informação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ) uma solicitação de assessoria técnica para a construção da Nota Técnica com a definição do conceito, importância e benefícios decorrentes da criação de um parque tecnológico no Estado do Rio de Janeiro, bem como da análise dos

Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS

1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEICS são as reproduzidas a seguir:

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos administrativos e operacionais, através do mapeamento de processos e atividades, incluindo os relacionados à execução de projetos e ações finalísticas;

- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais que utilizam os modelos de processos mapeados pelo Escritório, para fornecer e obter informações de forma proativa sobre estes processos, identificando eventuais desalinhamentos ou necessidades de ajustes;

- Disseminar a cultura de melhoria contínua entre as unidades organizacionais da SEDEICS e vinculadas;

- Promover a autoavaliação das unidades organizacionais sobre suas atividades, promovendo o alinhamento destas ao papel e atribuições institucionais da unidade e da SEDEICS e aos objetivos estratégicos estabelecidos;

- Apoiar a formulação, articulação e formalização de acordos internos para o melhor desempenho das atividades;
- Apoiar ações para maior integração entre processos interdepartamentais, através da identificação eventuais conflitos, retrabalhos, ausências de tarefas e propondo

adequações;

- Buscar a padronização de atividades e controles;

- Identificar oportunidades e propor melhorias em processos administrativos e operacionais, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;

- Identificar, propor e apoiar a implementação de automações de processos, quando aplicável;

- Identificar, propor e apoiar a implementação de outras soluções tecnológicas que promovam melhorias nas ações internas e externas realizadas pela SEDEICS e vinculadas, quando aplicável;

- Buscar o alinhamento da atuação das unidades organizacionais às diretrizes estratégicas da SEDEICS;

- Dar orientações metodológicas às áreas internas sobre os processos e atividades mapeados;

- Elaborar e entregar informações executivas mensais sobre as ações realizadas pelo Escritório.

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEICS, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, de acordo com necessidades identificadas, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no

conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEICS direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico." (Grifo nosso)

"O Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS atuará no âmbito dos projetos estratégicos estruturantes, visando a implementação de melhorias administrativas e operacionais das unidades organizacionais através de alterações no modelo de trabalho ou de implementações tecnológicas."

As demandas efetuadas no período e os resultados destas demandas encontram-se apresentados a seguir.

2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEICS no Período

No período abrangido por este relatório foi priorizado pela SEDEICS o mapeamento de novos processos de gestão, oriundos do Departamento Geral de Administração e Finanças – DGAF da SEDEICS.

O mapeamento realizado neste período foi feito com vistas à especificação de processos ainda não mapeados na etapa anterior, como o caso dos Processos: Gestão de Pagamentos de Notas Fiscais; Gestão de Pagamentos de Folha de Pagamento; Gestão de RH - Solicitação de Férias; e Gestão de RH - Cancelamento de Férias.

O referido mapeamento abrangeu entrevistas com a equipe operacional do Departamento Geral de Administração e Finanças – DGAF, incluindo as suas coordenadorias, para o levantamento de processos atuais e a forma como eles são executados (As-Is), e o redesenho desses processos incorporando melhorias em relação ao mapeamento As Is (To Be).

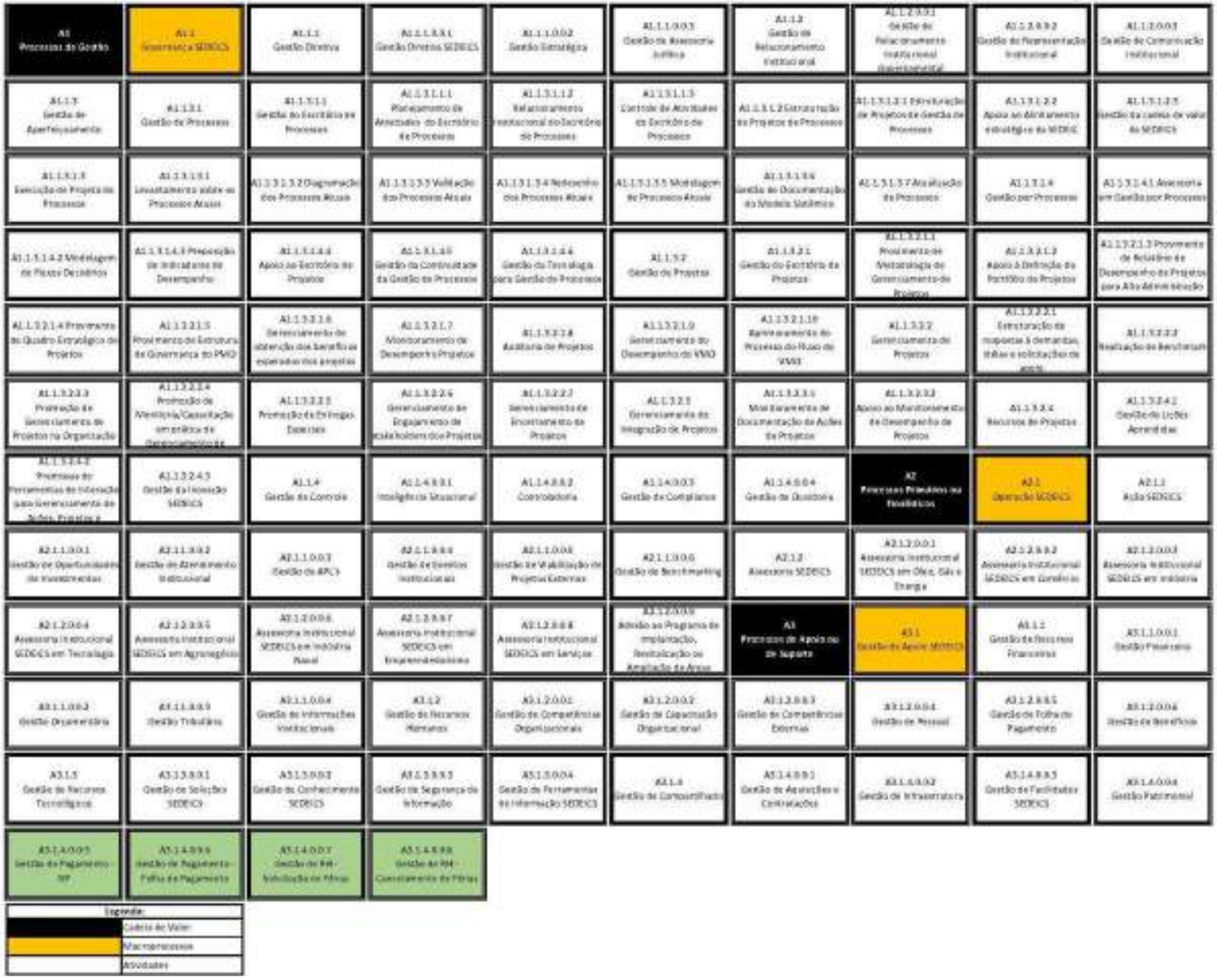


Figura 49- Mapa de Processos

3. Mapeamento de Processos

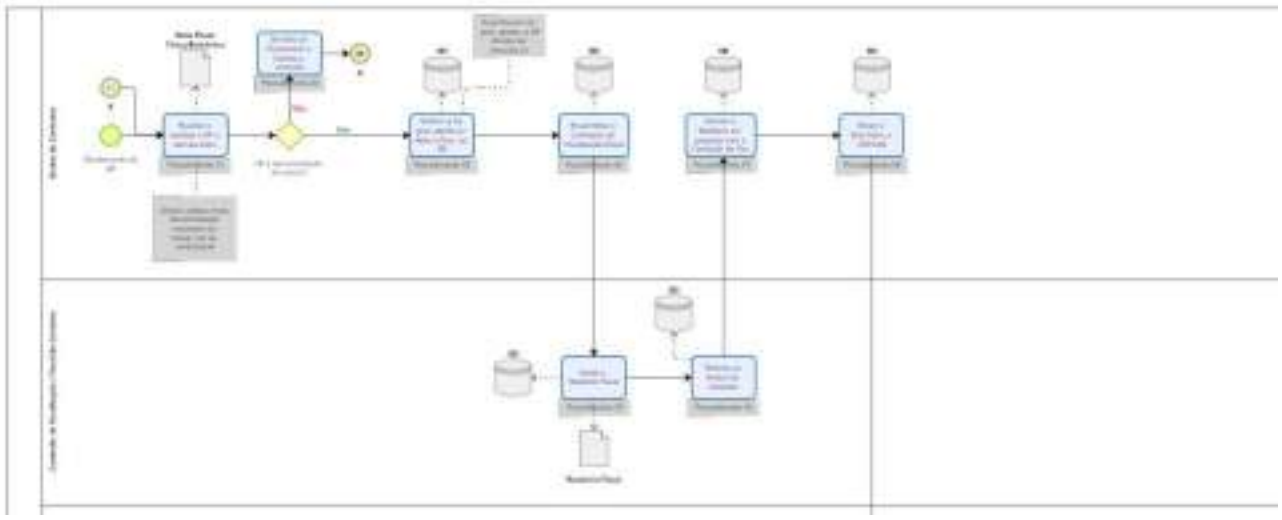
Apresenta-se neste capítulo o mapeamento de quatro processos com vistas atendimento das demandas apresentadas pelo DGAF, conforme detalhado a seguir.

Processos solicitados:

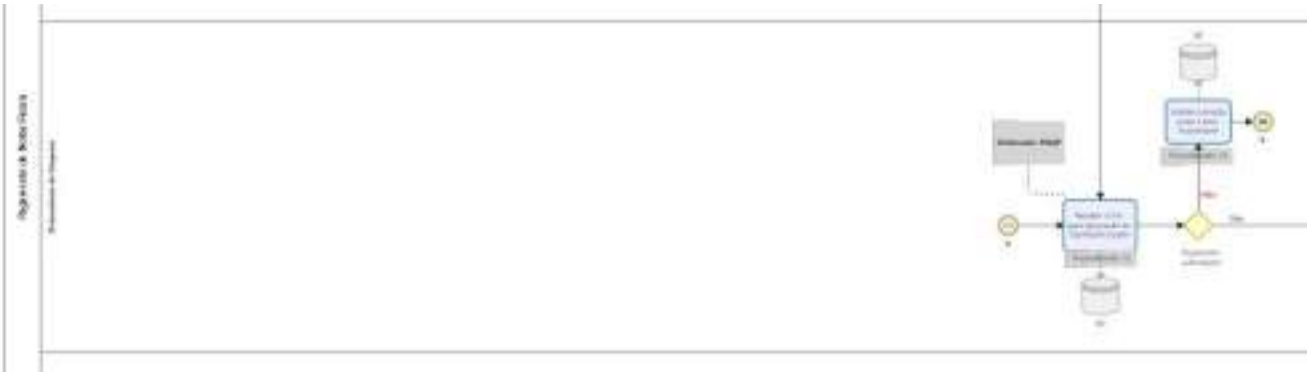
- A3.1.4.0.0.5 - Gestão de Pagamento - NF
- A3.1.4.0.0.6 - Gestão de Pagamento - Folha de Pagamento
- A3.1.4.0.0.7 - Gestão de RH - Solicitação de Férias
- A3.1.4.0.0.8 - Gestão de RH - Cancelamento de Férias

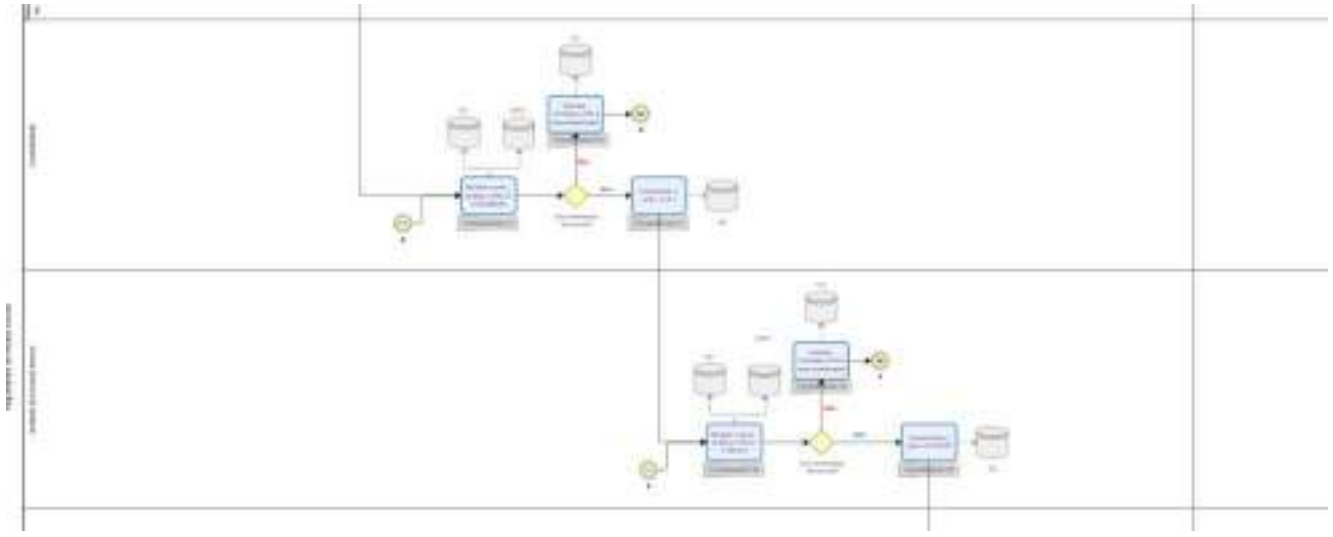
3.1 A3.1.4.0.0.5 - Gestão de Pagamento - NF

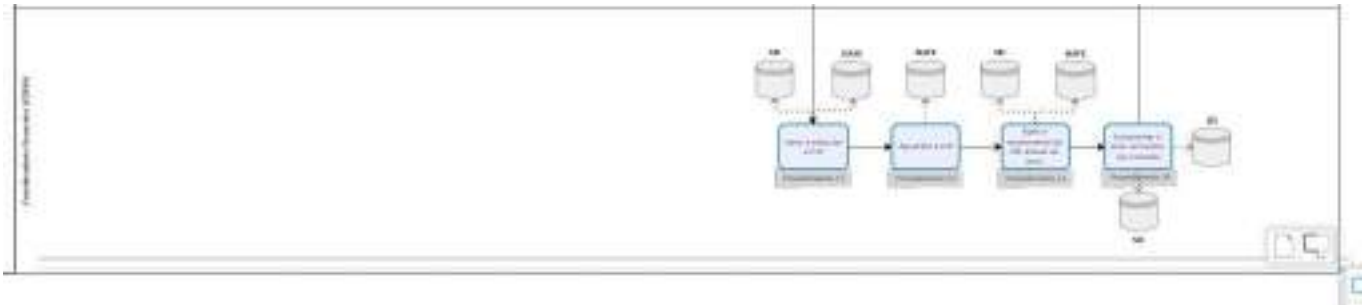
Atividade: A3.1.4.0.0.5 Gestão de Pagamento - NF

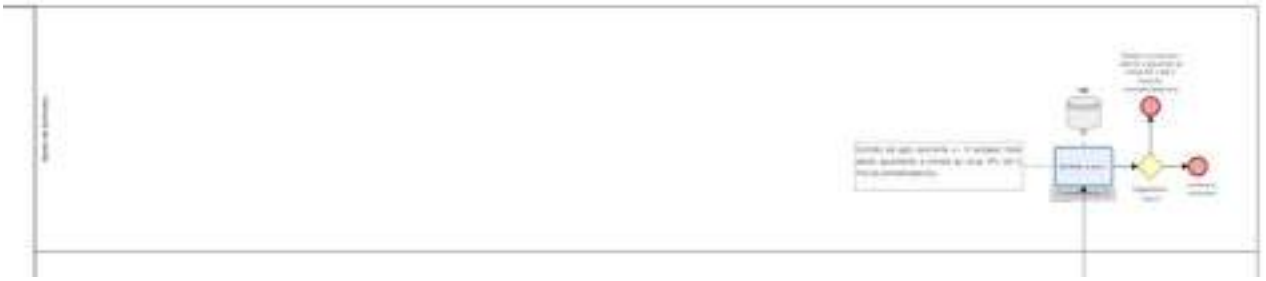












DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Receber a Nota Fiscal

Procedimento 01: Receber e analisar a NF e demais docs.

O servidor designado como o Gestor do Contrato deverá receber a Nota Fiscal (Física ou Eletrônica), para que seja iniciado o processo de pagamento. O mesmo deverá analisar toda documentação constante do Checklist de contratação.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Decisão: NF e documentos de acordo?

Procedimento 02: Devolve ao Fornecedor e Solicita a correção.

Caso a documentação e a Nota Fiscal não esteja de acordo com as premissas e com o Checklist de contratos, o Gestor do Contrato deverá efetuar a correção, quando possível, ou solicitar junto ao Fornecedor a correção da documentação/NF.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 03: Verificar se há processo aberto ou abrir o processo no SEI.

O Gestor do Contrato deverá: (i) verificar se há um Processo Administrativo de pagamento, através do SEI; (ii) anexar a NF a qual será enviada ao Fiscal do Contrato; (iii) especificar no campo “assunto” a razão social do prestador de serviços e o mês de competência; e (iv) vincular o PA ao processo originário de contratação/compras.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 04: Encaminhar à Comissão de Fiscalização/Fiscal.

O Gestor do Contrato deverá encaminhar o Processo Administrativo de pagamento, através do SEI ao Fiscal do Contrato, para que o mesmo possa emitir o "RELATÓRIO MENSAL DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS".

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 05: Emitir o Relatório Fiscal.

O Fiscal do Contrato deverá receber o Processo Administrativo e: (i) verificar se a documentação está de acordo com o Checklist Fiscal; (ii) emitir o relatório, conforme padrão definido pelo DGAF; e (iii) anexá-lo no correspondente Processo Administrativo.

Responsável pelo procedimento: Fiscal do Contrato.

Procedimento 06: Retornar ao Gestor do Contrato.

O Fiscal do Contrato deverá, após a emissão do Relatório, devolver o processo ao Gestor do Contrato para a continuidade do mesmo.

Responsável pelo procedimento: Fiscal do Contrato.

Procedimento 07: Assinar o Relatório em conjunto com a Comissão de Fisc.

O Gestor do Contrato deverá assinar o Relatório de Fiscalização, após a emissão pela Comissão de Fiscalização/Fiscal do Contrato, atestando o seu de acordo.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 08: Enviar o Processo Administrativo à COPLAN.

O Gestor do Contrato deverá enviar o processo à Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - COPLAN para a verificação de orçamento/empenho do contrato.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 09: Verificar a situação do empenho.

O servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento receberá o processo através do sistema SEI para o devido tratamento e deverá verificar se há empenho realizado no sistema SIAFE.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

Decisão: Empenho Parcial ou Global?

Procedimento 10: Realizar o Empenho.

Após a verificação de empenho e sendo constatado que há empenho parcial para a despesa, o servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento realizará o empenho complementar da respectiva despesa através do sistema SIAFE.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

Procedimento 11: Informar e encaminha ao Ordenador para autorização.

O servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento, após realizado o empenho parcial ou verificado que o empenho é global, deverá encaminhar o processo administrativo ao Ordenador de Despesas (DGAF) através do SEI para a autorização de liquidação e pagamento, informando a disponibilidade de recursos.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

Procedimento 12: Receber o P.A. para aprovação da liquidação e pgto.

O Ordenador de Despesas (DGAF) receberá o processo através do sistema SEI e deverá analisar se todas as premissas necessárias para o pagamento estão de acordo com as diretrizes internas estabelecidas pela Secretaria. Após, deverá autorizar a liquidação e o pagamento através de despacho no processo.

Responsável pelo procedimento: Ordenador de Despesas.

Decisão: Pagamento autorizado?

Procedimento 13: Solicita correção junto à área responsável.

O Ordenador de Despesas (DGAF), verificando inconsistência no processo de pagamento, deverá devolver o processo à área responsável pela correção.

Responsável pelo procedimento: Ordenador de Despesas.

Procedimento 14: Autorizar o pagamento e encaminhar o Proc. à Contabilidade.

O Ordenador de Despesas (DGAF), atestando que o processo de pagamento está regular, deverá enviá-lo à Contabilidade para liquidação.

Responsável pelo procedimento: Ordenador de Despesas.

Procedimento 15: Recebe o proc., analisa e efetua a liquidação.

O servidor lotado na área de Contabilidade receberá o PA através do SEI, e deverá proceder a análise de toda documentação necessária para a correta liquidação da despesa.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Decisão: Documentação de acordo?

Procedimento 16: Solicitar correção junto à área responsável.

O servidor lotado na Contabilidade, verificando inconsistência no processo de pagamento, deverá devolver o processo à área responsável pela correção.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 17: Encaminhar o proc. à UCI.

A documentação estando de acordo, o servidor lotado na área de Contabilidade após proceder a liquidação através do sistema SIAFE RIO, observando os documentos constantes no PA, e após, deverá enviar à Unidade de Controle Interno (UCI) para o parecer daquele setor.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 18: Receber o proc., analisar e emitir o Parecer.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno deverá analisar o processo, verificando a documentação acostada no processo e preencher o Checklist de Auditoria. Após, deverá emitir o parecer.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Decisão: Documentação de acordo?

Procedimento 19: Solicitar correção junto à área responsável.

O servidor lotado na UCI, verificando inconsistências na documentação acostada no PA deverá solicitar a devida correção junto à área responsável, através de despacho.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 20: Encaminhar o proc. à COOFIN.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno, atestando que o processo de pagamento está regular, deverá enviá-lo à Coordenadoria Financeira para o pagamento, através de despacho no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 21: Gerar e executar a P.D.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira receberá o PA através do sistema SEI, deverá: (i) analisar a documentação constante no processo; (ii) gerar a PD e; (iii) executar o pagamento através do sistema SIAFE RIO.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 22: Aguardar a O.B.

Após a execução da O.B., o servidor lotado na Coordenadoria Financeira deverá aguardar a execução da Ordem Bancária efetuada pela Secretaria Estadual de Fazenda.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 23: Após o recebimento da OB, anexar ao processo.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira deverá, após verificado o pagamento da Ordem Bancária ("OB") , anexá-la ao processo administrativo de pagamento.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 24: Encaminhar o proc. ao Gestor do Contrato.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira deverá encaminhar o processo administrativo ao Gestor do Contrato para que o mesmo possa aguardar o recebimentos de novas NF's ou Encerrar o processo.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 25: Receber o proc.

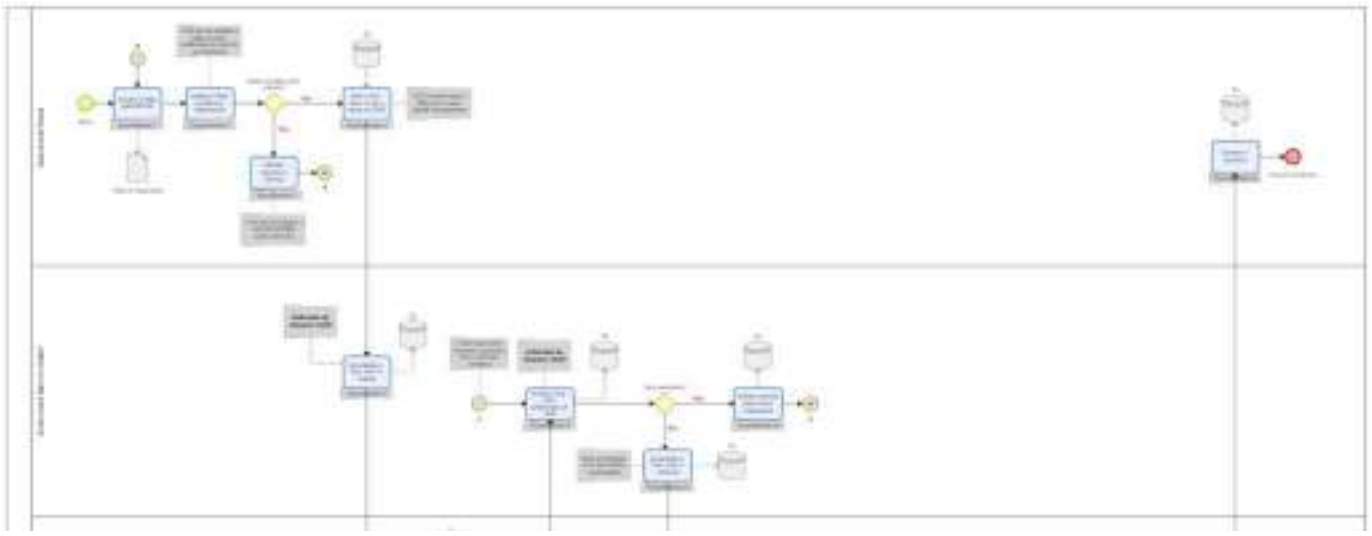
O gestor do Contrato receberá o processo administrativo e deverá verificar se o mesmo se trata de pagamento recorrente ou pagamento único. Caso seja um Contrato de pagamento recorrente, o processo ficará aberto aguardando a entrada de novas NF's até o final do contrato/exercício. Caso seja um pagamento único, o mesmo deverá ser encerrado.

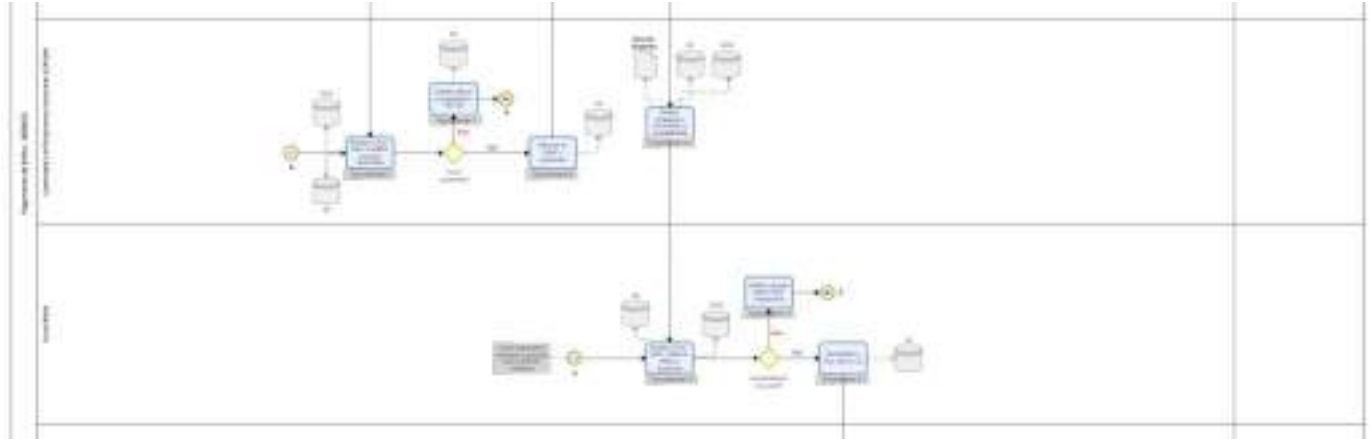
Output: Manter o processo aberto e aguardar as novas NF's até o final do contrato/exercício.

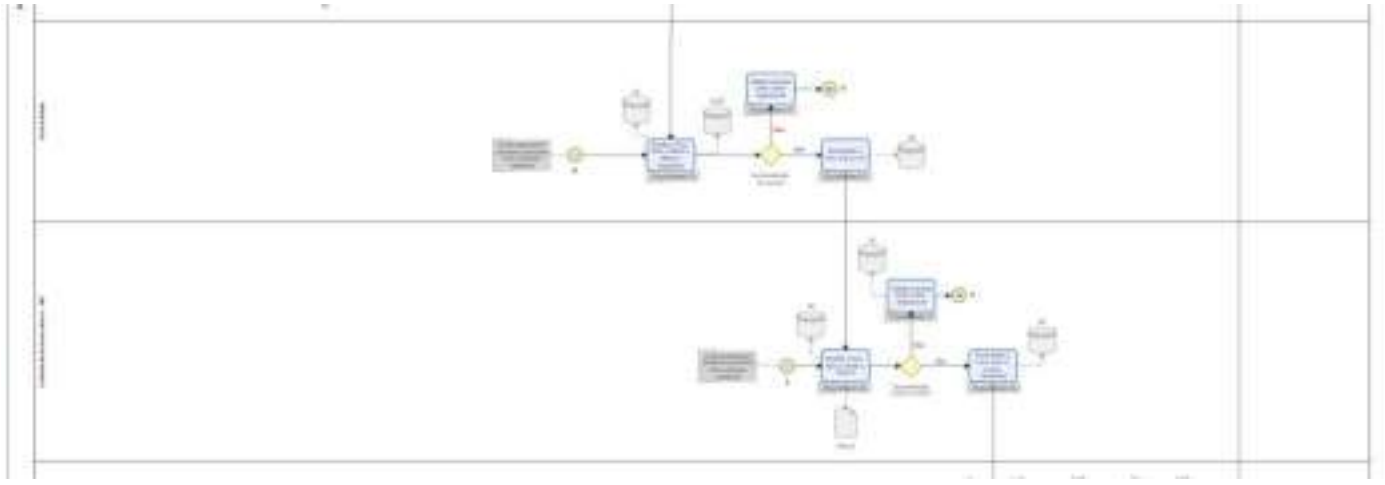
Output: Encerrar o processo.

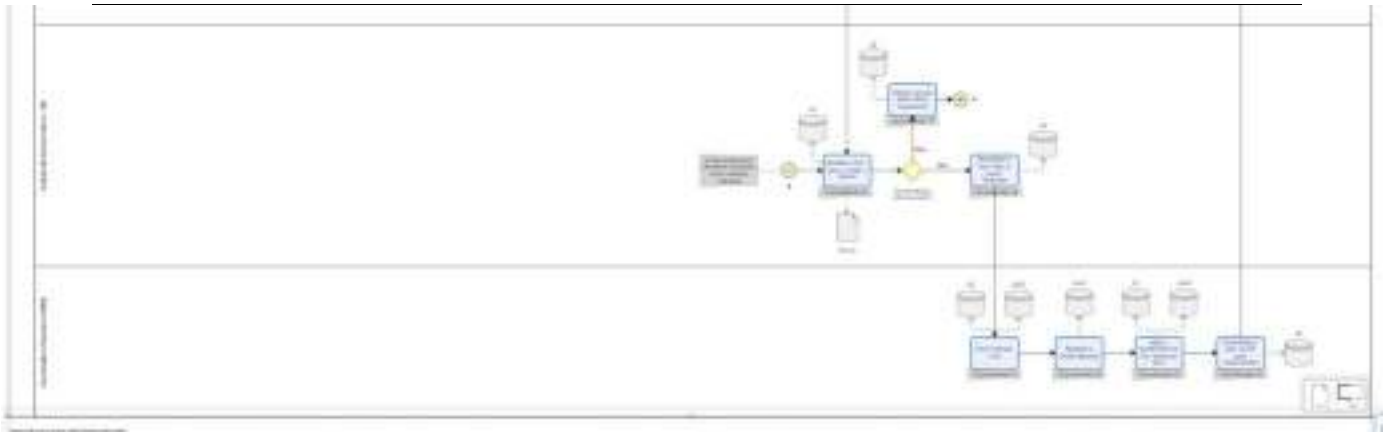
3.2 A3.1.4.0.0.6 - Gestão de Pagamento - Folha de Pagamento

Atividade: A3.1.4.0.0.6 Gestão de Pagamento – Folha de Pagamento









DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Recebimento da Folha de Pagamento dos Servidores da SEDEICS.

Procedimento 01: Receber a folha pela SEPLAG.

O servidor lotado na área de Departamento Pessoal deverá extrair a Folha de Pagamento Nominal, através do sistema SIGRH, a qual é alimentada de informações pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG .

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 02: Analisar a folha e verifica as informações.

O servidor lotado na área de Departamento Pessoal deverá analisar os dados da Folha de Pagamento e demais documentos inerentes, certificando-se que não há inconsistências.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 03: Solicitar correção à SEPLAG.

Caso o servidor lotado na área de Departamento Pessoal verifique alguma inconsistência na Folha de Pagamento, o mesmo deverá solicitar a correção junto à Secretaria Estadual de Planejamento e Orçamento - SEPLAG.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 04: Abrir o Proc. Adm. no SEI e enviar ao DGAF.

O servidor lotado na área de DP deverá: (i) abrir um Processo Administrativo (PA) através do sistema SEI; (ii) especificar no campo "assunto" a descrição "Folha de Pagamento" informando o mês de competência e; (iii) enviar o Proc. Adm. ao DGAF - Ordenador de Despesas para aprovação.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 05: Encaminhar o Proc. Adm. à COPLAN.

O DGAF deverá encaminhar o proc. adm. à Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan, para que seja certificado que possui orçamento para o pagamento da folha do corrente mês.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Procedimento 06: Receber o Proc. Adm. e verifica se possui orçamento.

O servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan deverá analisar a folha e verificar, no sistema SIAFE, a disponibilidade orçamentária para o pagamento da referida folha do mês.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Decisão: Possui Orçamento?

Procedimento 07: Solicita reforço orçamentário à SEPLAG.

Caso não haja orçamento para o pagamento da folha do mês, o servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan, deverá solicitar, junto à Secretaria Estadual de Planejamento e Orçamento - SEPLAG, o reforço do empenho para que seja efetuado o pagamento dos servidores.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Procedimento 08: Informar ao DGAF a disponibilidade do orçamento.

Havendo a disponibilidade orçamentária, o servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan, deverá retornar o Proc. Adm. ao DGAF, atestando a disponibilidade de recursos

para o devido pagamento da folha, solicitando a sua liberação.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Procedimento 09: Recebe o Proc. Adm. p/liberação de pgto.

O Ordenador de Despesas - DGAF receberá o Proc. Adm. através do sistema SEI, para que seja analisada a documentação constante do mesmo, e o seu devido pagamento.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Decisão: Pagamento autorizado?

Procedimento 10: Solicita correção junto à área responsável.

Encaminhar o Proc. Adm. à COPLAN.

Caso o DGAF verifique alguma inconsistência na Folha de Pagamento, o mesmo deverá solicitar a correção junto ao setor responsável para que afolha possa ser realizada.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Procedimento 11: Encaminhar o Proc. Adm. à COPLAN.

Caso a documentação esteja de acordo, o DGAF deverá autorizar o pagamento, através de despacho, e encaminhar o proc. adm. à COPLAN para o devido empenho.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Procedimento 12: Realizar empenho e encaminhar à Contabilidade.

O servidor lotado na área Financeira receberá o Proc. Adm., através do sistema SEI, e deverá analisar as informações constantes no mesmo. Caso esteja em conformidade, deverá realizar o empenho para o pagamento da folha, através do sistema SIAFE RIO, e encaminhar à Contabilidade para liquidação.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Procedimento 13: Receber o Proc. Adm., analisar e efetuar a liquidação.

O servidor lotado na área de Contabilidade, após o recebimento do PA através do sistema SEI, deverá analisar a documentação constante no processo e, estando em conformidade, deverá realizar a liquidação através do sistema SIAFE RIO.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 14: Solicita correção junto a área responsável.

O servidor lotado na Assessoria de Contabilidade - ASSCONT, caso verifique inconsistências na documentação constante no Proc. Adm. deverá solicitar informações e as devidas correções, através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 15: Encaminhar o Proc. Adm. à UCI.

O servidor lotado na Assessoria de Contabilidade - ASSCONT, após a realização da liquidação, deverá encaminhar o Proc. Adm. à Unidade de Controle Interno (UCI), através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 16: Receber o Proc. Adm. e emitir o Parecer.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno - UCI deverá receber o Proc. Adm. A através do sistema SEI, analisar a documentação constante do mesmo e preencher o Checklist de Auditoria. Estando de acordo, o Parecer da Auditoria deverá ser emitido e anexado ao processo.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 17: Solicita correção junto à área responsável.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno - UCI, caso verifique inconsistências na documentação constante no Proc. Adm. deverá solicitar informações e as devidas correções, através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 18: Encaminhar o Proc. Adm. à Coord. Financeira.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno - UCI, verificando que a documentação está de acordo, deverá emitir o Parecer e enviar o Proc. Adm. à Coord. Financeira através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI

Procedimento 19: Gera e executa a PD.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN, receberá o Proc. Adm., através do sistema SEI, para que seja gerada a PD e posteriormente executada através do sistema SIAFE RIO.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 20: Aguardar a Ordem Bancária.

Após a execução da PD, o servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN deverá aguardar a Ordem Bancária, a qual é executada pela Secretaria Estadual de Fazenda - SEFAZ.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 21: Após o recebimento da O.B., anexar ao proc.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN, após o recebimento da Ordem Bancária, deverá juntá-la ao processo no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 22: Encaminhar o proc. ao RH para arquivamento.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN, após o recebimento da Ordem Bancária, devidamente anexada ao proc. adm., deverá encaminhar o processo ao Departamento Pessoal para que o processo possa ser encerrado.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 23: Encerrar o processo.

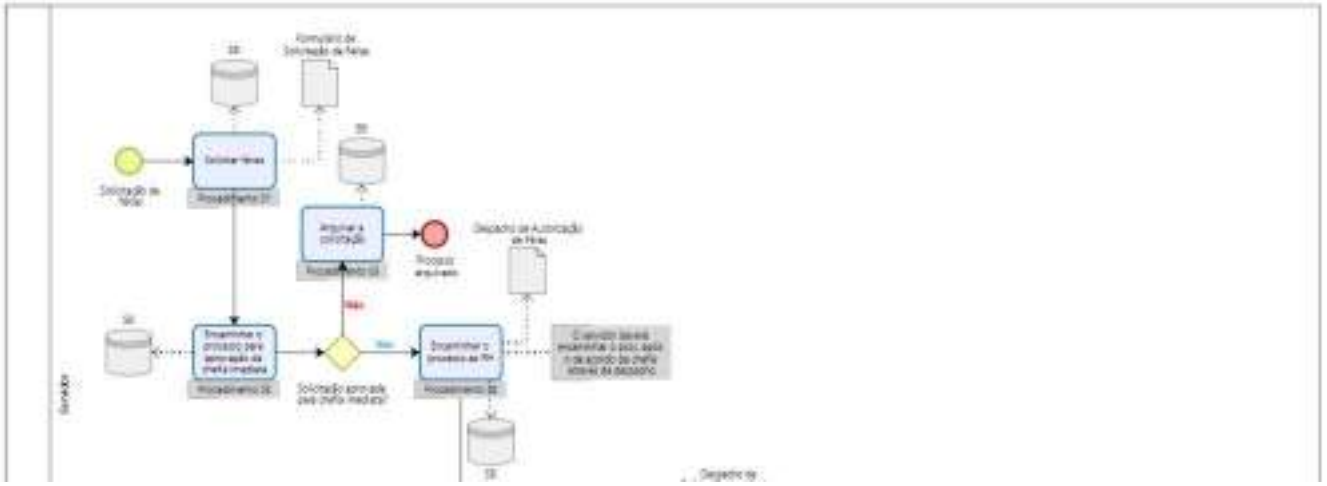
Após o recebimento do processo, o Departamento Pessoal deverá emitir o Termo de Enceramento e arquivar o processo no sistema SEI.

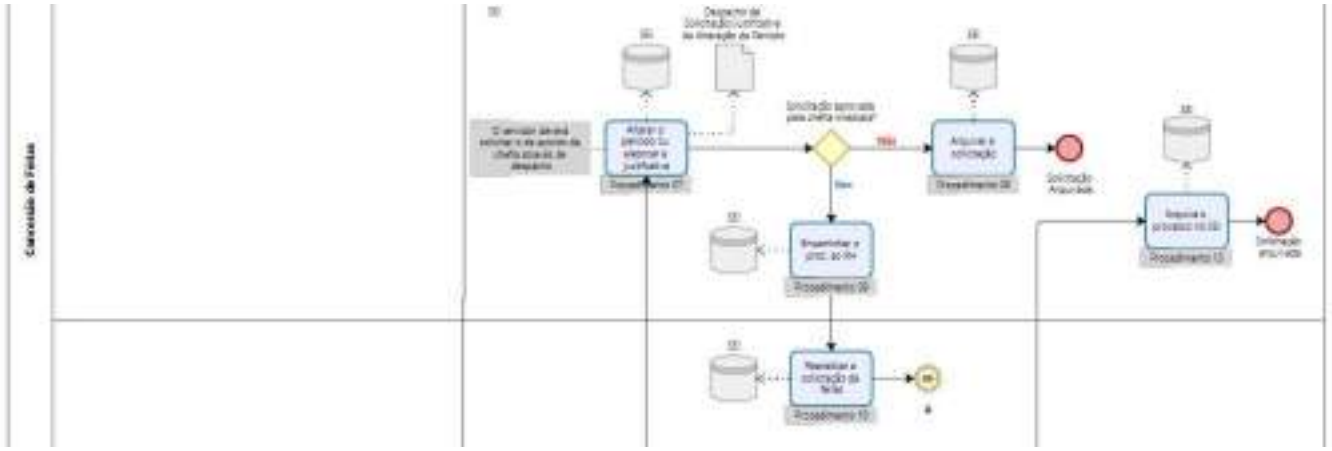
Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

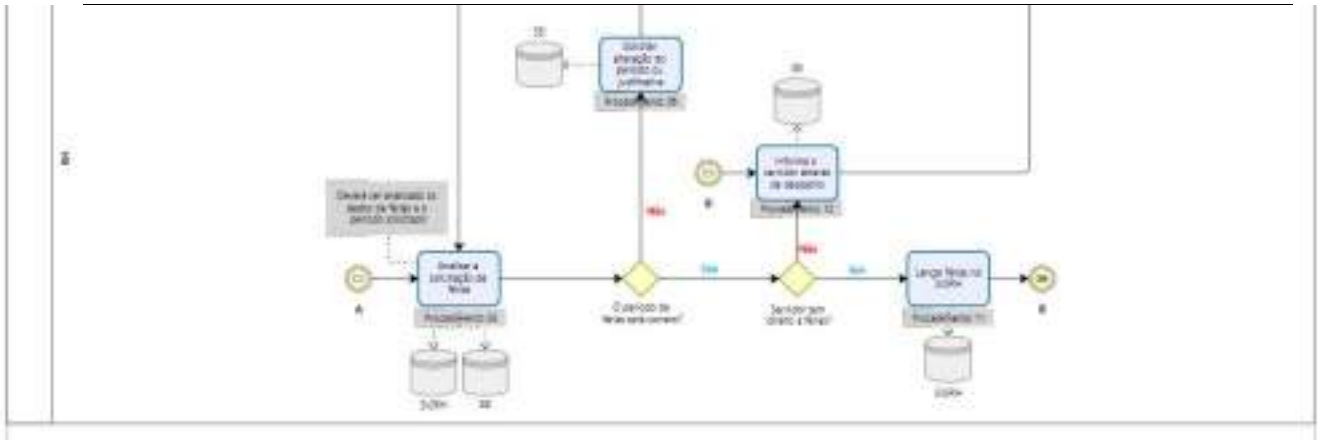
Output: Processo Encerrado.

3.3 A3.1.4.0.0.7 - Gestão de RH - Solicitação de Férias

Atividade: A3.1.4.0.0.7 Gestão de RH – Solicitação de Férias







DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Solicitação de férias.

Procedimento 01: Solicitar férias.

O servidor solicitante, verificando o seu período aquisitivo e de concessão de férias, deverá solicitar as férias através da abertura de um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações - SEI/RJ, através do formulário de solicitação de férias padrão do sistema.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 02: Encaminhar o processo para aprovação da chefia imediata.

O servidor solicitante, após o preenchimento do referido formulário, deverá encaminhar o processo administrativo à sua respectiva chefia imediata, para que o mesmo tome ciência e aprove a solicitação de férias.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 03: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno para o gozo das férias do servidor.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 04: Encaminhar o processo ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a solicitação de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 05: Analisar a solicitação de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá analisar se o requerimento de férias do servidor está dentro do prazo e se o mesmo possui direito a gozar férias no período solicitado.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Decisão: O período de férias está correto?

Procedimento 06: Solicitar alteração do período ou justificativa.

Caso o período de férias não esteja correto, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá devolver o processo administrativo ao servidor solicitante, através do sistema SEI, solicitando a alteração do período ou a devida justificativa da solicitação naquele período específico.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 07: Alterar o período ou elaborar a justificativa.

O servidor solicitante, após receber o processo administrativo pelo SEI, caso ainda tenha interesse em tirar férias, deverá alterar o período escolhido ou elaborar a devida justificativa da solicitação naquele período específico, devendo encaminhar as referidas alterações à sua chefia imediata para uma nova aprovação.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 08: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno para o gozo das férias do servidor.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Solicitação Arquivada.

Procedimento 09: Encaminhar o proc. ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a alteração/justificativa/solicitação de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 10: Reanalisar a solicitação de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá reanalisar a solicitação de férias, verificando novamente o período e demais informações.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Decisões: Período de Férias está correto? / Servidor tem direito a férias?

Procedimento 11: Lançar férias no SIGRH.

Caso o período de férias esteja correto e o servidor tenha direito, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá lançar as férias no sistema SIGRH.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 12: Informa o servidor através de despacho.

Estando de acordo ou não, em ambas as situações o servidor solicitante será informado pelo Departamento Pessoal a respeito da sua solicitação de férias, através de despacho no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 13: Arquiva o processo no SEI.

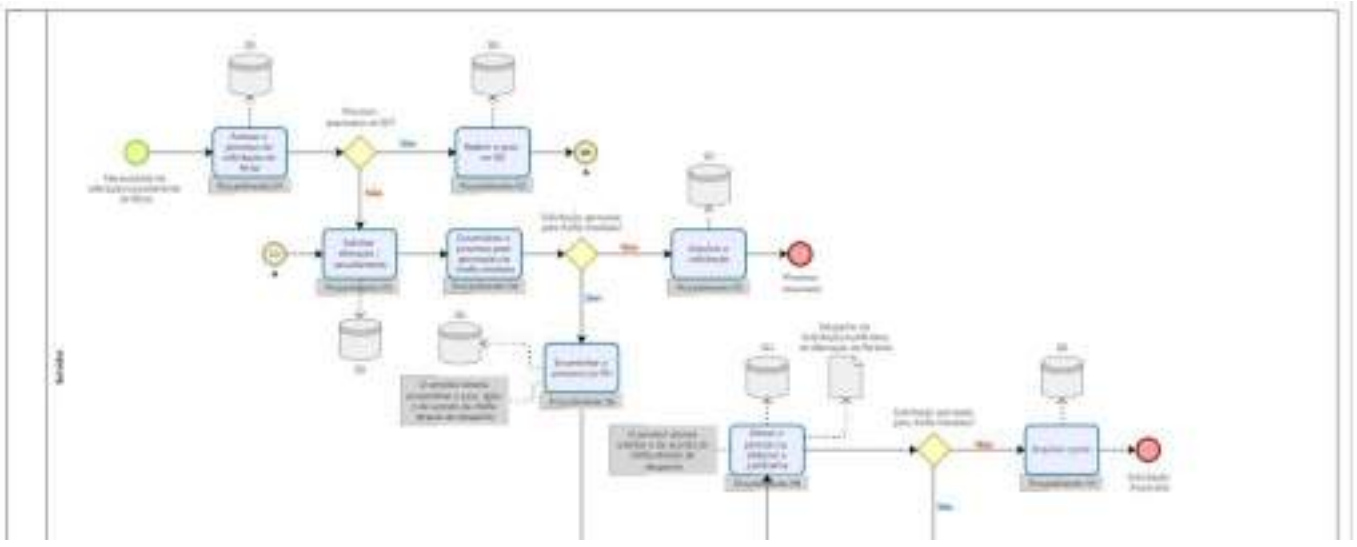
Após o recebimento do processo através do SEI, o servidor solicitante deverá encerrar o processo.

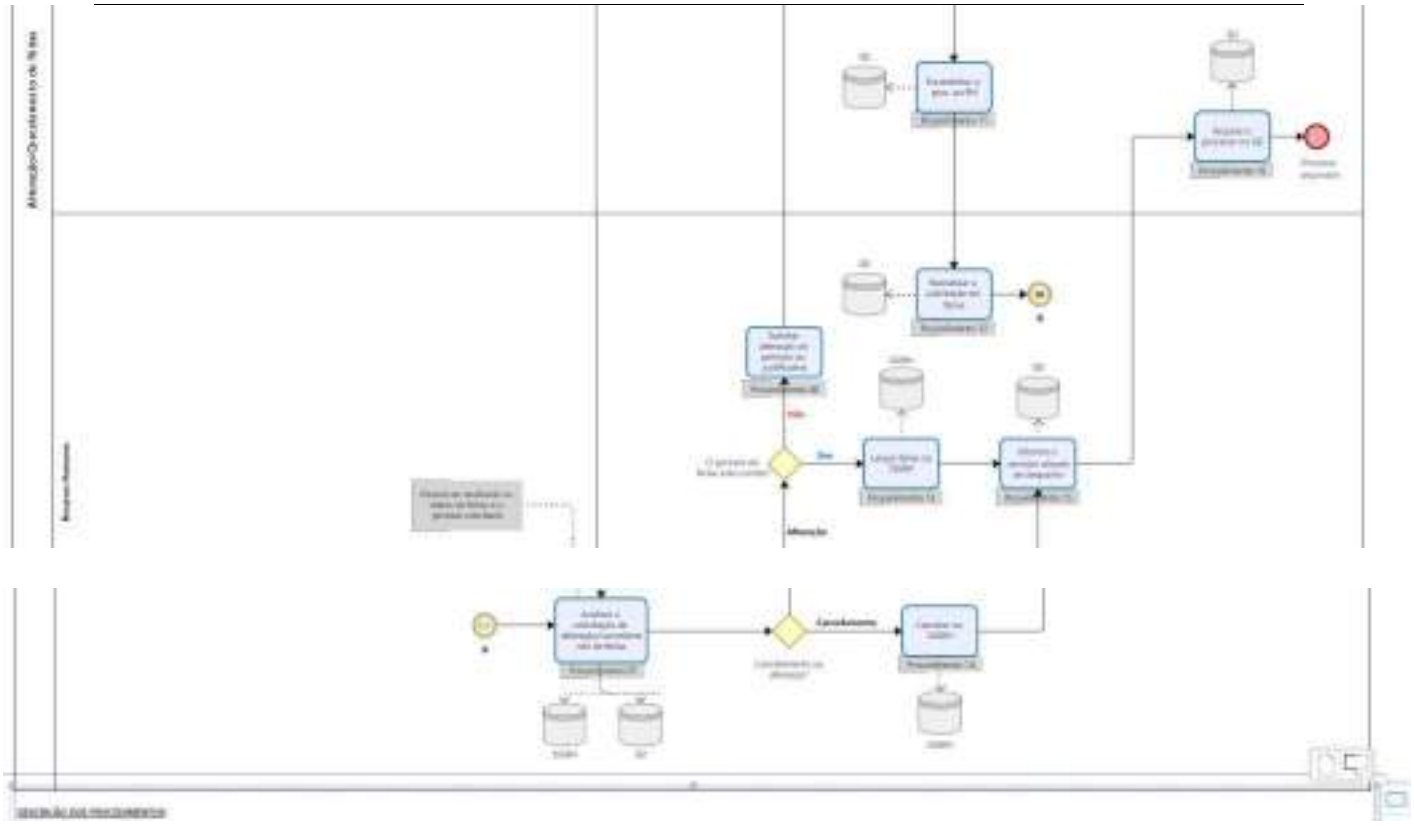
Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Processo Arquivado.

3.4A3.1.4.0.0.8 - Gestão de RH - Cancelamento de Férias

Atividade: A3.1.4.0.0.8 Gestão de RH – Cancelamento de Férias





DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Necessidade de alteração/cancelamento de férias.

Procedimento 01: Acessar o processo de solicitação de férias.

O servidor solicitante deverá acessar o seu processo de solicitação de férias, através do Sistema Eletrônico de Informação - SEI/RJ, e requerer a alteração ou cancelamento de suas férias. No caso de alteração, deverá preencher um novo formulário de solicitação de férias, informando a nova data e. em ambos os casos, tanto a alteração quanto o cancelamento de férias, será necessário um despacho justificando o pedido.

Responsável pelo procedimento: Servidor Solicitante.

Procedimento 02: Reabrir o processo no SEI.

Caso o processo já esteja arquivado, o servidor solicitante deverá reabri-lo no SEI para prosseguir com a nova solicitação.

Responsável pelo procedimento: Servidor Solicitante.

Procedimento 03: Solicitar alteração / cancelamento.

Caso o processo de solicitação não esteja arquivado ou, caso ele já se encontre aberto, o servidor deverá solicitar a alteração ou o cancelamento de suas férias, conforme o caso. No caso de alteração, deverá preencher um novo formulário de solicitação de férias, informando a nova data e. em ambos os casos, tanto a alteração quanto o cancelamento de férias, será necessário um despacho justificando o pedido.

Responsável pelo procedimento: Servidor Solicitante.

Procedimento 04: Encaminhar o processo para aprovação da chefia imediata.

O servidor solicitante, após o preenchimento do referido formulário, deverá encaminhar o processo administrativo à sua respectiva chefia imediata, para que o mesmo tome ciência e aprove a solicitação de alteração ou cancelamento de férias.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 05: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de alteração/cancelamento de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 06: Encaminhar o processo ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a solicitação de alteração/cancelamento de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 07: Analisar a solicitação de alteração/cancelamento de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá analisar se o requerimento de alteração/cancelamento de férias do servidor está dentro do prazo e se o mesmo possui direito a gozar férias no período solicitado.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Decisões: Cancelamento ou alteração? / O período está correto?

Procedimento 08: Solicitar alteração do período ou justificativa.

Se for um caso de alteração e o período não estiver correto, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá devolver o processo administrativo ao servidor solicitante, através do sistema SEI, solicitando a alteração do período ou a devida justificativa para aquele período específico.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 09: Alterar o período ou elaborar a justificativa.

O servidor solicitante, após receber o processo administrativo pelo SEI, caso ainda tenha interesse em tirar férias, deverá alterar o período escolhido ou elaborar a devida justificativa da solicitação naquele período específico, devendo encaminhar as referidas alterações à sua chefia imediata para uma nova aprovação.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 10: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno para o gozo das férias do servidor.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Solicitação Arquivada.

Procedimento 11: Encaminhar o proc. ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a alteração/justificativa/solicitação de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 12: Reanalisar a solicitação de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá reanalisar a solicitação de alteração/cancelamento de férias, verificando novamente o período e demais informações.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 13: Lançar férias no SIGRH.

Caso o período de férias esteja correto e o servidor tenha direito, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá lançar a nova data de férias no sistema SIGRH.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 14: Cancelar no SIGRH.

Após as devidas correções e autorizações, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá cancelar as férias no sistema SIGRH.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 15: Informa o servidor através de despacho.

O servidor solicitante será informado pelo Departamento Pessoal a respeito da sua solicitação de alteração/cancelamento de férias, através de despacho no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 16: Arquiva o processo no SEI.

Após o recebimento do processo através do SEI, o servidor solicitante deverá encerrar o processo.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Processo Arquivado.

Obs.: Todos os processos foram disponibilizados à SEDEICS em formato de imagem (“jpeg” ou “jpg”), para melhor visualização dos mesmos.

Considerações Gerais

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais -SEDEERI havia construído um Plano Estratégico de Ação em que haviam sido definidos os projetos prioritários considerando os cenários.

Em 2023, o Governo do Estado do Rio de Janeiro realizou mudanças em sua estrutura organizacional onde SEDEERI tornou se Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Serviços- SEDEICS com a missão de promover do desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais e transformando positivamente a vida da população fluminense, através da geração de emprego e renda e do uso sustentável dos recursos naturais do Estado. Foi instituída uma nova secretaria para tratar das áreas de energia e economia do mar – Secretaria de Estado de Energia e Economia do Mar- SEENEMAR

Por outro lado, o Governo de Estado definiu missões e eixos prioritários de ação a serem incorporados no Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social (PEDES), instrumento que foi aprovado pela Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro - ALERJ no dia 03 de novembro de 2022 por meio de Proposta de Emenda Constitucional 70/22, que formaliza a inclusão do mesmo na Constituição do Estado.

O lançamento do Documento Base (PEDES), coloca em perspectiva uma avalição mais abrangente e sustentável do conceito de Desenvolvimento. Por meio da utilização de um processo de governança que envolve esferas governamentais, sociedade civil e científica, a proposta enfoca a efetividade do Plano de Recuperação Fiscal, geração de Emprego e Renda, o planejamento territorial e a gestão com base em evidências, utilizando como pedras fundamentais o desenvolvimento por missões e a transformação estrutural com ênfase em complexos econômicos.

Diante desses eixos prioritários de ação e dos desafios elencados no PEDES, a SEDEICS avaliou a necessidade de realizar a revisão do seu Plano Estratégico de Desenvolvimento, projetos prioritários, assim como mapa regional de desenvolvimento para realizar os ajustes ao PEDES e adequação de metas e projetos que estão em andamento entre outras atividades necessárias.

FUNDAÇÃO
SÃO FRANCISCO DE ASSIS

AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A SEDEICS VOLTADAS À ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E APOIO À SUA EXECUÇÃO

Relatório das Atividades de Suporte às Ações Estratégicas da SEDEICS

– Relatório 7, Mês 12 –
Abril 2023

Sobre este Documento

Este documento apresenta o relatório das ações realizadas pela equipe técnica da FSFA para a revisão, acompanhamento e reporte das ações estratégicas finalísticas e estruturantes (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

As ações estratégicas objeto do trabalho realizado observam o **Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026**, desenvolvido através de trabalho conjunto envolvendo a equipe técnica da FSFA e representantes de várias unidades administrativas da Secretaria e entes vinculados.

A SEDEERI passou por uma reestruturação e recebeu a nova denominação de SEDEICS (Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico Industria, Comercio e Serviços), assumindo competências diferentes das anteriores, uma vez que os setores de óleo, gás, energia e economia do mar passaram a ser atribuição da nova Secretaria de Estado de Energia e Economia do Mar SEENEMAR.

Todas as atividades foram realizadas em acordo com as atribuições e responsabilidades contidas no Termo de Referência, estabelecidas para o Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro e para o Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Econômico que, em comum acordo entre as partes, e para o melhor atendimento aos objetivos do trabalho e necessidades da SEDEICS, foram integrados em uma mesma unidade, denominada **EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS.**

Organização do Relatório Prevista no Termo de Referência
Duas seções distintas: • Seção Escritório de Desenvolvimento de Projetos para Aceleração da Economia do Rio de Janeiro, relativo ao suporte às ações finalísticas de desenvolvimento econômico da SEDEICS; • Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS, relativo às ações estruturantes relativas ao aprimoramento do modelo de trabalho da SEDEICS.

O relatório mantém o atendimento completo às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

O presente relatório contempla:

- Atualização do andamento de cada projeto prioritário;
- Suporte a Projetos Prioritários, consistindo em ações de apoio para a carteira de projetos prioritários da SEDEICS, abrangendo 8 (oito) projetos geridos, monitorados e revisados para sua execução;
- Suporte ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda;
- Customização da sala de situação;
- Ações da Plataforma de Engajamento;
- Suporte técnico à implantação do Polo Náutico Pesqueiro;

- Adequação dos processos do escritório de projetos;

- Adequação dos processos do escritório de processos;

Sumário

Sobre este Documento 2
Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho 8
Parte I - Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro 9
1. Introdução 9
2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos 9
3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEICS 12
4. Suporte a Projetos Prioritários 17
5. Adequação SIGAP 82
6. Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social 126
7. Polo de Inovação RJ - Hub Tecnológico 141
Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS 161
1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos 161
2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEICS no Período 163
3. Mapeamento de Processos 165
Considerações Gerais 189

Lista de Figuras

Figura 1: Fluxo Plano Geral de Trabalho 8
Figura 2 - Programação COSUD 2023 22
Figura 3- Publicação “Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos”. 41
Figura 4- Cerimônia de abertura 43
Figura 5- Painel Compra RJ 44
Figura 6 – Apresentação Programa Compra RJ 51
Figura 7- Convite do evento 52
Figura 8- Salão Nobre: Rodadas de Negócios e de Crédito 53
Figura 9 – Trecho afetos aos DIs da RMRJ 54
Figura 10 – Trechos afetos aos DIs do Norte Fluminense RMRJ 55
Figura 11 – Trecho afeto aos DIs de Três Rios 55
Figura 12 – Localização dos trechos rodoviários 57
Figura 13 – Malha ferroviária da Ferrovia MRS 64
Figura 14 – Portos conectados com a malha ferroviária da MRS 65
Figura 15 – Linha do tempo da MRS 65
Figura 16 – Localização do Terminal de Queimados 67
Figura 17 – Investimentos da MRS 68
Figura 18 – Localização e idealização do terminal 68
Figura 19 – Serviços típicos prestados nas plataformas logísticas 70
Figura 20 – Layout da Plataforma Logística de Zaragoza 73
Figura 21 – Localização da Plataforma Logística de Zaragoza 73
Figura 22 – Plataformas Logísticas Berlin West Wustermark 74
Figura 23 – Localização indicada para as Plataformas Logísticas 76
Figura 24- Início de fluxo de pré-projeto fase 1 83
Figura 25- Fluxo de pré-projeto fase 2 83
Figura 26- Aprovação de pré-projeto fase 3 84
Figura 27- Monitoramento do Desempenho de Portfólio de Projetos 84
Figura 28- Encerramento de Projeto 85
Figura 29- Ativação de projeto fase 1 85
Figura 30- Ativação de projeto fase 2 86
Figura 31- Diagrama de caso de uso 106
Figura 32- Modelo de entidade e relacionamento lógico ..... **Erro! Indicador não definido.**
Figura 33- Manual de Uso da Plataforma Realiza + ... 132
Figura 34 - Representação das interações necessárias para criação do Porto Digital 143
Figura 35- Ranking de cidades com mais abertura de empresas na UF 146
Figura 36- Mapeamento de TIC – Firjan, 2015 147
Figura 37- Ecossistema tecnológico em Petrópolis 147
Figura 38- Instalações do Supercomputador Santos Dumont no LNCC 150
Figura 39- Eventos de tecnologia 153
Figura 40 - Setor de serviços de TI 153
Figura 41- Industria de Hardware 154
Figura 42- Setor de Telecomunicações 154
Figura 43- Análise de empresas por vínculos empregatícios 155
Figura 44- Distâncias rodoviárias a partir de Petrópolis 156
Figura 45- Prévia da população 157
Figura 46- Palácio Quitandinha em Petrópolis 158
Figura 47- Número de auditórios em Petrópolis 158
Figura 48- Número de hotéis com auditórios em Petrópolis 159
Figura 49- Mapa de Processos 164

Lista de Tabelas

Tabela 1– Trechos das rodovias e os seus problemas 56
Tabela 2- Concessões rodoviárias 58
Tabela 3 – Previsão de implantação de soluções nas rodovias 60
Tabela 4 – Descrição de alguns tipos de instalações logísticas 72
Tabela 5 – Distância aproximada de DI analisados e Plataformas Logísticas sugeridas 75
Tabela 6 – Ações recomendadas 80
Tabela 7- Requisitos Funcionais 100
Tabela 8- Tabela: usuário 107
Tabela 9- Tabela: perfil 108
Tabela 10- Tabela: permissão 108
Tabela 11- Tabela Equipe 109
Tabela 12- Tabela usuario_tem_equipe 109
Tabela 13- Tabela projeto 111
Tabela 14- Tabela timeline 112
Tabela 15- Tabela Subsecretaria 113
Tabela 16- Tabela Priorização 114
Tabela 17 - Tabela público- alvo 114
Tabela 18- Projeto tem público-alvo 115
Tabela 19- Tabela ODS 115
Tabela 20- Tabela projeto tem ODS 115
Tabela 21- Tabela objetivo estratégico 116
Tabela 22- Tabela: Projeto tem Objetivo Estratégico 116
Tabela 23- Tabela: Demanda tem Objetivo Estratégico 117
Tabela 24- Tabela: Missão 117
Tabela 25- Tabela: Projeto tem Missão 117
Tabela 26 - Tabela: Demanda tem Missão 118
Tabela 27- Tabela Meta 118
Tabela 28 - Tabela tarefa 119
Tabela 29- Tabela Assignes (Responsável) 119
Tabela 30 - Tabela: Tarefa tem Responsável (Assigned) 120
Tabela 31- Tabela: Status 120
Tabela 32 - Tabela: demanda 121
Tabela 33- Tabela: Contrato 123
Tabela 34- Tabela: Parcela 124
Tabela 35- Tabela: Contrato tem Parcela 124
Tabela 36- Tabela: Produto 125
Tabela 37- Tabela: Contrato tem Produto 125

Posicionamento das Atividades no Plano Geral de Trabalho

Para maior entendimento da relação das atividades realizadas no período com o Plano de Trabalho geral, o diagrama a seguir apresenta o contexto no qual estas se encontram inseridas.



Figura 1: Fluxo Plano Geral de Trabalho

Parte I - Seção Escritório De Desenvolvimento De Projetos Para Aceleração Da Economia Do Rio De Janeiro

1. Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEICS Voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio De Janeiro, de Apoio à Sua Execução, e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS especificadas no Termo de Referência, esta seção do relatório apresenta as atividades relacionadas ao suporte aos projetos finalísticos de desenvolvimento econômico.

2. O Papel do EP4 Relacionado à Gestão de Projetos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEICS são as reproduzidas a seguir:

- Apoiar a implementação do Plano de Ações Estratégicas, interagindo com as unidades organizacionais da SEDEICS para o fornecimento de informações sobre o plano, acompanhamento da execução, avaliação de resultados atingidos e realização de ajustes eventualmente necessários e identificados no decorrer de sua execução;
- Apoiar as unidades organizacionais da SEDEICS na execução dos projetos e ações estratégicos, através do fornecimento de informações sobre o plano estratégico desenvolvido e sobre a sistemática definida para sua execução, contribuindo para que, ao realizar estas ações, as unidades mantenham o alinhamento aos objetivos

estratégicos estabelecidos;

- Desenvolver novas versões do Plano de Ações Estratégicas, para o aprimoramento contínuo da atuação da SEDEICS no desenvolvimento econômico do Estado;
- Consolidar as ações em projetos estratégicos, sempre que possível e adequado para atingir os objetivos de desenvolvimento econômico do Estado;
- Analisar e propor o alinhamento entre diferentes projetos e ações estratégicas, buscando reduzir conflitos, aproveitar sinergias, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos;
- Apoiar internamente a promoção do Plano de Ações Estratégicas desenvolvido e respectivas sistemáticas definidas, impulsionando a mobilização das áreas organizacionais em torno da sua execução;
- Desenvolver e difundir internamente procedimentos para execução de projetos e ações finalísticas;
- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais responsáveis pela execução de projetos e ações estratégicos, para fornecer e obter informações de forma proativa para o melhor andamento e acompanhamento das ações;
- Planejar e propor atualizações nos projetos e ações estratégicos de desenvolvimento, de acordo com observações realizadas pela Contratada ou demandas efetuadas pela SEDEICS.
- Apoiar o acompanhamento de projetos e ações estratégicos, através da análise de informações fornecidas pela SEDEICS sobre o andamento destes;
- Apoiar o monitoramento dos resultados obtidos no desenvolvimento econômico do Estado, através da análise de informações fornecidas pela SEDEICS sobre o andamento das ações, resultando na realização e fornecimento de estudos analíticos;
- Avaliar o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos definidos;
- Identificar oportunidades de melhorias na execução de projetos, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;
- Apoiar a disseminação de práticas de planejamento e gestão de projetos, nas diferentes áreas de conhecimento previstas na abordagem metodológica aplicada a SEDEICS (gestão de escopo, prazo, recursos, riscos e etc...).

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEICS, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, **de acordo com necessidades identificadas**, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEICS direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico. " (Grifo nosso)

> "O Escritório de Desenvolvimento de Projetos de Aceleração da Economia do Rio de Janeiro atuará no âmbito dos projetos estratégicos de desenvolvimento econômico".

3. Contextualização das demandas relacionadas a projetos efetuadas pela SEDEICS

3.1 Projetos Prioritários

No âmbito da estruturação e operação do Escritório de Desenvolvimento de Projetos foi definido acompanhamento da gestão de oito projetos prioritários, cujo histórico encontra-se consolidado a seguir.

No período abrangido por este relatório, quatro deles apresentaram avanços: “Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional”, “Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF”, “Programa Compras RJ”, “Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda”.

3.1.1 Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

O projeto consiste na elaboração de uma proposta de agenda estratégica, construída através de trabalho conjunto entre as equipes da SEDEICS e da FSFA, além de stakeholders regionais que foram ouvidos e reporte das ações estratégicas estruturantes e finalísticas (organizacionais) executadas no período, tendo sido elaborado para atender às especificações do Termo de Referência e da Proposta Técnica da FSFA.

A elaboração se baseou em elementos e resultados obtidos na execução das atividades do Mapa do Desenvolvimento Regional do Estado do Rio de Janeiro e Plano de Ações Estratégicas da SSEDEICS. além de stakeholders regionais que foram ouvidos e reporte das ações estratégicas estruturantes e finalísticas (organizacionais) executadas no período.

O produto “Agenda Estratégica Regional do Estado do Rio de Janeiro 2023-2026” foi apresentado para a SEDEICS em fevereiro de 2023 e serviu de apoio para elaboração de um capítulo na publicação “Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos”.

3.1.2 Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF (criado pela Lei nº 4.534, de 04 de abril de 2005:

Trata-se da concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais área populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.

Os recursos são oriundos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses.

Está em curso a proposta da SEDEICS para deliberação da Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico (CPPDE) sobre os pedidos de financiamento apresentados.

3.1.3 Compra RJ:

O Compra RJ é um projeto estratégico e seu acompanhamento é parte da ação do Escritório de Projetos, assim como apoiar a definição das ações necessárias subsequentes. Ainda que as aquisições e contratações do setor público visem prioritariamente o cumprimento das diversas missões governamentais, é inegável que a utilização mais articulada do potencial econômico desta demanda pode viabilizar diversos outros objetivos também associados ao processo de indução do desenvolvimento.

Trata-se de um programa de promoção de encontros de negócios entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados, desburocratizando o acesso ao mercado.

Em março de 2023 o programa foi apresentado no Seminário Desenvolve RJ, demonstrando a realização de cerca de 4.132 reuniões envolvendo 70 municípios do Estado (dados de 2021). No evento foi apresentado a inserção do tema sustentabilidade/compras sustentáveis como uma nova linha de ação, além de outras quatro linhas , tais como Institucionalização, Informação e Inteligência de mercado, Acesso ao mercado, Capacitação e Inovação e tecnologia.

O estímulo a participação e inclusão feminina surge através da celebração de um termo de cooperação para a criação do Programa Empreenda + Mulher, uma parceria da SEDEICS e da Secretaria de Estado da Mulher, firmada no dia 14 de março de 2023.

3.1.4 Polo Náutico Pesqueiro:

Considerando a importância estratégica do Polo Náutico Pesqueiro para o desenvolvimento econômico do Estado, a SEDEICS estabeleceu como meta de trabalho o planejamento das ações necessárias para avançar na implantação do polo.

Para tal foi prioridade subsidiar a SEDEICS com o levantamento das ações necessárias para suprir as demandas técnico legais exigidas para a implementação do polo cujo objetivo é identificar e analisar as necessidades para o atendimento de demandas técnicas, legais e operacionais para o complexo fornecendo as informações necessárias para a execução da iniciativa almejada.

3.1.5 Suporte ao Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda:

Os Distritos Industriais têm papel fundamental no desenvolvimento regional e nas formas de relacionamento entre os atores que o compõe, proporcionando inovação – incluindo a abordagem da Quádrupla Hélice (Sociedade Civil, Universidades, Governo e Empresas) – sendo fator relevante para instigar e ampliar a inovação e incrementar as ações atraindo capital econômico, social e intelectual, além de proteger e até promover a cultura local e regional. Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação ou recuperação das áreas destinadas à empreendimentos geradores de emprego e renda do Estado do Rio de Janeiro é uma ação de alta relevância estratégica, elencada como prioritária para que o desenvolvimento atinja diferentes regiões fluminenses.

3.1.6 Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas

Projeto migrado para a SANEMAR

3.1.7 Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)

Projeto migrado para a SANEMAR

3.1.8 Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis:

Projeto migrado para a SANEMAR

Além do acompanhamento de projetos prioritários, as seguintes demandas descritas a seguir encaminhadas pela SEDEICS e encontram se detalhadas neste relatório:

3.2 Adequação SIGAP

Está em desenvolvimento uma atualização do sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos, de forma a possibilitar uma visualização sistêmica – *dashboards*, além de contemplar as demandas apontadas pela equipe de projetos da SEDEICS.

Na Sala de Situação foram realizadas as adequações necessárias.

Com este relatório está sendo formalizada a entrega do produto "Documento de Requisitos para o Sistema de Gestão de Projetos, Contratos e Demandas", parte integrante do processo de atualização do programa. Ele será utilizado como guia para o desenvolvimento do sistema, e consulta para o esclarecimento de dúvidas referentes a escopo, funcionalidades previstas, dados utilizados.

A entrega final do sistema irá referenciar os requisitos aqui elucidados para garantir a entrega de todas as funcionalidades necessárias.

3.3 Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social (Plataforma Realiza + RJ)

A Plataforma Realiza +RJ foi desenvolvida e implantada para permitir o engajamento coletivo em torno do desenvolvimento de setores da economia e regiões do estado, assim como de experiências sociais específicas de representações da sociedade. Este engajamento ocorre através da criação de grupos de interesse em temas específicos e do incentivo ao desenvolvimento do relacionamento entre os participantes destes grupos, através de um modelo de colaboração baseado no compartilhamento de informações, desenvolvimento de ideias e discussão de temas de interesse comum.

No período foram realizadas reuniões com a JUCERJA e CODIN com objetivo de apresentar a plataforma e engajar os representantes institucionais e corpos técnicos. As reuniões resultaram na criação de 2 novas comunidades: JUCERJA e CODIN.

Foi criado o Manual de Uso da Plataforma que irá auxiliar a uniformização de informações e

de entendimento pelas equipes.

Foi realizada uma pesquisa com uma amostra de Secretários de Desenvolvimento Econômico de municípios do estado do Rio de Janeiro que busca compreender interesses e demandas para orientar o Grupo Municípios em Foco.

3.4 Polo de Inovação RJ – Hub Tecnológico

Uma das opções estratégicas da SEDEICS para o desenvolvimento econômico do estado do Rio de Janeiro é "Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica". Para tal, optou-se como um dos Objetivos Estratégicos Finalísticos "Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico.

Um dos fatores de competitividade de destaque do Estado do Rio de Janeiro é a presença de importantes instituições ligadas à inovação e tecnologia.

As instituições buscam a integração e a emergência desse novo formato surge como resposta adaptativa às demandas por individualização da mão-de-obra, agilidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade de gerar conhecimento e processar informações com eficiência para atender as necessidades crescentes do mercado, cada vez mais baseado na Tecnologia da Informação.

Neste documento será apresentada pesquisa sobre o tema que possa embasar futuros projetos na área.

4. Suporte a Projetos Prioritários

4.1 Introdução

Em continuidade ao projeto de Avaliação e Proposição de Ações para a SEDEICS voltadas à Aceleração do Desenvolvimento da Economia do Estado do Rio de Janeiro e apoio à sua Execução, e de acordo com as atribuições e responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos da SEDEICS especificadas no Termo de Referência, no período compreendido pelo presente relatório uma das atuações do EP4 foi voltada ao monitoramento/acompanhamento de projetos considerados prioritários.

Conforme proposto, foram priorizados oito projetos a serem geridos, monitorados e revisados para sua futura execução, entretanto, apenas quatro apresentaram avanços no período. O procedimento operacional utilizado foi a entrevista com cada equipe de projeto.

Os projetos e ações estão descritos sob uma perspectiva estratégica ampla, que a ser detalhada quando da elaboração de projetos operacionais, com os adequados desdobramentos em etapas executáveis e gerenciáveis.

Esta seção apresenta, de forma sumária, o acompanhamento das atividades realizadas:

4.2 Status Atual dos Projetos Prioritários

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional	Catalisar de forma ordenada os recursos e esforços dos Governos Estadual e Municipais a partir dos setores estratégicos e dos fatores estruturais de competitividade de cada região do Estado do Rio de Janeiro.	O produto "Agenda Estratégica Regional do Estado do Rio de Janeiro 2023-2026" foi apresentado para a SEDEICS em fevereiro de 2023
Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF criado pela Lei nº 4.534, de 04 de abril de 2005	Planejar e operacionalizar a alocação de recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses.	Encaminhamento de proposta através da SEDEICS, para deliberação da Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico (CPPDE) sobre os pedidos de financiamento apresentados informando a análise conclusiva da viabilidade jurídica, técnica e econômico-financeira do empreendimento e a proposta de aprovação ou indeferimento do pedido de financiamento.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Compras RJ	Realizar o encontro entre fornecedores fluminenses com potenciais compradores, de forma orientada para ampliar o potencial de resultados.	Inclusão de novas linhas de ação Celebração de Termo de Cooperação para a criação do programa Empreenda + Mulher Rodada de Negócios do Programa Compra Mais para incentivar negócios entre compradores e fornecedores de empresas que tenham mulheres à frente das empresas.
Polo Náutico Pesqueiro	Planejar e implantar o projeto do Polo Náutico Pesqueiro nas instalações e terreno do antigo Estaleiro Caneco, no município do Rio de Janeiro.	Foi solicitada a autorização ambiental para a desmobilização dos ativos móveis e imóveis da área. Além disso foi elaborada uma proposta de minuta de Decreto para a criação formal do polo náutico pesqueiro a qual inclui a proposta de vinculação institucional.
Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.	Planejar e apoiar financeira e tecnicamente a implantação/ recuperação dos Distritos Industriais do Estado do Rio de Janeiro.	As áreas destinadas a empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda foram mapeadas, assim como elaborado o processo para adesão ao programa, as minutas de regulamentos legais e infra legais para que que o programa possa ter os procedimentos e resultados esperados. Foram ainda desenvolvidos os conceitos chave relacionados ao tema.

Projeto Prioritário	Escopo	Status Atual
Implantação da Nova Lei Estadual do Gás e Ações Conexas	Desenvolver a proposta da nova legislação estadual para o gás, alinhada com a nova lei federal, e modelar ações relacionadas ao setor de gás no Estado do Rio de Janeiro.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.
Incentivo à Geração de Energia Solar Distribuída (Rio GD Solar / GD nos Municípios)	Difundir no Estado do Rio de Janeiro a Geração de Energia Solar Distribuída, por meio de ações de divulgação junto a municípios e setores e criação de parcerias (SESI, SENAI, Sindistal/RJ e outras) para a formação de profissionais para o setor.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.
Desenvolvimento do Marco Regulatório Estadual das Energias Renováveis	Estabelecer o Marco Regulatório Estadual para o segmento de energias renováveis, de forma a proporcionar segurança jurídica para o setor e atratividade para investidores.	Este projeto não foi acompanhado por ter migrado para a SEENEMAR.

4.3 Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional

COSUD

Nos últimos dias 2,3 e 4 de março de 2023 ocorreu a 7ª edição do COSUD na cidade do Rio de Janeiro (RJ). O consórcio de Integração Sul e Sudeste – COSUD foi criado em Belo Horizonte (MG), no dia 16 de março de 2016.

O objetivo principal é consolidar a agenda de cooperação entre os governos do Sul e Sudeste, com temas que atendam às demandas econômicas, sociais e ambientais. Com uma população de 119 milhões de habitantes, as duas regiões concentram 70% do PIB nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Entre as áreas prioritárias do consórcio estão a segurança pública, combate ao contrabando, sistema prisional, saúde, desburocratização, turismo, educação, desenvolvimento econômico, logística e transportes, inovação e tecnologia. As cidades de São Paulo (SP), Gramado (RS), Vitória (ES), Florianópolis (SC) e Foz do Iguaçu (PR) já sediaram o evento.

Por ser tema estratégico, um dos Grupos de Trabalho dedicou-se exclusivamente a debater o Desenvolvimento Econômico nos Estados do COSUD sob a coordenação da SEDEICS.











Figura 2 - Programação COSUD 2023

Identificando uma oportunidade de apresentar os avanços recentes para a retomada econômica estado do Rio de Janeiro aos demais governadores, vice-governadores, secretários e gestores públicos estaduais, bem como representantes do governo federal, municipal e lideranças presentes no encontro, a SEDEICS reuniu dados e informações sobre a economia fluminense e programas do governo que estão em curso na publicação “Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos”.

Um dos capítulos do material destina-se a apresentar as regiões do estado do Rio de Janeiro e seus diferenciais competitivos e teve como base a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional 2023-2026.

Cumpre ressaltar que a Agenda foi fruto da análise de indicadores socioeconômicos, informações sobre o ambiente de negócios e da colaboração dos principais atores que atuam nas diferentes regiões fluminenses para a construção do desenvolvimento que vise crescimento econômico sustentado, com melhoria do bem-estar da população, respeito ao meio ambiente e ampliação da competitividade das regiões do Estado do Rio de Janeiro.

Se por um lado a Agenda destaca elementos para a construção de políticas que garantam o desenvolvimento econômico sustentável das regiões, por outro ela aponta suas vantagens locacionais, o que pode ser decisivo para atrair investimentos e oportunidades para a construção de um futuro promissor para o estado.

Dentre uma série de fatores de competitividade, a Agenda Estratégica de Desenvolvimento Regional expõe as potencialidades, ativos regionais, setores estratégicos para o desenvolvimento regional, vocações econômicas, arranjos produtivos locais e é elemento central para alocação das vocações nas Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda

Junto às equipes do Escritório de Projetos e da Assessoria de Comunicação da Secretaria, esta última responsável pela coordenação do material, foram definidos o formato e o conjunto de informações presentes na publicação. A seguir foram destacadas as páginas do material elaboradas a partir do conteúdo da Agenda:






Sumário

Por que escolher o Rio de Janeiro?
Entrevista: Cláudio Castro, Governador do Estado do Rio de Janeiro
Entrevista: Thiago Pampolha, Vice- Governador e Secretário de Estado de Ambiente e Sustentabilidade
Entrevista: Vinicius Farah, Secretário de Estado de Indústria, Comércio e Serviços
Entrevista: Nicola Miccione, Secretário de Estado da Casa Civil
Entrevista: Philipe Campello, presidente do Instituto Estadual do Ambiente (Inea)
Entrevista: Leonardo Lobo, Secretário de Estado de Fazenda
Entrevista: Hugo Leal, Secretário de Estado de Energia e Economia do Mar
Entrevista: José Firmo, CEO do Porto do Açu
Entrevista: Oscar Tavares Neto, Presidente do Cluster Automotivo
Entrevista: Marcelo Chara, Presidente da Ternium Brasil
Regiões do estado do Rio de Janeiro
Região Metropolitana
Região Norte Fluminense
Região Noroeste Fluminense
Região Serrana
Região das Baixadas Litorâneas
Região do Médio Paraíba
Região Centro-Sul Fluminense
Região da Costa Verde
Infraestrutura Logística
Entrevista: Eduardo Valle, Presidente do Conselho de Administração do Cabo Frio Airport
Entrevista: Fernando Augusto de Castro, Gerente de Aeroportos da Zurich Airport Brasil
Entrevista: Fabrício Garcia, Vice Presidente Comercial e de Operações da Magazine Luiza
Entrevista: André Vila Verde, presidente da AgeRio
Entrevista: João Cesar Andrade, Presidente da Codin
Entrevista: Sergio Tavares Romay, presidente da Jucerja
Por que investir no Rio?

Regiões do Estado do Rio de Janeiro



Regiões do Estado do Rio de Janeiro

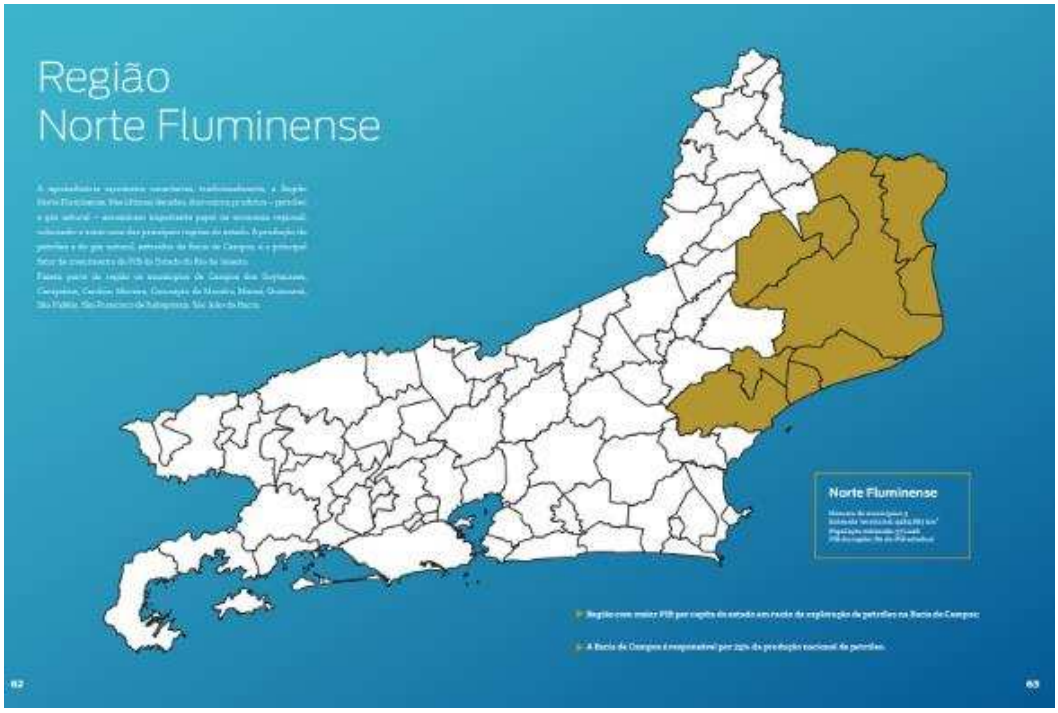



Região
Metropolitana
Metropolitana


Região Metropolitana
Vocações Econômicas
1 Audiovisual
2 Aquicultura
3 Base Offshore
4 Confecção
5 Construção e Reparo Naval
6 Distrito Industrial
7 Petróleo e Gás
8 Porto
9 Química e Farmacêutica
10 Refino e Petroquímica
11 Tecnologia da Informação
12 Turismo


Potencialidades
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10


Arranjos Produtivos Locais
1 Tecnologia da Informação
2 Plantas Medicinais
3 Joia Carioca
4 Confecção – Moda Leste
5 Móveis

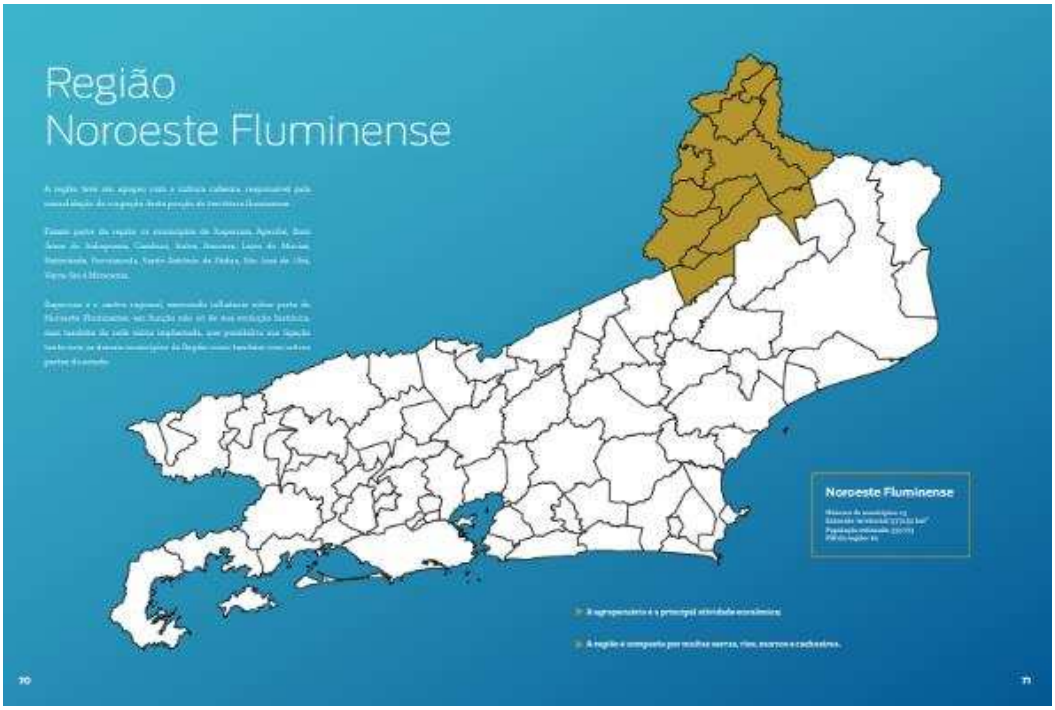

Região
Norte Fluminense
Norte Fluminense
62
63


Região Norte Fluminense
Vocações Econômicas
64


1 Aquicultura / Pesca
2 Base Offshore
3 Cerâmica Vermelha
4 Construção e Reparo Naval
5 Distrito Industrial
6 Fruticultura
7 Porto
65

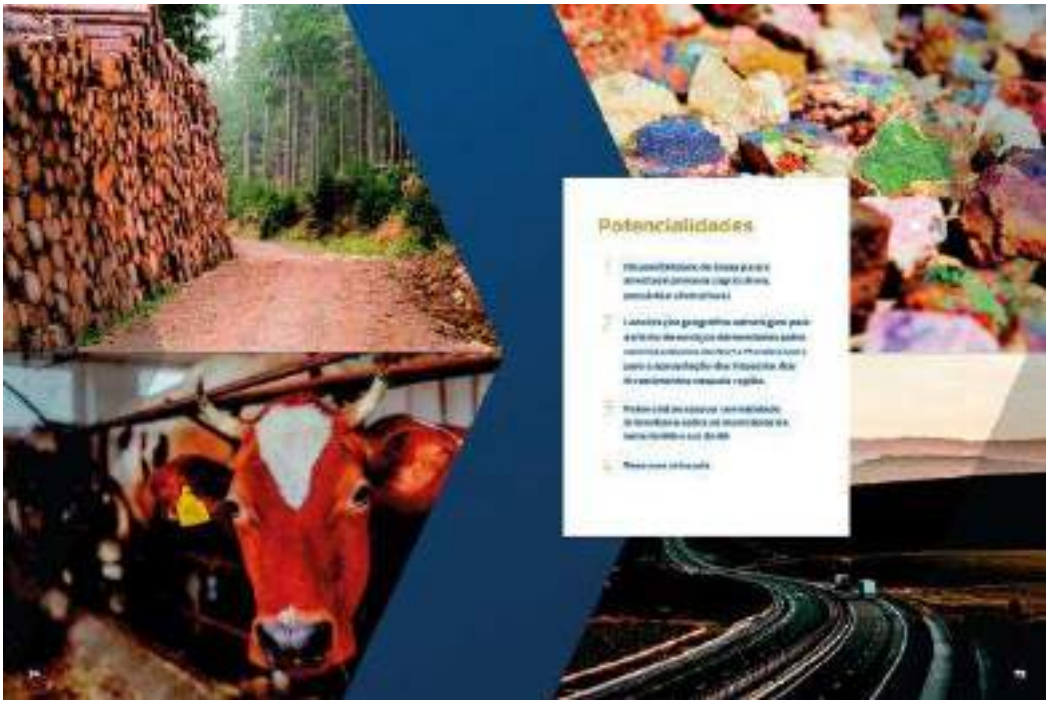

Potencialidades


Arranjos Produtivos Locais
1 Petróleo e Gás

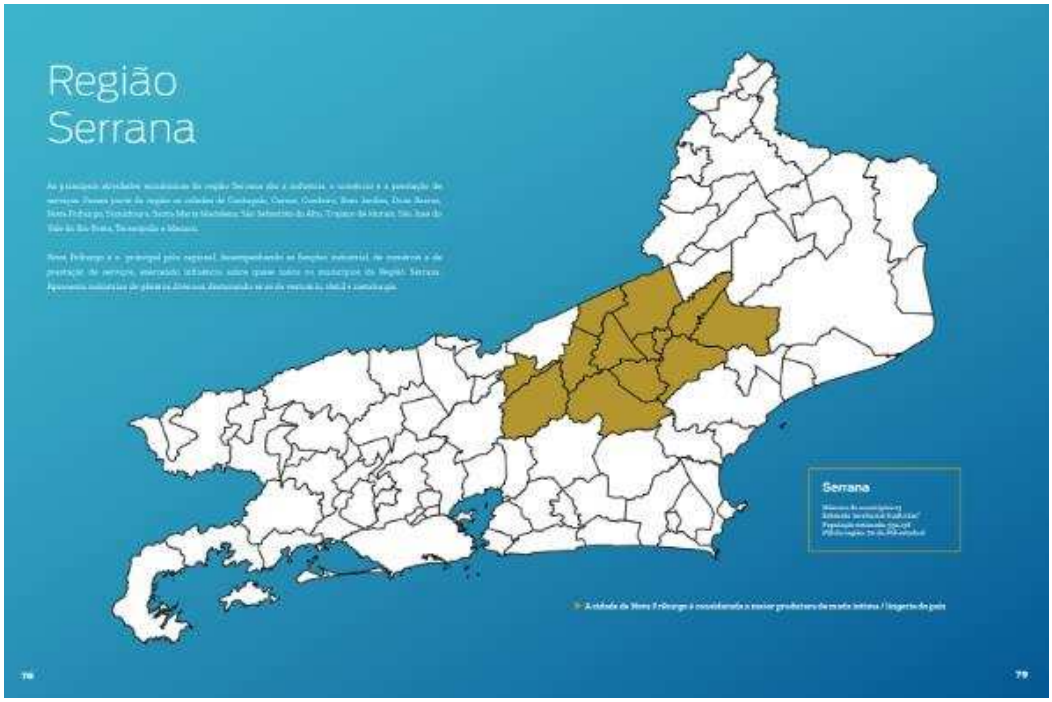

Região
Noroeste Fluminense
Noroeste Fluminense


Região Noroeste Fluminense
Vocações Econômicas


1 Café
2 Confecção
3 Etanol / Bioenergia
4 Lácteos
5 Papel
6 Rochas Ornamentais


Potencialidades


Arranjos Produtivos Locais
1 Cafés Especiais
2 Confecção – Moda Noroeste
3 Rochas Ornamentais


Região
Serrana
Serrana
78
79


Região Serrana
Vocações Econômicas

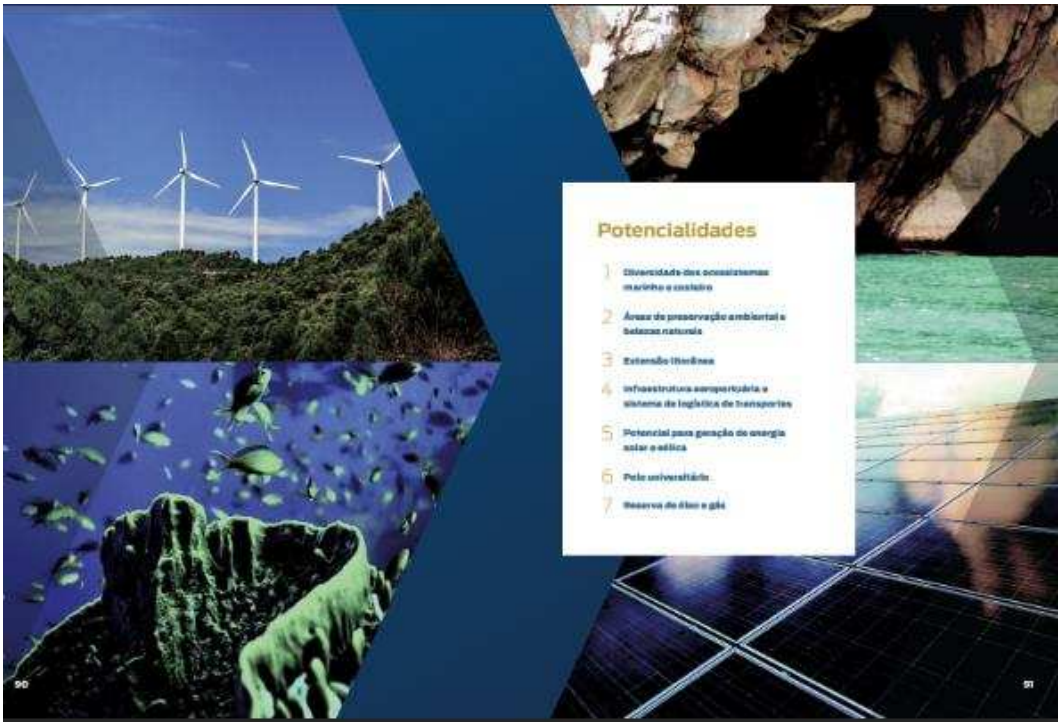

1 Agricultura
(flores tropicais e hortaliças)
2 Bebidas
(água mineral e cerveja/lúpulo)
3 Cimento
4 Confecção
5 Metal mecânico
6 Têxtil e vestuário
7 Turismo
81

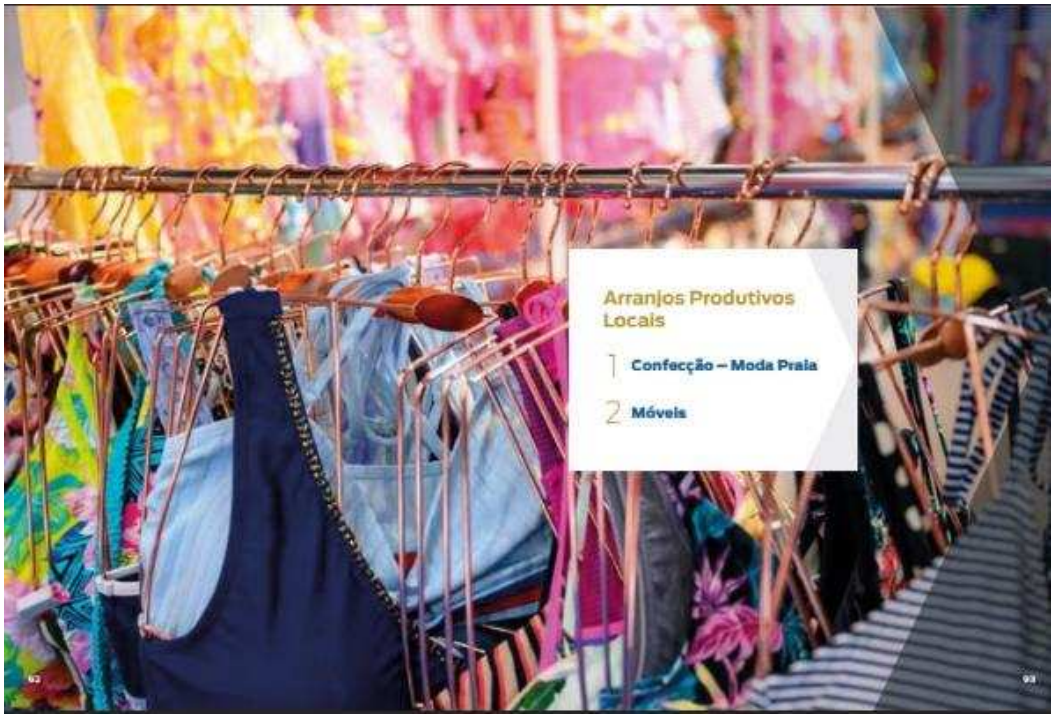

Potencialidades
1 Áreas de preservação ambiental
2 Belezas e potencialidade naturais para turismo de aventura, ecoturismo e turismo rural
3 Clima, belezas naturais e tradições culturais de imigrações europeias
4 Cultura empreendedora e tradição do cooperativismo
5 Parque industrial instalado
6 Rico patrimônio histórico e cultural
7 Tradição agroecológica de produção agrícola familiar e orgânica: maior região produtora de hortaliças do estado


Arranjos Produtivos Locais
1 Metal Mecânico
2 Cafés Especiais
3 Cervejas Especiais
4 Confecção – Moda Íntima
5 Turismo e Entretenimento

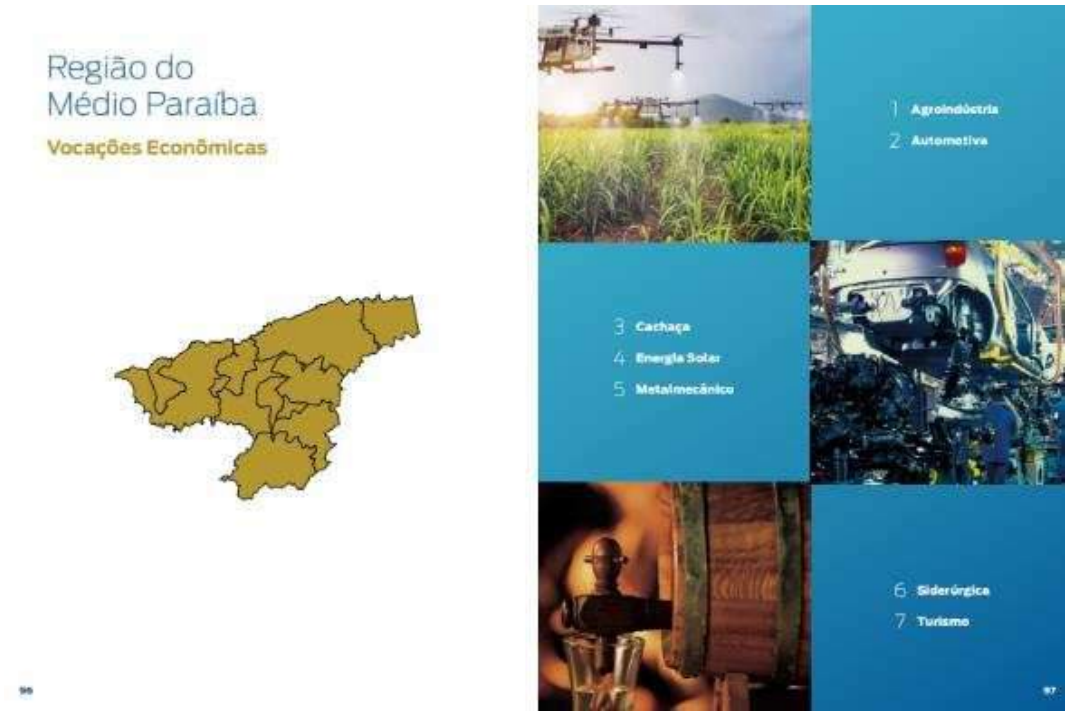

Região das
Baixadas Litorâneas


Região das
Baixadas Litorâneas
Vocações Econômicas


Potencialidades
1 Diversidade dos ecossistemas marinho e costeiro
2 Áreas de preservação ambiental e belezas naturais
3 Extensão litorânea
4 Infraestrutura aeroportuária e sistema de logística de transportes
5 Potencial para geração de energia solar e eólica
6 Polo universitário
7 Reserva de óleo e gás

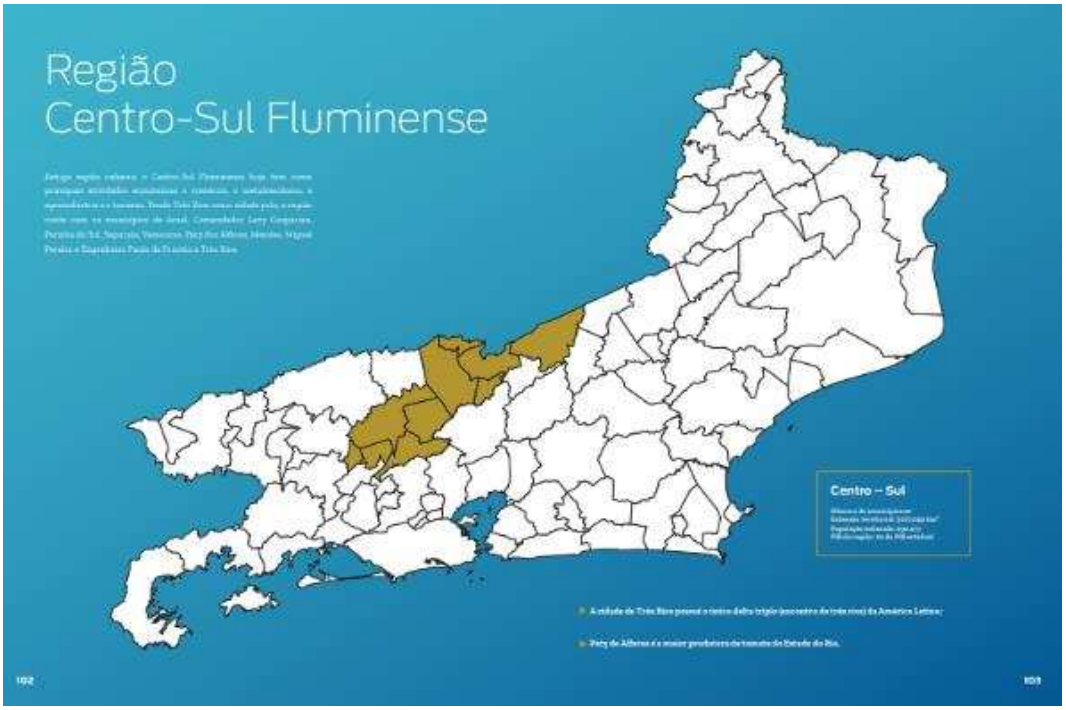

Arranjos Produtivos Locais
1 Confecção – Moda Praia
2 Móveis


Região do
Médio Paraíba
Médio Paraíba
94
95


Região do
Médio Paraíba
Vocações Econômicas
1 Agroindústria
2 Automotiva
3 Cachaça
4 Energia Solar
5 Metalmecânico
6 Siderúrgica
7 Turismo
96
97


Potencialidades


Arranjos Produtivos Locais
1 Metalmecânico
2 Cluster Automotivo


Região
Centro-Sul Fluminense
Centro – Sul


Região
Centro-Sul Fluminense
Vocações Econômicas


1 Agroindústria
2 Aquicultura
3 Energia Solar
4 Metalmecânico
5 Turismo
6 Plástico
7 Logística


Potencialidades
1 Áreas de preservação ambiental
2 Clima, belezas e potencialidades naturais para turismo de aventura, ecoturismo, turismo histórico e turismo rural
3 Cultura empreendedora e tradição do cooperativismo
4 Oferta de recursos hídricos, com bacias hidrográficas
5 Rico patrimônio histórico e cultural


Arranjos Produtivos Locais
1 Cachaça – Polo do Vale do Café
2 Metalmecânico


Região da
Costa Verde

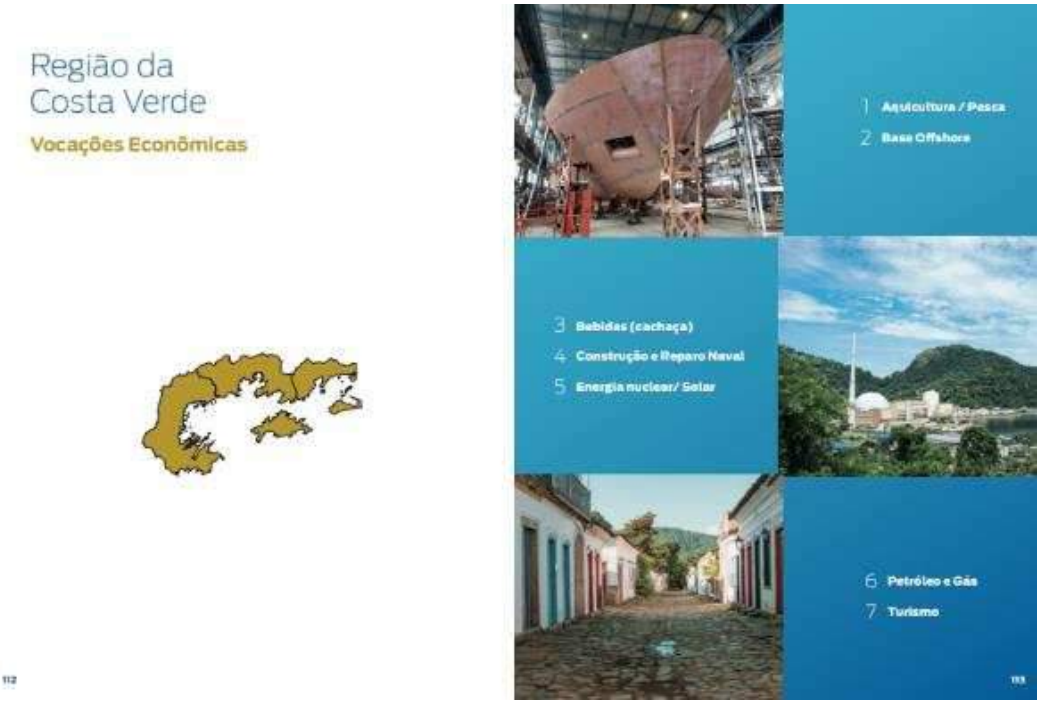

Região da
Costa Verde
Vocações Econômicas
1 Aquicultura / Pesca
2 Base Offshore
3 Bebidas (cachaça)
4 Construção e Reparo Naval
5 Energia nuclear/ Solar
6 Petróleo e Gás
7 Turismo



Figura 3- Publicação "Rio de Janeiro: Um estado de grandes oportunidades de investimentos".

O "Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro", em parceria

4.4 Estruturação do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios – FREMF

Em 29 de novembro de 2022 através de lei N° 9906, foi criado o Programa de Viabilização do Investimento Local e Ampliado - PRO-INV, com recursos do Fundo de Recuperação Econômica dos Municípios Fluminenses - FREMF, criado pela Lei n° 4.534, de 04 de abril de 2005, para a concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de micro empreendedor individual, associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais áreas populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.

Próximos passos:

1 ° - Será apresentado uma proposta através do Secretário da SEDEICS, para deliberação da Comissão Permanente de Políticas para o Desenvolvimento Econômico (CPPDE), para deliberar os segmentos/setores e valores a serem destinados para cada segmento.

2° - CPPDE deverá deliberar sobre os pedidos de financiamento apresentados e apreciados pela AGERIO (Agência Estadual de Fomento), informando a análise conclusiva da viabilidade jurídica, técnica e econômico-financeira do empreendimento e a proposta de aprovação ou não do financiamento.

4.5 Compra RJ

Seminário Desenvolve RJ

No dia 01 de março de 2023 foi realizado o Seminário Desenvolve RJ pelo O Dia e Meia Hora com objetivo de apresentar os avanços na área de desenvolvimento econômico ocorridos no Estado do Rio de Janeiro e debater novos caminhos possíveis para a atração de investimentos, com geração de emprego e renda para a população fluminense. O jornalista George Vidor conduziu quatro painéis sobre temas fundamentais para a continuidade do projeto de desenvolvimento do Governo do Estado.



Figura 4- Cerimônia de abertura

O terceiro painel do Seminário foi denominado Compra RJ - valorizando o empreendedor fluminense e contou com a participação de Fernanda Curdi, atualmente secretária adjunta de Projetos Estratégicos da SEDEICS.



Figura 5- Painel Compra RJ

O Programa Compra RJ da SEDEICS foi apresentado no seminário, com o histórico de seu surgimento, resultados das ações obtidos em 2021 e 2022 e proposta de iniciativas futuras no âmbito do programa.

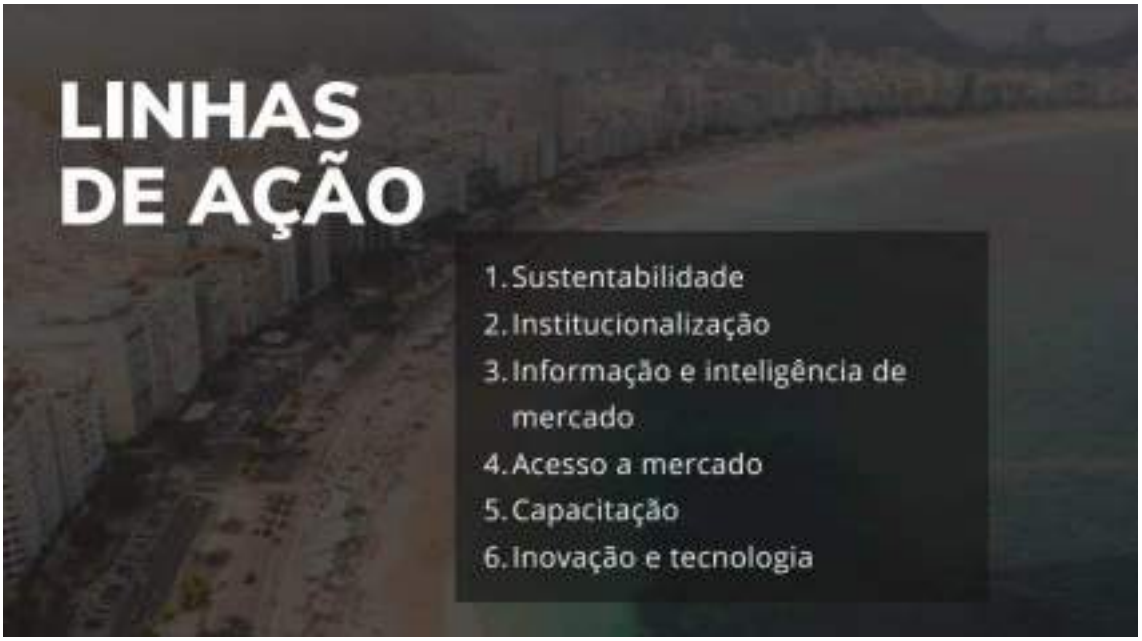



O SURGIMENTO
DO COMPRA RJ
COMPRA RJ
Além de promover rodadas de negócios o COMPRA RJ vai buscar diferentes linhas de ação para fomentar a economia fluminense.
COMPRA RIO
Programa que promove encontros de negócios com o intuito de conectar os fornecedores aos empresários desburocratizando o acesso ao mercado


DADOS DE 2021/22:
COMPRA RJ
NÚMERO DE FORNECEDORES
895
CURSO ACELERA COMPRAS
331
POTENCIAL DE NEGÓCIOS
R$ 226.995.000,00
NÚMERO DE EMPRESAS ÂNCORAS PÚBLICAS E PRIVADAS
168
NÚMERO DE MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
70
NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS
4.132
% DE MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
76%


OPORTUNIDADES
População estimada do estado é de 17.463.349 milhões de pessoas (IBGE 2021), sendo o 3o mais populoso do país, com uma despesa média por família de R$ 4.611,78 (IBGE Pesquisa de Orçamento Familiar 2017-2018) – mercado interno promissor
O estado do Rio de Janeiro é a 2a economia do Brasil, com um PIB de R$ 753 bilhões (IBGE 2022).
Informações do site da RioInvest - brasileiros gastaram R$ 4,4 trilhões no ano de 2018, e o Rio de Janeiro representou R$ 444 bilhões desse consumo.


OBJETIVO
Ampliar a participação da agricultura familiar e das empresas fluminenses nos mercados públicos e privados do estado do Rio de Janeiro, com vistas a dinamizar as economias locais e regionais, gerando um ciclo virtuoso de crescimento em todo o estado.


LINHAS
DE AÇÃO
1. Sustentabilidade
2. Institucionalização
3. Informação e inteligência de mercado
4. Acesso a mercado
5. Capacitação
6. Inovação e tecnologia


SUSTENTABILIDADE
• Inserção do tema compras sustentáveis


INSTITUCIONALIZAÇÃO
• Parceria com Prefeituras
• Revisão do Decreto estadual
• Articulação com empresas e entidades


INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA DE MERCADO
• Realização de pesquisas
• Elaboração de Manuais


ACESSO AO MERCADO
• Realização de eventos (Rodada de Negócios)
• Criação do Selo Compra RJ
• Realização de campanha: Compre no Rio de Janeiro


CAPACITAÇÃO
• Capacitação (empresários, agricultores familiares, gestores públicos)
BRASIL


INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
• Apoio para adequação às normas dos compradores


RESULTADOS ESPERADOS GOVERNO:
• FORNECEDORES MAIS CAPACITADOS E INFORMADOS
• GESTORES PÚBLICOS CAPACITADOS
• REDUÇÃO DOS CUSTOS DE AQUISIÇÃO: AMPLIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA PARA AUMENTO DE ESCALA
• PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, PELA MELHORIA DA DISTRIBUIÇÃO DE RENDA



Figura 6 – Apresentação Programa Compra RJ

- Empreenda + Mulher - Rodada de Negócios do Compra RJ

No dia 14 de março de 2023 o Governo do Estado do Rio de Janeiro, por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços e da Secretaria de Estado da Mulher, realizou um evento no Palácio Guanabara para a promoção do empreendedorismo feminino em homenagem ao mês da mulher.



Figura 7- Convite do evento

Na parte da manhã ocorreram discussões sobre a participação feminina e a importância da diversidade e inclusão no mundo dos negócios. As duas secretarias envolvidas celebraram um Termo de Cooperação para a criação do programa Empreenda + Mulher.

O programa em questão contará com diversas ações de incentivo ao empreendedorismo feminino ao longo dos próximos anos como: capacitação, rodadas de negócios, ações de crédito, mapeamento de políticas de gênero nas empresas, promoção de negócios de impacto social etc.

Na parte da tarde, além da Rodada de Crédito, ocorreu uma Rodada de Negócios do Programa Compra Mais para incentivar negócios entre compradores e fornecedores de empresas que tenham mulheres à frente das empresas.

Participaram das Rodadas de Crédito e de Negócios um total de 91 empresas. Desse número, 15 eram empresas âncoras e as demais fornecedoras. O número de reuniões da Rodada de Negócios foi 273 já a Rodada de Crédito promoveu 144 reuniões com as Instituições financeiras. A expectativa de negócios gerada do encontro foi de R$ 1.050.000,00 (Um milhão e cinquenta mil reais)



Figura 8- Salão Nobre: Rodadas de Negócios e de Crédito

dos Municípios Fluminenses - FREMF, criado pela Lei n° 4.534, de 04 de abril de 2005, para a concessão de crédito para o financiamento de projetos de investimento de micro empreendedor individual, associações, cooperativas, indústrias, agroindústrias familiares, agricultores familiares, empreendimentos de economia solidária, empreendimentos econômicos desenvolvidos em territórios de favela e demais áreas populares, pequenas e médias empresas, de geração de energias sustentáveis, serviços e comércio atacadista geradoras de emprego e renda.

4.6 Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda.

O "Programa de Implantação, Revitalização ou Ampliação de Áreas Destinadas a Empreendimentos Econômicos Geradores de Emprego e Renda do Estado do Rio de Janeiro", em parceria com a Secretaria de Infraestrutura e Cidades do Estado do Rio de Janeiro (SEIC) e com a participação da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro (CODIN/RJ), encontra-se em fase pré-operacional, aguardando a publicação do Decreto que o instituirá, conforme processo SEI – 220012/000299/2022.

Neste capítulo serão abordadas considerações acerca do compartilhamento e combinação das atividades industriais com atividades logísticas, colocando em perspectiva as oportunidades de geração de valor em um novo cenário para o desenvolvimento dos Distritos Industriais .

4.5.1 Saneamento de débitos históricos dos acessos rodoviários

4.5.1.1 Sistema rodoviário e o impacto no *Supply Chain* dos Distritos Industriais

Os Distritos Industriais (DIs) da CODIN estão localizados na Região Metropolitana (RMRJ), Sul Fluminense, Região Serrana e Norte Fluminense, que são atendidos por Corredores de Transportes estruturais para o país e para o Estado do Rio de Janeiro, além de rodovias arteriais que são espinhas dorsais par ao fluxo inbound e outbound da cadeia de suprimentos, que se sobrepõe aos fluxos urbanos já saturados da capital e suas adjacências.

Para contextualizar, os DIs dependem de acessos rodoviários importantes, pelas BR-116 (Rio-SP), BR-040 Rio-BH, BR-493 (Arco Metropolitano), BR-101 Sul (Rio Santos), BR-465 (antiga Rio-SP), Av. Brasil (BR-101 Sul com trecho administrado pelo Município do Rio de Janeiro), BR 101 N, BR-393 e rodovias estaduais complementares. As Figura 1, 2 e 3 destacam os trechos rodoviários mais sinérgicos com a primeira e última milha da cadeia de suprimento que geram maior impacto no desempenho logístico.

Figura 9 – Trecho afetos aos DIs da RMRJ



Fonte: Elaboração própria.

Figura 10 – Trechos afetos aos DIs do Norte Fluminense RMRJ



Fonte: Elaboração própria.

Figura 11 – Trecho afeto aos DIs de Três Rios



Fonte: Elaboração própria.

Cada DI carrega consigo um custo adicional de operação decorrente de um débito histórico da infraestrutura de transportes, que são restrições importantes para o escoamento de cargas no Estado. O atraso de investimentos já pleiteados na última década para sanar tais problemas podem ser impedâncias para novos empreendimentos em face dos custos e risco implicados no transporte rodoviário de carga.

Dentre os problemas, que são verdadeiras penalidades imputadas ao dono da carga, podemos destacar conforme a Tabela 1. Já a Figura 4 destaca a localização dos trechos

rodoviários apontados.

Tabela 1– Trechos das rodovias e os seus problemas

RODOVIA	TRECHO	PROBLEMA
BR-116 Rio-SP	Descida da Serra das Araras	Geometria inadequada, declive acentuado e ausência de faixa de acostamento. Número elevado de interdições decorrentes de acidentes, principalmente com veículos pesados.
	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.
	DI de Queimados	Falta de acesso direto.
BR-101 Sul	Entroncamento com o Arco Metropolitano	Necessidade de Trevo com todos os movimentos, melhorando o acesso ao Porto de Itaguaí.
BR-101 Norte	Campos dos Goitacazes	Necessidade da construção de um contorno da área urbana. A obra estava prevista no Plano de Exploração da Rodovia no âmbito da concessão para o grupo Arteris. No entanto, a concessão foi devolvida e a obra cancelada.
	Km 144 ao Km 190	Obras de duplicação da rodovia pendentes. Problemas no licenciamento ambiental provocaram a postergação das obras. No entanto, com o processo de devolução da concessão as obras farão parte do escopo da relicitação.
BR-040	Serra de Petrópolis	Obras da Nova Subida da Serra não concluídas. Pista atual com traçado inadequado e falta de faixas de acostamento.
	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.
BR-465	Trecho de Nova Iguaçu até Av. Brasil	Intensos congestionamentos em decorrência da ocupação urbana.
BR-493	Magé - Manilha	Necessidade de Duplicação
	Trevo de Manilha	Falta de capacidade e existência de interferências que transformam o trevo em um dispositivo incompatível com as demandas de tráfego.
BR-393	DI de Três Rios	Falta de acesso direto pela rodovia. Acesso pela via urbana não permite raio de giro para carretas. Acesso atual impede implantação de empresas de maior porte.

RODOVIA	TRECHO	PROBLEMA
RJ-106 /Linha Verde/ Linha Azul / Av. Industrial	Trecho Urbano	Necessidade de preservação do corpo estradal em decorrência da ocupação urbana desordenada versus a finalidade das vias integradas, voltadas para o desenvolvimento econômico e industrial.
RJ-240	BR-356 até o DI de São João da Barra	Perfil da rodovia inadequado ao volume tráfego de veículos pesados. Necessidade de novo acesso rodoviário protegido de interferências urbanas.

Figura 12 – Localização dos trechos rodoviários



Fonte: Elaboração própria.

As perspectivas de saneamento de alguns desses problemas foram abordadas no Programa de Parcerias e Investimentos do Governo Federal, nas últimas modelagens de concessão já licitadas e em curso. A empresa CCR venceu o leilão do lote rodoviário incluindo o trecho Rio-SP, que já estava sob sua administração, somado ao segmento da BR-101 Rio Santos, entra a Av. Brasil até Ubatuba, e passou a administrar as rodovias em março de 2022. Outro lote já licitado foi o Rio-Valadares, administrado pela concessionária Eco RioMinas desde setembro de 2022. O empreendimento de 727 km compreendendo os seguintes trechos:

Rodovia BR-116/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-101/RJ (Trevo das Margaridas), no município do Rio de Janeiro (RJ), e o entroncamento com a BR-465, em Seropédica (RJ) (46,6 km);

Rodovia BR-116/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-393, no distrito de Jamapará (RJ), e o entroncamento com a BR-040(A)/493(B)/RJ-109, em Duque de Caxias (RJ) (146,3 km);

Rodovia BR-116/MG – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-381/451, em Governador Valadares (MG), e a divisa dos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (409,6 km);

Rodovia BR-493/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-101

(Manilha), em Itaboraí (RJ), e o entroncamento com a BR-116 (Santa Guilhermina), em Magé (RJ) (26,0 km);

Rodovia BR-493/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-040/116(B), em Duque de Caxias (RJ), e o Porto de Itaguaí (RJ) (75,6 km);

Rodovia BR-465/RJ – Trecho compreendido entre o entroncamento com a BR-116 e o entroncamento com a BR-101 (22,8 km).

O trecho da rodovia BR-040 Rio-Juiz de Fora, sofreu prorrogação de contrato por via judicial, com prazo contratual se estendendo a partir de fevereiro de 2021. O processo de licitação para o novo contrato já passou por audiências públicas. Os contratos em devolução são os da Rodovia do Aço (BR-393 trecho fluminense), e BR-101 Norte (Niterói- Div. ES). A Tabela 2 apresenta um resumo de todas as concessões rodoviárias no RJ e destaque para as que tem afetações aos DIs.

Além da perspectiva gerada pelos novos contratos de concessão e da modelagem de projetos de concessão em curso, ainda há soluções previstas em projetos do Estado do Rio de Janeiro, conforme identificado no Programa Pacto Rio, em que se vislumbra um novo acesso Porto do Açu, utilizando a rodovia RJ-238 (Rodovia dos Ceramistas) conjugada com um trecho greenfield, em substituição ao uso da rodovia RJ-244, que permitirá o desvio do tráfego predominante advindo do sentido Sul da rodovia BR-101 sendo desviado do mancha urbana de Campos dos Goytacazes.

Tabela 2- Concessões rodoviárias

Poder concedente	Concessão	Extensão (km)		Rodovias no RJ	Concessão			Comentários
		Total	Rio de Janeiro		Início	Prazo (anos)	Fim	
Federal	**Autopista Fluminense**	322,0	322,0	BR-101	Fev 2008	25	Fev 2033	Pedido devolução - maio/2020
	CCR RioSP	625,8	435,0	BR-116; BR-101 (SP/RJ)	Mar 2022	30	Fev 2052	

	CONCER	180,0	118,0	BR-040	Mar 1996	25	Fev 2021	Prorrogado judicialmente até a conclusão da relicitação em andamento e a entrega dos serviços à nova concessionária, ou até a decisão final no processo que tramita na Justiça Federal, se ocorrer antes.
	ECOPonte	13,2	13,2	BR-101	Jun 2015	30	Mai 2045	
	ECORioMinas	726,9	200,4	BR-116; BR-465; BR-493 (RJ/MG)	Set 2022	30	Set 2052	
	Rodovia do Aço	200,4	200,4	BR-393	Mar 2008	25	Mar 2033	Processo devolução - outubro/2021
Estadual / Municipal	CCR Via Lagos	57,0	57,0	RJ-124	Jun 2005	40	Jun 2045	
	LAMSA	17,4	17,4					
	Rota 116	140,4	140,4	RJ-116; RJ-104	Mar 2001	25	Mar 2026	
	TransOlímpica	13,0	13,0	TransOlímpica	2012	35	Mar 2047	
	TOTAL	2.296,1	1.633,7					

A Avenida Brasil é um caso a ser aprofundado, pois se já sofre coma a falta de capacidade histórica para escoar o fluxo deste importante via arterial da capital, será impactada ainda mais com a conclusão das obras e entrada em operação do sistema BRT Transbrasil, que se estende de Deodoro até São Cristóvão. O projeto suprime faixas de rolamento e são desconhecidos os estudos de impacto viário em todo seu entorno e principais acessos da Avenida.

Distritos Industriais, Polos Logísticos ou qualquer empreendimento de porte na região de influência deste eixo, sofrerá impacto decorrente do compartilhamento mais intenso da capacidade viária remanescente do principal corredor urbano para a cadeia de distribuição metropolitana e suas conexões com o sistema portuário e aeroviário do Rio de Janeiro.

A Tabela 3 apresenta a previsibilidade do período de execução das soluções e, ao mesmo tempo, imprevisibilidade para outras, o que enseja o engajamento do poder

público em investir em estudos ou políticas públicas que gerem soluções de envergadura suficiente para mitigar ou sanar os gargalos dos acessos rodoviários.

Tabela 3 – Previsão de implantação de soluções nas rodovias

Rodovia	Trecho	Problema	Fonte	Solução	Previsão de Implantação
BR-116 Rio-SP	Descida da Serra das Araras	Geometria inadequada, declive acentuado e ausência de faixa de acostamento. Número elevado de interdições decorrentes de acidentes, principalmente com veículos pesados.	PER CCR RioSP	Construção de Nova Pista de Subida e conversão da atual pista de descida em pista de subida.	2026-2030
BR-116 Rio-SP	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.	PER CCR RioSP	Implantação de Gerenciamento Ativo de Tráfego e transformação de acostamento em Hard Sholder.	Até 2026
				Complementação de pistas laterais entre a Av. Brasil e Queimados.	2026-2030
	DI de Queimados	Falta de acesso direto.	PER CCR RioSP	Construção de trevo de acesso.	2026-2030
BR-101 Sul	Entroncamento com o Arco Metropolitano	Necessidade de Trevo com todos os movimentos, melhorando o acesso ao Porto de Itaguaí.	PER Eco RioMinas	Construção de alças de acesso.	2026-2030
BR-040	Serra de Petrópolis	Obras da Nova Subida da Serra não concluídas. Pista atual com traçado inadequado e falta de	PER - Edital não publicado	Conclusão das obras da Nova Subida da Serra.	Até 5º ano da concessão

		faixas de acostamento.			

Rodovia	Trecho	Problema	Fonte	Solução	Previsão de Implantação
BR-040	Baixada Fluminense	Intensos congestionamentos no sentido Rio por falta de capacidade.	PER - Edital não publicado	Ver se tem alguma proposta (acho que tem faixa adicional)	Até 5º ano da concessão
R-101 Norte	Campos dos Goytacazes	Necessidade da construção de um contorno da área urbana. A obra estava prevista no Plano de Exploração da Rodovia no âmbito da concessão para a empresa Arteris. No entanto, a concessão foi devolvida e a obra cancelada.	Em estudo	Construção do contorno.	Em estudos (ANTT). Processo de relicitação da concessão
	Km 144 ao Km 190	Obras de duplicação da rodovia pendentes. Problemas no licenciamento ambiental provocaram a postergação da obra. No entanto, com o processo de devolução da concessão as obras farão parte do escopo da relicitação.	Em estudo.	Conclusão das obras.	Em estudos (ANTT). Processo de relicitação da concessão.
BR-465	Trecho de	Intensos		Duplicação do	sem previsão

	Nova Iguaçu até Av. Brasil	congestionamentos em decorrência da ocupação urbana.		trecho	
BR-493	Magé - Manilha	Necessidade de Duplicação	PER Eco RioMinas	Dobras de duplicação do trecho	2026-2030
	Trevo de Manilha	Falta de capacidade e existência de interferências que transformam o trevo em um dispositivo incompatível com as demandas de tráfego.	Em estudo	Obras de melhoria do trevo.	Em estudos (ANTT). Processo de relicitação da concessão.

Rodovia	Trecho	Problema	Fonte	Solução	Previsão de Implantação
BR-393	DI de Três Rios	Falta de acesso direto pela rodovia. Acesso pela via urbana não permite raio de giro para carretas. Acesso atual impede implantação de empresas de maior porte.			Sem previsão
RJ-106 /Linha Verde/ Linha Azul /	Trecho Urbano	Necessidade de preservação do corpo estradal em decorrência da ocupação urbana			Sem previsão

Av. Industrial		desordenadas versus a finalidade das vias integradas, voltadas para o desenvolvimento.			
RJ-240	BR-356 até o DI de São João da Barra	Perfil da rodovia inadequado ao volume tráfego de veículos pesados. Necessidade de novo acesso rodoviário protegido de interferências urbanas.	Pacto Rio	Obra de construção de trecho *greenfield* fazendo ligação do DI com a rodovia RJ-238 e BR-101.	Em fase licitatória - Externa

4.5.2 Oportunidade estratégica do sistema ferroviário para os Distritos Industriais

4.5.2.1 Implantação do Terminal de Queimados da MRS Logística

4.5.2.1.1 Caracterização ferrovia

A MRS é uma ferrovia concessionada e operada pela MRS Logística S.A. Possui 1,686 km de malha total, dos quais 1,613 km em bitola larga e 73 km em bitola mista, incluindo o acesso ao Porto de Santos-SP, atendendo aos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 13 – Malha ferroviária da Ferrovia MRS



Ela se conecta com as ferrovias FCA e EFVM, no entanto, devido à diferença de bitola não existe interligação entre as ferrovias. A MRS possui conexão com os portos de Santos-SP (podendo acessar as margens direita e esquerda), Itaguaí-RJ e Rio de Janeiro-RJ e interliga-se com a malha da RMP no entorno de São Paulo e Santos, como mostra a Figura 6.

Figura 14 – Portos conectados com a malha ferroviária da MRS



Com contrato de concessão em vigor desde 1996 e com termo previsto para 2025, a MRS Logística protocolou à ANTT um pedido de renovação antecipada do contrato de concessão em 2015, o que se consolidou com a conclusão da Audiência Pública ANTT 07/2019, conseguinte aprovação do Plano de Negócios pelo Tribunal de contas da União e assinatura do contrato em 2022, como pode ser visto na linha do tempo da Figura 7.

Figura 15 – Linha do tempo da MRS



Fonte: MRS

Como contrapartida a MRS prevê investimentos de capital (Capex) de aproximadamente R$ 11 bilhões, distribuídos ao longo do período de concessão,

divididos em três grandes grupos: aumento de capacidade e melhoria de desempenho, incluindo ampliações de pátios, remodelação da via permanente, ampliação de instalações e aquisição de novos vagões e locomotivas; mitigação de conflitos urbanos com a construção de viadutos, passarelas, muros de vedação e implantação de cancelas automáticas; e obras de interesse público, como por exemplo a segregação das linhas de cargas e passageiros da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) no trecho Jundiaí-SP até Barra Funda, entre outros.

O novo contrato passou ter prazo até 2056 e no bojo do plano de investimentos vários projetos são de interesse do RJ. No foco dos DIs, tem relevância o pleito encaminhado e logrado êxito conforme descrito a seguir.

Um dos pleitos do Estado do Rio de Janeiro manifestado na Audiência Pública para o processo de renovação antecipada do contrato de concessão da MRS Logística é a implantação de terminais rodoferroviários nos principais polos geradores de carga, visando facilitar a utilização do modal ferroviário e gerando vantagem competitiva na agregação de carga no sentido Rio-SP, tanto no *inbound* quanto no *outbound* das cadeias logísticas da RMRJ. Neste âmbito, foi destacado o projeto latente da MRS, Terminal Intermodal de Queimados, que atenderá tanto o complexo industrial metropolitano quanto reduzir custos logísticos para os portos do Estado no atendimento a regiões de MG e SP, e é fundamental para o incremente da movimentação de contêiner e carga geral por via ferroviária, o que também é meta da MRS e da ANTT.

Nas avaliações da ANTT dos estudos de engenharia sobre a implantação de Terminais, ela desconsiderou todos os investimentos respondendo que: "A operação de Terminais não consiste no principal objeto da Concessão, qual seja a exploração da infraestrutura e prestação de serviço de transporte de carga ferroviário. Sua implantação, em sua maioria, ocorre em áreas não contempladas na faixa de domínio da ferrovia. Diante do exposto, os investimentos em terminais, caracterizados como serviços acessórios à prestação do serviço de transporte ferroviário, os quais beneficiam os interesses privados da companhia, foram desconsiderados para fins de composição do CAPEX".

Ocorre que, o Terminal de Queimados, cuja área engloba parte a faixa de domínio da ferrovia na região, e inclusive é de propriedade da MRS, não se trata apenas de serviço acessório, mas sim uma necessidade urgente e um ponto de entrada e saída de contêineres e carga geral, sem o qual a multimodalidade na ferrovia será altamente

prejudicada no trecho do Rio de Janeiro, que atualmente, predomina a atividade de escoamento exportador de minério de ferro e ferro gusa. A Figura 8 apresenta uma visão da área destinada ao Terminal, adjacente ao ramal ferroviário da MRS e ao Arco Metropolitano, na altura do km 78.

Figura 16 – Localização do Terminal de Queimados



Fonte: Elaboração própria.

Apesar do embate estabelecido, o Terminal Multimodal de Queimados foi incluído no Plano de Investimentos como atendimento aos pleitos da sociedade e no bojo da composição do valor de outorga, conforme contrato de renovação, com prazo de execução de 5 anos a partir do seu início. Este vem a ser um empreendimento que será um marco para requalificação das atividades multimodais rodoferroviárias do RJ, tanto no que tange a modernização do parque logístico fluminense, quanto na possibilidade de captura de valor por parte dos DIs, ainda mais se atuarem de forma sinérgica nas contratações de serviços logísticos nos eixos RJ-SP e RJ-MG para transporte de carga geral e carga geral conteinerizada.

A Figura 9 apresenta uma visão macro da divulgação dos investimentos previstos ela borado pela própria MRS em que destaca o Terminal de Queimados. Já a Figura 10 apresenta os detalhes da localização e idealização do terminal.

Figura 17 – Investimentos da MRS



Fonte: MRS

Figura 18 – Localização e idealização do terminal



Fonte: MRS.

Por fim, cabe tecer que este projeto tem que ser acompanhado com atenção pelo poder público Estadual, a fim de debelar as impedâncias possíveis de sua implantação, não só pelos avanços na requalificação da Plataforma Logística Fluminense, mas pelas possibilidade de elevar a competitividade da produção dos DIs no atendimento dos grandes mercados consumidores e clusters industriais nacionais, desde que haja uma ação aglutinadora em torno das atividades empreendidas em cada polo de

desenvolvimento ancorado na rede da CODIN.

4.5.3 Vocacionamento das Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda

4.5.3.1 Definição

O termo Plataforma Logística pode ser analisado e interpretado sob dois aspectos diferentes, como parte de uma complexa solução de infraestrutura de integração de transportes ou consideradas como geradores de negócios (Meiduté, 2005; Quadros 2012).

Segundo Tsamboulas e Kapros (2003) a Plataforma Logística é um centro integrador de vários modais de transporte, capaz de promover a intermodalidade. Também podem ser interpretadas como terminais intermodais, constituindo um facilitador para o transbordo de mercadoria de um modal para o outro. A organização destes centros é planejada de acordo com os tipos de mercado a serem atendidos, bem como com as projeções de crescimento dos volumes de demanda.

A EUROPLATFORM, uma entidade europeia que reúne informações a respeito dos seus principais centros logísticos, define que as Plataformas Logísticas são áreas com atividades relacionadas ao transporte, logística e distribuição de mercadorias e que são conduzidas por diversos operadores. Com o intuito de desenvolver a intermodalidade no continente, a Plataforma Logística deve ser servida de uma variedade de modos (rodoviário, ferroviário, marítimo, aéreo).

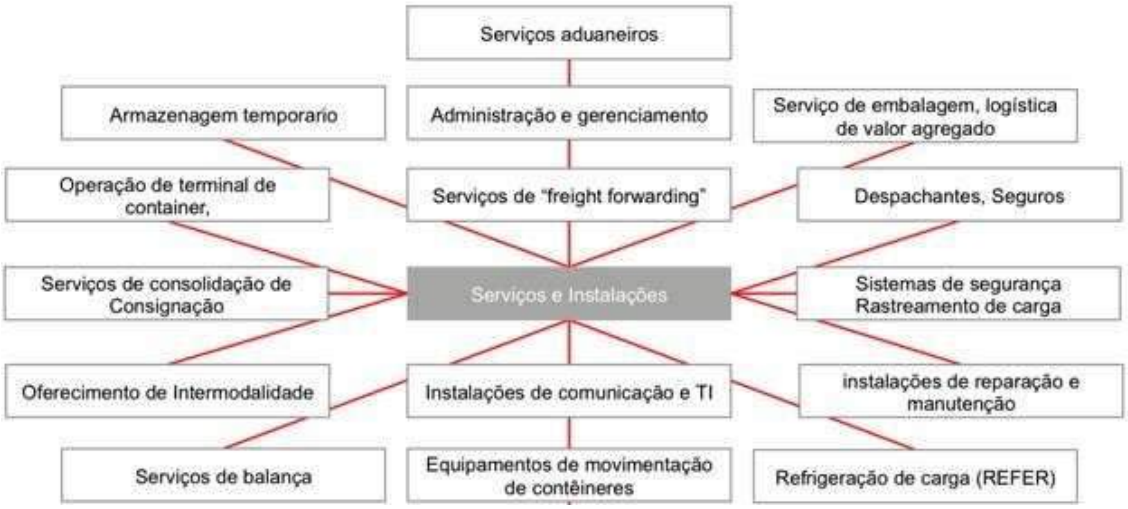
Uma plataforma ideal, para cumprir seu papel de eficácia logística, deve ter localização estratégica, ou seja, estar em áreas urbanas, industriais, junto a portos e com bons acessos às principais infraestruturas de transporte; como também ser funcional, facilitando a oferta de intermodalidade.

As plataformas logísticas devem formar ainda um sistema logístico eficiente estruturado em eixos principais de transporte (spokes), com cargas transferidas entre caminhões e trens em terminais intermodais anexos ou próximos a plataformas logísticas (hub).

Os serviços oferecidos vãos desde armazenagem e transporte até gerenciamento da cadeia logística e serviços de alto valor agregado, como logística reversa ou reparos.

Na Figura 11, exemplificam-se esses serviços em maior detalhe.

Figura 19 – Serviços típicos prestados nas plataformas logísticas



Fonte: DBI (2014).

A implementação de uma plataforma logística em uma determinada região traz efeitos qualitativos como melhorias na eficiência logística, eficaz redução dos custos, redução dos gargalos de capacidade, economias de escopo e escala, iniciar colaboração entre as empresas logísticas, desenvolvimento de um cluster logístico, redução do tempo de movimentação das cargas, melhor qualidade de serviço e logística integrada, impacto socioeconômico positivo, como sustentabilidade e meio ambiente, geração de emprego, possibilidade de acesso a uma moderna infraestrutura de TI, aumento na oferta dos serviços logísticos e divisão dos riscos empresariais.

4.5.3.2 Tipos e exemplos de Plataformas Logísticas

No mundo as principais plataformas estão localizadas na Europa, continente onde o conceito surgiu, fazendo parte de um sistema logístico intermodal que busca o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

4.5.3.2.1 Tipologia

Existem diversos tipos de plataforma logística no mundo, cada qual com sua característica e funcionalidade específica. Neste subitem serão apresentados alguns desses tipos de plataformas e, por fim, a Tabela 4 apresenta um resumo dessa

descrição.

- Parque Logístico: projetado para cooperar com centros logísticos, diminuir a demanda de abastecimento de estoque e adequar os custos de transportes para as empresas. Um exemplo é o London Gateway, um terminal ferroviário conectado à rede ferroviária principal do Reino Unido. A distribuição de produtos é gerenciada pela mesma equipe que gerencia o porto, melhorando o sincronismo na cadeia logística.
- Distriparques: área concentrada administrada ou não por operadores logísticos internacionais em áreas próximas a portos, com o objetivo de dar agilidade à movimentação de veículos de carga.
- Plataformas Logísticas: Um ambiente flexível capaz de responder as estratégias dos canais do mercado. Neste ambiente são realizadas atividades logísticas (armazenagem, transbordo de cargas, dentre outros) que integrem atividades dentro de um cenário específico da cadeia de suprimentos.
- Centro Logístico: Localidade ou região onde os operadores realizam diversos serviços ligados ao transporte, logística e distribuição em uma determinada área geográfica.
- Zona Logística: Local que dispõe às empresas um lugar para armazenar ou manter suas matérias-primas, produtos semiacabados ou acabados por um determinado período.

Tabela 4 – Descrição de alguns tipos de instalações logísticas

Tipo de Instalação Logística	Localização Recomendada	Atividade Logística Associada
Distripark	Área portuária	Terminal portuário
Centro de Consolidação de Frete	Centro urbano	Terminal de carga aérea/ferroviária (opcional)
Parque Logístico	Entorno da Região Metropolitana	Terminal portuário/ferroviário
Freight Village		Processamento/Fabricação
Plataforma Logística	Mesoregião	Terminal portuário/ferroviário/aéreo
TSDC		
Centro Logístico		
Centro de Distribuição Internacional	Região Metropolitana	Terminal portuário
Centro Nodal de Produtos		Terminal ferroviário
Zona Logística		Terminal ferroviário/portuário

4.5.3.2.2 Exemplo na Espanha

A Plataforma Logística de Zaragoza – PLAZA, na Espanha, com uma área de 12 milhões de metros quadrados possui as maiores instalações logísticas da Europa e está aberta a todas as empresas que participam em atividades relacionadas com os transportes e a logística. Situada na cidade de Zaragoza, no eixo Madri/Barcelona tem como principal característica ser um centro intermodal de transportes (rodovias, ferrovias e vias aéreas), com o objetivo de facilitar operações e a obtenção de sinergias na cadeia logística.

A área da plataforma possui 10.455.813 m², sendo dividida em 12 segmentos e uma área reservada para expansão futura. Dentre estes setores, podemos destacar 31% da área destinada para logística intermodal industrial, 21% para espaços verdes de domínio e uso público, 17% para rede rodoviária com estacionamento e 6% de área logística intermodal ferroviária. As Figura 12 e 13 mostram o layout e a localização da plataforma de Zaragoza, respectivamente.

Figura 20 – Layout da Plataforma Logística de Zaragoza



Fonte: Elaboração própria.

Figura 21 – Localização da Plataforma Logística de Zaragoza



4.5.3.2.3 Exemplo na Alemanha

A Alemanha possui o sistema logístico europeu mais denso, com mais de 150 terminais sendo 35 plataformas logísticas intermodais, tipo GVZ (*Güterverkehrszentren*), como são denominadas as Plataformas Logísticas da Alemanha. Dessa forma, todas as cidades industriais e comerciais são cobertas. Possui mais de 150 terminais de contêineres em operação e 85% da infraestrutura é subsidiada pelo governo Federal ou local. A Figura 14 mostra o exemplo Plataformas Logísticas com formato GVZ, Berlin West Wustermark, onde a uma composição logística e industrial.

Figura 22 – Plataformas Logísticas Berlin West Wustermark



Fonte: Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH (2014).

4.5.4 Pontos sugeridos para plataformas logísticas no RJ

A primeira versão do Plano Estratégico de Logística e Cargas do RJ – PELC/RJ 2045, concluído em 2016, realizou um estudo sobre 12 locais para possíveis instalações de plataformas logísticas, classificando por grau de prioridade (A, B e C) da implantação de acordo com 8 critérios, como a localização, o apoio às âncoras logísticas do Estado na região, o apoio às indústrias relevantes e crescentes de Estado, o grau ou nível de serviço logístico a serem oferecidos na região, infraestrutura logística existente na região, nível de interação com plataformas e terminais próximos, cenário tendencial da região e potencial de transferência modal de cargas, a partir de um modelo matemático desenvolvido no PELC.

Os locais indicados foram Sul Fluminense (Resende-Itatiaia-Porto Real); Barra Mansa/Volta Redonda; Arco Oeste (Itaguaí-Santa Cruz-Seropédica); Arco Leste (COMPERJ-Maricá); Arco Central (Caxias-BR 040); Baixada Oeste (Japeri-Queimados); Aeroporto Galeão; Rio-Minas (Três Rios); Macaé (Eixo Macaé – Cabo Frio); Serrana I (Petrópolis-Teresópolis); Serrana II (Nova Friburgo) e Açu (Barra do Furado-Açu-Campos dos Goytacazes).

Baseado no resultado sobre o grau de prioridade das possíveis plataformas logísticas a serem implantados no Estado do Rio de Janeiro, é possível fazer uma associação com a localização dos Distritos Industriais idealizados e/ou implantados para determinadas regiões no ERJ. O resultado da comparação está indicado na Tabela 5.

Da lista apresentada na Tabela 5, pode se afirmar que os distritos industriais de São João da Barra, Macaé, Barra Mansa e Duque de Caxias são os mais próximos das localizações de Plataformas Logísticas sugeridas, tendo um bom potencial de compatibilização entre as funções sinérgica de produção e logística.

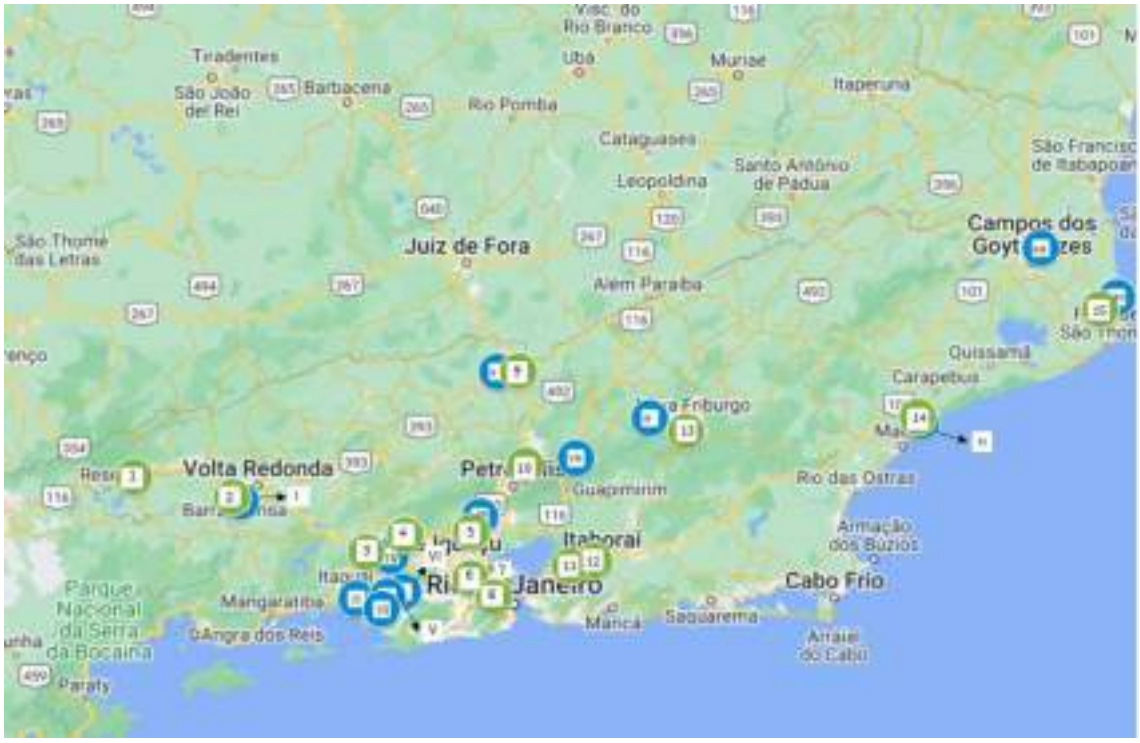
Tabela 5 – Distância aproximada de DI analisados e Plataformas Logísticas sugeridas

Prioridade	Plataformas Logísticas	Distrito Industrial mais próximo	Distância aproximada (em Km)
A	Açu	DI São João da Barra	6,50
A	Aeroporto Galeão	Não tem	-
A	Arco Central	DI Duque de Caxias	6,40
A	Arco Leste	Não tem	-
A	Arco Oeste	DI Queimados	8,60
A	Baixada Oeste	DI Queimados	8,90
A	Macaé	DI Macaé	2,00
A	Rio-Minas	DI Três Rios	7,80
A	Sul Fluminense	Não tem	-
B	Barra Mansa/Volta Redonda	DI Barra Mansa	3,50
C	Serrana I	DI Teresópolis	18,80
C	Serrana II	DI Nova Friburgo	14,30

Os distritos industriais de Três Rios e Queimados estão numa distância razoável, o que pode prejudicar a funcionalidade dos Distritos via à vis a função de uma Plataforma Logística e Industrial mais bem localizada. Já os Distritos Industriais de Teresópolis e Nova Friburgo, em função do afastamento geográfico das Plataformas Logísticas sugeridas, também não permitem aferir se um empreendimento combinado seria potencializado.

Por fim, as Plataformas Logísticas Sul Fluminense, Arco Leste (COMPERJ-Maricá) não possuem distritos industriais próximos para viabilizar uma conexão. Essa lógica não vale para a plataforma do Aeroporto Galeão, pois neste caso a plataforma se beneficiaria por estar localizada dentro de um terminal de cargas do aeroporto internacional. A Figura 15 indica a localização sugerida para as plataformas logísticas e proximidades com os Distritos Industriais.

Figura 23 – Localização indicada para as Plataformas Logísticas



ID	PLATAFORMAS LOGÍSTICAS	ID	DISTRITOS INDUSTRIAIS
1	Sul Fluminense	I	DI Barra Mansa
2	Barra Mansa/Volta Redonda	II	DI Sant Cruz
3	Arco Oeste	III	DI Paciência
4	Baixada Oeste	IV	DI Queimados
5	Arco Central	V	DI Palmares
6	Dutra e Av. Brasil	VI	DI Campo Grande

7	Aeroporto Galeão	VII	DI Duque de Caxias
8	Porto do Rio	VIII	DI Teresópolis
9	Rio-Minas	IX	DI Nova Friburgo
10	Serrana I	X	DI Três Rios
11	São Gonçalo	XI	DI Macaé
12	Arco Leste	XII	DI São João da Barra
13	Serrana II	XIII	DI Campos dos Goytacazes
14	Macaé		
15	Açu		

Fonte: Elaboração própria.

4.5.5 Normas regulatórias a serem exploradas pelas Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda

Nos últimos anos, foram sancionadas algumas leis que estabeleceram marcos institucionais de logística e de transporte de cargas que podem impactar positivamente os distritos industriais do Estado do Rio de Janeiro e, por isso, devem ser reforçadas e exploradas.

A Lei Estadual nº 9.025/2020 dispõe sobre instituição de um regime diferenciado de tributação para o setor atacadista, o RioLog. Para isso, esta lei revoga a Lei nº 4.173/2003 (cria o RioLog) e o Decreto nº 44.498/2013 (concedia regime de tributação diferenciado sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS para atividade de comércio atacadista nas operações de saídas internas realizadas com mercadorias sujeitas ao regime de substituição tributária). As mudanças que a Lei nº 9.025/2020 efetivou se dão em relação ao potencial de alavancar a competitividade do transporte de cargas no estado, principalmente pelas previsões de manutenção de armazenagem e operação das cargas no Rio de Janeiro, essenciais para recolhimento de ICMS.

O grande destaque desta lei são os incentivos fiscais concedidos. Em suma, a RioLog estabelece benefícios para atacadistas e para exportadores situados no Rio de Janeiro. Esta lei determina redução da alíquota de ICMS dos produtos da cesta básica para 7% e estabelece 12% para os demais produtos comercializados pelo setor atacadista. Além disso, pode-se destacar, em relação às operações de saídas interestaduais, a possibilidade de importar mercadorias sem pagar ICMS no desembaraço aduaneiro, sendo que, para remessa de mercadorias para outros estados, independentemente da origem (importada ou proveniente do mercado interno), a alíquota será de 1,1% (mais baixa quando comparada à anterior).

Esses incentivos fiscais do governo do Estado de janeiro são fundamentais para estimular o desenvolvimento e atrair investidores e empresas internacionais e nacionais, facilitando a atração e retenção de empresas nos distritos industriais. Como resultado, essas medidas garantem o bom funcionamento e o desenvolvimento dos distritos industriais do Estado, além de manter a competitividade de empresas fluminenses frente a empresas localizadas em outros estados da Federação que ofertam uma tributação menos onerosa.

Medidas similares foram aplicadas no Estado de Santa Catarina e os resultados positivos já estão sendo vistos. Devido aos incentivos tributários, atualmente este Estado está recebendo cargas com alto valor agregado, as quais poderiam estar sendo enviadas para o Rio de Janeiro. Esse "desvio" de *players* resultou em uma perda de aproximadamente R$ 2,1 bilhões por ano ao Estado do Rio de Janeiro, com capacidade para estar recebendo 500 mil contêineres a mais do atual volume.

Outra lei incentivo fiscal que tem grande potencial de impactar os distritos industriais do Rio de Janeiro é a Lei Estadual nº 9.577/2022 que autoriza o Poder Executivo a conceder isenção do (ICMS). Desse modo, esta lei outorga o Estado do Rio de Janeiro a isentar os transportadores autônomos de cargas e os empresários individuais do pagamento ICMS nas operações de aquisição de caminhão ou de troca de caminhão usado. Trata-se de um benefício fiscal do Estado do Rio de Janeiro positivo ao setor logístico rodoviário, diante da desoneração do transportador.

Como consequência desse incentivo, há uma redução do valor final do produto transportado, possibilitando que as empresas reduzam custos sem perder a qualidade de produtos e serviço. Sendo assim, os distritos industriais do Estado se tornam mais competitivos perante as outras regiões do país. É importante destacar que a lei não traz benefícios apenas aos indivíduos isentos do pagamento do ICMS, mas também às concessionárias e aos usuários das rodovias e, ainda, à sociedade.

Por fim, vale ressaltar a Lei Estadual n° 9.281/2021que institui regime tributário especial para as operações de saída interna de querosene de aviação (QAV). Esta lei prevê uma importante alteração na base de cálculo do ICMS sobre a saída interna de QAV, realizado por distribuidora de combustível, e que se destina ao consumo por empresas de transporte aéreo de carga ou de pessoas. Ao reduzir a base de cálculo do imposto, a norma editada pelo Estado visa atrair empresas e, assim, aumentar o transporte de cargas e de passageiros no Rio de Janeiro. Neste contexto, observa-se

que esse arcabouço de incentivo fiscal é uma oportunidade de coadunar a atividade logística e industrial dentro dos DIs.

4.5.6 Conclusões e recomendações

Não resta dúvida que o desenvolvimento das Áreas destinadas à Empreendimentos Econômicos geradores de Emprego e Renda perpassa por uma nova conjunção onde a agregação de valor advém das atividades industriais compartilhadas e combinadas com as atividades logísticas. E essa aglutinação depende da ação e acompanhamento do poder público com diretrizes de competividade crescente.

Nesta esteira, há uma oportunidade a ser aproveitada no contexto industrial formatado pela CODIN, em que se estabelece uma concentração geográfica conjuminada com incentivos fiscais, de acelerar a remoção de restrições logísticas da cadeia de suprimentos e criar um cenário onde os DIs estão inseridos em um ambiente logístico moderno que pode ser tratado como uma Plataforma Logística Regional, incrementado a reboque dos incentivos fiscais já desenvolvido.

Alguns problemas apontados são alvo de contratos de concessões em curso, mas, outros ainda dependem do escrutínio e acompanhamento por parte do Governo Estadual sobre os processos de relicitação, o que não pode ficar à deriva caso a modelagem destes lotes rodoviários não inclua o saneamento esperado. Douta forma, outras soluções podem advir de proposições ainda a serem auscultadas. O que passaria por um processo de Audiências e instigações localizadas.

Um ponto fulcral para o desenvolvimento regional e que reflete no desenvolvimento industrial e logístico, será a conclusão do Terminal Multimodal de Queimados, um marco importante para a elevação de patamar das atividades logísticas. Cabe ao Estado assegurar que o evento congregue os DIs em torno desta oportunidade no que tange as atividades na área de influência da RMRJ. Por fim, de forma sintética, a Tabela 6 apresenta algumas recomendações.

Tabela 6 – Ações recomendadas

Desafio	Ação
Saneamento de restrições em rodovias federais concedidas.	Acompanha a execução do Plano de Exploração da Rodovia e, se possível, atuar para a antecipação dos cronogramas estabelecidos.
Saneamento de restrições em rodovias federais em processo de relicitação.	Articular institucionalmente para conhecer detalhes do planejamento e modelagem dos futuros contratos e assegurar que os problemas identificados serão sanados e incluir soluções complementares no modelo de concessão.
Projetos Estaduais em curso.	Acompanhar e atuar para a conclusão da execução.
Terminal Multimodal de Queimados.	Acompanhar execução junto a ANTT e MRS e atuar institucionalmente para debelar entraves de execução.
Implantação de Plataformas Logísticas envolvendo os DIs.	• Institucionalização de um conselho para discussão e evolução da ideia/conceito. • Aprofundamento de estudos para avaliar o vocacionamento de cada DI. • Aglutinar atores do mercado interessados em compor a atividade Industrial e Logística. • Definir um plano de implantação.
Garantir a ampliação dos benefícios da Lei Rio-Log	Manter articulação permanente junto a Secretaria de Fazenda e setor privado no sentido de ampliar a divulgação e garantir a celeridade no processo de concessão de benefícios fiscais no âmbito da Rio-Log para empresas que participem do projeto de Plataforma Logística e Industrial.

Referências bibliográficas

DBI: Dr. Maria Krotova et al., **Sophisticated infrastructure in the hinterland - The example of Freight Villages in Europe**, 2012, apresentação da empresa DB International, Moscow, p. 4.

DBI: Frank Spoerl et al., **Apresentação da empresa DB International GmbH**, Alemanha, 2014.

MEIDUTÈ, I.: **Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres.** TRANSPORT. Vol. XX, no3, ISSN 1648- 4142. Vilna, 2005, pp. 106-110.

QUADROS, Hermes Leite: **Plataformas Logísticas: Uma contribuição à análise dos fatores relevantes para estudos de viabilidade de projetos com participação pública e privada**. Dissertação à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012, pp. 1, 3, 6, 7,18, 56-60, 85, 93.

TSAMBOULAS, D.; KAPROS, S.: **Freight Village Evaluation Under Uncertainty with Public and Private Financing.** Transport Polic, Elsevier Science Ltda. Atenas 2003, pp. 141- 156.

5. Adequação SIGAP

Em razão do desenvolvimento de uma atualização do sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos, de forma a possibilitar uma visualização sistêmica dos projetos – dashboards, além de contemplar as demandas apontadas pela equipe de projetos da SEDEICS, foi realizada uma reunião a respeito do conteúdo e formato que o sistema deveria conter. Participaram da reunião representantes da equipe da SUBIAN e do Escritório de projetos, além de representantes da consultoria.

A partir desse encontro foi possível iniciar o levantamento de todos os requisitos do sistema e elaborar o elaborar o Documento de Requisitos para o Sistema de Gestão de Projetos, Contratos e Demandas.

5.1 Sistema de gestão de projetos, contratos e demandas

5.1.1 Documento de Requisitos

5.1.1.1 Introdução

Este sistema de gestão foi concebido de forma a atender as necessidades específicas da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços – SEDEICS do Rio de Janeiro. Este documento visa elucidar todos os requisitos do sistema tanto de funcionalidades quanto de qualidade, todos os dados que serão utilizados e de que forma serão instanciados no sistema.

5.1.1.2 Processos a definirem o sistema

Seguem os processos que nos foram detalhados pela equipe interna do escritório de processos da SEDEICS e que foram a base para criar o fluxo de dados dentro do sistema. A partir deste detalhamento de processos foram criados os níveis de usuários, fluxo de aprovações e foram identificados os principais casos de uso do sistema.

Início de um pré-projeto

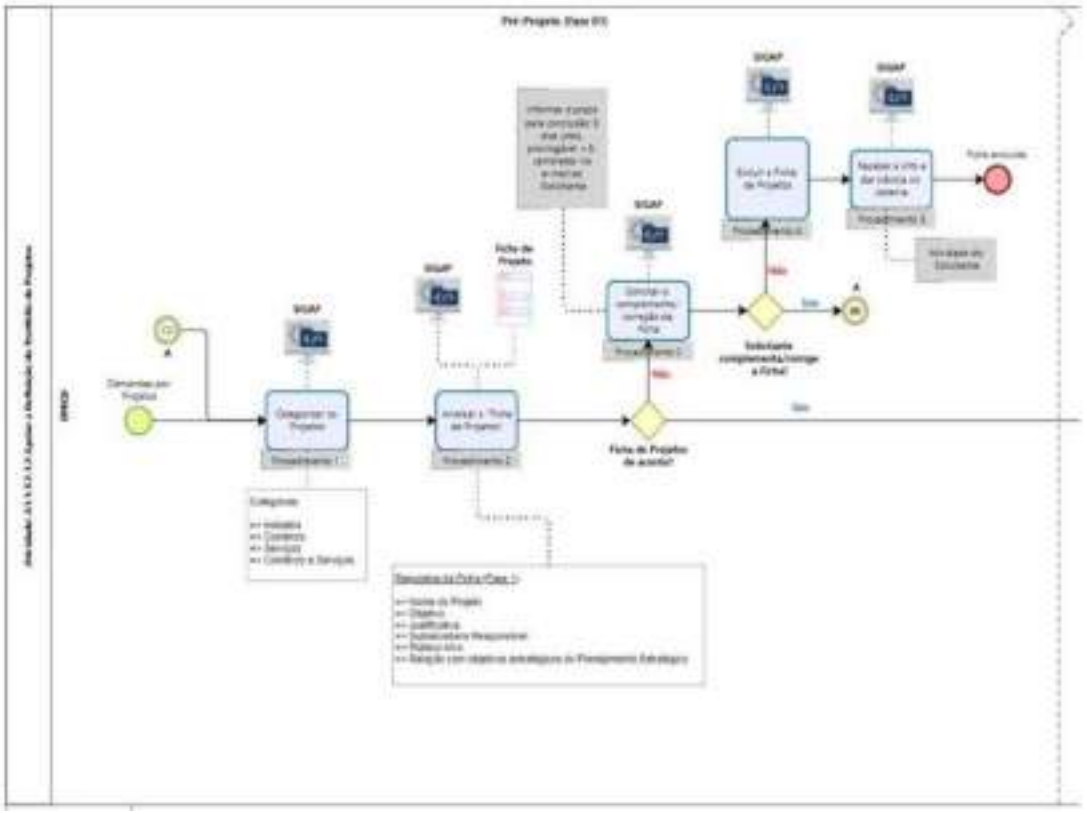


Figura 24- Início de fluxo de pré-projeto fase 1

Complementação da ficha de pré-projeto

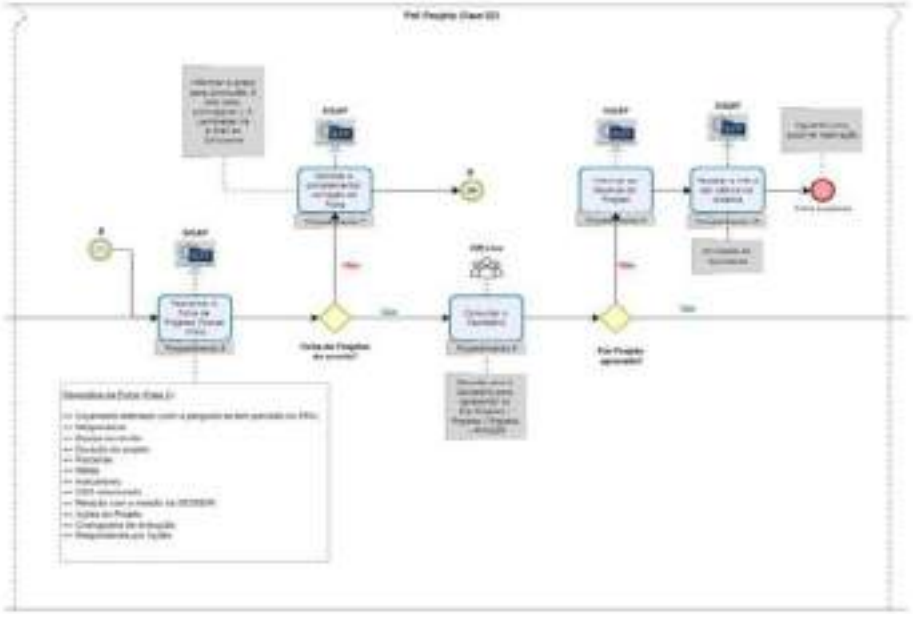


Figura 25- Fluxo de pré-projeto fase 2

Aprovação de pré-projeto

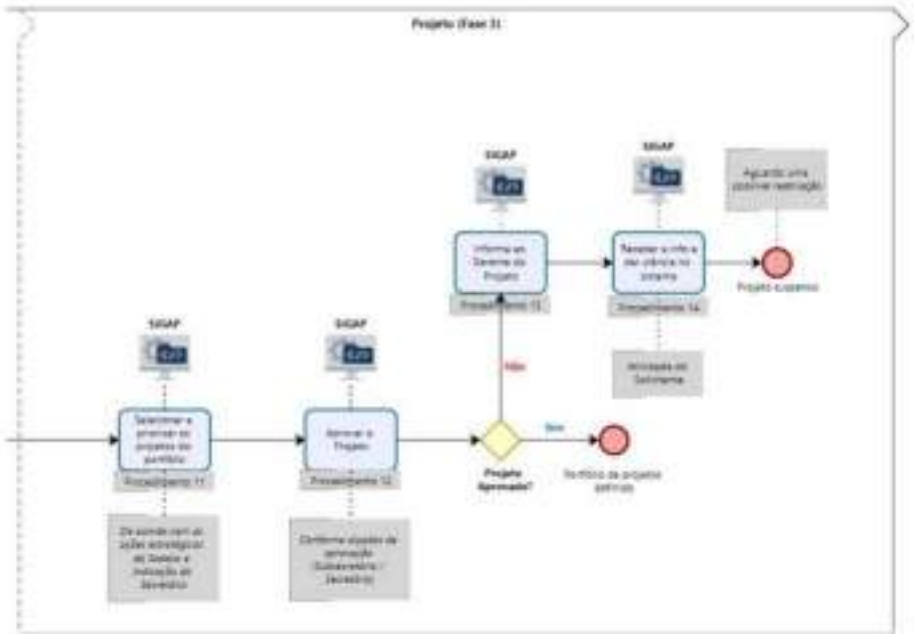


Figura 26- Aprovação de pré-projeto fase 3

Monitoramento do desempenho do portfólio de projetos

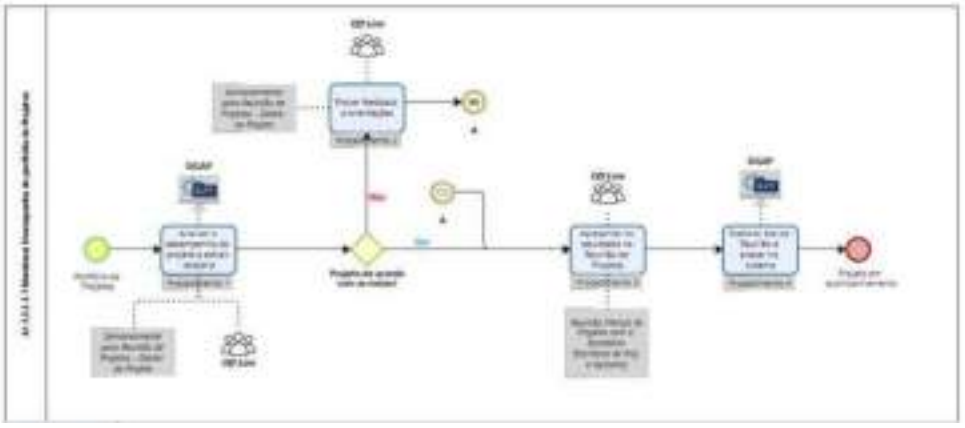


Figura 27- Monitoramento do Desempenho de Portfólio de Projetos

Encerramento de projeto

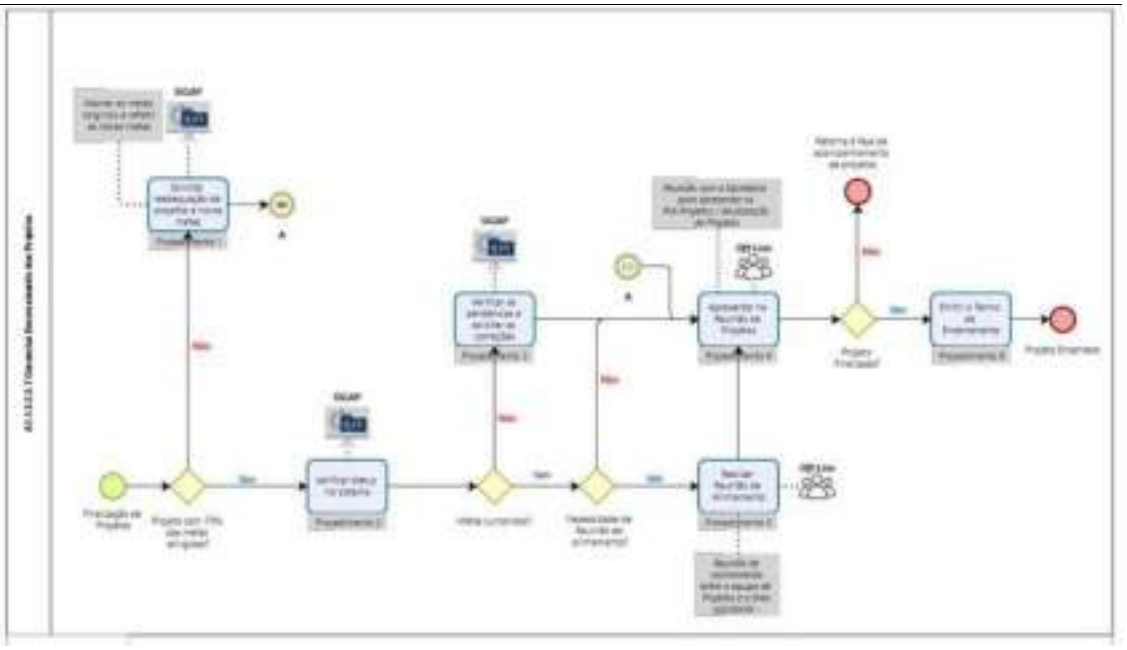


Figura 28- Encerramento de Projeto

Ativação de projeto

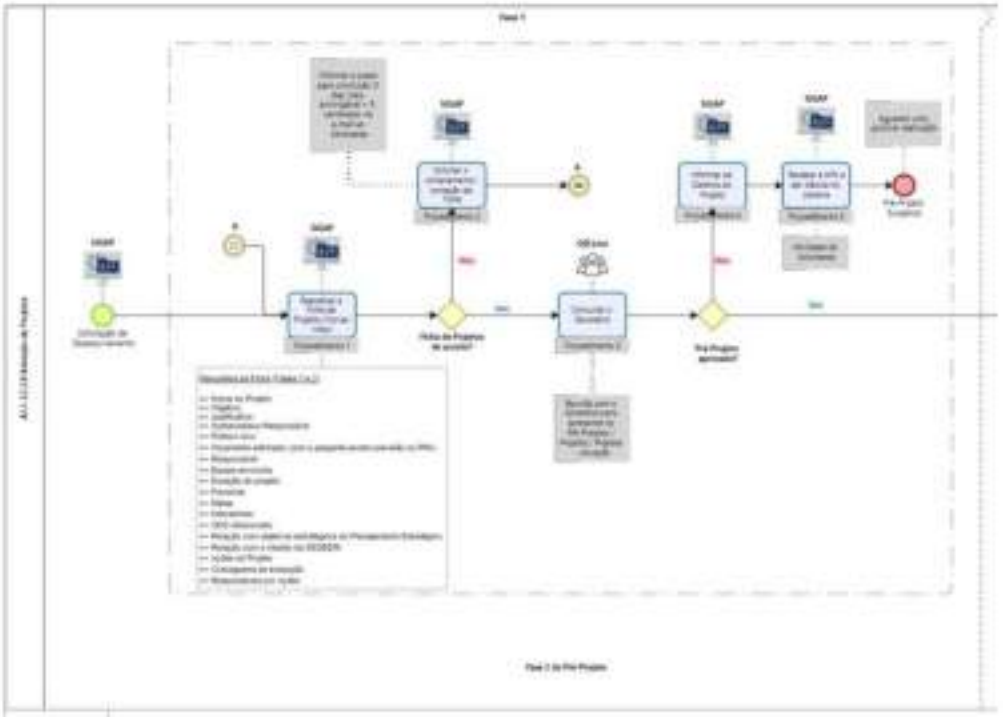


Figura 29- Ativação de projeto fase 1

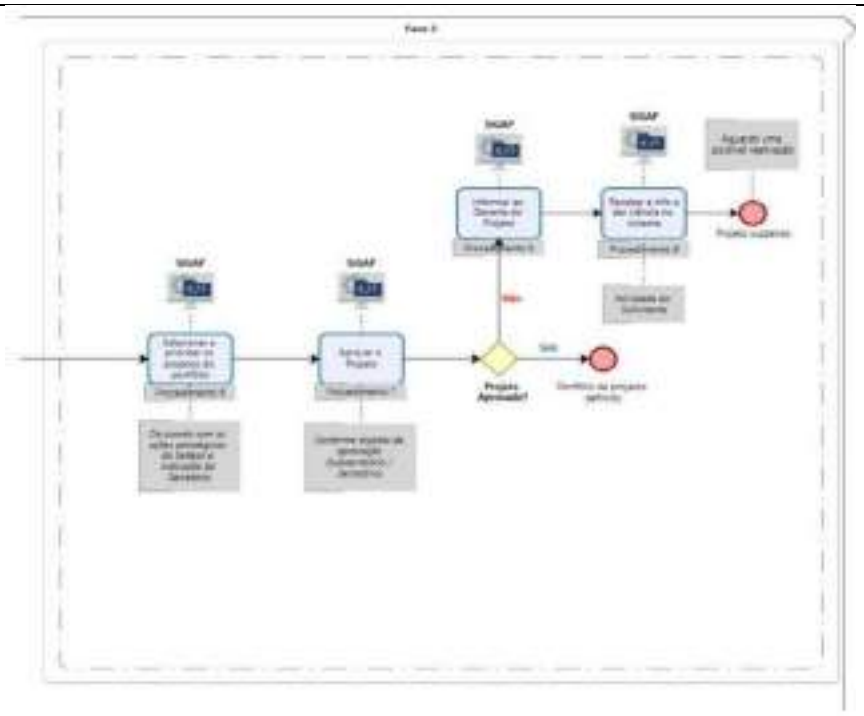


Figura 30- Ativação de projeto fase 2

5.1.1.3 Detalhamento dos processos

Segue abaixo o detalhamento de informações relevantes e dos processos definidos pela equipe do Escritório de Projetos (EPROJ):

Um Portfólio de Projetos sempre incorre no risco de sobreposição de escopos, competição por recursos e interferência entre os projetos. O escritório de projetos deve evitar esse risco e apoiar as subsecretarias na definição e aprovação de seus projetos através dessa atividade.

Diversas demandas espontâneas por projetos podem surgir relacionadas a decisões gerenciais ou derivação de objetivos estratégicos. Estas demandas chegam ao escritório de projetos através do sistema de gestão de projetos.

Procedimentos referente aos processos 2.1, 2.2 e 2.3 – Cadastro de projeto:

Input: Novo projeto.

A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos adequado.

Output: Projeto Suspenso ou Projeto adicionado ao Portifólio.

Procedimento 1: Categorizar os projetos.

O Gerente do Projeto deverá preencher a "Ficha de Projetos", através do sistema de gestão de projetos e, nesse momento, categorizar os projetos de acordo com a atividade: Indústria, Comércio, Serviços ou Comércio e Serviços.

Responsável: Gerente de Projetos

Procedimento 2: Analisar a "Ficha de Projetos".

O escritório de projetos deverá avaliar criticamente a Ficha de Projetos, certificando que a mesma está em condições para a formação de um Projeto.

Os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos constam na referida "Ficha de Projetos".

Requisitos da Ficha (Fase 1):

• Nome do Projeto

• Objetivo

• Justificativa

• Subsecretaria

Responsável

• Público-alvo

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 3: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos ("EPROJ"), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 4: Excluir a Ficha de Projetos.

Caso o Solicitante não efetue a correção ou o a complementação da Ficha de Projetos, o EPROJ, através do sistema de gestão de projetos, excluirá a Ficha de Projetos, dando ciência ao Gerente do Projeto através do campo de observações.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ").

Procedimento 5: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do Projeto receberá a informação da exclusão da Ficha de Projetos e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto.

Procedimento 6: Reanalisar a Ficha de Projetos (Novas Infos)

O Gerente do Projeto deverá preencher a "Ficha de Projetos" com as informações complementares, através do sistema de gestão de projetos, a qual será enviada ao escritório de Projetos para reavaliação.

Os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos – Fase 2 constam na referida "Ficha de Projetos".

Requisitos da Ficha (Fase 2):

- Orçamento estimado (com a pergunta se tem previsão no PPA)
- Responsável
- Equipe envolvida
- Duração do projeto
- Parcerias
- Metas
- Indicadores
- ODS relacionado
- Relação com a missão da SEDEICS
- Ações do Projeto

- Cronograma de execução
- Responsáveis por Ações

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”) /Gerente do Projeto

Procedimento 7: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos (“EPROJ”), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”) /Gerente do Projeto.

Procedimento 8: Consultar o Secretário.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), mensalmente na reunião com o Secretário, deverá informá-lo a respeito dos pré-projetos/projetos/pré-projetos ou projetos com solicitação de ativação, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada pré- projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 9: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), caso seja tomada a decisão de suspensão do pré- projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto, para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”).

Procedimento 10: Receber a informação e dar ciência no sistema de gestão de projetos.

O gerente do Projeto receberá a informação da suspensão do Pré-Projeto deverá dar ciência da

decisão, através do sistema de gestão de projetos. A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output:
Projeto Suspenso.

Procedimento 11: Selecionar e Priorizar os projetos do portfólio.

O Escritório de Projetos ("EPROJ") deverá avaliar a prioridade entre os projetos, e encaminhá-los para aprovação do Secretário (No caso de haver mais de um projeto aguardando aprovação).

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 12: Aprovar o Projeto.

Os projetos serão aprovados através do sistema de gestão de projetos, de acordo com as seguintes alçadas:

1ª Aprovação = Subsecretario da área solicitante

2ª Aprovação = Secretário de Estado da SEDEICS

Responsável pelo procedimento: Subsecretaria Solicitante / Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 13: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 14: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do projeto receberá a informação da inativação do projeto e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output: Projeto Suspenso.

Procedimentos referente ao processo 2.4 – Monitoramento de projetos:

Input: Portfólio de Projetos.

Os projetos que compõem o Portfólio de Projetos são os insumos para o início dessa atividade. A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar ao acompanhamento do portfólio de projetos.

Output: Portfólio de projetos em acompanhamento.

Procedimento 1: Analisar o desempenho do projeto e extrair relatório.

O Escritório de Projetos (EPROJ) deverá avaliar os relatórios de desempenho dos projetos, verificando suas etapas e o cumprimento das metas. Essa avaliação será realizada semanalmente entre o EPROJ e a equipe responsável pelo projeto. Quando necessário, deverá ser solicitado complementações de conteúdo e explicações aos responsáveis por projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ).

Procedimento 2: Prover feedback e orientações.

O feedback e orientações deve ser discutido pelo escritório de projetos junto ao Gerente do Projeto. Esta discussão pode acarretar ajustes e melhorias nos projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ) /Gerente do Projeto.

Procedimento 3: Apresentar os resultados na Reunião de Projetos.

O Escritório de Projetos (EPROJ) deverá apoiar o Gerente do Projeto na apresentação dos resultados dos projetos, em Reunião mensal com o Subsecretário da pasta e o Secretário de Estado da SEDEICS.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ) / Gerente do Projeto.

Procedimento 4: Elaborar Ata de Reunião e anexar no sistema.

O Escritório de Projetos (EPROJ) será responsável pela elaboração da Ata de Reunião mensal

com o Subsecretário da pasta e o Secretário de Estado da SEDEICS, e anexá-la ao sistema de gestão de projetos, de forma a manter o histórico e rastreabilidade das decisões tomadas em reunião.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (EPROJ). Output: Portfólio de projetos em acompanhamento.

Alerta de Farol de Metas: Solicitar a readequação metas do projeto

O Sistema de Gestão de Projetos indicará o status de cada meta do projeto. Assim, sendo verificado que as metas não serão cumpridas, as mesmas deverão ser reanalisadas, e caso haja a necessidade de readequação as novas metas deverão ser aprovadas em conjunto com o Subsecretário e o Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviço, na reunião mensal de metas, para que seja registradas as novas metas do projeto no sistema de gestão de metas.

Procedimentos referente ao processo 2.5 – Finalização de projetos:

Input: Requisição para Encerramento de Projeto.

O Subsecretário da pasta solicita o encerramento de um projeto. A realização dos procedimentos dessa atividade resulta no encerramento do Projeto

Output: Projeto encerrado.

Decisão: Projeto com 70% das metas atingidas?

Os projetos para serem encerrados, necessariamente, precisam estar com, no mínimo, 70% de suas metas atingidas.

Procedimento 1: Solicitar readequação de projetos e novas metas.

Caso, o Subsecretário responsável solicite o encerramento de um projeto com o atingimento das metas abaixo de 70%, o mesmo deverá solicitar ao Escritório de Projetos, uma reunião de readequação de metas, para que seja informado as novas metas do projeto e posterior registro no sistema de gestão de metas.

Responsável pelo procedimento: Subsecretário

Procedimento 2: Verificar o Status no sistema.

O EPROJ deverá analisar o status do projeto no sistema de gestão de projetos, verificando se o mesmo apresenta evidências para o seu devido encerramento.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 3: Verificar as pendências e solicitar as correções.

O EPROJ, caso as metas do projeto não tenham sido cumpridas e com base nas pendências verificadas no sistema de gestão de projetos, solicitará ao Gerente do Projeto, a sua devida correção/justificativa.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 4: Realizar Reunião de Alinhamento.

Caso haja necessidade de realizar Reunião de Alinhamento com o Gerente do projeto, o EPROJ realizará essa reunião para discutir os aspectos de encerramento dos projetos.

Responsável pelo procedimento: EPROJ

Procedimento 5: Apresentar na Reunião de Projetos.

O EPROJ deverá apoiar os responsáveis pelos projetos na apresentação dos resultados dos projetos, em Reunião mensal com os Subsecretários da pasta e Secretário de Estado da SEDEIC. Nesse caso, serão apresentados os aspectos como contratos que estão sendo encerrados, equipe que está sendo desmobilizada, plano de continuidade, lições aprendidas etc. O resultado é formalizado através de termo de encerramento do projeto.

Responsável pelo procedimento: EPROJ/Subsecretário/Gerente do Projeto

Decisão: Projeto finalizado?

Caso os projetos não sejam finalizados, após a Reunião Mensal com o Secretário da SEDEICS, os mesmos deverão retornar para a fase de acompanhamento de projetos. Caso o projeto seja finalizado, após a Reunião Mensal com o Secretário da SEDEICS, será emitido o Termo de Encerramento de Projeto.

Procedimento 6: Emitir o Termo de Encerramento.

Após a Reunião de Resultados, será emitido o Termo de Encerramento de Projeto, através do

sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: EPROJ/Subsecretário Output: Projeto encerrado.

Procedimentos referente ao processo 2.6 – Reativação de projeto:

Input: Solicitação de Ativação de um Pré-Projeto/Projeto.

Esta é a atividade cujo objetivo é a ativação de um pré-projeto/projeto inativo, o qual retornará a ser analisado. O responsável pelo projeto deverá solicitar a ativação de um pré-projeto/projeto através do sistema integrado de projetos, o qual será encaminhado ao EPROJ para reanálise. A realização dos procedimentos dessa atividade deve levar a construção de um portfólio de projetos adequado.

Output: Portfólio de projetos definido.

Procedimento 1: Reanalisar a Ficha de Projetos (Novas Infos)

O Gerente do Projeto deverá solicitar a "Ativação" de um Pré-Projeto ou Projeto, através do sistema de gestão de projetos, o qual será enviada ao escritório de Projetos para reavaliação.

Nessa etapa, os Requisitos mínimos para concepção/apoio dos Projetos, tanto da Fase 1 quanto os da Fase 2, serão reavaliados.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ") /Gerente do Projeto.

Procedimento 2: Solicitar o complemento/ correção da Ficha.

Caso os requisitos da Ficha de Projetos não estejam de acordo com a metodologia e premissas definidas pelo Escritório de Projetos ("EPROJ"), deverá ser solicitada a complementação ou correção das informações constante na ficha para que seja realizada uma reanálise do Pré-Projeto ou do Projeto, conforme o caso.

Prazo: 5 dias úteis prorrogável por igual período uma única vez. O Solicitante receberá lembretes, via e-mail, para a conclusão da tarefa diariamente.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ") /Gerente do Projeto.

Procedimento 3: Consultar o Secretário.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), mensalmente na reunião com o Secretário, deverá

informá-lo a respeito dos pré-projetos/projetos/pré-projetos ou projetos com solicitação de ativação, para que o mesmo esteja ciente das iniciativas de sua pasta e para que possa sinalizar com o prosseguimento ou suspensão de cada pré- projeto/projeto/ativação de pré-projeto ou projeto.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 4: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”), caso seja tomada a decisão de suspensão do pré-projeto/projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto, para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”).

Procedimento 5: Receber a informação e dar ciência no sistema de gestão de projetos.

O gerente do Projeto receberá a informação da suspensão do pré-projeto/projeto deverá dar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos. A realização dos procedimentos dessa atividade provocará a suspensão do pré-projeto/projeto, o qual ficará aguardando uma possível reativação.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output: Pré-Projeto/Projeto Suspenso.

Procedimento 6: Selecionar e Priorizar os projetos do portfólio.

O Escritório de Projetos (“EPROJ”) deverá avaliar a prioridade entre os projetos, e encaminhá-los para aprovação do Secretário (No caso de haver mais de um projeto aguardando aprovação).

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos (“EPROJ”)

Procedimento 7: Aprovar o Projeto.

Os projetos serão aprovados através do sistema de gestão de projetos, de acordo com as seguintes alçadas:

1ª Aprovação = Subsecretario da área solicitante 2ª Aprovação = Secretário de Estado da SEDEICS

Responsável pelo procedimento: Subsecretaria Solicitante / Secretário de Estado da SEDEICS.

Procedimento 8: Informar ao Gerente do Projeto.

O Escritório de Projetos ("EPROJ"), caso seja tomada a decisão de suspensão do projeto, deverá informar ao Gerente do Projeto para que o mesmo possa tomar ciência da decisão, através do sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Escritório de Projetos ("EPROJ")

Procedimento 9: Receber a informação e dar ciência no sistema.

O Gerente do projeto receberá a informação da inativação do projeto e deverá dar ciência no sistema de gestão de projetos.

Responsável pelo procedimento: Gerente do Projeto. Output: Projeto Suspenso.

5.1.1.4 Usuários do sistema

Foram definidos 7 perfis de usuários detalhados a seguir:

1. Usuário gerente de projeto:

O gerente de projeto é aquele que será responsável pela inserção e acompanhamento dos projetos do início ao fim e pelo gerenciamento da equipe responsável pela execução das tarefas. Ele pode:

- Incluir novo pré-projeto;
- Complementar ficha de pré-projeto;
- Editar/ Corrigir ficha de pré-projeto e projeto;
- Inserir metas nos projetos;
- Atualizar status de metas dos projetos;
- Incluir tarefas nas metas dos projetos;
- Aprovar tarefas concluídas;
- Dar ciência em pré-projetos e/ou projetos suspensos ou excluídos;
- Gerar relatórios referentes aos projetos que participa;
- Visualizar dashboard;

- Visualizar todos os projetos;
- Gerenciar equipes de projetos.

2. Usuário AprovadorEPROJ:

O AprovadorEPROJ é aquele que pertence ao Escritório de Projetos e tem uma visão gerencial sobre todos os projetos do portifólio. Ele pode:

- Aprovar ficha de pré-projetos em fase1 e fase2;
- Priorizar projetos do portifólio;
- Gerar relatórios gerais de andamento dos projetos;
- Visualizar dashboard;
- Visualizar todos os projetos.

3. Usuário AprovadorSubS:

O AprovadorSubS é o Subsecretário da área ou a pessoa designada por ele, responsável por aprovar os projetos da sua alçada. Ele pode:

- Aprovar projeto nível1;
- Gerar relatórios de projetos da Subsecretaria;
- Visualizar projetos da Subsecretaria;

4. Usuário AprovadorSec:

O AprovadorSec é o Secretário da SEDEICS ou a pessoa designada por ele, responsável por aprovar todos os projetos e priorizá-los. Ele pode:

- Aprovar projeto nível2;
- Aprovar ativação de pré-projeto/projeto;
- Aprovar priorização de projetos do portifólio;
- Visualizar dashboard;
- Visualizar todos os projetos.

5. Usuário Padrão:

O Padrão é aquele usuário que irá realizar as tarefas que lhe foram designadas pelo gerente de projetos e acompanhar as tarefas a serem feitas. Ele pode:

· Visualizar tarefas dos projetos que participa;

· Concluir uma tarefa;

· Visualizar os projetos que participa.

6. Usuário Administrador:

O Administrador é o responsável pela manutenção da saúde do sistema, podendo acessar todos os dados históricos das ações no sistema. Ele pode:

· Visualizar histórico das ações no sistema;

· Gerar todos os tipos de relatórios;

· Visualizar dashboard;

· Visualizar todos os projetos;

· Subir nível de permissão de usuário.

7. Usuário Externo:

O Externo é um usuário que não é funcionário da SEDEICS, podendo ser terceirizado, temporário ou quaisquer outros usuários que a Secretaria julgar necessário. O Externo é o usuário com menos permissões, de forma que nenhuma ação executada pelo mesmo pode modificar os objetos do sistema. Ele pode:

· Visualizar projetos que participa;

· Visualizar tarefas dos projetos que participa;

· Solicitar aprovação para conclusão de tarefa

5.1.1.5 Definição de Requisitos

5.1.1.5.1 Elicitação

5.1.1.5.1.1 Objetivo do documento de definição dos requisitos

Este documento tem por objetivo concentrar e organizar todos os requisitos identificados para o sistema, fornecendo aos membros da equipe do projeto, as informações necessárias para a implementação, assim como a realização dos testes e homologação do sistema.

5.1.1.5.1.2 Definições, Acrônimos e Abreviações

Requisito é uma condição ou capacidade que um usuário precisa ter para resolver um problema ou alcançar um objetivo que deve ser necessariamente alcançado ou possuído por um sistema, ou por um componente de sistema, a fim de satisfazer um contrato, padrão, especificação ou outro documento formalmente exigido.

Os requisitos devem ser referenciados com um identificador único, composto de sigla e numeração.

Os requisitos podem ser definidos pelos seguintes tipos:

o RF (Requisito Funcional).

Definem as funcionalidades a serem implementadas pelos desenvolvedores na construção do sistema, possibilitando aos usuários a realização de suas tarefas e satisfazendo os requisitos de negócio.

o RNF (Requisito Não-Funcional de Qualidade).

Relacionam os aspectos de qualidade desejada como (requisitos não funcionais de qualidade) como confiabilidade, eficiência, portabilidade, usabilidade ou qualquer outra característica que o sistema deva atender como padrões, regulamentos e contratos com os quais o sistema deve ter conformidade.

5.1.1.5.1.3 Siglas

· **RFXX –** Requisito Funcional;

· **RNFXX** – Requisito Não Funcional;

5.1.1.5.1.4 Numeração

A numeração inicia em 01 e prossegue sendo incrementada de 1 (um) à medida que forem surgindo novos requisitos (CASTRO, 2014).

5.1.1.5.1.5 Lista de mensagens

As mensagens serão a forma de comunicação entre as ações do sistema e o usuário. Será apresentada ao usuário de acordo com a execução das funcionalidades e regras de negócios definidas pelo usuário.

5.1.1.5.2. Requisitos

5.1.1.5.2.1 Requisitos Funcionais (RF)

Tabela 7- Requisitos Funcionais

ID:	Requisitos Funcionais
RF01	O Sistema deve solicitar o Login do usuário
RF02	O Sistema deve fornecer opção de Logout de usuário
RF03	O Sistema deve permitir o cadastro de novos usuários
RF04	O Sistema deve permitir a aprovação do cadastro de um usuário
RF05	O Sistema deve permitir o Reset da senha
RF06	O Sistema deve permitir ativar e desativar Usuário
RF07	O Sistema deve filtrar a exibição de acordo com os perfis de usuários
RF08	O Sistema deve exibir um Dashboard gerencial
RF09	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios de acompanhamento geral da secretaria
RF10	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por subsecretarias
RF11	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por metas de projeto
RF12	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por status de projetos, contratos e demandas
RF13	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
RF14	O Sistema deve permitir a exibição e o download de relatórios por

	pessoa
RF15	O Sistema deve permitir a exibição dos projetos no Portifólio
RF16	O Sistema deve permitir a inserção de novos pré-projetos
RF17	O Sistema deve garantir o fluxo de aprovações de acordo com o processo definido
RF18	O Sistema deve permitir aprovar um pré-projeto
RF19	O Sistema deve permitir editar/corrigir informações de pré-projetos
RF20	O Sistema deve permitir excluir um pré-projeto cujos dados não foram complementados/corrigidos
RF21	O Sistema deve permitir arquivar projetos não prioritários
RF22	O Sistema deve notificar quando tiver aprovações pendentes
RF23	O Sistema deve notificar quando um projeto for aprovado
RF24	O Sistema deve notificar e receber o aceite em projetos suspensos ou excluídos
RF25	O Sistema deve notificar dos prazos para correção/ complementação das fichas de projetos diariamente via e-mail
RF26	O Sistema deve permitir a prorrogação do prazo de correção/ complementação por uma única vez.
RF27	O Sistema deve permitir complementar fichas de pré-projetos
RF28	O Sistema deve permitir adicionar novas metas a projetos

RF29	**O Sistema deve permitir atualizar status das metas dos projetos**
RF30	**O Sistema deve permitir incluir tarefas nas metas dos projetos**
RF31	**O Sistema deve permitir formar equipes**
RF32	**O Sistema deve permitir incluir equipe em cada projeto**
RF33	**O Sistema deve permitir incluir/ adicionar responsável por cada tarefa (projetos, demandas e contratos)**
RF34	**O Sistema deve permitir concluir uma tarefa (projetos, demandas e contratos)**
RF35	**O sistema deve permitir visualizar as tarefas em um calendário semanal (projetos, demandas e contratos)**
RF36	**O sistema deve permitir clicar para visualizar próximas semanas**
RF37	**O sistema deve permitir visualizar todas tarefas em um Quadro geral**
RF38	**O Sistema deve permitir a aprovação de uma tarefa concluída**
RF39	**O Sistema deve permitir editar/atualizar o cronograma de execução (projetos, demandas e contratos)**
RF40	**O Sistema deve permitir solicitar o desarquivamento de projetos arquivados**
RF41	**O Sistema deve permitir solicitar de readequação de metas**
RF42	**O Sistema deve permitir a exibição de todos os projetos/pré-projetos cadastrados por gerente de projeto**
RF43	**O Sistema deve exibir todas as equipes de um usuário e os**

	projetos, demandas e contratos contidos nelas
RF44	O Sistema deve permitir a solicitação de encerramento de projeto e contrato
RF45	O Sistema deve permitir a autorização do encerramento de um projeto e contrato
RF46	O sistema deve permitir priorizar os projetos contidos no Portifólio
RF47	O Sistema deve permitir ordenar os projetos do Portifólio de acordo com prioridade ou alguma característica relevante
RF48	O Sistema deve calcular o status dos projetos de acordo com os status das metas O Sistema deve permitir a inclusão de uma nova demanda
RF49	O Sistema deve permitir a inclusão de uma nova demanda
RF50	O Sistema deve permitir a visualização de todas as demandas
RF51	O Sistema deve permitir a incluir uma equipe em uma demanda
RF52	O Sistema deve permitir incluir tarefas nas demandas
RF53	O Sistema deve permitir a edição da ficha de Demanda
RF54	O Sistema deve permitir o encerramento de uma Demanda
RF55	O Sistema deve permitir a visualização de todos os contratos
RF56	O Sistema deve permitir a inclusão de um novo contrato
RF57	O Sistema deve permitir a incluir uma equipe em um contrato

RF58	**O Sistema deve permitir a edição dos dados selecionáveis por administrador**
RF59	**O Sistema deve permitir a edição de dados dos usuários**
RF60	**O Sistema deve permitir a visualização de todos os usuários por administrador**

5.1.1.5.2.2 Requisitos não funcionais de qualidade (RNF)

RNF01 – Confiabilidade

Disponibilidade: O sistema deve estar disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana. Eventuais quedas do sistema, seja por motivos de manutenção ou atualização, devem ser retomadas em no máximo 30 minutos e todos os usuários do sistema devem ser avisado com antecedência.

Integridade: A integridade dos dados é garantida pelas regras do próprio banco de dados usado no desenvolvimento da ferramenta proposta (MySQL).

Confidencialidade: Cada usuário do sistema deve possuir um login e uma senha associados ao seu tipo de cargo, o que determina o tipo de acesso que este usuário possui no sistema. Apenas os administradores do sistema (Diretores) podem restaurar uma eventual senha perdida/esquecida pelos usuários.

Tolerância a falhas: Todas as funcionalidades do sistema, bem como futuras funcionalidades e melhorias, devem passar por testes de desempenho e garantia das informações persistentes no banco de dados formalmente em um servidor de homologação antes de ser colocado em produção.

RNF02 – Desempenho

O sistema deve seguir o padrão proposto pela W3C, conhecido no Brasil como tableless e internacionalmente como CSS Layouts, que provê métodos de desenvolvimento que auxiliam a construção de ferramentas de alto desempenho e a utilização de versões mais modernas de desenvolvimentos em PHP e MySql atualizados para garantir o máximo de performance.

RNF03 – Portabilidade

Serão usados softwares e linguagens WEB para o desenvolvimento da aplicação, como o servidor WEB Apache, linguagem de programação PHP e o banco de dados MySQL. Sendo assim, essa aplicação será capaz de executar em múltiplas plataformas, garantido sua portabilidade.

RNF04 – Usabilidade

O sistema deve estar disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana. Eventuais quedas do sistema, seja por motivos de manutenção ou atualização, devem ser retomadas em no máximo 30 minutos e todos os usuários do sistema devem ser avisado com antecedência.

Idioma: O sistema deve ser 100% em Português (PT-BR).

Interface: O sistema deve possuir uma interface simples de fácil entendimento e interação, devendo em grande parte, ser intuitivo.

Treinamento: Um treinamento rápido será ministrado aos usuários do sistema.

RNF05 – Manutenibilidade

A manutenção do sistema deve ser feita sempre em um servidor de homologação para evitar erros maiores no servidor de produção e então prejuízos à clínica. Em todos os casos, a manutenção não deverá durar mais que o período de 30 minutos.

RNF06 – Eficiência

O sistema deve ser desenvolvido usando métodos que minimizem os impactos dos arquivos gerados e processados, bem como sua influência em memória a cada computador-cliente. O objetivo é diminuir o tempo de espera para a realização de tarefas dentro do sistema.

5.1.1.6 Diagrama de casos de uso

Na Linguagem de modelagem unificada (UML), o diagrama de caso de uso resume os detalhes dos usuários do seu sistema (também conhecidos como atores) e suas interações com o objetivo de demonstrar as diferentes maneiras que o usuário pode interagir com um

sistema.

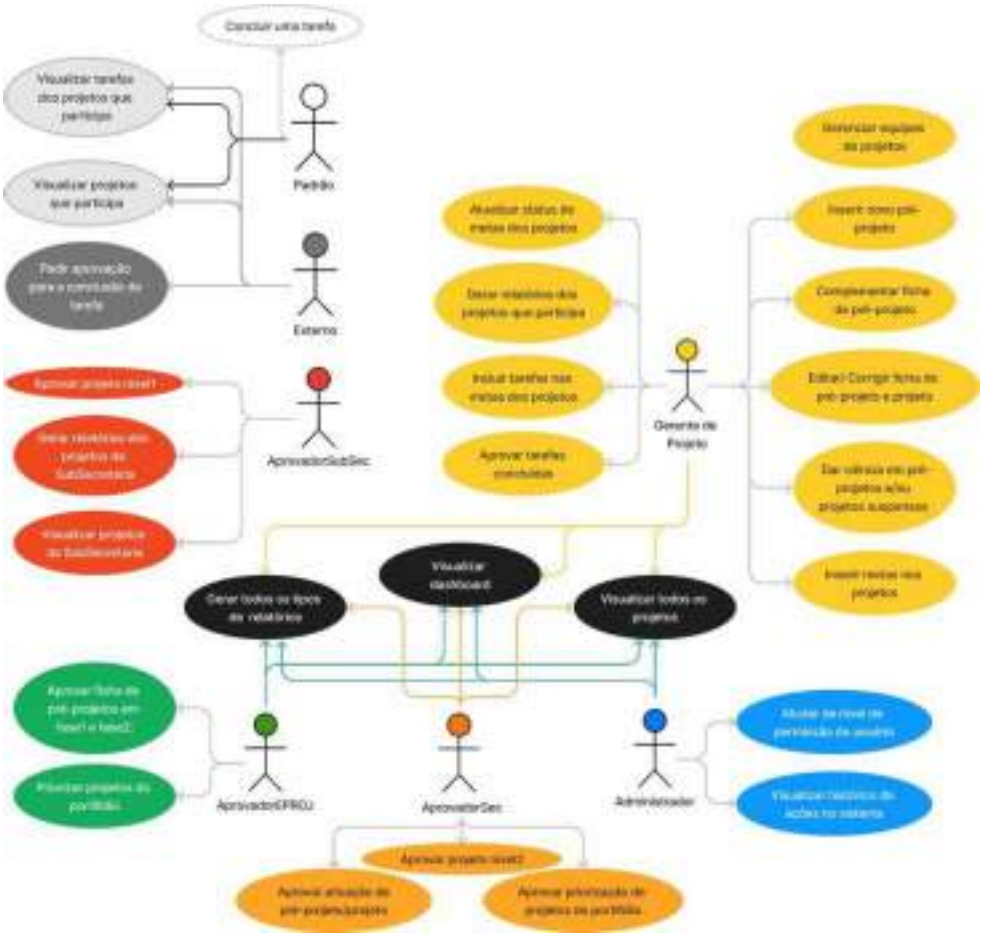


Figura 31- Diagrama de caso de uso

5.1.1.7 Modelagem de dados

5.1.1.7.1 Modelo de entidade e relacionamento (lógico)

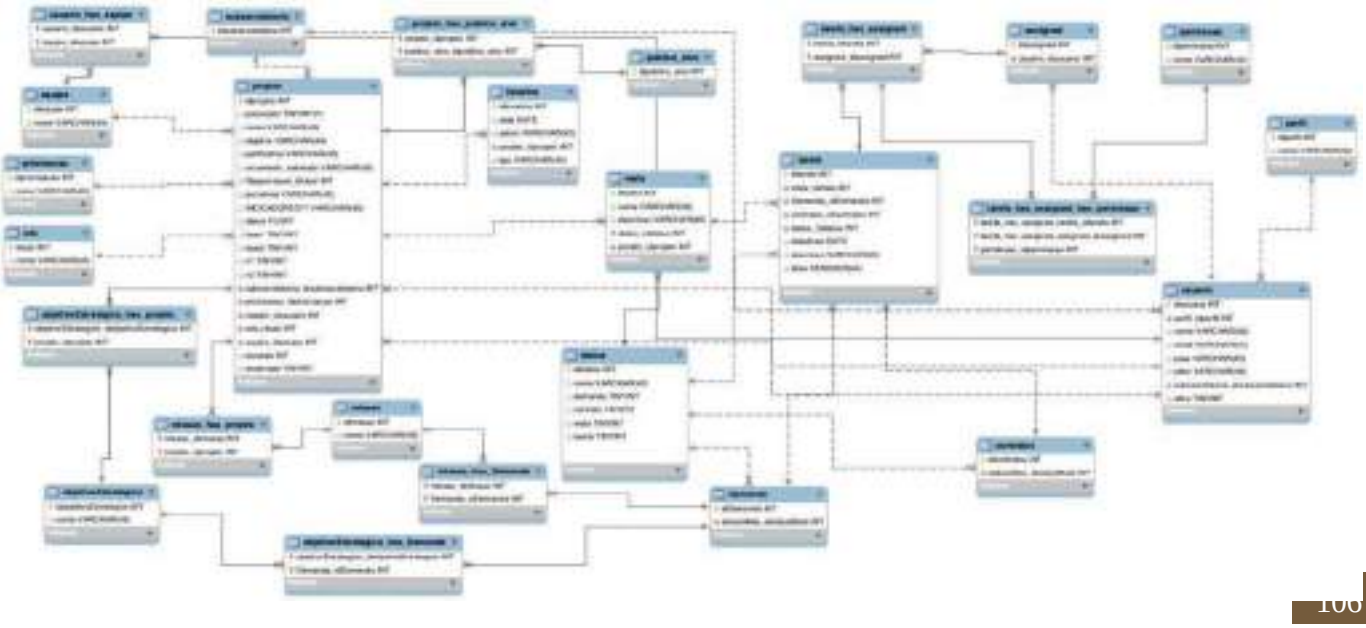


Figura 32- Modelo de entidade e relacionamento lógico

5.1.1.7.2 Dicionário de Dados (Lógico e Físico)

A principal finalidade do dicionário de dados é descrever a estrutura de armazenamento de cada tabela. Ele fornece informações sobre a definição, a estrutura e a utilização de cada elemento de dados que o sistema utiliza. Consiste em uma lista organizada de todos os elementos de dados que são pertinentes para o sistema. Segue o dicionário de dados lógico e físico para o Sistema de Gestão de Projetos, Contratos e Demandas. As tabelas abaixo descrevem de forma mais legível o modelo de entidade e relacionamento apresentado acima.

Tabela 8- Tabela: usuário

Tabela: usuario					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idusuario	INT	Identificador de código único do Usuário	Yes	Yes	No
perfil_idperfil	INT	Chave estrangeira identificadora do Perfil	Yes	No	Yes
nome	VARCHAR	Atributo nome do Usuário	No	No	No
pass	VARCHAR	Atributo senha do Usuário	No	No	No
setor	VARCHAR	Atributo setor do Usuário	No	No	No
subsec_idsubsecretaria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
ativo	TINYINT	Atributo ativo do Usuário (sim/não)	No	No	No

Tabela 9- Tabela: perfil

Tabela: perfil					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idperfil	INT	Identificador de código único do Perfil	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo Username	Yes	No	No
email	VARCHAR	Atributo email do Usuário	No	No	No
perm_idpermissao	INT	Chave estrangeira identificadora da Permissao	Yes	Yes	Yes

Tabela 10- Tabela: permissão

Tabela: permissao					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idpermissao	INT	Identificador de código único da Permissão	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Permissão	No	No	No

Um usuário terá uma entrada na tabela de usuário e uma entrada na tabela perfil. Se um projeto ou uma tarefa for designada a uma pessoa que ainda não é usuário do sistema, o sistema criará um perfil automaticamente com o e-mail preenchido ao designar a tarefa, um nome de usuário derivado deste e-mail e a permissão mínima (Externo). No momento que essa pessoa se cadastrar no sistema (utilizando o mesmo e-mail preenchido pela pessoa que o designou a ação) será criado um novo usuário mantendo o perfil e assim automaticamente terá acesso aos projetos/tarefas designados a ele antes do cadastro.

Cada usuário pode participar de uma ou mais equipes, e então foi criada uma tabela de equipe e uma tabela auxiliar para registrar os usuários de cada equipe:

Tabela 11- Tabela Equipe

Tabela: equipe					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idequipe	INT	Identificador de código único da Equipe	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Equipe	No	No	No

Tabela 12- Tabela usuario_tem_equipe

Tabela: usuario_has_equipe					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
usuario_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário	Yes	Yes	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	Yes	Yes

Cada projeto tem uma ficha que contém:

- Nome do Projeto
- Objetivo
- Justificativa
- Orçamento estimado (com a pergunta se tem previsão no PPA)
- Parcerias
- Indicadores
- Status
- Duração do projeto
- Subsecretaria Responsável (Seleção)

- Responsável (Seleção)
- Equipe envolvida (Seleção)
- Público-alvo (Seleção múltipla)
- ODS relacionado (Seleção múltipla)
- Relação com objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico (Seleção múltipla)
- Relação com a missão da SEDEERI (Seleção múltipla)
- Cronograma de execução
- Metas
- Tarefas

Para garantir a consistência dos dados, permitir a seleção de múltiplas escolhas e a criação de múltiplas metas e tarefas, as tabelas foram divididas tais que:

Dados que são únicos de um projeto ficam na tabela de projetos:

- Nome do Projeto
- Objetivo
- Justificativa
- Orçamento estimado
- Parcerias
- Indicadores
- Status
- Duração

Dados de escolha (sim/não) relevantes à ficha de projeto ou ao momento do processo que o projeto se encontra também foram adicionados a tabela:

- pré-projeto – pré-projeto iniciado ainda sem aprovação
- fase1 – pré-projeto aprovado na fase1

- fase2 – pré-projeto aprovado na fase2
- o n1 – projeto aprovado no nível1
- o n2 – projeto aprovado no nível2
- orçamento_prev – orçamento previsto no PPA

Tabela 13- Tabela projeto

Tabela: projeto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idprojeto	INT	Identificador de código único do Projeto	Yes	Yes	No
preprojeto	TINYINT	Atributo pré-projeto? (sim/não)	No	No	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Projeto	No	No	No
objetivo	VARCHAR(256)	Atributo objetivo do Projeto	No	No	No
justificativa	VARCHAR()	Atributo justificativa do Projeto	No	No	No
orcamento_estimado	VARCHAR	Atributo orçamento estimado do Projeto	No	No	No
Orçamento_prev	TINYINT	Atributo orçamento previsto no PPA (sim/não)	No	No	No
Responsavel_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário Responsável	No	No	Yes
parcerias	VARCHAR	Atributo parceirias do Projeto	No	No	No
indicadores	VARCHAR	Atributo indicadores do Projeto	No	No	No
status	FLOAT	Atributo status do projeto (calculado através dos Status das metas)	No	No	No
fase1	TINYINT	Atributo fase1 do Projeto (sim/não)	No	No	No

fase2	TINYINT	Atributo fase2 do Projeto (sim/não)	No	No	No
n1	TINYINT	Atributo n1 do Projeto (sim/não)	No	No	No
n2	TINYINT	Atributo n2 do Projeto (sim/não)	No	No	No
subsecretataria_idsubsecretataria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
priorizacao_idpriorizacao	INT	Chave estrangeira identificadora da Prioridade	Yes	No	Yes
criador_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do criador do Projeto	Yes	No	Yes
ods_idods	INT	Chave estrangeira identificadora do ODS	Yes	No	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	No	Yes
duracao	INT	Atributo duração do Projeto em dias	No	No	No
encerrado	TINYINT	Atributo projeto encerrado (sim/não)	No	No	No

O cronograma de execução será uma linha do tempo contendo todas as ações que já foram realizadas dentro de um projeto, contrato ou demanda e tem sua própria tabela, conectada por uma chave estrangeira ao ID de um projeto.

Tabela 14- Tabela timeline

Tabela: timeline					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idtimeline	INT	Identificador de código único do Cronograma	Yes	Yes	N

		(timeline)			o
date	DATE	Atributo da data de execução da ação	No	No	No
action	VARCHAR	Atributo nome da ação executada	No	No	No
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	No	No	Yes
Demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	No	No	Yes
contratos_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	No	No	Yes
tipo	VARCHAR	Atributo tipo de ação executada	No	No	No

Dados que são do tipo selecione um, tem sua própria tabela e uma chave estrangeira identificadora que fica na tabela de projeto:

- Subsecretaria Responsável
- Priorização

Tabela 15- Tabela Subsecretaria

Tabela: subsecretaria					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idsubsecretataria	INT	Identificador de código único da Subsecretaria	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da SubSecretaria	Yes	No	No

Tabela 16- Tabela Priorização

Tabela: priorizacao					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idpriorizacao	INT	Identificador de código único da Prioridade	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Prioridade	No	No	No

Dados que são do tipo selecione múltiplos, tem sua própria tabela e tabelas auxiliares que conectam as opções com os projetos/ contratos ou demandas:

- Público-alvo
- ODS
- Objetivo Estratégico
- Missão
- Metas
- Tarefas

Tabela 17 - Tabela público- alvo

Tabela: publico_alvo					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idpublico_alvo	INT	Identificador de código único do Público-alvo	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Público-alvo	No	No	No

Tabela 18- Projeto tem público-alvo

Tabela: projeto_has_publico_alvo					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes
publico_alvo_idpublico_alvo	INT	Chave estrangeira identificadora do Público-alvo	Yes	Yes	Yes

Tabela 19- Tabela ODS

Tabela: ods					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idods	INT	Identificador de código único do ODS	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do ODS	No	No	No

Tabela 20- Tabela projeto tem ODS

Tabela: projeto_has_ods					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes
publico_alvo_idpublico_alvo	INT	Chave estrangeira identificadora do Público-alvo	Yes	Yes	Yes

Tabela 21- Tabela objetivo estratégico

Tabela: objetivoEstrategico					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idobjetivoEstrategico	INT	Identificador de código único do Objetivo Estratégico	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Objetivo Estratégico	No	No	No

Tabela 22- Tabela: Projeto tem Objetivo Estratégico

Tabela: objetivoEstrategico_has_projeto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
objetivoEstrategico_idobjetivoEstrategico	INT	Chave estrangeira identificadora do Objetivo Estratégico	Yes	Yes	Yes
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes

Tabela 23- Tabela: Demanda tem Objetivo Estratégico

Tabela: objetivoEstrategico_has_demanda					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
objetivoEstrategico_idobjetivoEstrategico	INT	Chave estrangeira identificadora do Objetivo Estratégico	Yes	Yes	Yes
demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	Yes	Yes	Yes

Tabela 24- Tabela: Missão

Tabela: missão					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idmissao	INT	Identificador de código único da Missão	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Missão	No	No	No

Tabela 25- Tabela: Projeto tem Missão

Tabela: missao_has_projeto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
missao_idmissao	INT	Chave estrangeira identificadora da Missão	Yes	Yes	Yes
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	Yes	Yes

Tabela 26 - Tabela: Demanda tem Missão

Tabela: missao_has_demanda					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
missao_idmissao	INT	Chave estrangeira identificadora da Missão	Yes	Yes	Yes
demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	Yes	Yes	Yes

Cada projeto terá várias metas, essas metas terão múltiplas tarefas. Demandas e contratos também terão tarefas. Metas, tarefas, demandas e contratos terão um Status. Cada tarefa terá um responsável (Assigned).

Tabela 27- Tabela Meta

Tabela: meta					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idmeta	INT	Identificador de código único da Meta	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome da Meta	No	No	No
descricao	VARCHAR	Atributo descrição da Meta	No	No	No
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	Yes	Yes
projeto_idprojeto	INT	Chave estrangeira identificadora do Projeto	Yes	No	Yes

Tabela 28 - Tabela tarefa

Tabela: tarefa					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idtarefa	INT	Identificador de código único da Tarefa	Yes	Yes	No
meta_idmeta	INT	Chave estrangeira identificadora da Meta	No	No	Yes
Demanda_idDemanda	INT	Chave estrangeira identificadora da Demanda	No	No	Yes
contratos_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	No	No	Yes
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	No	Yes
dataAcao	DATE	Atributo data da ação realizada na Tarefa	No	No	No
descricao	VARCHAR	Atributo descrição da Tarefa	Yes	No	No
título	VARCHAR	Atributo título da Tarefa	Yes	No	No
prazo	DATE	Atributo prazo para finalizar tarefa	No	No	No

Tabela: Tarefa

Tabela 29- Tabela Assignes (Responsável)

Tabela: assigned					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idassigned	INT	Identificador de código único do Assigned (Responsável)	Yes	Yes	No
usuario_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário	Yes	No	Yes

Tabela 30 - Tabela: Tarefa tem Responsável (Assigned)

Tabela: tarefa_has_assigned					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
tarefa_idtarefa	INT	Chave estrangeira identificadora da Tarefa	Yes	Yes	Yes
assigned_idassigned	INT	Chave estrangeira identificadora do Assigned (Responsável)	Yes	Yes	Yes

Tabela 31- Tabela: Status

Tabela: status					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idstatus	INT	Identificador de código único do Status	Yes	Yes	No
nome	VARCHAR	Atributo nome do Status	No	No	No
demanda	TINYINT	Atributo Status é de Demanda(sim/não)	No	No	No
contrato	TINYINT	Atributo Status é do Contrato (sim/não)	No	No	No
meta	TINYINT	Atributo Status é da Meta (sim/não)	No	No	No
tarefa	TINYINT	Atributo Status é da Tarefa (sim/não)	No	No	No

Cada demanda tem uma ficha que contém:

- Nome da Demanda
- Demandante
- Objetivo/Resultado
- Justificativa
- Subsecretaria Responsável

- Responsável
- Equipe envolvida
- Prazo

Conforme elucidado anteriormente, dados que são de múltipla escolha ou são utilizados por mais de um tipo de objeto têm suas próprias tabelas e tabelas auxiliares, que já foram referenciados neste documento. Para Demandas eles são:

- Relação com objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico
- Relação com a missão da SEDEERI
- Cronograma de execução
- Tarefas
- Status

Tabela 32 - Tabela: demanda

Tabela: demanda					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idDemanda	INT	Identificador de código único da Demanda	Yes	Yes	No
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	No	Yes
nome	VARCHAR	Atributo nome da Demanda	Yes	No	No
objetivo	VARCHAR	Atributo objetivo da Demanda	Yes	No	No
justificativa	VARCHAR	Atributo justificativa da Demanda	Yes	No	No
criador_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário criador da Demanda	Yes	No	No

Responsavel_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário Responsável	Yes	No	Yes
subsecretataria_idsubsecretataria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	No	Yes
prazo	INT	Atributo prazo da Demanda em dias	Yes	No	No

Cada contrato tem uma ficha que contém:

- Nome do Contrato
- Celebrado com
- Objetivo/Objeto
- Subsecretaria Responsável
- Gestora do Contrato
- Fiscalizadores do Contrato
- Valor total do contrato
- Parcelas de pagamento
- Produtos do contrato
- Responsável/eis por produto
- Prazo de vigência
- Tarefas
- Cronograma de execução
- Status

Tabela 33- Tabela: Contrato

Tabela: contrato					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idcontrato	INT	Identificador de código único do Contrato	Yes	Yes	No
status_idstatus	INT	Chave estrangeira identificadora do Status	Yes	No	Yes
nome	VARCHAR	Atributo nome do Contrato	Yes	No	No
objetivo	VARCHAR	Atributo objetivo do Contrato	Yes	No	No
valor	VARCHAR	Atributo valor total Contrato	Yes	No	No
celebrado	VARCHAR	Atributo Contrato celebrado com			
qtde_parcelas	INT	Atributo quantidade de parcelas	Yes	No	No
qtde_produtos	INT	Atributo quantidade de produtos	Yes	No	No
gestor_idusuario	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário gestor do Contrato	Yes	No	No
fiscalizador_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário fiscalizador do Contrato	Yes	No	Yes
subsecretataria_idsubsecretataria	INT	Chave estrangeira identificadora da SubSecretaria	Yes	No	Yes
equipe_idequipe	INT	Chave estrangeira identificadora da Equipe	Yes	No	Yes
vigência_início	DATE	Atributo início do prazo de vigência do contrato	Yes	No	No
vigencia_fim	DATE	Atributo fim do prazo de vigência do contrato	Yes	No	No

Cada contrato terá uma ou mais parcelas de pagamento cujos atributos serão definidos em uma tabela separada e sua auxiliar:

Tabela 34- Tabela: Parcela

Tabela: parcela					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idparcela	INT	Identificador de código único da Parcela	Yes	Yes	No
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	Yes	No	Yes
valor	FLOAT	Atributo valor de Parcela	Yes	No	No

Tabela 35- Tabela: Contrato tem Parcela

Tabela: contrato_has_parcelas					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora da Contrato	Yes	Yes	Yes
parcela_idparcela	INT	Chave estrangeira identificadora da Parcela	Yes	Yes	Yes

Cada contrato também terá um ou mais produtos a serem entregues, que serão definidos em tabela separada e sua auxiliar:

Tabela 36- Tabela: Produto

Tabela: produto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
idproduto	INT	Identificador de código único do Produto	Yes	Yes	No
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora do Contrato	Yes	No	Yes
Responsavel_IdUser	INT	Chave estrangeira identificadora do Usuário Responsável	Yes	No	Yes

Tabela 37- Tabela: Contrato tem Produto

Tabela: contrato_has_produto					
Nome	**Tipo do dado**	**Comentário**	**Not Null**	**PK**	**FK**
contrato_idcontrato	INT	Chave estrangeira identificadora da Contrato	Yes	Yes	Yes
parcela_idparcela	INT	Chave estrangeira identificadora da Parcela	Yes	Yes	Yes

5.1.1.8 Conclusão

Com requisitos bem delineados o processo de desenvolver um sistema, seu acompanhamento e monitoramento fica mais tangível. A entrega final do sistema irá referenciar os requisitos aqui elucidados para garantir a entrega de todas as funcionalidades necessárias.

Este documento será utilizado como guia para o desenvolvimento do sistema, quaisquer dúvidas referentes a escopo, funcionalidades previstas, dados utilizados, etc. o mesmo será consultado.

6. Central de Atendimento com Plataforma de Engajamento Social

6.1 Comunidades

Com objetivo de apresentar a plataforma Realiza + RJ e engajar os representantes institucionais e corpos técnicos, foram realizadas reuniões com a JUCERJA e CODIN. Em ambas as reuniões, a plataforma de engajamento foi apresentada tanto para o presidente, como para as equipes responsáveis por inserir conteúdo e participar das comunidades. As reuniões foram muito proveitosas, despertou o interesse das entidades vinculadas à SEDEICS com a criação de 2 novas comunidades: JUCERJA e CODIN.

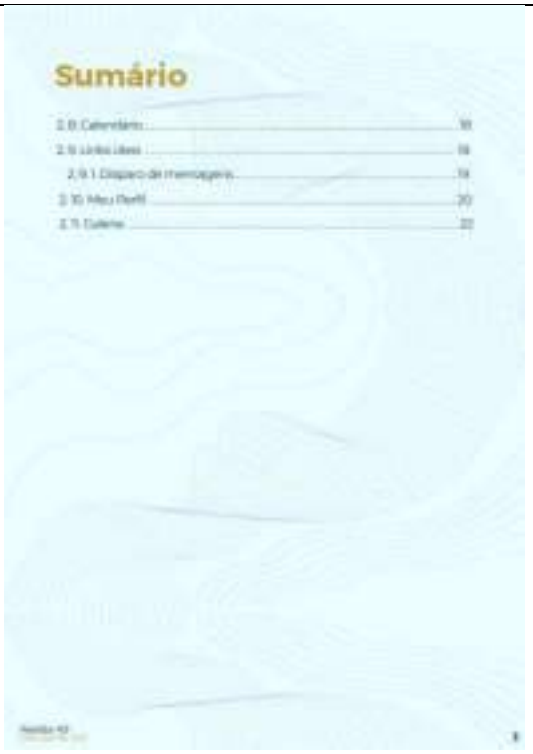
6.2 Manual de Uso da Plataforma Realiza + RJ

Outra importante atividade realizada no período foi a criação do Manual de Uso da Plataforma. Além de facilitar a inserção e disseminação do conteúdo pelos responsáveis pela plataforma dentro de cada comunidade, ajuda a ter uniformização de informações e de entendimento pelas equipes.

A seguir a íntegra do Manual de Uso da Plataforma Realiza +:




Sumário


Sumário

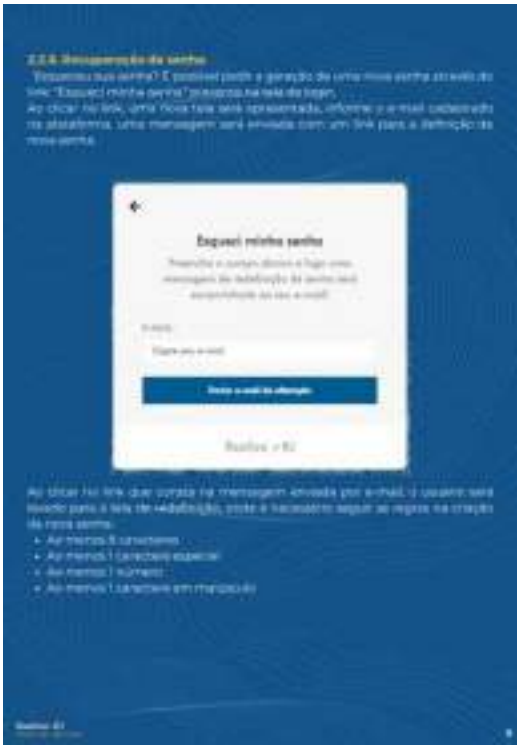

REALIZA+RJ






















Curtir
Comentar

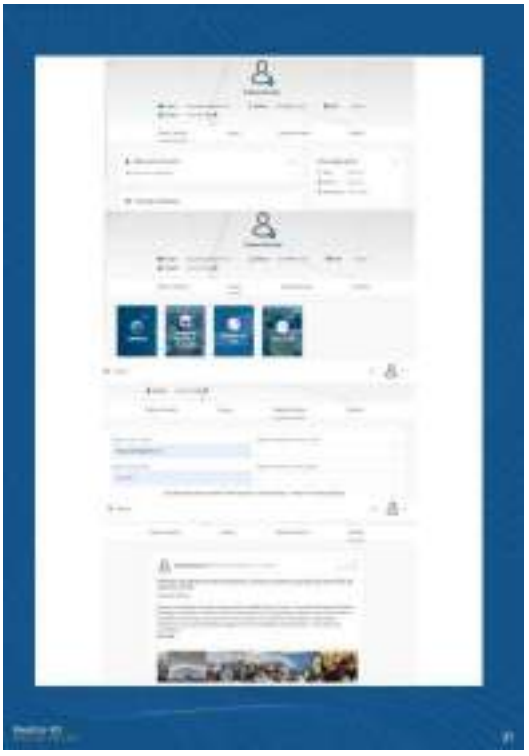












Apresentação institucional da Plataforma Realiza + RJ para JUCERJA e CODIN

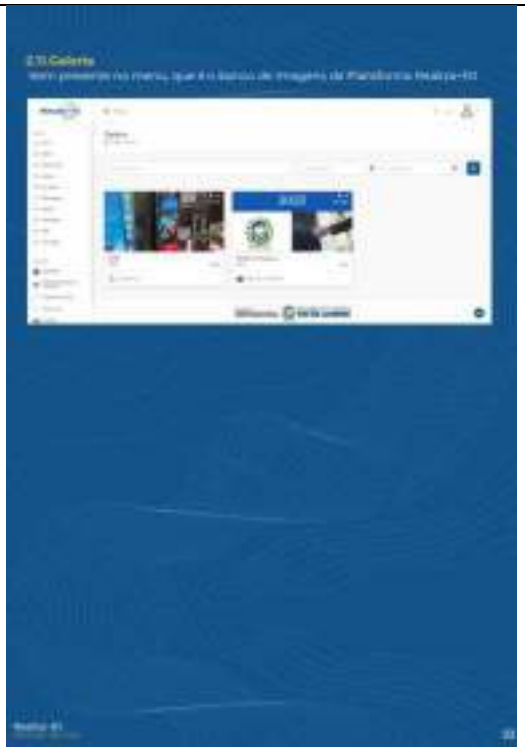


Figura 33- Manual de Uso da Plataforma Realiza +

No dia 06/03/2023 foi realizada uma reunião com representantes da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA para apresentar a Plataforma para 14 gestores da instituição listados abaixo:

- Sergio Tavares Romay - presidente
- Afonso d'Anzicourt - chefe de gabinete
- Anna Luiza Gayoso - Procuradora regional
- Jorge Magdaleno - Secretário Geral
- Aldo Ávila - Superintendente de Informática
- Gustavo Vallim - Superintendente de Registro de Comércio
- Lincoln Murcia - Superintendente de Administração e Finanças
- Wallace Pavão - Superintendente de Controle Interno
- Alessandra Niskier - Assessora de Comunicação
- Ana Lucia Oliveira - Assessora de Planejamento e Gestão
- William Rocha - Assessor da Presidência
- Felipe Goloni - Assessor da Presidência
- Paulo Cesar Lacerda - Assessor da Presidência
- Angela Rodrigues - Assessora da Presidência

No dia 28/03/2023 a apresentação foi realizada para 6 gestores da Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN (Alexandre Esteves, Fernando Azeredo, Gloria Olga da Gama, Vitor Lavinas, Maria Marta Magalhães e Pedro Vianna)

Após a realização das reuniões foi enviado o Manual de Uso para os participantes e criados os respectivas Grupos da JUCERJA e CODIN.

6.3 Central de Relacionamento

Foi realizada uma pesquisa com uma amostra de Secretários de Desenvolvimento Econômico de municípios do estado do Rio de Janeiro (ao menos 1 município de cada região) pra apresentar a Plataforma Realiza+RJ e buscar compreender interesses e demandas para orientar o Grupo Municípios em Foco, conforme *script* a seguir:

Pesquisa

Secretários de Desenvolvimento Econômico dos Municípios Fluminenses

Justificativa:

*A SEDEICS está desenvolvendo uma Plataforma de engajamento chamada Realiza+ RJ. Nessa Plataforma serão criados Grupos específicos que através de suas postagens abordarão assuntos de interesse comum. Um dos Grupos será chamado de "**Municípios em Foco**", onde serão convidados a participar os Secretários de Desenvolvimento Econômico dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro, além de outros Secretários que desempenham algum papel importante no fomento à economia local.*

*Ouvir a opinião desses Secretários Municipais é de suma importância para que possamos desenvolver conteúdos relevantes a este Grupo e para que, além de se cadastrar na Plataforma, eles se interessem em exercer um papel interativo postando conteúdos e participando efetivamente dos assuntos na Plataforma. Para que a nossa meta de engajamento seja atingida desenvolvemos algumas perguntas, que serão feitas aos Secretários, para que possamos entender as reais necessidades e os assuntos considerados importantes a serem compartilhados no Grupo **"Municípios em Foco"**.*

Objetivo:

Abrir um canal de comunicação com os Secretários Municipais do Estado do RJ para falar sobre a criação da Plataforma Realiza + RJ e a partir disso traçar estratégias de engajamento para o Grupo "Municípios em Foco" e ao mesmo tempo provocar curiosidade e interesse desse público em relação à participação na Plataforma.

Público-alvo:

Secretários/as de Desenvolvimento Econômico e ou qualquer Secretário/a que desempenhe o papel de fomento à economia local.

Extensão:

92 municípios do Estado do Rio de Janeiro.

**Obrigatório*

Município:

(Entrevistador/a preenche)

Nome e sobrenome do/a Secretário/a e e-mail (de preferência pessoal):

Nome da Secretaria:

Quais temas a sua pasta engloba:

- *Desenvolvimento Econômico*
- *Emprego e Renda*
- *Comércio*
- *Indústria*
- *Serviços*
- *Meio Ambiente*
- *Cultura*
- *Turismo*
- *Sustentabilidade*
- *Planejamento*
- *Administração*
- *Agricultura*
- *Ciência e Tecnologia*
- *Energia*
- *Outras*

A Secretaria possui alguma rede social? Se sim, qual?

- *Site*

- *Instagram*
- *Facebook*
- *LinkedIn*
- *YouTube*
- *Tik Tok*
- *Nenhuma*
- *O/A Secretário/a faz uso pessoal de alguma rede social ? Se sim, qual?*
- *Instagram*
- *Facebook*
- *LinkedIn*
- *YouTube*
- *Tik Tok*
- *Nenhuma*

Quais assuntos/conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?

- *Negócios*
- *Indicadores de desenvolvimento do Estado*
- *Abertura de Cursos de Capacitação*
- *Atualização de Leis*
- *Assuntos referentes aos Municípios*
- *Projetos de Lei*
- *Projetos da SEDEICS*
- *Projetos do Governo do Estado*
- *Eventos realizados pela SEDEICS*
- *Quais secretarias você considera que são importantes para o fomento da economia do seu município e deveriam fazer parte desse Grupo Municípios em Foco ?*

Você poderia indicar alguém da sua secretaria para ser o ponto focal de interação nessa plataforma? Qual o cargo, nome e contato (e-mail e celular)? (de preferência um funcionário/a que seja efetivo).

Relatório final da pesquisa

A pesquisa foi realizada entre 13/02/2023 e 15/02/2023

Não atendeu 55

Respondidos 19

Pediu para ligar depois e não atendeu 6

Inválidos / não são mais secretários 6

TOTAL Contatos 86

Assuntos e Conteúdos levantados junto aos secretários de forma individualizada:

- Negócios, Cursos profissionalizantes
- Indicadores de desenvolvimento do Estado, Projetos de Lei, Qualificação profissional para os jovens
- Negócios, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
- Negócios, Abertura de Cursos de Capacitação, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
- Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
- Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Eventos realizados pela SEDEICS
- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Flexibilização de impostos, ISS
- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS

- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis
- Eventos realizados pela SEDEICS
- Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Assuntos referentes aos Municípios, Fomento de mercado sobre HUB, sobre sustentabilidade, empresas que gostariam de se instalar na baixada litorânea.

Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Geração de renda e emprego

Município	Quais assuntos ou conteúdos você gostaria de ver nessa plataforma?
Angra dos Reis	Negócios, Cursos profissionalizantes
Armação dos Búzios	Indicadores de desenvolvimento do Estado, Projetos de Lei, Qualificação profissional para os jovens
Barra Mansa	Negócios, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
São Francisco de Itabapoana	Negócios, Abertura de Cursos de Capacitação, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
Bom Jardim	Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado
São Gonçalo	Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Eventos realizados pela SEDEICS
Bom Jesus do Itabapoana	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Atualização de Leis, Projetos de Lei, Flexibilização de impostos, ISS
São José de Ubá	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação,

	Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
Três Rios	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis
Cambuci	Eventos realizados pela SEDEICS
São Pedro da Aldeia	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Assuntos referentes aos Municípios, Fomento de mercado sobre HUB, sobre sustentabilidade, empresas que gostariam de se instalar na baixada litorânea.
Cardoso Moreira	Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Geração de renda e emprego
São Fidélis	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Projetos do Governo do Estado, Eventos realizados pela SEDEICS
Itaguaí	Negócios, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Políticas públicas
Itaocara	Negócios, Indicadores de desenvolvimento do Estado, Abertura de Cursos de Capacitação, Projetos de Lei
Rio das Ostras	Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Assuntos referentes aos Municípios, Projetos de Lei, Projetos da SEDEICS, Conteúdo sobre Turismo
Quatis	Soluções para criação de desenvolvimento Econômico
Petrópolis	Desenvolvimento Econômico

Aperibé	Negócios, Abertura de Cursos de Capacitação, Atualização de Leis, Projetos de Lei

7. Polo de Inovação RJ - Hub Tecnológico

7.1 Introdução

O desenvolvimento econômico e todos os benefícios sociais decorrentes é um objetivo permanente do Estado. Já os instrumentos para alcançá-lo evoluem de acordo com a modernização dos meios de produção. A economia industrial baseada em organizações tradicionais que atuam isoladamente não responde mais adequadamente às novas dinâmicas da economia da informação globalizada.

As tendências do mundo atual, acentuadas com a pandemia, apontam que a economia do século XXI será liderada por países que se destaquem por possuírem em seu tecido empresarial a presença de setores intensivos em tecnologia e conhecimento.

Os governos precisam formular programas e políticas públicas que promovam a inovação nas empresas, estimulem o surgimento de novas tecnologias de forma que as empresas locais consigam se inserir em cadeias globais de valor.

Uma das opções estratégicas da SEDEICS para o desenvolvimento econômico do estado do Rio de Janeiro é “Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica”. Para tal, optou-se como um dos Objetivos Estratégicos Finalísticos “Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico.

Um dos fatores de competitividade de destaque do Estado do Rio de Janeiro é a presença de importantes instituições ligadas à inovação e tecnologia. O estado conta com centros logísticos tecnológicos, institutos de pesquisa, recursos destinados a P&D e universidades, institutos de formação técnica e de formação na área de empreendedorismo em diversas regiões fluminenses.

Paralelo a isso, as instituições buscam a integração e se descaracterizam, passando a formar redes, cadeias, conglomerados e alianças estratégicas (CLEGG e HARDY, 1999). A emergência desse novo formato surge como resposta adaptativa às demandas por individualização da mão-de-obra, agilidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade de gerar conhecimento e processar informações com eficiência para atender as necessidades crescentes do mercado, cada vez mais baseado na Tecnologia da Informação.

7.2 Redes de Cooperação

O pilar cognitivo das redes de cooperação tem importância especial, pois proporcionará o surgimento das novas tecnologias por meio do processo de aprendizado em suas diferentes formas nas quais ocorrerá a constituição do processo inovativo. Novas tecnologias impactam produtos, gerenciamento, estratégias competitivas e inclusão, na qual inovação traz aprendizado e rompe com padrões anteriormente consolidados. As novas tecnologias são geradas a partir de diferentes contextos, nos quais a sinergia entre estado, mercado e instituições promove contínuos avanços com base nas inovações.

As inovações, por sua vez, sempre estiveram diretamente ligadas às instituições de ensino e pesquisa, principalmente às universidades. No Brasil, a participação das universidades – principalmente as públicas – em pesquisa e desenvolvimento (P&D) é proporcionalmente maior. Campos e Valadares (2007) Cientistas, técnicos e engenheiros envolvidos com inovação e desenvolvimento tecnológico ainda trabalham, principalmente, em ambiente universitário ou em institutos estatais de pesquisa, dos quais apenas 23% atuam em empresas, o que mostra o quanto a inovação brasileira é dependente de universidades e institutos públicos. Diferentemente do Brasil, países como Estados Unidos, Japão e Alemanha, que fazem maciços investimentos em inovação, têm seus cientistas e engenheiros majoritariamente concentrados nas indústrias.

Logo, a criação de redes de cooperação entre as universidades e os diferentes atores institucionais (do estado e do mercado) promove um ambiente de aprendizagem, de desenvolvimento de qualificações e de criação de recursos para a competitividade e a coesão social. Isso resulta em um processo chamado na literatura econômica de *spill-overs* de conhecimento, que podem ser entendidos como externalidades de proximidade e desempenham um importante papel nas cidades e regiões onde se inserem. Os papeis de cada ente formador de tal rede de cooperação é resumido a seguir:

Estado

O Estado tem como papel executar políticas públicas de fomento à inovação, como aportar capital ou facilitar a criação de instituições com tal finalidade, promover incentivos fiscais por meio de alterações nas legislações pertinentes nos níveis municipal, estadual e federal, investir no sistema educacional, dentre outros.

Universidade

As universidades/institutos de pesquisa, por sua vez, desenvolvem o conhecimento científico e tecnológico, além de serem responsáveis pela formação de profissionais habilitados.

Empresas

As empresas têm como principal papel utilizar o conhecimento científico e tecnológico produzido nos institutos de pesquisa e universidades, com o objetivo de gerar as inovações, bem como difundi-las e comercializá-las, além de participar da promoção do desenvolvimento econômico e social.

Um bom exemplo de interação exitosa dessa rede de cooperação foi a criação do "Porto Digital" na cidade de Recife-PE, no ano de 2000.

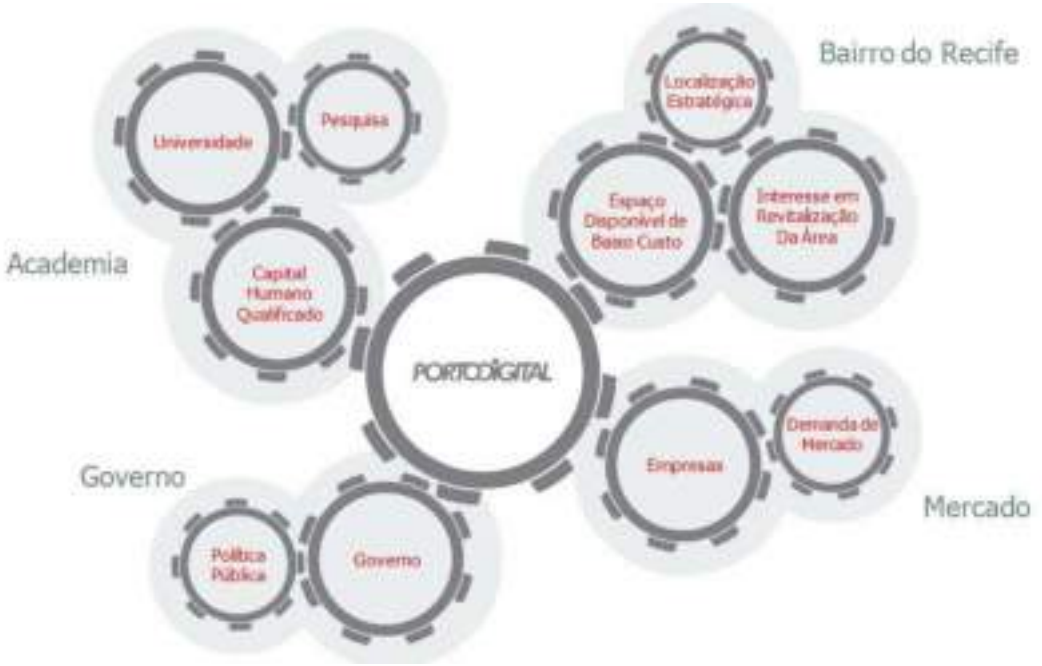


Figura 34 - Representação das interações necessárias para criação do Porto Digital

O Parque Tecnológico de Recife obteve resultados expressivos na dinamização da economia do estado de Pernambuco, com a criação de uma nova alternativa econômica, que possibilitou a geração de produtos com forte valor tecnológico agregado, além de ser considerado um campo de excelência, que propicia a permanência dos talentos produzidos pelas universidades e centros de pesquisas locais.

7.3 Projeto Piloto: Município de Petrópolis

7.3.1 Contextualização histórica

Criado por decreto de D. Pedro II em 1843 e planejado em detalhes, o novo povoado surgiu nas terras que pertenciam ao próprio imperador: uma fazenda a 800 metros de altitude, cercada pela Mata Atlântica e situada no atalho do Caminho Novo, que ligava o Rio de Janeiro a Minas Gerais desde o século XVIII. Era a primeira vez que uma nova cidade brasileira saía do papel a partir de um planejamento urbano minucioso, que definia onde ocupar e como construir.

O plano do engenheiro Júlio Frederico Koeler, encarregado pelo imperador de dar forma e início à colônia, respeitou a topografia, determinou a preservação das matas dos morros e integrou o curso dos rios à paisagem urbana. Construções eram proibidas nas encostas. Tudo muito inovador para a época. Imigrantes germânicos foram contratados pelo governo provincial para povoar esse marco civilizatório de um Segundo Reinado que dava então os primeiros passos de seus 49 anos de existência. Petrópolis foi criada como um local de retiro para o imperador.

As obras do novo palácio foram iniciadas em 1845. Tem-se neste aspecto a primeira e mais longeva vocação da cidade: o turismo. Ao instalar-se pela primeira vez no alto da serra, ainda que provisoriamente naquele mesmo ano, Pedro II inaugurou o veraneio nas terras de clima ameno e natureza exuberante, hábito logo incorporado pela corte, por legações estrangeiras, homens de negócio, artistas e a intelectualidade. Entre os colonos alemães, havia trabalhadores de diferentes ofícios, o que ajudou a forjar múltiplas potencialidades do povoado ao longo das décadas seguintes. Ainda que houvesse a pretensão de se erguer a cidade com mão de obra remunerada, escravos e os chamados africanos livres também contribuíram para o desenvolvimento da colônia. Logo também chegaram portugueses e italianos e, mais tarde, turcos, libaneses e japoneses, entre outros povos, enriquecendo a ambiência.

Aos poucos, a cidade de Pedro foi crescendo e expandiu seus limites para além dos 16 km² do Plano de Koeler. Os imigrantes, seus descendentes e demais habitantes diversificam a economia. Pelos quarteirões, oficinas são transformadas em pequenas fábricas. Multiplicam-se movelarias, padarias, serralherias, alfaiatarias, entre várias outras atividades. Na Rua do Imperador, no coração da cidade, o comércio prospera. Na década de 1850, a produção de cerveja deslancha e, pelos anos seguintes, insere Petrópolis como referência. A indústria têxtil também inicia uma trajetória que a consolidará como principal atividade econômica

em boa parte do século XX.

A presença constante do poder fez a capital de verão do Império conviver com o pioneirismo. Em 1857, às vésperas da emancipação político-administrativa, Petrópolis torna-se a primeira região do país a se comunicar com a capital por telégrafo, ancestral da internet. Quatro anos depois, viu surgir a União e Indústria, primeira estrada do Brasil pavimentada a macadame, encurtando o acesso a Minas Gerais. Em pouco tempo, a primeira estrada de ferro do Brasil, construída pelo maior empresário do Império, o Visconde de Mauá, também se estenderia ao alto da serra.

7.3.2 Petrópolis - Aspectos Socioeconômicos

Indicadores oficiais e independentes apontam um padrão elevado de qualidade de vida, com destaque para aspectos como nível de escolaridade da população, renda, segurança pública, saneamento básico e preservação ambiental. O município apresenta políticas públicas, arranjos produtivos e iniciativas com resultados que se destacam em indicadores medidos por instituições como PNUD, FIRJAN e SEBRAE, além de órgãos públicos como IBGE, ISP e MEC. Dedicado a medir níveis de crescimento inclusivo e sustentável, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Petrópolis é de 0,745, considerado elevado. Mantido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o IDH se baseia em indicadores de educação, longevidade e renda. Com parâmetros parecidos, o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), em sua versão mais recente, destaca o equilíbrio das contas públicas e da política fiscal. A cidade tem vocação empreendedora reconhecida pelo SEBRAE. As redes de ensino público e privado se destacam pela qualidade, assim como as instituições de ensino técnico, profissionalizante e superior. O município lidera o ranking de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro, apresentando baixos índices de criminalidade. Também é referência nacional em soluções de saneamento básico.

Segundo o Mapa do desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro 2016-2025 produzido pela FIRJAN, a indústria responde por 26% do PIB da região serrana, com destaque para as cadeias de vestuário e acessórios, alimentos e bebidas, têxtil, construção, mobiliário e produtos diversos. Para a próxima década, a expectativa é de aumento da atividade industrial na região, em especial nas cadeias de vestuário acessórios, **tecnologia da informação e comunicação**, de alimentos e bebidas e da indústria aeronáutica.



Figura 35- Ranking de cidades com mais abertura de empresas na UF

No campo da economia, Petrópolis, principal cidade da região serrana, registrou o maior número de abertura de empresas, em 2022, na região (vide tabela acima), conforme aponta o estudo do Ministério da Economia. A cidade vem se mostrando como ambiente favorável na área do empreendedorismo. Um exemplo disso foi o destaque, pela primeira vez, no ranking "Melhores Cidades para se fazer negócios", divulgado em outubro de 2019. O levantamento, feito pela empresa de consultoria *Urban Systems*, mostra que, na análise geral de 317 municípios do país, Petrópolis ficou na colocação 91ª, única cidade da Região Serrana a aparecer no ranking final. A relevância econômica é mais bem demonstrada nos dados do Produto interno Bruto (R$ 15,4 bilhões), o que faz da cidade o maior PIB da região Serrana e destaque no ranking do Estado (8º lugar entre 91 municípios).

No que tange ao setor de TIC, apesar de ainda não alcançar 1% na participação dos polos de TIC nacionais, Petrópolis aparece como uma das seis principais cidades do país no setor no mapeamento de TIC realizado pela Firjan, em 2015:

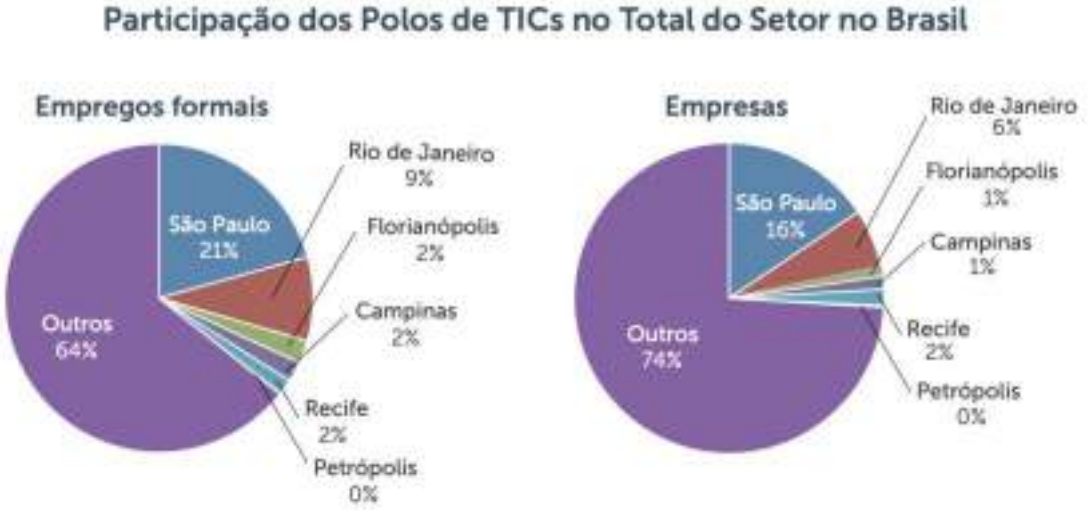


Figura 36- Mapeamento de TIC – Firjan, 2015

Tal relevância é devido ao ecossistema tecnológico já existente em Petrópolis, que abrange os campos de ensino técnico e superior, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e empresas de TIC, além de sua posição geográfica estratégica no estado, características demográficas e atrativos. Tal ecossistema é um bom indicador do futuro promissor da cidade como sede de um grande polo de TIC do Estado.



Figura 37- Ecossistema tecnológico em Petrópolis

Ensino técnico e superior

Na região Serrana, Petrópolis conta com a maior quantidade de estabelecimentos de ensino profissional de nível técnico, com destaque para os cursos de TIC promovidos pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de janeiro - FIRJAN, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ, Universidade Católica de Petrópolis (UCP) e Faculdade de Educação Tecnológica do Estado do Rio de Janeiro - FAETERJ. A sede da FIRJAN Serrana se situa em Petrópolis e tem o propósito de garantir o desenvolvimento sustentável dos diversos setores da indústria. Sua atuação foi integrada com diversas instituições (SENAI, SESI, IEL e CIRJ) a fim de promover a competitividade empresarial e o desenvolvimento econômico. A FIRJAN-SENAI de Petrópolis oferece cursos de curta e média duração e cursos técnicos, inclusive na área de TIC.

A unidade FAETERJ Petrópolis, vinculada à FAETEC, promove cursos técnicos voltados para TIC. Já o CEFET-RJ oferece cursos técnicos em telecomunicações integrado ao ensino médio, bem como graduação em engenharia de computação, dentre outros cursos na área de tecnologia. No programa de pós-graduação, oferece um curso de matemática computacional aplicada.

A Universidade Católica de Petrópolis (UCP) é a maior instituição de ensino da cidade. Na área de tecnologia da informação oferece, além de cursos técnicos, graduações em engenharia da computação, em engenharia mecatrônica e ciência de dados e *business intelligence*, além de cursos de mestrado na área.

Na região Serrana, a Universidade Federal Fluminense (UFF) conta com unidades nas cidades de Petrópolis e Nova Friburgo, porém, nesta última, somente disponibiliza cursos voltados para a área biomédica. Em Petrópolis, iniciou, em 2015, as atividades do curso de bacharelado em engenharia de produção, a partir da demanda da Prefeitura aliada à necessidade de ampliar a qualificação profissional na região e ao potencial de desenvolvimento tecnológico local. O campus é próximo (cerca de 1 quilômetro) ao CEFET/RJ, da FAETERJ e do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), este último também atua na área de ensino superior de TIC, com mestrado e doutorado na área de modelagem computacional, somada aos cursos, seminários e eventos realizados periodicamente.

Na rede privada, cabe mencionar as seguintes instituições com cursos e/ou graduações na área de TIC:

- Universidade Estácio de Petrópolis, que promove cursos de graduação presenciais em análise e desenvolvimento de sistemas, ciência da computação e rede de computadores;

- Universidade Cruzeiro do Sul, com cursos remotos em redes de computadores e graduação em sistemas de informação;

- UNOPAR (Faculdades Integradas do Norte do Paraná), com cursos remotos de análise e desenvolvimento de sistemas, cibersegurança, ciência de dados, desenvolvimento de mobile, desenvolvimento web, desenvolvimento de back-end, devops e redes de computadores;

- UNIASSELVI (Centro Universitário Leonardo da Vinci), com cursos remotos em gestão da tecnologia da Informação, formação pedagógica em informática, Informática e segunda licenciatura em informática;

- UVA (Universidade Veiga de Almeida), com cursos remotos em análise e desenvolvimento de sistemas e sistemas de informação;

- Centro Universitário Claretiano, com cursos remotos em análise de dados e gestão da tecnologia da informação;

- UNINOVE (Universidade Nove de Julho), com cursos remotos em sistemas de informação, tecnologia em análise e desenvolvimento de sistemas, tecnologia em banco de dados, tecnologia em ciência de dados, tecnologia em gestão da tecnologia da informação, tecnologia em jogos digitais, tecnologia em redes de computadores, tecnologia em segurança da informação e tecnologia em sistemas para internet.

Pesquisa

Na área de P&D em TIC, além da pesquisa acadêmica realizada na UCP nos cursos de pós-graduação presenciais em segurança da informação, análise de dados e inteligência artificial e mestrado profissional em modelagem computacional, o LNCC realiza pesquisa, desenvolve e inova utilizando modelagem computacional para processamento de alto desempenho. A plataforma de processamento de alto desempenho do LNCC inclui o supercomputador Santos Dumont (Foto abaixo), mais veloz da América Latina, com capacidade de processamento de 5,1 quatrilhões de operações por segundo, o que equivale à capacidade de mais de 10 milhões de notebooks domésticos.



Figura 38- Instalações do Supercomputador Santos Dumont no LNCC

A computação científica é utilizada como instrumento de otimização das pesquisas, pois diminui o tempo de análise e aumenta a precisão dos resultados. Alcança, além disso, fenômenos complexos que não poderiam ser estudados com a mesma velocidade e qualidade em computadores convencionais. O Laboratório de Bioinformática do LNCC tem-se destacado na pesquisa genômica, sendo o destaque mais recente os sequenciamentos do vírus da COVID-19.

A produção científica anual do LNCC gera cerca de 100 artigos em periódicos científicos e mais de 200 publicações em livros, congressos etc. - a partir da pesquisa executada em uma centena de projetos, incluindo as cooperações nacionais e internacionais, em média anual. As parcerias com reconhecidas instituições nacionais, tais como a COPPE-UFRJ, Petrobras, Fiocruz, o Instituto Albert Einstein, UFRGS, USP, UFMG etc., e internacionais na França, China, Portugal, EUA, Inglaterra, Espanha, Japão, Itália, dentre outros, garantem ao LNCC o reconhecimento institucional de seus pares.

Tem atuado, de forma permanente, junto à sociedade na resolução de problemas nacionais, como no sequenciamento genético de genomas de vírus como SARS-CoV-2 (causador do COVID-19) e dos agentes do Zika, Dengue e Chicungunha - realizados pelo LABINFO (Laboratório de Bioinformática) com sequenciadores de última geração. Ainda na saúde, o LNCC colabora com a pesquisa de vacinas em cooperação com a Fiocruz; com a simulação de sistemas cardiovasculares humanos para suporte à assistência médica realizada pelo Laboratório de Modelagem em Hemodinâmica; com o portal DockThor, acesso gratuito para simulação do acoplamento de proteínas para projetos de novos fármacos, dentre outras finalidades; e modelos computacionais para simular o crescimento tumoral em pacientes – projetos que reforçam o caráter nacional do LNCC.

Os Projetos de PD&I desenvolvidos no LNCC, como modelos computacionais e programas desenvolvidos para a simulação de reservatórios de óleo e gás de uso pela Petrobras na exploração do pré-Sal; as aplicações de métodos em big Ddta realizados pelo laboratório

DEXL Data Management; estudos em criptografia e segurança cibernética aplicados em redes de sensores (com aplicações em IoT); pesquisas em Análise Numérica, EDP, sistemas e controles estocásticos, métodos de processamento de sinais digitais, dentre outros, complementam essa lista de ativos do Laboratório. Segue um resumo dos grupos de pesquisa conduzidos pelo Laboratório:

- computação de alto desempenho;

- ciência de dados e inteligência artificial;

- criptografia;

- energia;

- métodos matemáticos e algoritmos;

- bioinformática e biologia computacional;

- saúde; e

- sistema de controle.

O LNCC também funciona como indutor do empreendedorismo na área de TIC, tendo já incubado 18 empresas, sendo que 10 empresas foram graduadas e em funcionamento, gerando mais de 100 postos de trabalho, e foi certificado, em 2019, como centro de referência para apoio a novos empreendimentos.

O CEFET-RJ, nos níveis de Graduação e do Médio/Técnico, também atua em atividades de pesquisa por meio do programa institucional de bolsas de iniciação científica (PIBIC), com bolsas financiadas pelo CNPq e pelo próprio CEFET/RJ. A instituição vem desenvolvendo, junto à comunidade petropolitana, atividades de extensão que buscam a proximidade com arranjos produtivos locais e a possibilidade de parcerias. Os projetos e cursos de extensão são desenvolvidos por docentes e alunos vinculados aos cursos de graduação (licenciatura em física, engenharia da computação e licenciatura em matemática) e ao curso técnico em telecomunicações integrado ao ensino médio. Em 2022, o CEFET/RJ Petrópolis somou um programa e 15 projetos de extensão.

Cabe mencionar, também, a existência do Instituto Politécnico da UERJ (IPRJ) em Nova Friburgo, onde são realizados cursos de graduação em Engenharia da computação e pós-graduação em modelagem computacional. O IPRJ é um Instituto pertencente à UERJ, uma referência nacional no campo da produção acadêmica. A produção científica desta Unidade da UERJ vem se mantendo num patamar considerado adequado, tendo em vista sua produção poder ser comprovada mediante busca nas principais bases para a indexação de

artigos científicos, além de muitos outros artigos não indexados nelas e todos os trabalhos completos publicados em anais de eventos científicos nacionais e internacionais. Além da produção e consequente publicação de artigos científicos, a comunidade acadêmica do IPRJ também se destaca no quesito submissão e aprovação de projetos de pesquisa junto às principais agências de fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), em função da qualificação do corpo docente do Instituto Politécnico.

Além das empresas e estabelecimentos de ensino e pesquisa, a instituição privada sem fins lucrativos SERRATEC atua como indutor de negócios em TI na região Serrana, possuindo várias empresas associadas em diferentes categorias de acordo com o nível da parceria, que geram mais de 3.400 empregos e faturam em torno de R$ 650 milhões/ano. Atuam nos setores do varejo, alimentos e bebidas, financeiro, seguros, consultoria, mineração, energia, indústria química e de cosméticos, aviação, infraestrutura, indústria automobilística, energia, saúde, educação e cultura, tanto na área privada como pública. Adicionalmente, conduz uma residência em TIC todos os anos, apoia o programa EDUTEC de capacitação em tecnologia nas escolas públicas da cidade e realiza eventos de tecnologia em parceria com a Prefeitura de Petrópolis, como o Café Tech e Tech Summit:





Figura 39- Eventos de tecnologia

Empresas

A cidade de Petrópolis está entre as principais cidades do estado em relação ao número de empresas de TIC e quantidade de empregados no setor, como pode ser observado nas tabelas abaixo, de acordo com o levantamento da Firjan (2015).

Setor de serviços de TI

Top 10 Municípios Fluminenses em Número de Empregados no Setor em 2013		
Cidade	Empresas	Empregados
Rio de Janeiro	1.901	37.941
Niterói	145	1.624
Saquarema	53	863
Macaé	46	483
Petrópolis	62	437
Volta Redonda	45	369
Duque de Caxias	52	317
Campos dos Goytacazes	50	288
Teresópolis	28	237
Rio Bonito	23	205

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados da RAIS/MTE

Figura 40 - Setor de serviços de TI

Industria de Hardware

Top 10 Municípios Fluminenses em Número de Empregados no Setor em 2013		
Cidade	Empresas	Empregados
Rio de Janeiro	286	5.383
Duque de Caxias	8	232
Niterói	16	97
Petrópolis	5	59
Itatiaia	4	55
Volta Redonda	7	43
Resende	5	41
Saquarema	1	36
Macaé	6	26
São João de Meriti	6	16

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados da RAIS/MTE

Figura 41- Industria de Hardware

Setor de Telecomunicações

Top 10 Municípios Fluminenses em Número de Empregados no Setor em 2013		
Cidade	Empresas	Empregados
Rio de Janeiro	529	28.245
Niterói	34	598
Duque de Caxias	26	541
São Gonçalo	23	537
Nova Iguaçu	30	389
Petrópolis	16	280
Campos dos Goytacazes	25	251
Cabo Frio	19	229
Nova Friburgo	14	219
Macaé	17	209

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados da RAIS/MTE

Figura 42- Setor de Telecomunicações

Quando analisadas por porte de vínculos empregatícios, verifica-se que 86,0% das empresas do setor de TICs fluminense são microempresas. Pequenas, médias e grandes empresas representam 11,0%, 2,4% e 0,6% do total, respectivamente

Distribuição das empresas do setor de TICs por porte					
Empresas	Indústria de software	Serviços de TI	Indústria de hardware	Telecomunicações	Total
Micro	195	2.539	347	738	3.819
Pequena	40	247	38	165	490
Média	7	63	6	31	107
Grande	1	11	1	14	27
Total	**243**	**2.860**	**392**	**948**	**4.443**

Fonte: Elaboração FIRJAN com dados RAIS/MTE.

Figura 43- Análise de empresas por vínculos empregatícios

Configuração semelhante à do setor de TICs fluminense é encontrada em nível nacional, onde 88,0% das empresas são de micro porte. Todos os polos possuem características semelhantes entre si, com grande parte do mercado de trabalho verificada em Serviços de TI, seguida de Telecomunicações.

Posição estratégica, demografia e atrativos

A região serrana possui extensa malha rodoviária interligando suas cidades e as conectando com os grandes centros urbanos da região sudeste, tais como a própria capital do Estado do Rio de Janeiro e também São Paulo e Belo Horizonte.

Petrópolis, por estar localizada às margens da BR-040, que liga a cidade do Rio de Janeiro ao Distrito Federal, se beneficia desta condição privilegiada em termos de logística, pois num raio de 500 km concentram-se 65% do PIB Nacional e 70% da movimentação de cargas do país.



Figura 44- Distâncias rodoviárias a partir de Petrópolis

Na região serrana, Petrópolis é a cidade mais populosa, com mais de 300 mil habitantes (vide tabela abaixo). A concentração de renda entre as classes econômicas em Petrópolis pode ser considerada alta e é relativamente superior à média estadual. Ressalta-se também, além da pequena distância para a capital (cerca de 60 km) e todas as vantagens decorrentes, a grande proximidade com o município de Duque de Caxias, polo industrial do estado, com elevada quantidade de estabelecimentos de ensino profissional de nível técnico, empresas de TIC, além de ser o terceiro mais populoso do Estado.

Prévia da população calculada com base nos resultados do Censo Demográfico 2022 até 25 de dezembro de 2022	
NOME DO MUNICÍPIO	**POPULAÇÃO**
Areal	11 765
Bom Jardim	28 166
Cantagalo	19 443
Carmo	17 149
Cordeiro	20 843
Duas Barras	11 102
Duque de Caxias	782 799
Guapimirim	50 409
Macuco	5 446
Magé	248 208
Miguel Pereira	26 301
Nova Friburgo	204 625
Paraíba do Sul	41 786
Paty do Alferes	29 390
Petrópolis	**304 758**
Santa Maria Madalena	9 704
São José do Vale do Rio Preto	22 125
São Sebastião do Alto	7 707
Sapucaia	18 585
Sumidouro	18 286
Teresópolis	189 036
Trajano de Moraes	10 303
Três Rios	76 789
Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação Técnica do Censo Demográfico - CTD	

Figura 45- Prévia da população

A cidade imperial também é um dos principais polos turísticos do estado. Passado e presente se mesclam nessa região tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), protegendo o seu famoso conjunto arquitetônico de palácios, museus, monumentos e também suas consagradas praças, ruas e avenidas, concebidas pela primeira vez no Brasil, por um planejamento urbano minucioso estabelecendo parâmetros e regras

para o seu crescimento e desenvolvimento. Um polo gastronômico diferenciado e uma ampla rede de hotéis e pousadas.



Figura 46- Palácio Quitandinha em Petrópolis

Petrópolis se distingue pela excelente estrutura para sediar eventos corporativos. A menos de 60 quilômetros do Aeroporto Internacional Tom Jobim, reúne 40 espaços para todos os tipos de evento (vide tabelas abaixo), com capacidade que varia de 50 a 1000 participantes e equipados com diferentes recursos tecnológicos. Além dos espaços, a cadeia produtiva conta com organizadores de eventos, empresas de sonorização, iluminação, equipamentos audiovisuais, fotografia e filmagem, buffets, decoração, serviço de transportes, entre outros .

AUDITÓRIOS	CAP.
Palácio Quitandinha	1.000
Teatro Santa Cecília	600
Theatro Dom Pedro	500
UNIFASE (FASE | FMP)	450
Clínica Horse Center	350
ITF	350
Casa de Portugal	350
UCP (B. Constant)	350
UCP (B. Amazonas)	250
Serratec	200
LNCC	180
Centro General Ernani Ayrosa	110
ARTE (Ass. Rua teresa)	80
ACEP	150
CDL	40

Figura 47- Número de auditórios em Petrópolis

HOTÉIS c/ AUDITÓRIOS	CAP.
Granja Brasil	800
Pousada Mata Atlântica Sauer	350
Pousada Vila Brasil	180
Hotel Solar do Império	150
Casablanca Center Hotel	150
Grande Hotel Petrópolis	140
Hotel Casablanca Imperial	120
Caminho Real Resort	120
Granja Brasil Resort e Spa (Clarion)	120
Hotel Vale Real	120
Pousada Arcádia	120
Hotel e Rest. Capim Limão	120
Pousada das Araras	100
Flat Itaipava	100
Albergo Del Leone	100
SESC Nogueira	100
Pousada do Golf Village	100
Hotel Pedra Bonita	90
Solar Fazenda do Cedro	80
Casa do Sol Hotel	80
Atelier Molinaro Boutique Hotel	74
Riverside Park Hotel	72
Bomtempo Resort	70
Parador Santarém	60
Terracota Hotel	50
Pousada Paraíso	50

Figura 48- Número de hotéis com auditórios em Petrópolis

Incentivos governamentais

A promoção de incentivos fiscais por meio de alterações nas legislações pertinentes em todas as esferas federativas é um dos fatores críticos para o sucesso de um parque tecnológico. O processo de cooperação entre a iniciativa privada, instituições de ensino e parques tecnológicos passou a ser mais acentuado após o governo federal sancionar a Lei da Informática, em 2004. Essa lei tem como objetivo fomentar investimentos no setor de P&D por intermédio de incentivos fiscais dados a empresas de desenvolvimento ou produção de bens de informática e automação

A Lei Federal nº 13.243/2016, que alterou, dentre outras, a Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação), regulamentadas pelo Decreto Federal nº 9.283 de 2018, conhecidos como "novo" marco legal de CT&I, representou um avanço jurídico e de mudança cultural sobre como a inovação deve ser alcançada enquanto política pública. Seu Art. 1º estabelece, dentre outras, as seguintes medidas de incentivo à inovação e pesquisa no ambiente produtivo: promoção da cooperação e interação entre entes públicos, setores público e privado e empresas; e a atração, constituição e instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos no país. No âmbito federal, cabe mencionar a Portaria nº 6.762/2019, que instituiu o Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores (PNI), visando fomentar o surgimento e a consolidação de ecossistemas de inovação e de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no País, responsáveis pela criação,

atração, aceleração e pelo desenvolvimento de empreendimentos inovadores em todo o território nacional.

A Lei Nº 9809/2022, que institui Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio de Janeiro, organizado em regime de colaboração entre entes públicos e privados, com o fito de promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação, como elemento fundamental da estratégia de desenvolvimento social, econômico e tecnológico fluminense.

As principais cidades da região serrana possuem legislação recente com incentivos às atividades econômicas e à ciência, tecnologia e inovação (CT&I). Nova Friburgo promulgou a Lei Complementar nº 135/2020, que estabelece medidas de incentivo às atividades de CT&I realizadas por entidades públicas e privadas e cidadãos estabelecidos ou domiciliados no município, visando promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Os incentivos fiscais dessa lei são relativos ao Imposto Sobre Serviços (ISS) somente. Teresópolis possui a lei municipal nº 3.811/2019, que estabelece medidas de incentivo às atividades de CT&I e de empreendedorismo, realizadas pelas organizações e cidadãos estabelecidos ou domiciliados no município, incluindo incentivos fiscais para ISS e IPTU.

Petrópolis, por sua vez, implementou a Lei Municipal nº 8.153/2021, que instituiu o Programa de Desenvolvimento Econômico da cidade, tendo por objetivos a promoção e o fomento do desenvolvimento socioeconômico do município, por meio de incentivos fiscais e ações voltadas aos setores da indústria, comércio e prestação de serviços. Os incentivos fiscais a serem concedidos às empresas abrangem o ISS, IPTU, ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Imóveis), e isenção de taxas diversas (licença para estabelecimento, licença para execução de obras, de vistoria de obras e de vigilância Sanitária). Para a constituição de condomínios empresariais e empresas de base tecnológica, os mesmos incentivos ficais descritos tem um acréscimo de desconto adicional.

7.3.3 Próximos Passos

Pelo exposto, a SEDEICS identificou a oportunidade da criação de um parque tecnológico vocacionado para fomentar e desenvolver atividades de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no estado do Rio de janeiro, a fim de impulsionar o desenvolvimento econômico e social da população fluminense.

Dessa forma, será encaminhado ao Centro de Tecnologia da Informação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ) uma solicitação de assessoria técnica para a construção da Nota Técnica com a definição do conceito, importância e benefícios decorrentes da criação de um parque tecnológico no Estado do Rio de Janeiro, bem como da análise dos

Parte II – Seção Escritório de Processos e de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS

1. O Papel do EP4 relacionado à Gestão de Processos

Conforme atribuições formalmente definidas no Termo de Referência, posteriormente detalhadas pelo modelo metodológico desenvolvido no projeto e apresentado nos relatórios "Levantamentos e Contextualização – Abordagem Metodológica" de dezembro de 2021, "Análises e Diagnóstico Situacional", de 28 de fevereiro de 2022, item 6. Processos do Escritório de Processos e Projetos Atualizados e "Especificação do Escritório de Projetos e Processos", de 31 de março de 2022, as responsabilidades do EP4 – Escritório de Portfólios, Programas, Projetos e Processos – relacionadas a Processos para o Desenvolvimento Institucional da SEDEICS são as reproduzidas a seguir:

- Desenvolver e difundir internamente procedimentos administrativos e operacionais, através do mapeamento de processos e atividades, incluindo os relacionados à execução de projetos e ações finalísticas;

- Manter interações com os principais representantes das unidades organizacionais que utilizam os modelos de processos mapeados pelo Escritório, para fornecer e obter informações de forma proativa sobre estes processos, identificando eventuais desalinhamentos ou necessidades de ajustes;

- Disseminar a cultura de melhoria contínua entre as unidades organizacionais da SEDEICS e vinculadas;

- Promover a autoavaliação das unidades organizacionais sobre suas atividades, promovendo o alinhamento destas ao papel e atribuições institucionais da unidade e da SEDEICS e aos objetivos estratégicos estabelecidos;

- Apoiar a formulação, articulação e formalização de acordos internos para o melhor desempenho das atividades;
- Apoiar ações para maior integração entre processos interdepartamentais, através da identificação eventuais conflitos, retrabalhos, ausências de tarefas e propondo

adequações;

- Buscar a padronização de atividades e controles;

- Identificar oportunidades e propor melhorias em processos administrativos e operacionais, inclusive através do uso de Tecnologia da Informação;

- Identificar, propor e apoiar a implementação de automações de processos, quando aplicável;

- Identificar, propor e apoiar a implementação de outras soluções tecnológicas que promovam melhorias nas ações internas e externas realizadas pela SEDEICS e vinculadas, quando aplicável;

- Buscar o alinhamento da atuação das unidades organizacionais às diretrizes estratégicas da SEDEICS;

- Dar orientações metodológicas às áreas internas sobre os processos e atividades mapeados;

- Elaborar e entregar informações executivas mensais sobre as ações realizadas pelo Escritório.

O modelo de trabalho estabelecido para o Escritório consiste no atendimento a demandas efetuadas pela SEDEICS, no âmbito das responsabilidades estabelecidas. Este modelo encontra-se especificado no Termo de Referência, item 6.2.5. Gestão Continuada do Plano de Ações Estratégicas, cujo texto encontra-se reproduzido a seguir:

> "Ambos os escritórios atuarão prestando suporte às unidades organizacionais direta ou indiretamente responsáveis pelos projetos, iniciativas e ações de desenvolvimento econômico regional, assim como realizando o alinhamento e aprimoramento da abordagem metodológica desenvolvida, de acordo com necessidades identificadas, buscando a evolução contínua do modelo de atuação da Secretaria. Portanto, os serviços dos escritórios deverão ser prestados com base no

conhecimento da metodologia especificada, técnicas adicionais aplicáveis ao desenvolvimento institucional e nos estudos realizados na definição das ações estratégicas, sendo realizados na esfera do cotidiano das operações das unidades da SEDEICS direta ou indiretamente envolvidas pelas ações de desenvolvimento econômico." (Grifo nosso)

"O Escritório de Processos e Apoio ao Desenvolvimento Institucional da SEDEICS atuará no âmbito dos projetos estratégicos estruturantes, visando a implementação de melhorias administrativas e operacionais das unidades organizacionais através de alterações no modelo de trabalho ou de implementações tecnológicas."

As demandas efetuadas no período e os resultados destas demandas encontram-se apresentados a seguir.

2. Contextualização das Demandas Relacionadas a Processos Efetuadas Pela SEDEICS no Período

No período abrangido por este relatório foi priorizado pela SEDEICS o mapeamento de novos processos de gestão, oriundos do Departamento Geral de Administração e Finanças – DGAF da SEDEICS.

O mapeamento realizado neste período foi feito com vistas à especificação de processos ainda não mapeados na etapa anterior, como o caso dos Processos: Gestão de Pagamentos de Notas Fiscais; Gestão de Pagamentos de Folha de Pagamento; Gestão de RH - Solicitação de Férias; e Gestão de RH - Cancelamento de Férias.

O referido mapeamento abrangeu entrevistas com a equipe operacional do Departamento Geral de Administração e Finanças – DGAF, incluindo as suas coordenadorias, para o levantamento de processos atuais e a forma como eles são executados (As-Is), e o redesenho desses processos incorporando melhorias em relação ao mapeamento As Is (To Be).

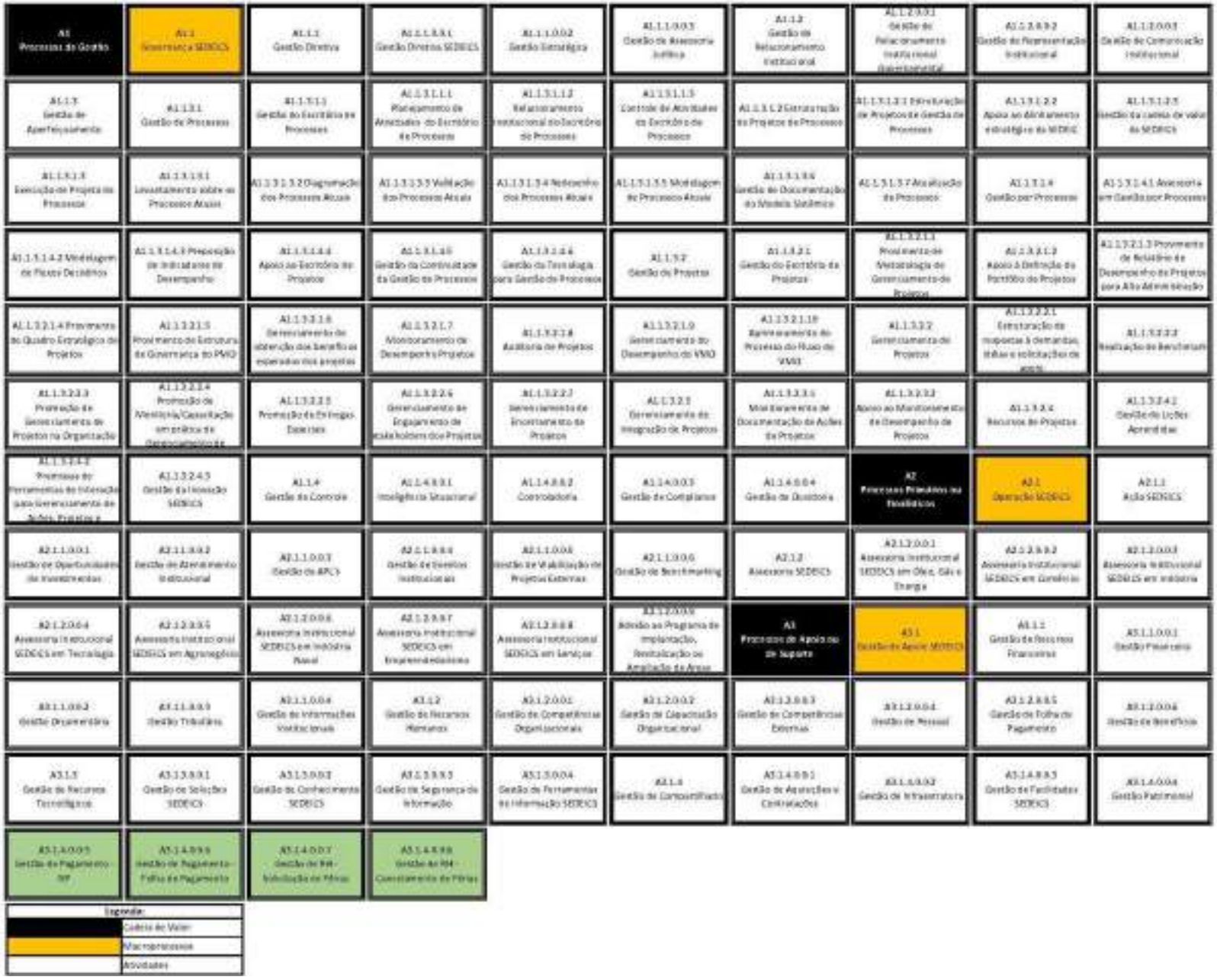


Figura 49- Mapa de Processos

3. Mapeamento de Processos

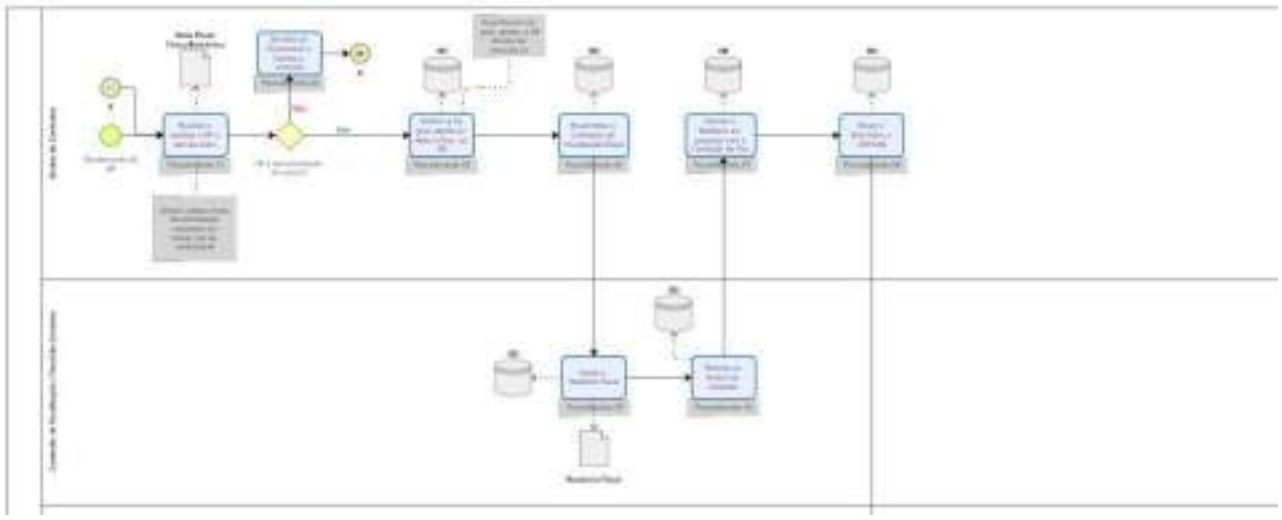
Apresenta-se neste capítulo o mapeamento de quatro processos com vistas atendimento das demandas apresentadas pelo DGAF, conforme detalhado a seguir.

Processos solicitados:

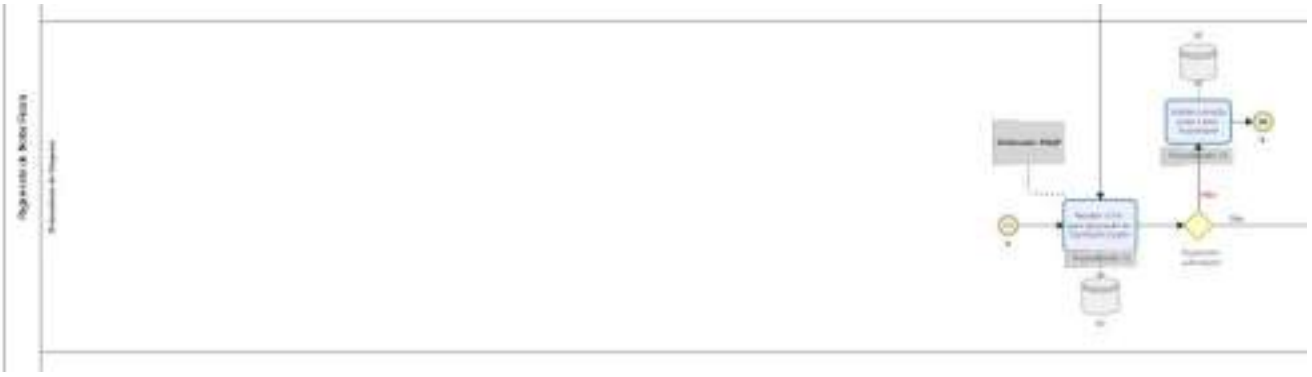
- A3.1.4.0.0.5 - Gestão de Pagamento - NF
- A3.1.4.0.0.6 - Gestão de Pagamento - Folha de Pagamento
- A3.1.4.0.0.7 - Gestão de RH - Solicitação de Férias
- A3.1.4.0.0.8 - Gestão de RH - Cancelamento de Férias

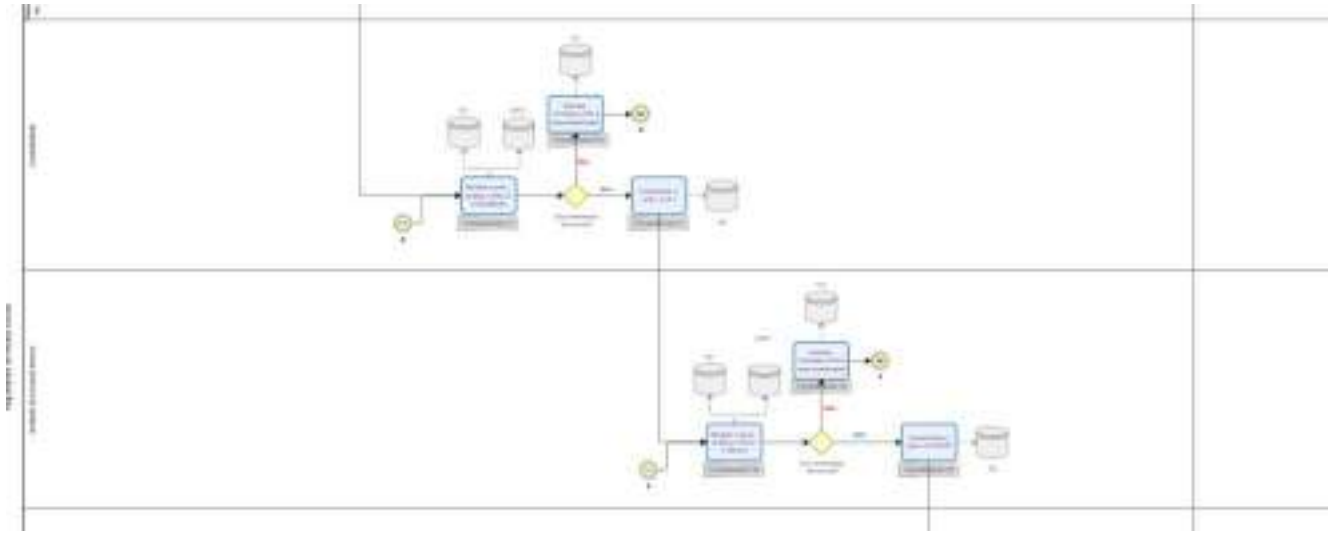
3.1 A3.1.4.0.0.5 - Gestão de Pagamento - NF

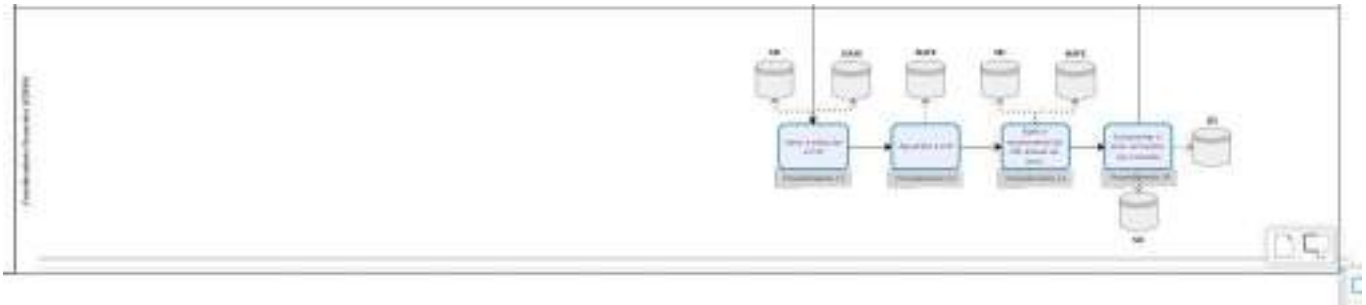
Atividade: A3.1.4.0.0.5 Gestão de Pagamento - NF

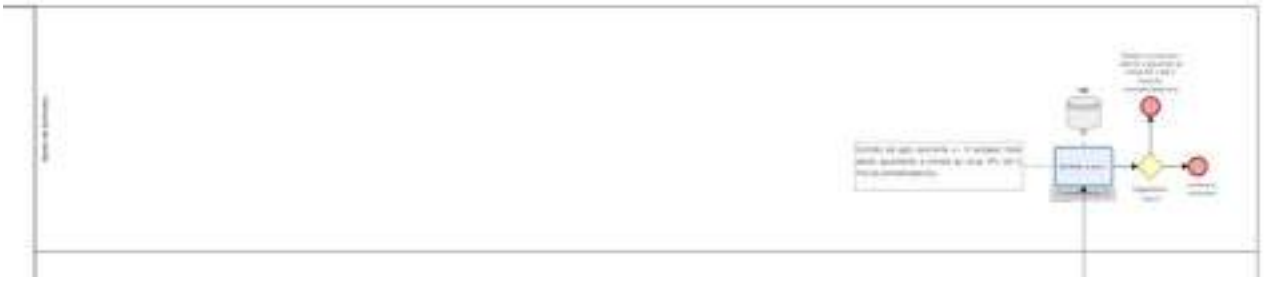












DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Receber a Nota Fiscal

Procedimento 01: Receber e analisar a NF e demais docs.

O servidor designado como o Gestor do Contrato deverá receber a Nota Fiscal (Física ou Eletrônica), para que seja iniciado o processo de pagamento. O mesmo deverá analisar toda documentação constante do Checklist de contratação.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Decisão: NF e documentos de acordo?

Procedimento 02: Devolve ao Fornecedor e Solicita a correção.

Caso a documentação e a Nota Fiscal não esteja de acordo com as premissas e com o Checklist de contratos, o Gestor do Contrato deverá efetuar a correção, quando possível, ou solicitar junto ao Fornecedor a correção da documentação/NF.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 03: Verificar se há processo aberto ou abrir o processo no SEI.

O Gestor do Contrato deverá: (i) verificar se há um Processo Administrativo de pagamento, através do SEI; (ii) anexar a NF a qual será enviada ao Fiscal do Contrato; (iii) especificar no campo “assunto” a razão social do prestador de serviços e o mês de competência; e (iv) vincular o PA ao processo originário de contratação/compras.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 04: Encaminhar à Comissão de Fiscalização/Fiscal.

O Gestor do Contrato deverá encaminhar o Processo Administrativo de pagamento, através do SEI ao Fiscal do Contrato, para que o mesmo possa emitir o "RELATÓRIO MENSAL DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS".

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 05: Emitir o Relatório Fiscal.

O Fiscal do Contrato deverá receber o Processo Administrativo e: (i) verificar se a documentação está de acordo com o Checklist Fiscal; (ii) emitir o relatório, conforme padrão definido pelo DGAF; e (iii) anexá-lo no correspondente Processo Administrativo.

Responsável pelo procedimento: Fiscal do Contrato.

Procedimento 06: Retornar ao Gestor do Contrato.

O Fiscal do Contrato deverá, após a emissão do Relatório, devolver o processo ao Gestor do Contrato para a continuidade do mesmo.

Responsável pelo procedimento: Fiscal do Contrato.

Procedimento 07: Assinar o Relatório em conjunto com a Comissão de Fisc.

O Gestor do Contrato deverá assinar o Relatório de Fiscalização, após a emissão pela Comissão de Fiscalização/Fiscal do Contrato, atestando o seu de acordo.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 08: Enviar o Processo Administrativo à COPLAN.

O Gestor do Contrato deverá enviar o processo à Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - COPLAN para a verificação de orçamento/empenho do contrato.

Responsável pelo procedimento: Gestor do Contrato.

Procedimento 09: Verificar a situação do empenho.

O servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento receberá o processo através do sistema SEI para o devido tratamento e deverá verificar se há empenho realizado no sistema SIAFE.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

Decisão: Empenho Parcial ou Global?

Procedimento 10: Realizar o Empenho.

Após a verificação de empenho e sendo constatado que há empenho parcial para a despesa, o servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento realizará o empenho complementar da respectiva despesa através do sistema SIAFE.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

Procedimento 11: Informar e encaminha ao Ordenador para autorização.

O servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento, após realizado o empenho parcial ou verificado que o empenho é global, deverá encaminhar o processo administrativo ao Ordenador de Despesas (DGAF) através do SEI para a autorização de liquidação e pagamento, informando a disponibilidade de recursos.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

Procedimento 12: Receber o P.A. para aprovação da liquidação e pgto.

O Ordenador de Despesas (DGAF) receberá o processo através do sistema SEI e deverá analisar se todas as premissas necessárias para o pagamento estão de acordo com as diretrizes internas estabelecidas pela Secretaria. Após, deverá autorizar a liquidação e o pagamento através de despacho no processo.

Responsável pelo procedimento: Ordenador de Despesas.

Decisão: Pagamento autorizado?

Procedimento 13: Solicita correção junto à área responsável.

O Ordenador de Despesas (DGAF), verificando inconsistência no processo de pagamento, deverá devolver o processo à área responsável pela correção.

Responsável pelo procedimento: Ordenador de Despesas.

Procedimento 14: Autorizar o pagamento e encaminhar o Proc. à Contabilidade.

O Ordenador de Despesas (DGAF), atestando que o processo de pagamento está regular, deverá enviá-lo à Contabilidade para liquidação.

Responsável pelo procedimento: Ordenador de Despesas.

Procedimento 15: Recebe o proc., analisa e efetua a liquidação.

O servidor lotado na área de Contabilidade receberá o PA através do SEI, e deverá proceder a análise de toda documentação necessária para a correta liquidação da despesa.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Decisão: Documentação de acordo?

Procedimento 16: Solicitar correção junto à área responsável.

O servidor lotado na Contabilidade, verificando inconsistência no processo de pagamento, deverá devolver o processo à área responsável pela correção.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 17: Encaminhar o proc. à UCI.

A documentação estando de acordo, o servidor lotado na área de Contabilidade após proceder a liquidação através do sistema SIAFE RIO, observando os documentos constantes no PA, e após, deverá enviar à Unidade de Controle Interno (UCI) para o parecer daquele setor.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 18: Receber o proc., analisar e emitir o Parecer.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno deverá analisar o processo, verificando a documentação acostada no processo e preencher o Checklist de Auditoria. Após, deverá emitir o parecer.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Decisão: Documentação de acordo?

Procedimento 19: Solicitar correção junto à área responsável.

O servidor lotado na UCI, verificando inconsistências na documentação acostada no PA deverá solicitar a devida correção junto à área responsável, através de despacho.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 20: Encaminhar o proc. à COOFIN.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno, atestando que o processo de pagamento está regular, deverá enviá-lo à Coordenadoria Financeira para o pagamento, através de despacho no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 21: Gerar e executar a P.D.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira receberá o PA através do sistema SEI, deverá: (i) analisar a documentação constante no processo; (ii) gerar a PD e; (iii) executar o pagamento através do sistema SIAFE RIO.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 22: Aguardar a O.B.

Após a execução da O.B., o servidor lotado na Coordenadoria Financeira deverá aguardar a execução da Ordem Bancária efetuada pela Secretaria Estadual de Fazenda.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 23: Após o recebimento da OB, anexar ao processo.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira deverá, após verificado o pagamento da Ordem Bancária ("OB") , anexá-la ao processo administrativo de pagamento.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 24: Encaminhar o proc. ao Gestor do Contrato.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira deverá encaminhar o processo administrativo ao Gestor do Contrato para que o mesmo possa aguardar o recebimentos de novas NF's ou Encerrar o processo.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira.

Procedimento 25: Receber o proc.

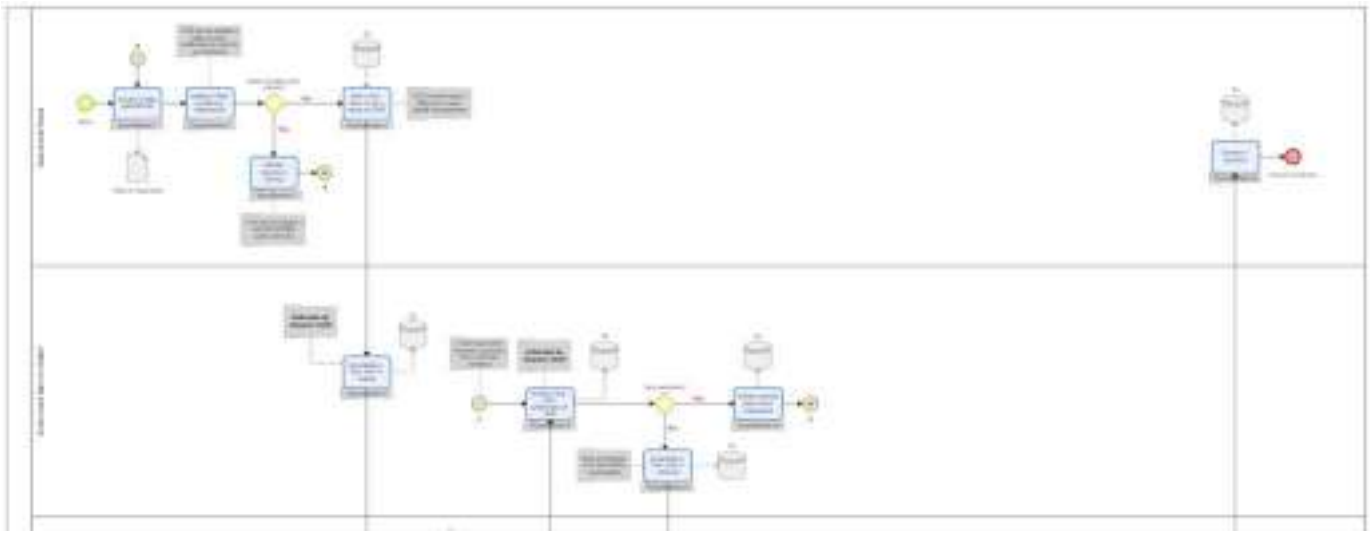
O gestor do Contrato receberá o processo administrativo e deverá verificar se o mesmo se trata de pagamento recorrente ou pagamento único. Caso seja um Contrato de pagamento recorrente, o processo ficará aberto aguardando a entrada de novas NF's até o final do contrato/exercício. Caso seja um pagamento único, o mesmo deverá ser encerrado.

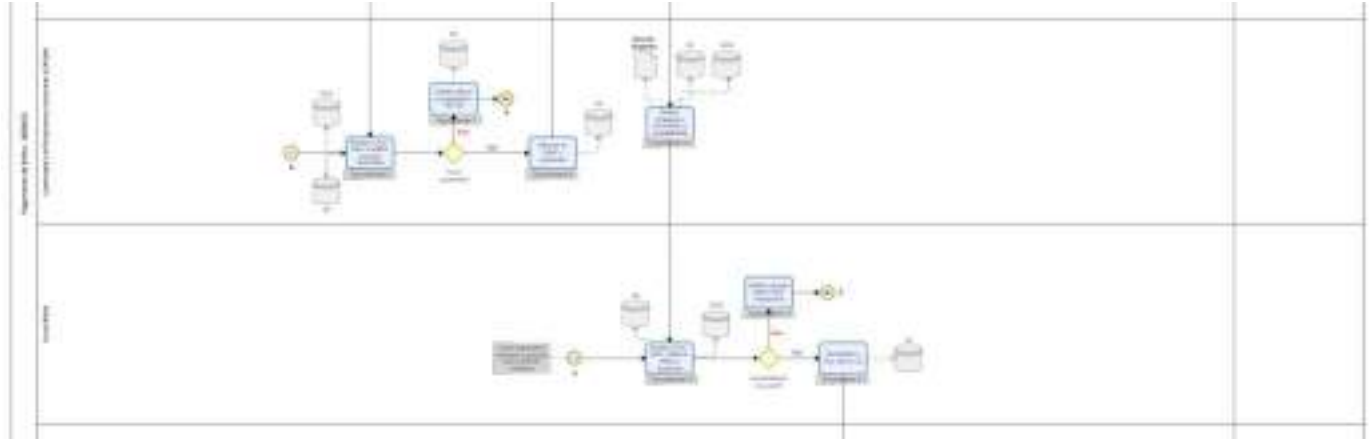
Output: Manter o processo aberto e aguardar as novas NF's até o final do contrato/exercício.

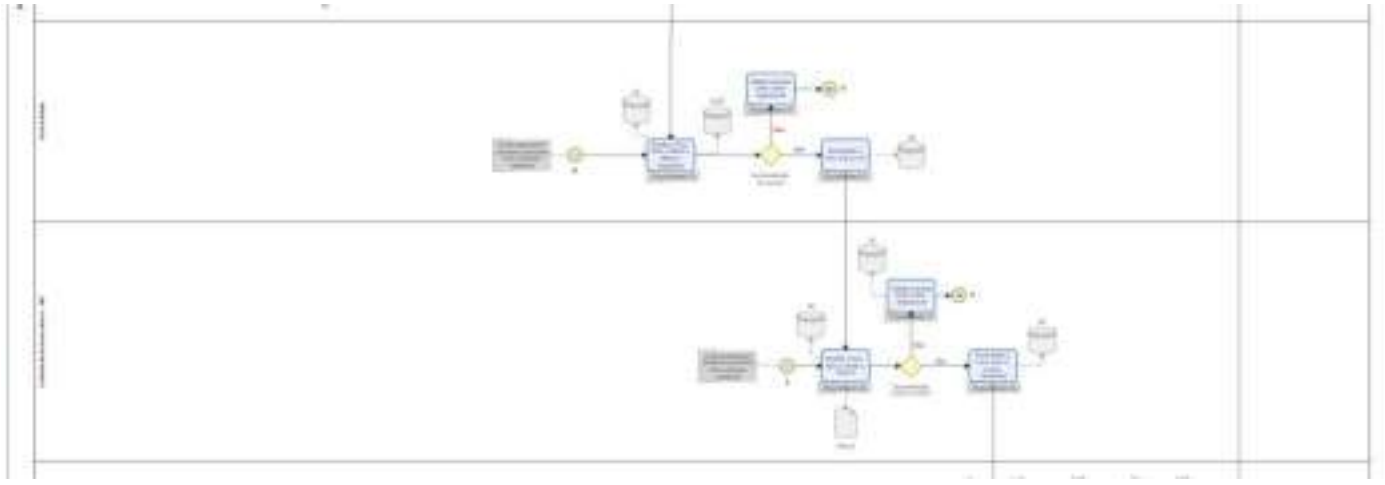
Output: Encerrar o processo.

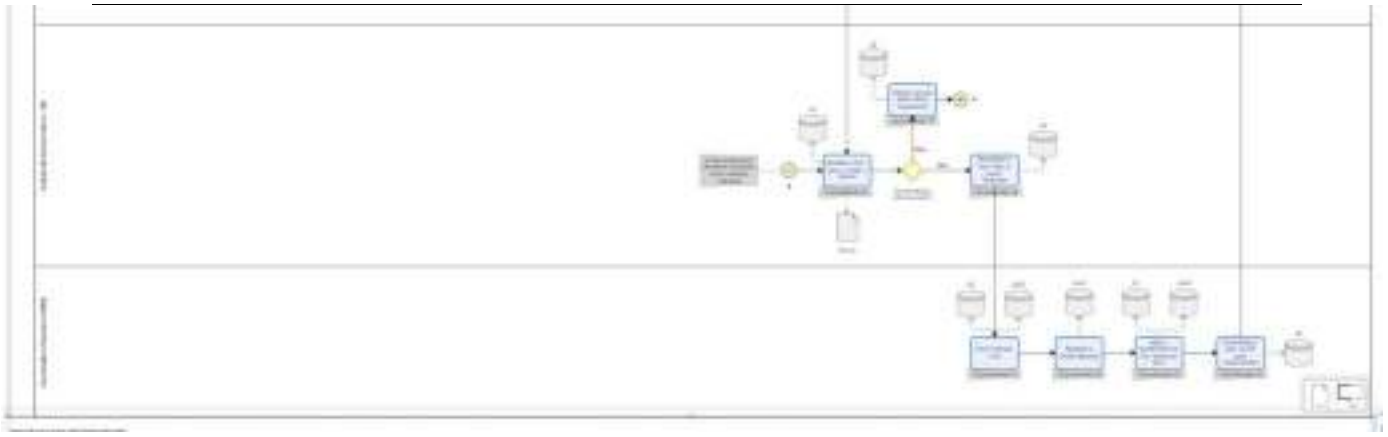
3.2 A3.1.4.0.0.6 - Gestão de Pagamento - Folha de Pagamento

Atividade: A3.1.4.0.0.6 Gestão de Pagamento – Folha de Pagamento









DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Recebimento da Folha de Pagamento dos Servidores da SEDEICS.

Procedimento 01: Receber a folha pela SEPLAG.

O servidor lotado na área de Departamento Pessoal deverá extrair a Folha de Pagamento Nominal, através do sistema SIGRH, a qual é alimentada de informações pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG .

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 02: Analisar a folha e verifica as informações.

O servidor lotado na área de Departamento Pessoal deverá analisar os dados da Folha de Pagamento e demais documentos inerentes, certificando-se que não há inconsistências.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 03: Solicitar correção à SEPLAG.

Caso o servidor lotado na área de Departamento Pessoal verifique alguma inconsistência na Folha de Pagamento, o mesmo deverá solicitar a correção junto à Secretaria Estadual de Planejamento e Orçamento - SEPLAG.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 04: Abrir o Proc. Adm. no SEI e enviar ao DGAF.

O servidor lotado na área de DP deverá: (i) abrir um Processo Administrativo (PA) através do sistema SEI; (ii) especificar no campo "assunto" a descrição "Folha de Pagamento" informando o mês de competência e; (iii) enviar o Proc. Adm. ao DGAF - Ordenador de Despesas para aprovação.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

Procedimento 05: Encaminhar o Proc. Adm. à COPLAN.

O DGAF deverá encaminhar o proc. adm. à Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan, para que seja certificado que possui orçamento para o pagamento da folha do corrente mês.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Procedimento 06: Receber o Proc. Adm. e verifica se possui orçamento.

O servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan deverá analisar a folha e verificar, no sistema SIAFE, a disponibilidade orçamentária para o pagamento da referida folha do mês.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Decisão: Possui Orçamento?

Procedimento 07: Solicita reforço orçamentário à SEPLAG.

Caso não haja orçamento para o pagamento da folha do mês, o servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan, deverá solicitar, junto à Secretaria Estadual de Planejamento e Orçamento - SEPLAG, o reforço do empenho para que seja efetuado o pagamento dos servidores.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Procedimento 08: Informar ao DGAF a disponibilidade do orçamento.

Havendo a disponibilidade orçamentária, o servidor lotado na Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan, deverá retornar o Proc. Adm. ao DGAF, atestando a disponibilidade de recursos

para o devido pagamento da folha, solicitando a sua liberação.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Procedimento 09: Recebe o Proc. Adm. p/liberação de pgto.

O Ordenador de Despesas - DGAF receberá o Proc. Adm. através do sistema SEI, para que seja analisada a documentação constante do mesmo, e o seu devido pagamento.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Decisão: Pagamento autorizado?

Procedimento 10: Solicita correção junto à área responsável.

Encaminhar o Proc. Adm. à COPLAN.

Caso o DGAF verifique alguma inconsistência na Folha de Pagamento, o mesmo deverá solicitar a correção junto ao setor responsável para que afolha possa ser realizada.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Procedimento 11: Encaminhar o Proc. Adm. à COPLAN.

Caso a documentação esteja de acordo, o DGAF deverá autorizar o pagamento, através de despacho, e encaminhar o proc. adm. à COPLAN para o devido empenho.

Responsável pelo procedimento: DGAF.

Procedimento 12: Realizar empenho e encaminhar à Contabilidade.

O servidor lotado na área Financeira receberá o Proc. Adm., através do sistema SEI, e deverá analisar as informações constantes no mesmo. Caso esteja em conformidade, deverá realizar o empenho para o pagamento da folha, através do sistema SIAFE RIO, e encaminhar à Contabilidade para liquidação.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria de Planejamento e Orçamento - Coplan.

Procedimento 13: Receber o Proc. Adm., analisar e efetuar a liquidação.

O servidor lotado na área de Contabilidade, após o recebimento do PA através do sistema SEI, deverá analisar a documentação constante no processo e, estando em conformidade, deverá realizar a liquidação através do sistema SIAFE RIO.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 14: Solicita correção junto a área responsável.

O servidor lotado na Assessoria de Contabilidade - ASSCONT, caso verifique inconsistências na documentação constante no Proc. Adm. deverá solicitar informações e as devidas correções, através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 15: Encaminhar o Proc. Adm. à UCI.

O servidor lotado na Assessoria de Contabilidade - ASSCONT, após a realização da liquidação, deverá encaminhar o Proc. Adm. à Unidade de Controle Interno (UCI), através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Assessoria de Contabilidade - ASSCONT.

Procedimento 16: Receber o Proc. Adm. e emitir o Parecer.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno - UCI deverá receber o Proc. Adm. A através do sistema SEI, analisar a documentação constante do mesmo e preencher o Checklist de Auditoria. Estando de acordo, o Parecer da Auditoria deverá ser emitido e anexado ao processo.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 17: Solicita correção junto à área responsável.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno - UCI, caso verifique inconsistências na documentação constante no Proc. Adm. deverá solicitar informações e as devidas correções, através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI.

Procedimento 18: Encaminhar o Proc. Adm. à Coord. Financeira.

O servidor lotado na Unidade de Controle Interno - UCI, verificando que a documentação está de acordo, deverá emitir o Parecer e enviar o Proc. Adm. à Coord. Financeira através do sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Unidade de Controle Interno - UCI

Procedimento 19: Gera e executa a PD.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN, receberá o Proc. Adm., através do sistema SEI, para que seja gerada a PD e posteriormente executada através do sistema SIAFE RIO.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 20: Aguardar a Ordem Bancária.

Após a execução da PD, o servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN deverá aguardar a Ordem Bancária, a qual é executada pela Secretaria Estadual de Fazenda - SEFAZ.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 21: Após o recebimento da O.B., anexar ao proc.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN, após o recebimento da Ordem Bancária, deverá juntá-la ao processo no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 22: Encaminhar o proc. ao RH para arquivamento.

O servidor lotado na Coordenadoria Financeira - COOFIN, após o recebimento da Ordem Bancária, devidamente anexada ao proc. adm., deverá encaminhar o processo ao Departamento Pessoal para que o processo possa ser encerrado.

Responsável pelo procedimento: Coordenadoria Financeira - COOFIN.

Procedimento 23: Encerrar o processo.

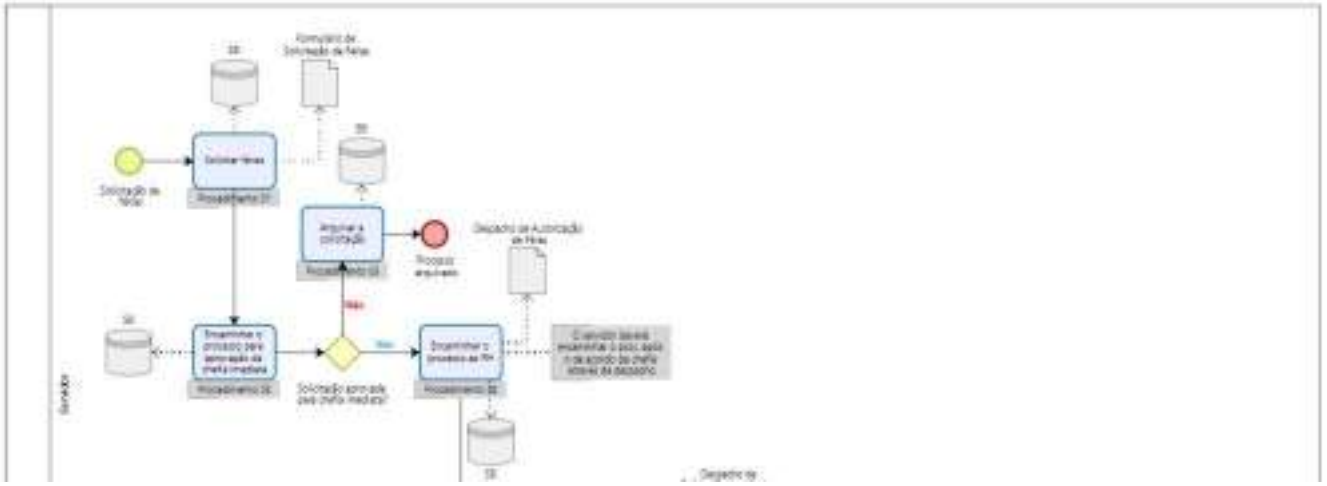
Após o recebimento do processo, o Departamento Pessoal deverá emitir o Termo de Enceramento e arquivar o processo no sistema SEI.

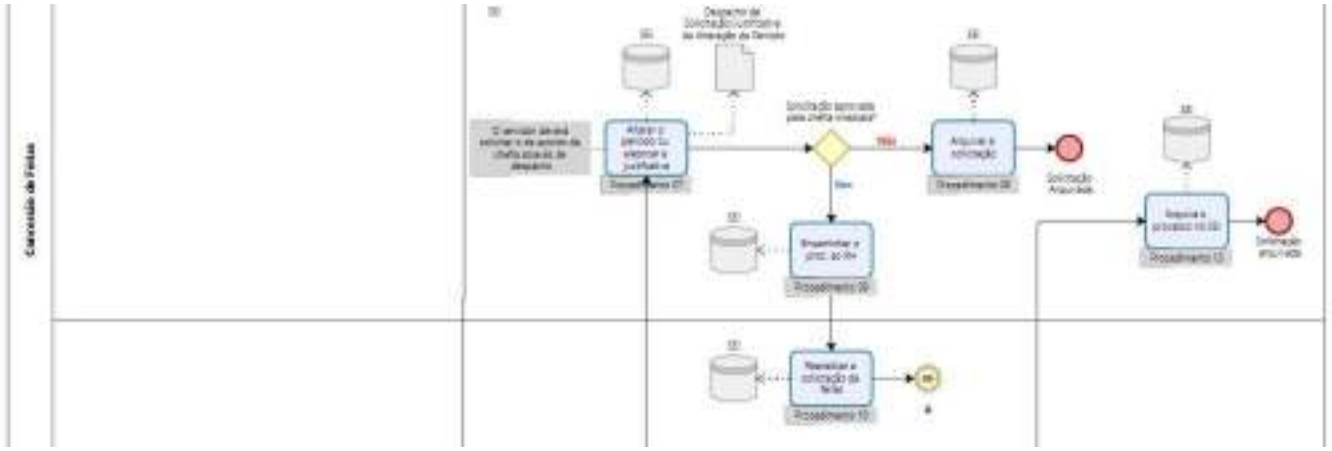
Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal.

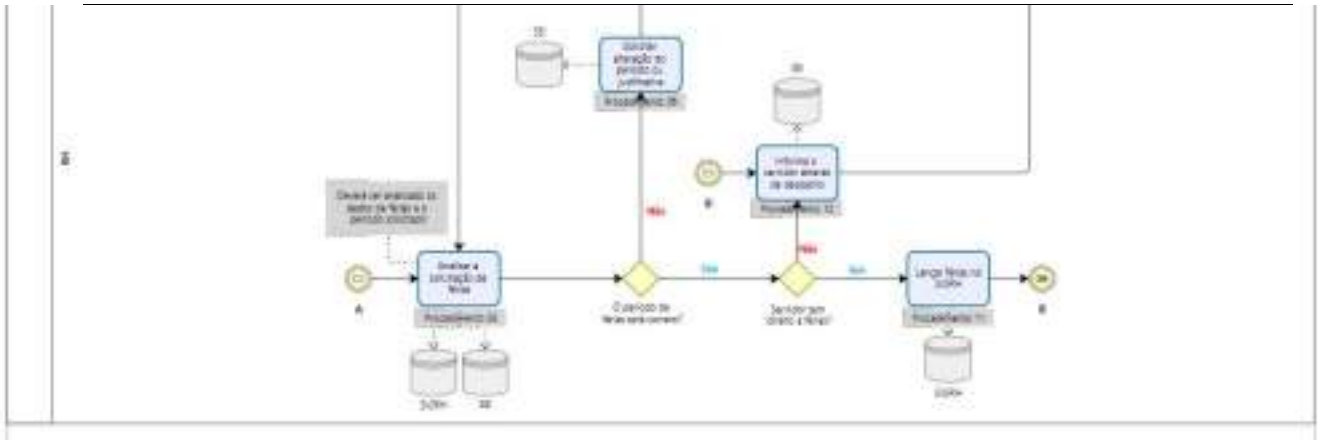
Output: Processo Encerrado.

3.3 A3.1.4.0.0.7 - Gestão de RH - Solicitação de Férias

Atividade: A3.1.4.0.0.7 Gestão de RH – Solicitação de Férias







DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Solicitação de férias.

Procedimento 01: Solicitar férias.

O servidor solicitante, verificando o seu período aquisitivo e de concessão de férias, deverá solicitar as férias através da abertura de um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações - SEI/RJ, através do formulário de solicitação de férias padrão do sistema.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 02: Encaminhar o processo para aprovação da chefia imediata.

O servidor solicitante, após o preenchimento do referido formulário, deverá encaminhar o processo administrativo à sua respectiva chefia imediata, para que o mesmo tome ciência e aprove a solicitação de férias.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 03: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno para o gozo das férias do servidor.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 04: Encaminhar o processo ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a solicitação de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 05: Analisar a solicitação de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá analisar se o requerimento de férias do servidor está dentro do prazo e se o mesmo possui direito a gozar férias no período solicitado.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Decisão: O período de férias está correto?

Procedimento 06: Solicitar alteração do período ou justificativa.

Caso o período de férias não esteja correto, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá devolver o processo administrativo ao servidor solicitante, através do sistema SEI, solicitando a alteração do período ou a devida justificativa da solicitação naquele período específico.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 07: Alterar o período ou elaborar a justificativa.

O servidor solicitante, após receber o processo administrativo pelo SEI, caso ainda tenha interesse em tirar férias, deverá alterar o período escolhido ou elaborar a devida justificativa da solicitação naquele período específico, devendo encaminhar as referidas alterações à sua chefia imediata para uma nova aprovação.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 08: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno para o gozo das férias do servidor.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Solicitação Arquivada.

Procedimento 09: Encaminhar o proc. ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a alteração/justificativa/solicitação de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 10: Reanalisar a solicitação de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá reanalisar a solicitação de férias, verificando novamente o período e demais informações.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Decisões: Período de Férias está correto? / Servidor tem direito a férias?

Procedimento 11: Lançar férias no SIGRH.

Caso o período de férias esteja correto e o servidor tenha direito, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá lançar as férias no sistema SIGRH.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 12: Informa o servidor através de despacho.

Estando de acordo ou não, em ambas as situações o servidor solicitante será informado pelo Departamento Pessoal a respeito da sua solicitação de férias, através de despacho no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 13: Arquiva o processo no SEI.

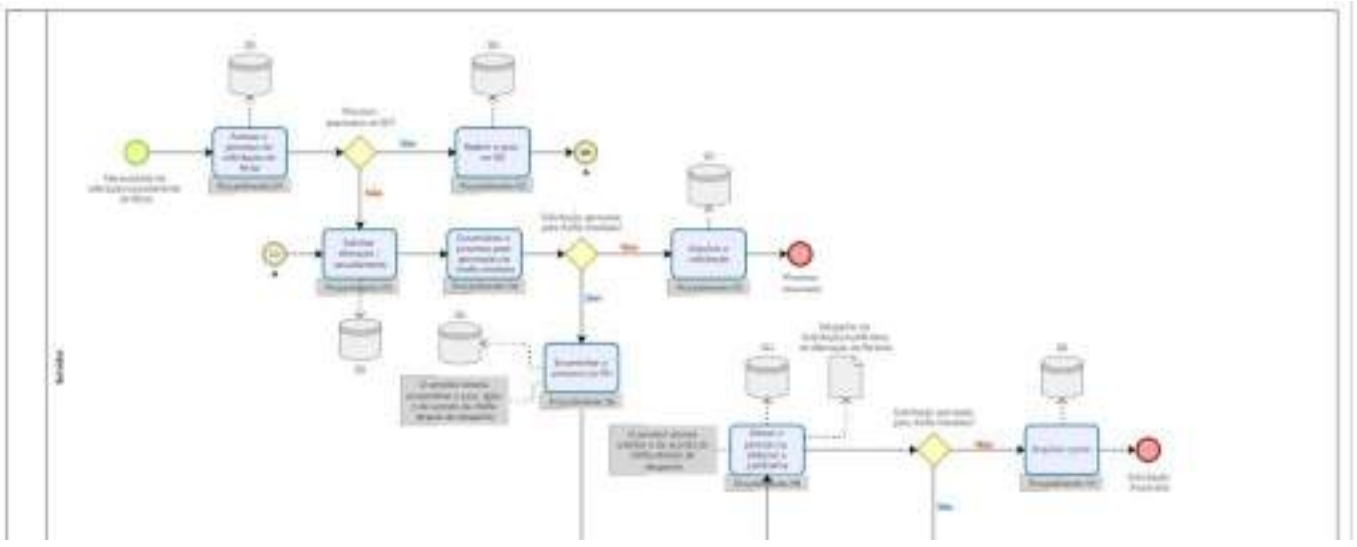
Após o recebimento do processo através do SEI, o servidor solicitante deverá encerrar o processo.

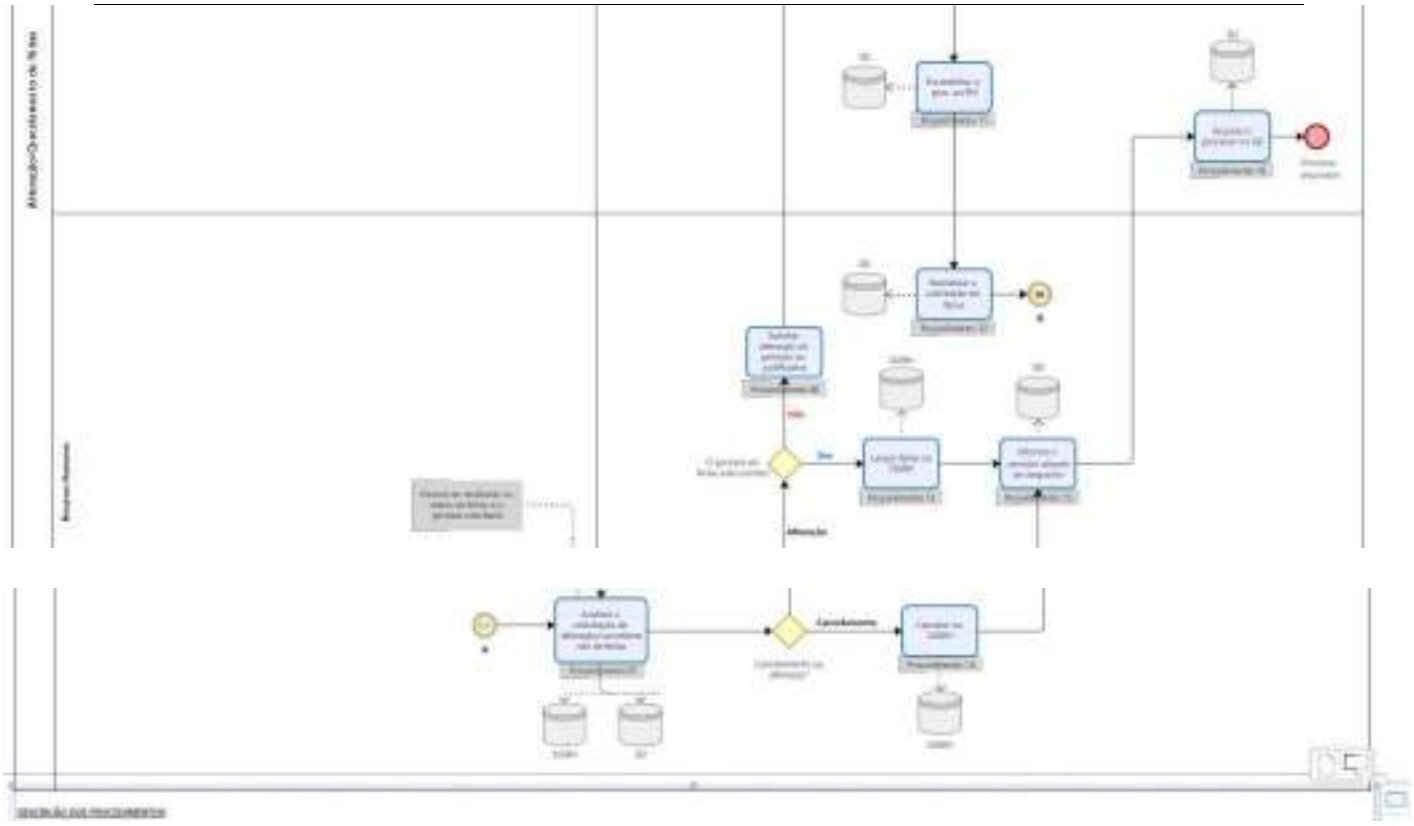
Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Processo Arquivado.

3.4A3.1.4.0.0.8 - Gestão de RH - Cancelamento de Férias

Atividade: A3.1.4.0.0.8 Gestão de RH – Cancelamento de Férias





DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:

Input: Necessidade de alteração/cancelamento de férias.

Procedimento 01: Acessar o processo de solicitação de férias.

O servidor solicitante deverá acessar o seu processo de solicitação de férias, através do Sistema Eletrônico de Informação - SEI/RJ, e requerer a alteração ou cancelamento de suas férias. No caso de alteração, deverá preencher um novo formulário de solicitação de férias, informando a nova data e. em ambos os casos, tanto a alteração quanto o cancelamento de férias, será necessário um despacho justificando o pedido.

Responsável pelo procedimento: Servidor Solicitante.

Procedimento 02: Reabrir o processo no SEI.

Caso o processo já esteja arquivado, o servidor solicitante deverá reabri-lo no SEI para prosseguir com a nova solicitação.

Responsável pelo procedimento: Servidor Solicitante.

Procedimento 03: Solicitar alteração / cancelamento.

Caso o processo de solicitação não esteja arquivado ou, caso ele já se encontre aberto, o servidor deverá solicitar a alteração ou o cancelamento de suas férias, conforme o caso. No caso de alteração, deverá preencher um novo formulário de solicitação de férias, informando a nova data e. em ambos os casos, tanto a alteração quanto o cancelamento de férias, será necessário um despacho justificando o pedido.

Responsável pelo procedimento: Servidor Solicitante.

Procedimento 04: Encaminhar o processo para aprovação da chefia imediata.

O servidor solicitante, após o preenchimento do referido formulário, deverá encaminhar o processo administrativo à sua respectiva chefia imediata, para que o mesmo tome ciência e aprove a solicitação de alteração ou cancelamento de férias.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 05: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de alteração/cancelamento de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 06: Encaminhar o processo ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a solicitação de alteração/cancelamento de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 07: Analisar a solicitação de alteração/cancelamento de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá analisar se o requerimento de alteração/cancelamento de férias do servidor está dentro do prazo e se o mesmo possui direito a gozar férias no período solicitado.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Decisões: Cancelamento ou alteração? / O período está correto?

Procedimento 08: Solicitar alteração do período ou justificativa.

Se for um caso de alteração e o período não estiver correto, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá devolver o processo administrativo ao servidor solicitante, através do sistema SEI, solicitando a alteração do período ou a devida justificativa para aquele período específico.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 09: Alterar o período ou elaborar a justificativa.

O servidor solicitante, após receber o processo administrativo pelo SEI, caso ainda tenha interesse em tirar férias, deverá alterar o período escolhido ou elaborar a devida justificativa da solicitação naquele período específico, devendo encaminhar as referidas alterações à sua chefia imediata para uma nova aprovação.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Decisão: Solicitação aprovada pela chefia imediata?

Procedimento 10: Arquivar a solicitação.

Caso a chefia imediata não tenha aprovado a solicitação de férias do servidor, o processo deverá ser arquivado e poderá ser reaberto no momento oportuno para o gozo das férias do servidor.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Solicitação Arquivada.

Procedimento 11: Encaminhar o proc. ao RH.

Caso a chefia imediata aprove a alteração/justificativa/solicitação de férias do servidor, a autorização deverá ser formalizada através de despacho e o processo deverá ser encaminhado ao RH pelo servidor solicitante ou diretamente por sua chefia imediata.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Procedimento 12: Reanalisar a solicitação de férias.

O servidor lotado no setor de Departamento Pessoal, deverá reanalisar a solicitação de alteração/cancelamento de férias, verificando novamente o período e demais informações.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 13: Lançar férias no SIGRH.

Caso o período de férias esteja correto e o servidor tenha direito, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá lançar a nova data de férias no sistema SIGRH.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 14: Cancelar no SIGRH.

Após as devidas correções e autorizações, o servidor lotado no setor de Departamento Pessoal deverá cancelar as férias no sistema SIGRH.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 15: Informa o servidor através de despacho.

O servidor solicitante será informado pelo Departamento Pessoal a respeito da sua solicitação de alteração/cancelamento de férias, através de despacho no sistema SEI.

Responsável pelo procedimento: Departamento Pessoal - RH.

Procedimento 16: Arquiva o processo no SEI.

Após o recebimento do processo através do SEI, o servidor solicitante deverá encerrar o processo.

Responsável pelo procedimento: Servidor solicitante.

Output: Processo Arquivado.

Obs.: Todos os processos foram disponibilizados à SEDEICS em formato de imagem (“jpeg” ou “jpg”), para melhor visualização dos mesmos.

Considerações Gerais

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais -SEDEERI havia construído um Plano Estratégico de Ação em que haviam sido definidos os projetos prioritários considerando os cenários.

Em 2023, o Governo do Estado do Rio de Janeiro realizou mudanças em sua estrutura organizacional onde SEDEERI tornou se Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Serviços- SEDEICS com a missão de promover do desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais e transformando positivamente a vida da população fluminense, através da geração de emprego e renda e do uso sustentável dos recursos naturais do Estado. Foi instituída uma nova secretaria para tratar das áreas de energia e economia do mar – Secretaria de Estado de Energia e Economia do Mar- SEENEMAR

Por outro lado, o Governo de Estado definiu missões e eixos prioritários de ação a serem incorporados no Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social (PEDES), instrumento que foi aprovado pela Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro - ALERJ no dia 03 de novembro de 2022 por meio de Proposta de Emenda Constitucional 70/22, que formaliza a inclusão do mesmo na Constituição do Estado.

O lançamento do Documento Base (PEDES), coloca em perspectiva uma avalição mais abrangente e sustentável do conceito de Desenvolvimento. Por meio da utilização de um processo de governança que envolve esferas governamentais, sociedade civil e científica, a proposta enfoca a efetividade do Plano de Recuperação Fiscal, geração de Emprego e Renda, o planejamento territorial e a gestão com base em evidências, utilizando como pedras fundamentais o desenvolvimento por missões e a transformação estrutural com ênfase em complexos econômicos.

Diante desses eixos prioritários de ação e dos desafios elencados no PEDES, a SEDEICS avaliou a necessidade de realizar a revisão do seu Plano Estratégico de Desenvolvimento, projetos prioritários, assim como mapa regional de desenvolvimento para realizar os ajustes ao PEDES e adequação de metas e projetos que estão em andamento entre outras atividades necessárias.

Secretaria de
Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEMTEMPOAPERDER

Rio2030
É HORA DE AGIR

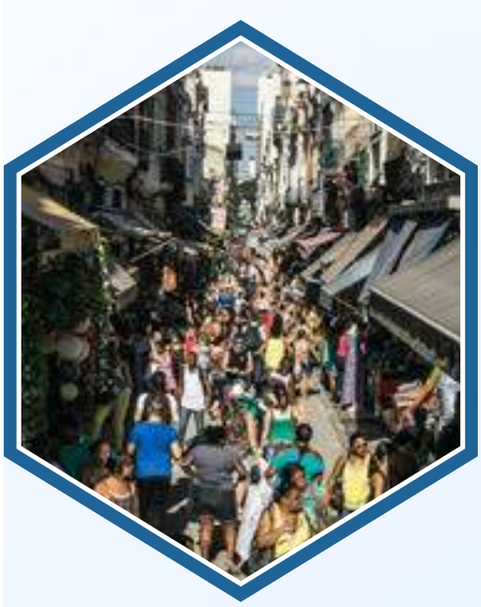






Guia Desenvolve RJ

A transformação do seu município começa por aqui







Senac · Firjan SENAI SESI IEL CIRJ · SEBRAE · CRCRJ Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro · Fecomércio RJ Sesc | Senac IFec | IFeS

EXPEDIENTE

Governador do Estado do Rio de Janeiro
Cláudio Castro

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais
Secretário: Vinicius Farah

Subsecretaria Executiva
Subsecretário: Sebastião Médici

Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia
Subsecretário: Daniel Lamassa

Subsecretaria de Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios
Subsecretária: Marina Esteves

Subsecretaria de Relações Internacionais e Administração de Indiretas
Subsecretário: Joannes Bosco

Superintendência de Projetos
Fernanda Curdi, Andréia Crócamo, Marcos Pinho,
Priscilla Pecene, Aline Aguiar

Assessoria de Comunicação
Isabella Bogossian, Bárbara Caldas, Bruno Carvalho,
Cassiano Viana, Carmine Miceli, Gabriel Menezes, Lucas Tavares

Projeto Gráfico
Felipe Moraes

Contato:
ascom@desenvolvimento.rj.gov.br

(21) 2334-3259

www.rj.gov.br/secretaria/desenvolvimentoeconomico

Imprensa
ascom@desenvolvimento.rj.gov.br

Secretaria de
Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEMTEMPOAPERDER

Rio2030
É HORA DE AGIR

APRESENTAÇÃO

TRANSFORMANDO POSITIVAMENTE A VIDA DAS PESSOAS, A REALIDADE DAS CIDADES E DO ESTADO

Existem políticos, existem empreendedores e existem políticos empreendedores. A estes cabe a tarefa de induzir e gerar crescimento, desenvolvimento e, principalmente, transformar positivamente a vida das pessoas e das cidades. O político empreendedor é aquele que faz acontecer e quer que seus projetos saiam do papel.

Essa é uma missão que exige maestria, força de vontade, dedicação, compromisso, determinação e visão das oportunidades, mas que também demanda ferramentas que transformem pensamentos em ações, sonhos em realidade.

Pensando nisso, o Governo do Rio de Janeiro, por meio da secretaria de Desenvolvimento Econômico, elaborou para prefeituras, secretarias municipais e para representantes dos 92 municípios fluminenses, uma importante ferramenta para a promoção do desenvolvimento regional do estado.

Reunimos, nesse manual de boas práticas para o desenvolvimento local, uma série de modelos de decretos, projetos de lei e políticas públicas já aprovadas e de resultado comprovado, que ajudarão os municípios a encontrar os caminhos para a consolidação de um ambiente favorável de negócios, com segurança jurídica e previsibilidade, e para a utilização das compras públicas como estímulo à economia local, passando, por exemplos de iniciativas que visam a desburocratização, a atração de empresas e investimentos e o acesso ao crédito.

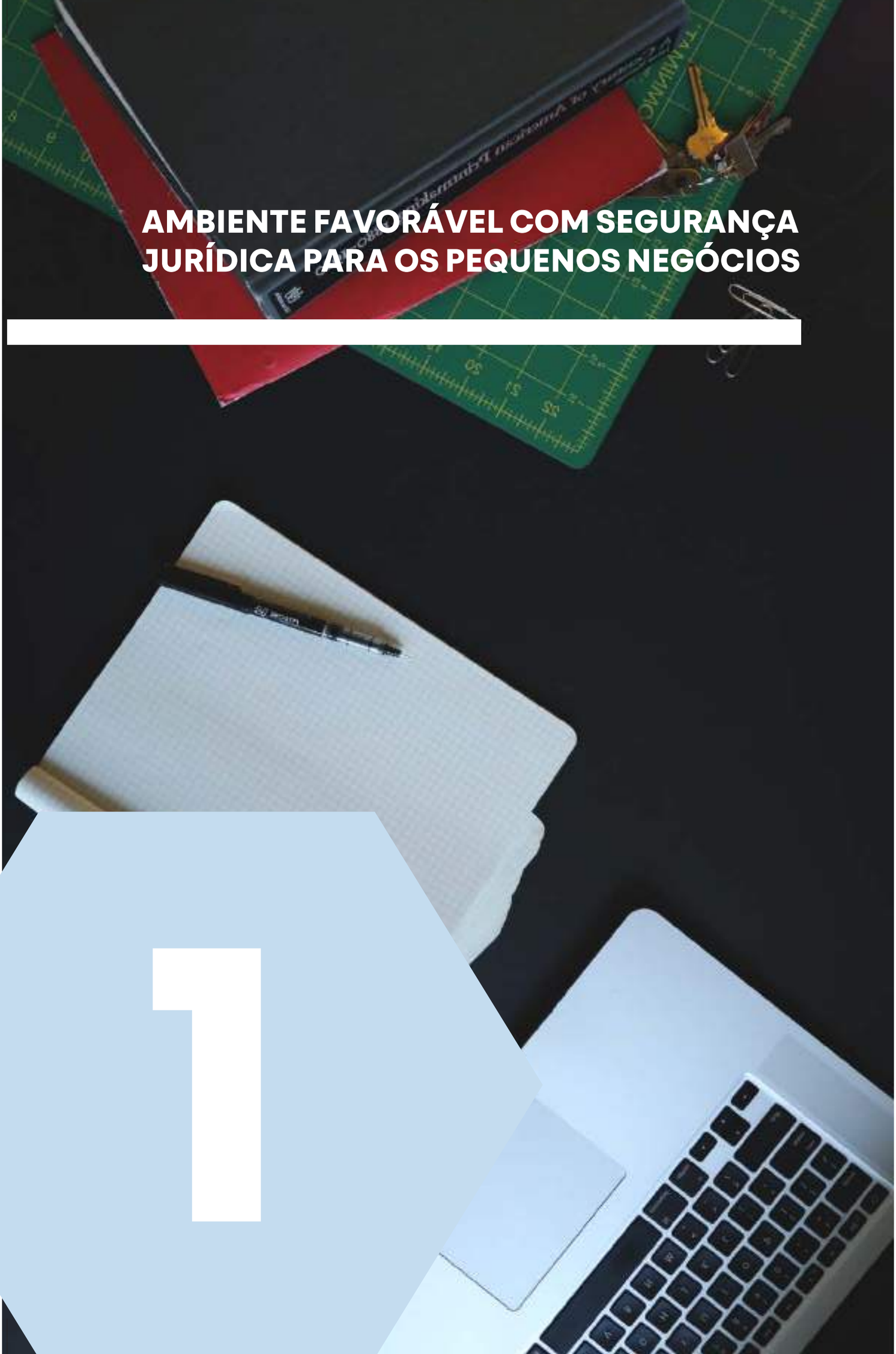
Inserimos a experiência exitosa da criação da Casa do Empreendedor e das agências de fomento local para fortalecimento do empreendedorismo e para articulação dos diversos atores, públicos e privados, para atuação coordenada em prol da dinamização da economia. E incluímos ainda medidas que consideramos importantes como a utilização da energia solar e da conectividade proporcionada pelas tecnologias 5G para melhoria do ambiente de inovação e desenvolvimento dos municípios, diretrizes fundamentais do governador Cláudio Castro.

O material organizado pela secretaria de Desenvolvimento Econômico é uma ferramenta que servirá de inspiração para o gestor público empreendedor. Temos a certeza de que este Guia servirá como um divisor de águas para a economia dos municípios, viabilizando resultados a curto, médio e longo prazo; gerando emprego e renda, consolidando a economia e impulsionando o círculo virtuoso.

Vinicius Farah
Secretário de Desenvolvimento Econômico,
Energia e Relações Internacionais

SOLUÇÕES E FERRAMENTAS

1. Ambiente favorável com segurança jurídica para os pequenos negócios
2. Desburocratização - inovação e tecnologia para simplificação do dia a dia das empresas
3. Compras Públicas como estímulo à economia local
4. Casa do Empreendedor
5. Agente de Desenvolvimento - AD
6. Implantação de Distrito Industrial ou Zona Especial de Negócios
7. Criação de Agência de Fomento Local
8. Política de atração de empresas
9. Acesso ao Crédito
10. Qualificação de mão-de-obra
11. Importância da geração solar para o desenvolvimento dos municípios
12. Atividades econômicas não previstas na legislação municipal
13. 5G - conectividade em favor do desenvolvimento
14. Cooperação para o desenvolvimento



AMBIENTE FAVORÁVEL COM SEGURANÇA JURÍDICA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

1

1 Ambiente favorável com segurança jurídica para os pequenos negócios

Para a promoção do desenvolvimento sustentável, é importante propiciar um ambiente legal que garanta segurança jurídica cenário previsível e estável para as empresas e para as relações de negócios.

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar no 123/2006 e posteriores alterações) é justamente o marco legal que proporciona segurança jurídica às microempresas e empresas de pequeno porte. Apesar de ser uma legislação de amplitude nacional, alguns de seus artigos necessitam de regulamentação em nível local.

Os pequenos negócios correspondem a 92% das empresas no Estado do Rio de Janeiro e 27% do PIB fluminense e são essenciais para a economia dos municípios, pois geram emprego, renda e colaboram para a melhoria das condições de vida da população. As pequenas empresas possuem ainda grande capilaridade, pois estão presentes em todos os municípios do estado, e destacada diversidade setorial, permitindo absorver tanto mão de obra especializada em setores de alta tecnologia, por exemplo, como aquela menos especializada e com dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

Pela importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento da economia local, é fundamental a criação de políticas públicas de fomento a esse segmento, com o respaldo jurídico necessário à sua implementação.

Há um conjunto complexo de normas aplicáveis às empresas nas diferentes esferas, que muitas vezes repetem as temáticas e geram confusão para os empresários. Para facilitar o acesso e o cumprimento das normas, sugere-se que, na medida do possível, sejam consolidadas em um único documento legal, a exemplo da própria Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Neste ambiente favorável, a cultura e o esporte têm uma enorme importância social e econômica e, em razão disso, capacidade de aglutinar, gerar renda e empregos. O investimento na indústria cultural ou na economia criativa pode contribuir, e muito, na retomada do crescimento do país. Da mesma forma, projetos que apoiem atividades ligadas ao esporte, além do caráter de inclusão social e prevenção de doenças e promoção da longevidade, ativa diversos setores da economia como confecção, turismo e hotelaria, bares e restaurantes, dentre outros.

Por isso, a implementação de políticas públicas em áreas específicas como cultura, turismo, esportes, meio ambiente e outras é um dos instrumentos capazes de promover o desenvolvimento econômico local de forma sustentável.

A criação de editais específicos de fomento a estas áreas gera novas oportunidades para os empreendedores das respectivas cadeias produtivas, contribuindo assim para a economia do município.

SAIBA +

Confira o conteúdo da legislação federal
Lei Complementar no 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.html

PARA INSPIRAR

O Sebrae RJ elaborou uma minuta de Lei Geral Municipal que pode inspirar e servir de modelo para os municípios:

PROJETO DE LEI N° XXX

Institui a Lei Geral da Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual do Município de XXX e dá outras providências

O Prefeito Municipal de XXX, Estado do Pará, no uso de suas atribuições legais, faz saber que a Câmara Municipal **APROVOU** e ele **SANCIONA** a seguinte lei:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta lei tem como objetivo regulamentar o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido assegurado ao microempreendedor individual (MEI) e às microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), como dispõem os artigos 146, III, d, 170, IX, e 179 da Constituição Federal e a Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e suas alterações, no âmbito do Município de XXXX.

Art. 2º Para fins dessa Lei, consideram-se Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP) e Microempreendedor Individual (MEI), os empresários e as pessoas jurídicas definidas na forma da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§1º O tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido de que trata este artigo abrange os seguintes temas:

I - Tramites de abertura, alteração e baixa de estabelecimentos empresariais;

II - Cadastros e inscrições municipais

III - Tratamento tributário;

IV - Fiscalização orientadora;

V - Apoio à representação;

VI - Participação em licitações públicas;

VII - Apoio ao associativismo;

VIII - Acesso ao crédito;

IX - Estímulo à Inovação;

X - Acesso à justiça;

XI - Educação Empreendedora.

§2º Os benefícios desta lei serão estendidos, no que couberem:

I- Em relação ao disposto nos incisos I e III ao IX do §1º deste artigo ao produtor rural pessoa física e ao agricultor familiar conceituado na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, na forma do § 3º-A do art. 4º da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006;

II- Em relação ao disposto nos incisos III e V a IX do §1º deste artigo, às sociedades cooperativas, na forma do artigo 34 da Lei Federal nº 11.488, de 15 de junho de 2007.

CAPÍTULO II

DO REGISTRO E LEGALIZAÇÃO

Seção I
Da Simplificação e Informatização dos Processos

Art. 3º. O município deverá fazer adesão à Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM instituída pela Lei Federal 11.598, de 3 de dezembro de 2007.

Art. 4º Todos os órgãos municipais envolvidos na abertura, registro, licenciamento e baixa de empresas deverão trabalhar em conjunto para simplificar os processos de abertura, alteração e baixa de estabelecimentos de empresários e pessoas jurídicas e garantir a linearidade do processo sob a perspectiva do usuário e deverão:

I - observar os dispositivos constantes na Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, na Lei Federal 11.598, de 3 de dezembro de 2007, na Lei Federal 13.874, de 20 de setembro de 2019 e nas Resoluções do Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (CGSIM), inclusive os trâmites especiais e opcionais destinados ao MEI;

II – considerar a unicidade do processo de registro e de legalização de empresários e de pessoas jurídicas, devendo articular as competências próprias com aquelas dos demais órgãos e entidades dos três âmbitos de governo, compatibilizando e integrando procedimentos, de modo a evitar a duplicidade de exigências e garantir a linearidade do processo, da perspectiva do usuário;

Parágrafo único. Os requisitos de segurança sanitária, controle ambiental, ocupação do solo e prevenção contra incêndios, exigidos para os fins de registro e legalização de empresários e pessoas jurídicas, serão simplificados, racionalizados e uniformizados pelos órgãos envolvidos na abertura e fechamento de empresas, no âmbito de suas competências.

Art. 5º Com o objetivo de simplificar, desonerar e abreviar os processos de abertura, alteração e baixa de empresas no Município, os órgãos públicos municipais deverão:

I - Observar o sequenciamento das etapas de consulta prévia, requerimentos, entrega de documentos, acompanhamento do processo, emissão de guias de pagamento e deferimento do registro;

II - Adotar a entrada única de dados cadastrais e documentos, preferencialmente sob a forma eletrônica ou digital;

III - Trabalhar de modo integrado;

IV - Compartilhar informações e documentos, resguardadas as respectivas bases de dados;

V - Racionalizar e compatibilizar exigências para a evitar a multiplicidade de documentos, requerimentos, cadastros, declarações e outros requisitos;

VI - Disponibilizar informações e orientações ao usuário preferencialmente via rede mundial de computadores sobre os requisitos e procedimentos para emissão, renovação, alteração ou baixa das licenças e inscrições municipais, bem como sobre as condições legais para funcionamento de empresas no Município.

§1º Para fins do caput deste artigo, a Administração Municipal deverá:

I - Instituir e integrar sistemas eletrônicos, com plataforma na Rede Mundial de Computadores;

II - Compartilhar dados com os sistemas federais ou estaduais, desde que preservados o sigilo fiscal e a autonomia para regulamentação das exigências legais, nas respectivas etapas do processo;

III - Assegurar aos empresários entrada única de dados cadastrais e documentos, resguardados a independência das bases de dados e observada a necessidade de informações por parte dos órgãos e entidades que as integrem.

§2º Será adotado o número do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ da Secretaria da Receita Federal do Brasil para identificação de empresários e pessoas jurídicas, nos cadastros e inscrições dos órgãos municipais nos termos do art. 8º, inciso III, da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Art. 6º Os órgãos públicos municipais deverão articular as suas próprias competências com as dos órgãos federais e estaduais objetivando conciliar os procedimentos para legalização da abertura, alteração ou baixa de empresas.

Parágrafo único. Para atender os objetivos descritos no caput, as Secretarias envolvidas no processo de abertura de empresa poderão:
I - Celebrar acordos e convênios com os órgãos federais e estaduais de registros empresariais, fiscais, sanitários, ambientais e de segurança, visando ao compartilhamento de informações e de documentos necessários à emissão das licenças;

II - Acompanhar as deliberações e os estudos desenvolvidos no âmbito do Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de que trata o art. 76 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, do Subcomitê Gestor da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios do Estado do Pará - SGSIM/PA instituído pelo decreto estadual nº046/2019, e do Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – CGSIM, instituído pela Lei Federal nº11.598, de 3 de dezembro de 2007.

Art. 7º Na abertura, alteração e baixa de inscrições ou licenças, concedidas a empresas instaladas no Município, ficará vedado qualquer tipo de exigência de natureza documental ou formal, restritiva ou condicionante, que exceder o estrito limite dos requisitos pertinentes à essência do ato de registro, de alteração ou de baixa, ou não estiver prevista em lei.

Parágrafo único. Observado o Parágrafo único. do artigo 6º desta lei, não será exigida do requerente a apresentação de cópia ou original de:

I - Documento de propriedade ou contrato de locação do imóvel de instalação do estabelecimento;

II - Comprovantes de quitação, regularidade ou inexistência de obrigações tributárias do empresário, da sociedade, dos sócios, dos administradores ou de empresas das quais participem;

III - Comprovantes de regularidade com órgãos de classe dos prepostos de empresários ou pessoas jurídicas;

IV - Comprovantes de inscrições ou documentos emitidos ou cadastrados nos sistemas dos órgãos executores do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e do Registro Civil de Pessoas Jurídicas;

V - Comprovantes de inscrições, registros, licenciamentos ou documentos emitidos por quaisquer entidades integrantes da Administração Pública Municipal;

VI - Comprovantes de inscrições nas Fazendas Nacional e Estadual;

VII - Prova das condições de habite-se, situação cadastral ou fiscal do imóvel utilizado por produtores rurais, pessoas físicas, agricultores familiares, microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte;

VIII - Comprovantes do porte da empresa ou de opção por regimes tributários simplificados ou especiais.

Art. 8º Os órgãos envolvidos na abertura e fechamento de empresas realizarão vistorias, preferencialmente em conjunto, após o início de operação do estabelecimento somente quando a atividade, por sua natureza, comportar grau de risco compatível com esse procedimento.

Seção II
Da Inscrição e Licenciamento

Art. 9º Serão observadas as definições de baixo risco, médio risco e alto risco estabelecidas pelo Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - CGSIM para fins da Lei Federal 13.874, de 20 de setembro de 2019.

Art. 10. Para as atividades definidas como de baixo risco fica dispensada a necessidade de todos os atos públicos de liberação da atividade econômica para plena e contínua operação e funcionamento do estabelecimento para os fins do art. 3º, § 1º, inciso II, da Lei Federal nº 13.874, de 20 de setembro de 2019.

Parágrafo único. As atividades de baixo risco não comportam vistoria para o exercício contínuo e regular da atividade, estando tão somente sujeitas à fiscalização de devido enquadramento posterior nos termos do art. 3º, § 2º da Lei Federal nº 13.874, de 20 de setembro

Art. 11. Para as atividades definidas como de médio risco é permitida, automaticamente após o ato do registro, a emissão de licenças, alvarás e similares para início da operação do estabelecimento, conforme previsto no art. 7º, caput, da Lei Federal Complementar nº 123, de 14 de novembro de 2006, e no art. 6º, caput, da Lei Federal nº 11.598, de 3 dezembro de 2007.

Parágrafo único. As atividades risco médio comportam vistoria posterior para o exercício contínuo e regular da atividade.

Art. 12. Para as atividades definidas como de alto risco, é necessário atender aos requisitos de segurança sanitária, metrologia, controle ambiental e prevenção contra incêndios para a emissão de licenças, alvarás e similares.

Parágrafo único. As atividades de nível de risco alto exigirão vistoria prévia para início da operação do estabelecimento.

Art. 13. Estarão subordinados ao disposto nesta seção, os órgãos municipais encarregados dos processos relativos a:

I - Inscrição de contribuintes;

II - Consulta prévia de viabilidade;

III - Concessão de alvarás ou autorizações para modificações ou instalações no imóvel, quando necessárias ao funcionamento da empresa;

IV - Concessão de alvarás para autorizar a localização e o funcionamento de estabelecimentos de empresários e pessoas jurídicas;

V - Concessão de licenças sanitárias e ambientais;

VII - Autorizações para publicidade;

VIII - Demais atos necessários para inscrição, licenciamento e baixa.

Art. 14. A dispensa de todos os atos públicos de liberação econômica aplicar-se-á, no que couber, a procedimentos para operação e funcionamento de produtores rurais e agricultores familiares que desenvolverem atividades de baixo risco.

Art. 15. Os órgãos e entidades envolvidos na abertura e fechamento de empresas manterão à disposição dos usuários, de forma integrada e consolidada:

I - Informações e orientações sobre todos os tramites e requisitos para abertura, funcionamento e baixa de empresários e pessoas jurídicas no Município;

II - Instrumentos de pesquisas prévias para verificação da viabilidade de inscrição, obtenção de licenças e das respectivas alterações.

Parágrafo único. As informações serão fornecidas preferencialmente pela rede mundial de computadores e deverão conferir certeza ao requerente sobre a viabilidade de legalização da empresa no Município.

Art. 16. Para promover a simplificação do processo de abertura, alteração e baixa de empresas, o Poder Executivo poderá autorizar a obtenção de dados, documentos e comprovações, em meio digital, diretamente dos sistemas de cadastro e registro mantidos por órgãos estaduais e federais envolvidos nos processos de legalização de empresários e pessoas jurídicas.

Parágrafo único. O trâmite simplificado poderá ser realizado a partir de informações coletadas nos sistemas do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Art. 17. A consulta prévia sobre viabilidade de legalização de empresários no município será feita através de serviço de consulta prévia, preferencialmente pelo Integrador Estadual através da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM criada pela Lei Federal nº 11.598, de 3 dezembro de 2007.

§1º Compete ao município na forma regulamentada pelo Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - CGSIM:

I - definir os dados a serem coletados pelo Integrador Estadual para realização da viabilidade de localização, quando exigida; e

II - dar resposta ao Integrador Estadual sobre as solicitações de viabilidade de localização, no prazo definido, incluindo as orientações, requisitos condicionantes e os respectivos motivos, caso negativa.

§2º Compete ao município na forma regulamentada pelo Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - CGSIM:

I - definir os dados a serem coletados pelo Integrador Estadual, para realização da pesquisa prévia de viabilidade locacional, quando for exigida; e

II - dar resposta automática, imediata e instantânea ao Integrador Estadual sobre as solicitações, incluindo as orientações, requisitos condicionantes e os respectivos motivos, caso negativa.

Art. 18. As licenças, alvarás e similares poderão ser obtidos preferencialmente em plataforma virtual online.

Art. 19. Será autorizado o funcionamento de microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte, produtores rurais pessoas físicas e agricultores familiares, que desenvolverem atividades consideradas de baixo ou médio risco, em estabelecimentos localizados:

I - Em área ou edificação desprovida de regulação fundiária ou imobiliária, se a atividade não causar prejuízos, perturbação ou riscos à vizinhança;

II - Na residência do respectivo titular ou sócio, inclusive em imóveis sem habite-se, se o exercício da atividade não gerar grande aglomeração de pessoas ou representar riscos ou danos à vizinhança.

Parágrafo único. Na hipótese deste artigo, serão vedadas a reclassificação do imóvel residencial para comercial e a majoração da alíquota do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, exceto nos casos em que houver a descaracterização do imóvel enquanto residencial, hipótese em que será procedido o desmembramento.

Seção III
Da Baixa Simplificada

Art. 20. A baixa das inscrições e licenças municipais de microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte ocorrerá independentemente da regularidade de obrigações tributárias do empresário, da sociedade, dos sócios, dos administradores ou de empresas das quais participe.

§1º A baixa simplificada não impedirá o lançamento ou a cobrança posterior dos tributos e respectivas penalidades, decorrentes da falta de recolhimento, ou da prática, comprovada e apurada em processo administrativo ou judicial, de outras irregularidades praticadas pelos empresários, pelas pessoas jurídicas ou por seus titulares, sócios ou administradores.

§2º A baixa simplificada importará responsabilidade solidária dos titulares, sócios e administradores, no período de ocorrência dos respectivos fatos geradores.

Art. 21. A Administração Pública Municipal efetivará a baixa das inscrições e licenças de forma automática e gratuita a partir da solicitação do contribuinte, quando presumir-se-á a baixa das inscrições e licenças.

Seção VII
Do Microempreendedor Individual

Art. 22. O procedimento especial de registro, licenciamento, alteração, baixa, cancelamento, suspensão, anulação e legalização do MEI, por meio do Portal do Empreendedor, será conforme estabelecido pelo Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios.

§1º É vedada a exigência de taxas, emolumentos, custos, inclusive prévios e suas renovações, ou valores a qualquer título referentes à abertura, à inscrição, ao registro, ao funcionamento, ao alvará, à licença, à dispensa de licença ou alvará, ao cadastro, às alterações e procedimentos de baixa e encerramento e aos demais itens relativos ao MEI, incluindo os valores referentes a taxas, a emolumentos e a demais contribuições relativas aos órgãos de registro, de licenciamento, sindicais, de regulamentação, de anotação de responsabilidade técnica, de vistoria e de fiscalização do exercício de profissões regulamentadas, conforme o § 3º do art. 4º da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§2º O agricultor familiar, definido conforme a Lei Federal nº 11.326, de 24 de julho de 2006, e identificado pela Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP física ou jurídica, bem como o MEI e o empreendedor de economia solidária ficam isentos de taxas e outros valores relativos à fiscalização da vigilância sanitária, ambiental, de segurança contra incêndio e emergência, agrária, sindical, associativa, de conselho de classe, dentre outras.

Art. 23. O MEI manifestará sua concordância com o conteúdo do Termo de Ciência e Responsabilidade com Efeito de Dispensa de Alvará e Licença de Funcionamento a partir do ato de inscrição ou alteração, emitido eletronicamente pelo Portal do Empreendedor, que permitirá o exercício de suas atividades.

§ 1º A Prefeitura Municipal poderá se manifestar a qualquer tempo quanto à correção do endereço de exercício da atividade do MEI relativamente à sua descrição oficial, assim como quanto à possibilidade de que este exerça as atividades constantes do registro e enquadramento na condição de MEI.

§ 2º Manifestando-se contrariamente à descrição do endereço de exercício da atividade do MEI, a Prefeitura Municipal deve notificar o interessado para a devida correção, sob as penas da legislação municipal.

§ 3º Manifestando-se contrariamente à possibilidade de que o MEI exerça suas atividades no local indicado no registro, o Município deverá notificar o interessado, fixando-lhe prazo para a transferência da sede de suas atividades, sob pena de cancelamento do Termo de Ciência e Responsabilidade com Efeito de Dispensa de Alvará e Licença de Funcionamento.

§ 4º As correções necessárias para atendimento do disposto nos §§ 1º e 2º serão realizadas gratuitamente pelo MEI por meio do Portal do Empreendedor.

§ 5º A manifestação de concordância quanto ao conteúdo do Termo de Ciência e Responsabilidade com Efeito de Dispensa de Alvará e Licença de Funcionamento de que trata o caput abrangerá todas as ocupações permitidas ao Microempreendedor Individual.

Art. 24. O Certificado da Condição de Microempreendedor Individual – CCMEI é o comprovante de abertura do MEI.

Parágrafo Único. O CCMEI é o documento hábil de registro e dispensa de licenciamento, para comprovar inscrições, dispensas de alvarás e licenças e enquadramento do MEI na sistemática SIMEI perante terceiros.

CAPÍTULO III

DO TRATAMENTO TRIBUTÁRIO

Seção I
Do ISS no SIMPLES NACIONAL

Art. 25. O microempreendedor individual, as microempresas e as empresas de pequeno porte poderão optar por recolher o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) através do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições – SIMPLES NACIONAL, na forma prevista na Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e alterações

§1º Para efeito deste artigo, serão aplicados os dispositivos da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, relativos:

I - À definição de Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual;

II - À abrangência, à forma de opção, às vedações e às hipóteses de exclusões do SIMPLES NACIONAL;

III - Às alíquotas, à base de cálculo, à apuração, ao recolhimento e ao repasse do ISS arrecadado;

IV - À fiscalização e aos processos administrativo-fiscal e judiciário pertinentes;

V - Aos acréscimos legais, juros e multa de mora e de ofício, e à imposição de penalidades previstas na Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006;

VI - Ao parcelamento dos débitos relativos ao ISS incluído no regime de arrecadação unificada;

VII - À restituição e à compensação de créditos do ISS incluído no regime de arrecadação unificada;

VIII - Às declarações prestadas no sistema eletrônico de cálculo do SIMPLES NACIONAL;

IX - À notificação eletrônica de contribuintes.

§2o O regime de que trata este artigo não abrangerá as seguintes formas de incidências do ISS, em relação às quais será observado o Código Tributário Municipal:

I - Substituição tributária ou retenção na fonte;

II - Importação de serviços.

§3o A opção de que trata o caput deste artigo não impedirá a fruição de incentivos fiscais relativos a tributos não apurados no SIMPLES NACIONAL.

§4o No caso de redução do ISS, concedida por lei municipal à microempresa ou empresa de pequeno porte, ou ainda, de recolhimento de valor fixo, será realizada redução proporcional ou ajuste do valor a ser recolhido através do SIMPLES NACIONAL.

§5o A empresa excluída do SIMPLES NACIONAL ficará subordinada às normas previstas no Código Tributário Municipal, a partir dos efeitos da exclusão.

Art. 26. O ISS será recolhido através do SIMPLES NACIONAL somente enquanto a receita bruta anual da empresa optante permanecer dentro do sublimite previsto no artigo 19 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Art. 27. As empresas optantes pelo SIMPLES NACIONAL poderão recolher o ISS em valor fixo mensal na forma da legislação municipal, observado o disposto nos §§ 18 e 19 do artigo 18 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e o art. 8º-A da Lei Complementar Federal nº 116, de 31 de julho de 2003.

§1º Os escritórios de serviços contábeis optantes pelo SIMPLES NACIONAL recolherão o ISS em valores fixos, observado o disposto no § 22-A do artigo 18 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§2º Os valores fixos mensais do ISS, devidos ao Município por empresas optantes, serão recolhidos através do SIMPLES NACIONAL.

Art. 28. A retenção na fonte do ISS das microempresas e das empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional somente será permitida se observados o art. 3º da Lei Complementar Federal 116, de 31 de julho de 2003, e os §§ 4º, 4-A e 25 do artigo 21 da Lei Complementar Federal 123, de 14 de dezembro de 2006.

§1º O Chefe do Poder Executivo poderá dispensar a retenção na fonte do ISS devido por microempresas ou empresas de pequeno porte optantes pelo SIMPLES NACIONAL, ainda que domiciliadas em outro município, exceto se os serviços forem prestados a órgãos públicos municipais.

§2º Na hipótese de dispensa da retenção, o ISS devido ao Município será cobrado através do SIMPLES NACIONAL, observado o disposto no §4º do artigo 21 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§3º Não será retido o ISS se o prestador de serviços, estabelecido no Município, estiver sujeito ao recolhimento fixo mensal.

Art. 29. O parceiro contratante dos profissionais referidos na Lei Federal 12.592, de 18 de janeiro de 2012, na redação dada pela Lei Federal 13.352, de 27 de outubro de 2016, deverá reter e recolher na fonte o ISS devido sobre os valores repassados aos contratados, relativamente à prestação de serviços realizados em parceria.

Seção II
Do Microempreendedor Individual

Art. 30. O microempreendedor individual recolherá o ISS em valores fixos mensais, independentemente da receita bruta mensal auferida, como previsto no art. 18-A da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, ficando dispensado da retenção na fonte e das condições de contribuinte substituto e de responsável.

§1º O microempreendedor individual terá a inscrição municipal cancelada se deixar de recolher o Imposto sobre Serviços ou de prestar declarações no período de 12 (doze) meses consecutivos, independentemente de qualquer notificação.

§2º Na hipótese do parágrafo anterior, o Poder Executivo Municipal poderá remitir os débitos do ISS não pagos pelo microempreendedor individual.

§3º O microempreendedor individual está dispensado de manter e escriturar os livros fiscais previstos na legislação tributária municipal.

Art. 31. A tributação municipal do imposto sobre imóveis prediais urbanos deverá assegurar tratamento mais favorecido ao MEI para realização de sua atividade no mesmo local em que residir, mediante aplicação da menor alíquota vigente para aquela localidade, seja residencial ou comercial, nos termos da lei.

Seção III
Do Controle e Da Fiscalização

Art. 32. O Poder Executivo, por intermédio dos seus órgãos técnicos competentes, estabelecerá os controles necessários para acompanhamento da arrecadação do ISS através do SIMPLES NACIONAL, inclusive em relação aos pedidos de restituição ou de compensação dos valores recolhidos indevidamente ou em montante superior ao devido e ao repasse dos débitos que tiverem sido objeto de parcelamento.

Art. 33. A compensação e a restituição de créditos do ISS apurados no SIMPLES NACIONAL ficarão subordinadas ao disposto nos §§ 5º a 14º do artigo 21 da Lei Complementar Federal 123, de 2006.

§1º Ficará vedado o aproveitamento de créditos não apurados no SIMPLES NACIONAL, inclusive os de natureza não tributária, para extinção de débitos do ISS cobrados através do SIMPLES NACIONAL.

§2º Os créditos do ISS originários do SIMPLES NACIONAL não serão utilizados para extinguir outros débitos para com a Fazenda Municipal, salvo na compensação de ofício oriunda de deferimento em processo de restituição ou após a exclusão da empresa do sistema simplificado.

Art. 34. O Chefe do Poder Executivo autorizará o parcelamento de débitos do ISS, não inscritos em Dívida Ativa e não incluídos no SIMPLES NACIONAL, com base na legislação municipal.

§1º Os débitos do ISS constituídos de forma isolada ao SIMPLES NACIONAL ou não inscritos em Dívida Ativa da UNIÃO, em função de ausência de aplicativo unificado, poderão ser parcelados segundo os critérios da legislação municipal, mas, na consolidação, serão consideradas as reduções de multas de lançamento de oficio previstas nos artigos 35 a 38-B da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e na regulamentação emitida pelo Comitê Gestor do SIMPLES NACIONAL.

§2º O parcelamento de débitos do ISS incluídos no SIMPLES NACIONAL obedecerá aos critérios previstos na Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Art. 35. No caso de omissão de receitas, a Fazenda Municipal poderá prestar assistência mútua e permutar informações com as Fazendas Públicas da União e do Estado do Pará, relativas às microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo SIMPLES NACIONAL, para fins de planejamento ou de execução de procedimentos fiscais ou preparatórios.

Parágrafo único. Sem prejuízo da ação fiscal própria, a Fazenda Municipal poderá notificar previamente o contribuinte para regularizar a sua situação fiscal sem caracterizar o início de procedimento fiscal, observada a regulamentação do Comitê Gestor do Simples Nacional, na forma do §3º do artigo 34 da Lei Complementar Federal 123, de 14 de dezembro de 2006, na redação dada pela Lei Complementar Federal 155, de 17 de outubro de 2016.

Art. 36. A fiscalização e o processo administrativo-fiscal, relativos ao ISS devido através do SIMPLES NACIONAL, serão realizados na forma do Código Tributário Municipal e dos artigos 33, 39 e 40 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Parágrafo único. O Poder Executivo Municipal poderá celebrar convênio com a Procuradoria Geral do Estado para transferir a atribuição de julgamento do processo administrativo fiscal, relativo ao SIMPLES NACIONAL, exclusivamente para o Estado do Pará, na forma prevista na Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Art. 37. A Procuradoria Geral do Município poderá firmar convênio com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional para manter sob seu controle os procedimentos de inscrição em dívida ativa Municipal e de cobrança judicial do ISS devido por empresas optantes pelo SIMPLES NACIONAL, na forma dos §§ 3º e 5º do artigo 41 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

CAPÍTULO IV
DA FISCALIZAÇÃO ORIENTADORA

Art. 38. Quando a atividade ou situação, por sua natureza, comportar grau de risco compatível com o procedimento, a autoridade fiscal exercerá fiscalização prioritariamente orientadora sobre os microempreendedores individuais, as microempresas e empresas de pequeno porte, o produtor rural pessoa física e agricultor familiar, em relação ao cumprimento das:

I - Normas sanitárias, ambientais e de segurança;
II - Normas de uso e ocupação do solo, exceto no caso de ocupação irregular da reserva de faixa não edificável, de área destinada a equipamentos urbanos, de áreas de preservação permanente e nas faixas de domínio público das rodovias, ferrovias e autovias ou de vias e logradouros públicos;
III - Normas relativas ao lançamento de multa por descumprimento de obrigações acessórias sanitárias, ambientais, de segurança e uso e ocupação do solo.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não será aplicado ao processo administrativo fiscal relativo a tributos.

Art. 39. Na fiscalização orientadora, será observado o critério de dupla visita para lavratura de auto /de infração, exceto na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

§1º Considera-se reincidência, para fins deste artigo, a prática do mesmo ato no período de 12 (doze) meses, contados do ato anterior.

§2º A dupla visita consistirá em uma primeira ação fiscal para examinar a regularidade do estabelecimento, seguida de ação posterior se for descoberta qualquer irregularidade.

§ 3º A inobservância do critério de dupla visita implica nulidade do auto de infração lavrado sem cumprimento ao disposto neste artigo, independentemente da natureza da obrigação.

Art. 40. Constatada a irregularidade na primeira ação fiscal, será lavrado termo e concedido o prazo de 30 (trinta) dias para regularização, sem aplicação de penalidade.

§1º Decorrido o prazo fixado sem a regularização exigida, será lavrado auto de infração na forma da legislação municipal vigente.

§2º Os órgãos e entidades da administração pública municipal deverão observar o princípio do tratamento diferenciado, simplificado e favorecido por ocasião da fixação de valores decorrentes de multas e demais sanções administrativas.

CAPÍTULO V
DO APOIO E REPRESENTAÇÃO

SEÇÃO I
Do Agente De Desenvolvimento

Art. 41. O Chefe do Poder Executivo Municipal designará Agente de Desenvolvimento com as qualificações previstas no artigo 85-A, § 2º da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§1º O Agente de Desenvolvimento deverá preencher os seguintes requisitos:

I - residir na área da comunidade em que atuar;

II - haver concluído, com aproveitamento, curso de qualificação básica para a formação de Agente de Desenvolvimento;

III - possuir formação ou experiência compatível com a função a ser exercida;

IV - ser preferencialmente servidor efetivo do Município.

§2º A função de Agente de Desenvolvimento será caracterizada pela articulação das ações públicas para a promoção do desenvolvimento local e territorial, que visarem ao cumprimento das disposições e diretrizes contidas nesta Lei, sob a supervisão da Secretaria Municipal de XXXXX.

SEÇÃO II
Sala do Empreendedor

Art. 42. Com objetivo de orientar os empreendedores, simplificando os procedimentos de registro de empresas no Município, poderá ser criada a Sala do Empreendedor, com as seguintes atribuições:

I - Concentrar o atendimento ao público no que se refere às ações burocráticas necessárias à abertura, regularização e baixa no Município de empresários e pessoas jurídicas, inclusive quando envolverem órgãos de outras esferas públicas;

II - Disponibilizar todas as informações necessárias aos processos de abertura, alteração e baixa da empresa, inclusive sobre as restrições relativas ao tipo de negócio e ao local de funcionamento, bem como as exigências legais a serem cumpridas nas esferas municipal, estadual e federal;

III - Disponibilizar mecanismos para consultas de informações pelo interessado na abertura de empresas no Município;

IV - Alocar o agente de desenvolvimento para articular as ações públicas visando à promoção do desenvolvimento local;

V - Disponibilizar referências ou prestar atendimento consultivo para empresários e demais interessados em informações de naturezas administrativa e mercadológica;

VI - Disponibilizar acervos físicos e eletrônicos sobre os principais ramos de negócios instalados no Município;

VII - Disponibilizar informações atualizadas sobre a captação de crédito pelas micro e pequenas empresas;

VIII - Disponibilizar informações e meios necessário s para facilitar o acesso das micro e pequenas locais aos processos licitatórios de compras públicas no âmbito municipal, estadual e federal;

IX - Realizar outras atribuições relacionadas em regulamentação posterior.

Art. 43. Para a consecução dos seus objetivos na implantação da Sala do Empreendedor, a Administração Municipal poderá firmar parceria com outras instituições para oferecer orientação acerca da abertura, do funcionamento e do encerramento de empresas, incluindo apoio para elaboração de plano de negócios, pesquisa de mercado, orientação sobre crédito, associativismo e programas de apoio oferecidos no Município.

Art. 44. A Secretaria Municipal de XXXX ficará responsável pela coordenação da Sala do Empreendedor.

CAPÍTULO VI
DO ACESSO AOS MERCADOS

Art. 45. Nas contratações de bens e serviços pela administração direta e indireta, autárquica e fundacional do Município, deverá ser concedido tratamento diferenciado, simplificado e favorecido para as microempresas, empresas de pequeno porte e equiparados, objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social, a eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica.

§ 1º Para os objetivos desta Lei, nas aquisições de bens e serviços comuns será preferencialmente adotada pelos órgãos e entidades da administração pública municipal, direta ou indireta, a modalidade Pregão Presencial, quando executarem fontes de recursos do Município.

§ 2º As aquisições referidas nos artigos. 50, 51 e 52 desta Lei deverão, justificadamente, estabelecer a prioridade de contratação para as microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados, sediadas local ou regionalmente, até o limite de 10% (dez por cento) do melhor preço válido.

§ 3º Para fins de aplicação desta Lei considera-se âmbito local os limites geográficos do Município onde será executado o objeto da contratação;

§ 4° Admite-se a adoção de outro critério de definição de âmbito local e regional, justificadamente, em edital, desde que previsto em regulamento específico do órgão ou entidade contratante e que atenda aos objetivos previstos no art. 47 da Lei Complementar Federal n° 123, de 14 de dezembro de 2006.

§5° É vedado impor ao MEI restrições relativamente ao exercício de profissão ou participação em licitações, em função da sua natureza jurídica, inclusive por ocasião da contratação de serviços previstos no §1° e art. 18-B da Lei Complementar Federal n° 123, de 14 de dezembro de 2006.

Art. 46. Para a ampliação da participação das microempresas, empresas de pequeno porte e equiparados nas licitações e contratos, a Administração Pública Municipal deverá:

I - instituir cadastro de fornecedores para que possa identificar as microempresas, empresas de pequeno porte, micro empreendedores individuais, agricultores familiares, produtor rural pessoa física e cooperativas sediadas no Município, com as respectivas linhas de fornecimento, de modo a possibilitar a notificação das licitações e facilitar a formação de parcerias e subcontratações;

II - padronizar e divulgar as especificações dos bens e serviços a serem contratados e o planejamento anual das contratações públicas a serem realizadas, por intermédio do sítio eletrônico oficial da prefeitura, com a estimativa de quantitativo, fonte da receita e de prováveis datas das contratações, a fim de possibilitar que as microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e a elas equiparadas adequem os seus processos produtivos;

III - definir o objeto da contratação sem utilizar especificações que restrinjam, injustificadamente, a participação das microempresas, empresas de pequeno porte e equiparadas;

IV - considerar, na construção de itens, grupos ou lotes da licitação, a oferta local ou regional dos bens e serviços a serem contratados; e

V - capacitar os presidentes e membros das Comissões de Licitações e dos pregoeiros e membros de apoio da Administração Pública Municipal, para aplicação do que dispõe esta Lei Complementar.

§ 1º Para operacionalizar o disposto no caput deste artigo, poderá ser constituído Comitê Gestor de Compras Públicas no âmbito do município.

§2º O Comitê Gestor de Compras Públicas elaborará seu Regimento Interno, contendo disposições sobre a organização interna, gestão, forma de convocação e substituição de membros, bem como periodicidade das reuniões.

§3º Os membros titulares e respectivos suplentes serão designados por ato do Chefe do Poder ou Órgão.

§4º A participação no Comitê Gestor de Compras Públicas será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

Art. 47. A Administração Pública Municipal fixará meta anual de participação das microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados nas compras do município.

Parágrafo único. A meta será revista anualmente por ato do Poder Executivo.

Seção I - Do tratamento diferenciado e favorecido para as Microempresas, Empresas de Pequeno Porte, Microempreendedores Individuais e equiparados nas aquisições públicas

Art. 48. Da microempresa e da empresa de pequeno porte, para habilitação em quaisquer licitações da Administração Pública Municipal para fornecimento de bens para pronta entrega ou serviços imediatos, exige-se apenas:

I - ato constitutivo da empresa, devidamente registrado;

II - inscrição no CNPJ;

III - comprovação de regularidade fiscal, compreendendo a regularidade com a seguridade social, com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, com a Fazenda Federal, a Estadual e/ou Municipal,

IV - eventuais licenças, certificados e atestados que forem necessários à comercialização dos bens e serviços ou para a segurança da Administração Pública Estadual, à exceção das atividades que dispense, pelo grau de risco, licenciamento.

§ 1º Nas licitações da Administração Pública Municipal, as microempresas ou empresas de pequeno porte, deverão apresentar toda a documentação exigida para efeito de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista, mesmo que esta apresente alguma restrição.

§ 2º Havendo alguma restrição na comprovação da regularidade fiscal e trabalhista, de proponente declarado vencedor, a ele fica assegurado o prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da declaração, prorrogável por igual período a pedido do interessado, a critério da Administração Pública Municipal, para regularização da documentação, para pagamento ou parcelamento do débito e para emissão de eventuais certidões negativas ou positivas com efeito de certidão negativa.

§ 3º A não regularização da documentação no prazo previsto no § 2º, implicará na decadência do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 da Lei Federal nº 8.666 , de 21 de junho de 1993 e na Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002, sendo facultado à Administração Pública Municipal convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a assinatura do contrato, ou revogar a licitação.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior deverá constar no instrumento convocatório da licitação.

§ 5º A comprovação de regularidade fiscal e trabalhista das microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados será exigida nas Licitações Públicas de forma diferenciada e para efeito de assinatura dos contratos.

§ 6º A abertura da fase recursal em relação ao resultado do certame ocorrerá após o prazo de regularização fiscal e trabalhista de que trata o § 2º deste artigo.

Art. 49. Nas licitações será assegurado, como critério de desempate e de acordo com o art. 44 da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, preferência de contratação para as microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados.

§ 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as ofertas apresentadas sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta melhor classificada.

§ 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço obtido após a fase de lance.

§ 3º O disposto neste artigo somente se aplicará quando a melhor oferta válida não tiver sido apresentada por microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados.

§ 4º Na hipótese de empate, a preferência de que trata este artigo será concedida da seguinte forma:

I - ocorrendo o empate, na forma dos §§ 1º ou 2º deste artigo, a melhor classificada poderá apresentar proposta de preço inferior àquela considerada vencedora do certame, situação em que será adjudicado o objeto em seu favor;

II - caso não seja apresentada a nova proposta de que trata o inciso I deste artigo, as demais licitantes com propostas até o limite do intervalo explícito nos §§ 1º ou 2º deste artigo superiores à proposta melhor classificada, serão convidadas a exercer o mesmo direito, conforme a ordem de vantajosidade de suas propostas;

III - no caso de equivalência dos valores apresentados pelas microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais que se encontrem em situação de empate de igual valor, será realizado sorteio entre elas para que se identifique aquela que primeiro poderá apresentar-se como melhor oferta;

IV - na hipótese de não contratação na forma do inciso I deste artigo, serão convocados os remanescentes que se enquadrem em situação de empate, na ordem classificatória, para o exercício do mesmo direito.

§ 5º Não se aplica o sorteio disposto no inciso III do § 4º deste artigo quando, por sua natureza, o procedimento não admitir o empate real, como acontece na fase de lances do pregão, em que os lances equivalentes não são considerados iguais, sendo classificados conforme a ordem de apresentação pelos licitantes.

§ 6º No caso do pregão, a microempresa, empresa de pequeno porte ou equiparada a essas melhor classificada será convocada para apresentar proposta de preço inferior à de menor preço classificada, em situação de empate, no prazo máximo de 5 (cinco) minutos após o encerramento dos lances, sob pena de preclusão.

§ 7º Nas demais modalidades de licitação, o prazo para os licitantes apresentarem nova proposta inferior ao da primeira classificada deverá estar previsto no instrumento convocatório e, quando não previsto, em até 24 (vinte e quatro) horas da ciência ou da publicação do resultado.

§ 8º Na hipótese da não contratação nos termos previstos neste artigo, o objeto licitado será adjudicado em favor da proposta originalmente vencedora do certame.

Art. 50. Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei deverão realizar processo licitatório, cujos valores estimados sejam de até R$ 200.000,00 (duzentos mil reais) destinado exclusivamente à participação de microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados para as contratações dos bens e serviços.

§ 1º Quando a licitação realizada para participação exclusiva for deserta, será aplicado o art. 24, inciso V, da Lei Federal nº 8.666 , de 21 de junho de 1993, sendo pois priorizada a contratação de microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais.

§ 2º Quando a licitação realizada para participação exclusiva de microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais for fracassada deverá aplicar o disposto do § 3º do artigo 48 da Lei Federal nº 8.666 , de 21 de junho de 1993.

§ 3º Caso continue infrutífero o previsto no parágrafo anterior, poderá ocorrer mais uma tentativa, não havendo mais a obrigatoriedade da exclusividade.

§ 4º O valor de até R$ 200.000,00 (duzentos mil reais) refere-se ao valor total estimado para a licitação, quando o certame tratar da aquisição de mesmo bem ou serviço.

§ 5º Nos casos de serviços de natureza continuada, o montante previsto no caput deste artigo se refere ao período de 1 (um) ano, devendo, para contratos com períodos diversos, será considerada sua proporcionalidade.

§ 6º Nas hipóteses de processos licitatórios abrangendo bens ou serviços em itens ou lotes distintos, o valor limite de R$ 200.000,00 (duzentos mil reais) deve ser aferido por item ou lote, exceto nos casos em que exista interdependência entre eles.

Art. 51. Nas licitações para contratação de serviços e obras, contratantes deverão estabelecer, nos instrumentos convocatórios, a exigência de subcontratação de microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados, sob pena de desclassificação, determinando:

I - percentual mínimo a ser subcontratado e o percentual máximo admitido, sendo vedada a sub-rogação completa ou da parcela de maior relevância da contratação;

II - que as microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados a serem subcontratadas, deverão ser indicadas e qualificadas pelos licitantes com a descrição dos bens e serviços a serem fornecidos e seus respectivos valores, na assinatura do contrato;

III - que, no momento da assinatura do contrato, a empresa licitante deverá apresentar, juntamente com a sua, a documentação da subcontratada, conforme o exigido no edital, inclusive a regularidade fiscal e trabalhista, sendo de sua responsabilidade a atualização da referida documentação durante a vigência contratual, sob pena de rescisão, aplicando-se para regularização das eventuais pendências o prazo previsto no art. 51, § 2º, desta Lei;

IV - que a empresa contratada compromete-se a substituir a subcontratada, no prazo máximo de 10 (dez) dias, na hipótese de extinção da subcontratação, mantendo o percentual originalmente subcontratado até a sua execução total, notificando o órgão ou entidade contratante, sob pena de rescisão, sem prejuízo das sanções cabíveis, ou demonstrar a inviabilidade da substituição, em que ficará responsável pela execução da parcela originalmente subcontratada;

V - que a empresa contratada responsabiliza-se pela padronização, compatibilidade, gerenciamento centralizado e qualidade da subcontratação;

VI - que, no contrato firmado com a licitante vencedora, constará a empresa subcontratada vinculada aos serviços acessórios a ela destinados no edital, a qual responderá solidariamente pela parte que lhe cabe.

§ 1º Deverá constar no instrumento convocatório que a exigência de subcontratação não será aplicável quando o licitante for:

I - microempresa, empresa de pequeno porte, agricultor familiar, produtor rural pessoa física, microempreendedor individual e sociedade cooperativa de consumo;

II - consórcio composto total ou parcialmente por microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo, respeitado o disposto no art. 33 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e alterações.

§ 2º É vedada a exigência de subcontratação para o fornecimento de bens, exceto quando o fornecimento estiver vinculado à prestação de serviços acessórios.

§ 3º O disposto no inciso II do caput deste artigo deverá ser comprovado no momento da assinatura do contrato, sob pena de não formalização do instrumento e chamamento do segundo colocado.

§ 4º Não deverá ser exigida a subcontratação quando for inviável, não for vantajosa para a administração pública ou representar prejuízo ao conjunto ou complexo do objeto a ser contratado, desde que devidamente justificado.

§ 5º É vedada a exigência no instrumento convocatório de subcontratação de itens ou parcelas determinadas ou de empresas específicas.

§ 6º Os empenhos e pagamentos referentes às parcelas subcontratadas deverão ser destinados diretamente às microempresas, empresas de pequeno porte e demais equiparadas.

Art. 52. Os órgãos e entidades contratantes deverão reservar cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação exclusiva de microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparadas nas licitações para a aquisição de bens de natureza divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo do objeto.

§ 1º O disposto neste artigo não impede a participação nas licitações das microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparados para a totalidade do objeto.

§ 2º O instrumento convocatório deverá prever que, não havendo vencedor para a cota reservada, esta poderá ser adjudicada ao vencedor da cota principal, ou, diante de sua recusa, aos licitantes remanescentes, desde que pratiquem o preço do primeiro colocado.

§ 3º Se uma mesma empresa vencer a cota reservada e a cota principal, a contratação das cotas dar-se-á pelo menor preço obtido entre elas.

§ 4º Havendo recusa por parte do licitante em ajustar os preços na forma prevista no § 3º deste artigo, o lote referente à cota de menor valor será adjudicado em favor da empresa vencedora, sendo esta desclassificada daquele relativo à cota de maior valor, sem prejuízo da imposição das penalidades, definidas no instrumento convocatório.

§ 5º Somente existirá prioridade para efetuar a contratação da empresa vencedora da cota reservada, no registro de preços, se esta aceitar reduzi-lo ao valor registrado para a cota de ampla concorrência, se esta for de menor valor.

§ 6º Na hipótese prevista no § 5º deste artigo, se a empresa vencedora não aceitar reduzir o valor registrado até o montante registrado na cota mais vantajosa, o seu preço permanecerá válido para outras contratações, após o exaurimento da cota de menor valor, não lhe sendo assegurada a prioridade de contratação.

§ 7º Nas licitações por Sistema de Registro de Preço (SRP) ou por entregas parceladas, o instrumento convocatório deverá prever a prioridade de aquisição dos produtos das cotas reservadas, ressalvados os casos em que a cota reservada for inadequada para atender as quantidades ou as condições do pedido, justificadamente.

Art. 53. Não se aplica o disposto nos artigos 48 a 52, desta Lei, quando:

I - não houver um mínimo de 3 (três) fornecedores competitivos enquadrados como microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo sediados local ou regionalmente no Estado e capazes de cumprir as exigências estabelecidas no instrumento convocatório;

II - o tratamento diferenciado e simplificado não for vantajoso para a administração ou representar prejuízo ao conjunto ou complexo do objeto a ser contratado, desde que devidamente justificado;

III - a licitação for dispensável ou inexigível, nos termos dos arts. 24 e 25 da Lei Federal nº 8.666 , de 21 de junho de 1993, excetuando-se as dispensas tratadas pelos incisos I e II do art. 24 da mesma Lei, nas quais a compra deverá ser feita preferencialmente de microempresas e empresas de pequeno porte, aplicando-se o disposto nos incisos I, II deste artigo;

Parágrafo único. Para o disposto no inciso II do caput deste artigo, considera-se não vantajosa a contratação quando:

I - resultar em preço superior ao valor estabelecido como referência;

II - resultar em inconveniência operacional e técnica para a futura contratação;

III - resultar em perda de economia de escala;

IV - a natureza do bem, serviço ou obra for incompatível com a aplicação dos benefícios.

Art. 54. Os critérios de tratamento diferenciado e simplificado previstos nesta Lei poderão ser utilizados nas aquisições de itens no mesmo certame e deverão ser respeitados os limites estabelecidos em lei.

Art. 55. Nas licitações destinadas à participação exclusiva de micro empresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física e cooperativas, não será exigida para fins de qualificação econômico-financeira, apresentação de balanço patrimonial do último exercício social.

Art. 56. Para fins do disposto nesta Lei, deverá ser exigida a declaração, sob as penas da lei, de que atende aos requisitos legais para a respectiva qualificação, estando aptas a usufruir do tratamento favorecido estabelecido nos termos desta Lei Complementar.

§ 1º A identificação das microempresas, empresas de pequeno porte, microempreendedores individuais e equiparadas na sessão pública do pregão eletrônico só deve ocorrer após o encerramento dos lances.

§ 2º Nas licitações sob a forma eletrônica, a declaração mencionada no caput deste artigo será prestada em campo próprio do sistema, antes do envio da proposta.

§ 3º Nas demais modalidades de licitação, a apresentação da declaração deve ocorrer logo após a abertura da sessão, separadamente dos envelopes contendo os documentos de habilitação e propostas.

Art. 58. Os valores fixados por esta Lei em relação às compras públicas, poderão ser anualmente atualizados, à critério da Administração Municipal, que submeterá a proposta aos ritos legais de aprovação.

CAPÍTULO XI
DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Art. 69. Fica a Administração Municipal autorizada a promover parcerias com instituições públicas e privadas para o desenvolvimento de projetos que tenham por objetivo valorizar o papel do empreendedor, disseminar a cultura empreendedora e despertar vocações empresariais.

§ 1º Estão compreendidos no âmbito do caput deste artigo:

I - Ações de caráter curricular ou extracurricular, situadas na esfera do sistema de educação formal e voltadas a alunos do ensino fundamental de escolas públicas e privadas ou a alunos de nível médio ou superior de ensino;

II - Ações educativas que se realizem fora do sistema de educação formal.

§ 2º Os projetos referidos neste artigo poderão assumir a forma de fornecimento de cursos de qualificação, concessão de bolsas de estudo, complementação de ensino básico público e particular, ações de capacitação de professores e outras ações que a Administração Municipal entender cabíveis para estimular a educação empreendedora.

§ 3º Na escolha do objeto das parcerias referidas neste artigo terão prioridade projetos:
I - De natureza profissionalizante;

II - Que visarem ao benefício de portadores de necessidades especiais, idosos ou jovens carentes;

III - Orientados para identificação e promoção de ações compatíveis com as necessidades, potencialidades e vocações do Município.

Art. 70. Fica a Administração Municipal autorizada a promover parcerias com órgãos governamentais, centros de desenvolvimento tecnológico e instituições de ensino para o desenvolvimento de projetos de educação tecnológica, com o objetivo de transferência de conhecimento gerado nas instituições de pesquisa, qualificação profissional e capacitação no emprego de técnicas de produção.

Parágrafo único. Compreendem-se no âmbito deste artigo a concessão de bolsas de iniciação científica, a oferta de cursos de qualificação profissional, a complementação de ensino básico público e particular e ações de capacitação de professores.

CAPÍTULO XII
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 71. O "Dia Municipal da Micro e Pequena Empresa", será comemorado em 5 de outubro de cada ano.

Parágrafo único. Neste dia, será realizada audiência pública, amplamente divulgada, para ouvir lideranças empresariais e debater propostas de fomento aos pequenos negócios e melhorias da legislação.

Art. 72. O texto consolidado desta lei e os respectivos regulamentos serão mantidos na página eletrônica da Prefeitura, para consulta por qualquer interessado.

Art. 73. A Secretaria Municipal de XXXXX, em parceria com outras entidades públicas ou privadas, fará ampla divulgação dos benefícios e vantagens instituídos por esta Lei, especialmente visando à formalização dos empreendimentos informais, junto às comunidades, entidades e contabilistas.

Art. 74. A Administração Pública Municipal, através da Secretaria Municipal de XXXXXX como forma de estimular a criação de novas micro e pequenas empresas no Município e promover o seu desenvolvimento, incentivará a criação de programas específicos de atração de novas empresas de forma direta ou em parceria com outras entidades públicas ou privadas.

Art. 75. Fica o Chefe do Poder Executivo e demais autoridades competentes, expressamente autorizadas a baixar normas para o fiel cumprimento desta Lei.

Art. 76. Esta lei entra em vigor 30 (trinta) dias após a data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

Gabinete do prefeito municipal de XXXX, em XX de XXX de 2021

XXXXXXXX
Prefeito Municipal de XXX

Seguem modelos referentes à legislação para instituir Programa de Apoio e Fomento a Projetos Culturais e de criação ao Sistema Municipal de Cultura:

LEI Nº. XXXX DE XX DE XXXX DE 20XX.

Institui o Programa de Apoio a Projetos Culturais e Esportivos do Município de xxxxx

A CÂMARA MUNICIPAL DE xxxxxx DECRETA E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI

Art. 1º - O Programa de Apoio a Projetos Culturais e Esportivos do Município de xxxxxxx, instituído por esta Lei, tem a finalidade de oferecer incentivo fiscal para a pessoas físicas e jurídicas domiciliadas no Município que patrocinem a realização de projetos culturais e esportivos.

§ 1º - O incentivo fiscal a que se refere o caput deste artigo corresponderá ao recebimento, por parte de empreendedor de projeto cultural ou esportivo no Município, seja por meio de doação, patrocínio ou investimento, de certificados expedidos pela Secretaria Municipal de Fazenda, correspondentes ao valor do incentivo autorizado nos termos desta Lei.

§ 2º - Os portadores dos certificados poderão utilizá-los para pagamento do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN, até o limite de dez por cento do valor devido a cada incidência do tributo.

Art. 2º - A Lei Orçamentária Anual fixará os montantes mínimos e máximos, calculados com base na receita do ISSQN, a serem adotados para a concessão do incentivo fiscal de que trata esta Lei.

Parágrafo Único - O montante global das multas aplicadas com base nesta Lei será integrado ao orçamento destinado às funções cultura e esporte.

Art. 3º - São abrangidas por esta Lei as seguintes áreas:

I - Música e dança;
II - Teatro e circo;
III - Cinema, fotografia e vídeo;
IV - Artes plásticas;
V - Literatura;
VI - Folclore e artesanato;
VII - Preservação e restauração do acervo cultural e natural classificado pelos órgãos competentes;
VIII - Museus, bibliotecas e centro culturais;
IX – Atividades esportivas

Art. 4º - Fica autorizada a criação, junto ao Gabinete do Prefeito, da Comissão de Cultura e Esporte, formada na forma da regulamentação, a qual ficará incumbida do exame e da proposta de enquadramento dos projetos culturais apresentados.

§ 1º - Os componentes da Comissão serão escolhidos dentre pessoas de comprovada idoneidade e reconhecida notoriedade nas áreas cultural e esportiva.

§ 2º - A Comissão terá por finalidade analisar o enquadramento do projeto nas áreas referidas nesta Lei e o aspecto orçamentário do projeto, estabelecendo ainda seu grau, normal ou especial, de interesse público.

§ 3º - Fica fixado em R$ xxxxxxxxxxxxxxx (por extenso) o limite máximo de incentivo a ser concedido por projeto, individualmente.

§ 4º - A Comissão terá caráter consultivo e deliberativo e será apoiada, em sua atuação, por Comitês Setoriais constituídos na forma a ser prevista na regulamentação desta Lei.

§ 5º - O Presidente da Comissão será o Prefeito de xxxxxx ou pessoa a quem ele delegar formalmente a incumbência.

§ 6º - O Poder Executivo dará apoio à Comissão, em especial, destacando um contador ou auditor público, que se incumbirá da fiscalização permanente da procedência dos feitos administrativos, financeiros e contábeis que consubstanciem os processos submetidos à Comissão.

Art. 5º - Para usufruir dos benefícios previstos nesta Lei, os projetos deverão ser apresentados à Comissão, explicitando os objetivos, os resultados esperados e os recursos humanos e financeiros envolvidos, para fins de emissão do Certificado de Enquadramento e posterior fiscalização.

Art. 6º - Os Certificados de Enquadramento, para efeito de captação de recursos, terão prazo de validade de um ano, contado da data de sua expedição, sendo os valores deles constantes expressos em Unidades de Valor Fiscal do Município.

§ 1º - Os Certificados de Enquadramento poderão ter sua validade renovada pela Comissão de Cultura e Esporte por igual período, por solicitação do produtor cultural ou esportivo.

§ 2º - Os Certificados de Enquadramento estabelecerão o montante de recursos que poderá ser utilizado nos incentivos previstos nesta Lei, desde já limitados a setenta e cinco por cento e cinqüenta por cento, do valor do projeto, conforme o grau respectivamente especial ou normal, de interesse público.

Art. 7º - As transferências feitas pelos contribuintes em favor dos projetos culturais e esportivos deverão ser previamente autorizadas pelo Prefeito, com base em parecer elaborado pela Comissão de Cultura e Esporte.

Parágrafo único - O prazo para utilização do benefício por parte do contribuinte é de até cento e oitenta dias, contados da data da efetiva transferência dos recursos, respeitado o exercício fiscal.

Art. 8º - Toda transferência e movimentação de recursos relativa ao projeto cultural ou esportivo será feita por meio de conta bancária vinculada, aberta especialmente para esse fim.

Art. 9º - Além das sanções penais cabíveis, será multado em dez vezes o valor incentivado o produtor cultural ou esportivo que não comprovar a correta aplicação desta Lei, por dolo, com desvio dos objetivos ou dos recursos.

Art. 10 - As obras resultantes dos projetos culturais e as competições esportivas beneficiados por esta Lei serão apresentadas, prioritariamente, no âmbito do Município, devendo constar de toda a divulgação o apoio institucional do Município de xxxx

Art. 11 - Os saldos finais das contas correntes vinculadas e o resultado financeiro das aplicações das sanções pecuniárias, de que tratam, respectivamente, os artigos 7º e 8º, serão recolhidos ao Tesouro Municipal e acrescentados ao orçamento anual para as áreas de Cultura e Esporte.

Art. 12 - Decreto do Prefeito Municipal regulamentará essa Lei no prazo de noventa dias contados da data de sua publicação.

Art. 13 - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

XXXXXXXXXXX
Prefeito

LEI Nº. XXX DE X DE XXXXX DE 20XX.

Dispõe sobre o Sistema Municipal de Cultura do município de XXXXXX, seus princípios, objetivos, estrutura, organização, gestão, inter-relações entre seus componentes, recursos humanos, financiamento e dá outras providências.

A CÂMARA MUNICIPAL DE XXXXX, DECRETA E EU SANCIONO

DISPOSIÇÃO PRELIMINAR

Art. 1º- Esta lei regula no município de X,XXX em conformidade com a Constituição da República Federativa do Brasil e a Lei Orgânica do Município, o Sistema Municipal de Cultura – SMC, que tem por finalidade promover o desenvolvimento humano, social e econômico, com pleno exercício dos direitos culturais.

Parágrafo Único - O Sistema Municipal de Cultura – SMC – integra o Sistema Nacional de Cultura – SNC – e se constitui no principal articulador, no âmbito municipal, das políticas públicas de cultura, estabelecendo mecanismos de gestão compartilhada com os demais entes federados e a sociedade civil.

TÍTULO I

DA POLÍTICA MUNICIPAL DE CULTURA

Art. 2º- A política municipal de cultura estabelece o papel do Poder Público Municipal na gestão da cultura, explicita os direitos culturais que devem ser assegurados a todos os munícipes e define pressupostos que fundamentam as políticas, programas, projetos e ações formuladas e executadas pela Prefeitura do Município de XXXXXXX, com a participação da sociedade, no campo da cultura.

CAPÍTULO I

Do Papel do Poder Público Municipal na Gestão da Cultura

Art. 3º- A cultura é um direito fundamental do ser humano, devendo o Poder Público Municipal prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício, no âmbito do Município de XXXX.

Art. 4º- Cabe ao Poder Público do Município de XXXXX planejar e implementar políticas públicas para:

I. assegurar os meios para o desenvolvimento da cultura como direito de todos os cidadãos, com plena liberdade de expressão e criação;
II. universalizar o acesso aos bens e serviços culturais;
III. contribuir para a construção da cidadania cultural;
IV. reconhecer, proteger, valorizar e promover a diversidade das expressões culturais presentes no município;

V. combater a discriminação e o preconceito de qualquer espécie e natureza;
VI. promover a equidade social e territorial do desenvolvimento cultural;
VII. qualificar e garantir a transparência da gestão cultural;
VIII. democratizar os processos decisórios, assegurando a participação e controle social;
IX. estruturar e regulamentar a economia da cultura, no âmbito local;
X. consolidar a cultura como importante vetor do desenvolvimento sustentável;
XI. intensificar as trocas, os intercâmbios e os diálogos interculturais;
XII. contribuir para a promoção da cultura da paz.

CAPÍTULO II

Da Concepção Tridimensional da Cultura - dimensões simbólica, cidadã e econômica

Art. 5º- A dimensão simbólica da cultura compreende os bens de natureza material e imaterial que constituem o patrimônio cultural do Município de XXXXX, abrangendo todos os modos de viver, fazer e criar dos diferentes grupos formadores da sociedade local, conforme o Art. 216 da Constituição Federal.
Art. 6º- O direito à identidade e à diversidade cultural – dimensão simbólica da cultura – deve ser assegurado pelo Poder Público Municipal por meio de políticas públicas de promoção e proteção do patrimônio cultural do município, de promoção e proteção das culturas indígenas, populares e afro-brasileiras e, ainda, de iniciativas voltadas para o reconhecimento e valorização da cultura de outros grupos sociais, étnicos e de gênero, conforme os Artigos 215 e 216 da Constituição Federal.

Art. 7º- Cabe ao Poder Público Municipal criar as condições para o desenvolvimento da cultura como espaço de inovação e expressão da criatividade local e fonte de oportunidades de geração de ocupações produtivas e de renda, fomentando a sustentabilidade e promovendo a desconcentração dos fluxos de formação, produção e difusão das distintas linguagens artísticas e múltiplas expressões culturais, atendendo assim à dimensão econômica da cultura.

TÍTULO II

DO SISTEMA MUNICIPAL DE CULTURA

CAPÍTULO I

Das Definições e dos Princípios

Art. 8º- O Sistema Municipal de Cultura – SMC se constitui num instrumento de articulação, gestão, fomento e promoção de políticas públicas, bem como de informação e formação na área cultural, tendo como essência a coordenação e cooperação intergovernamental com vistas ao fortalecimento institucional, à democratização dos processos decisórios e à obtenção de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos públicos.

Art. 9º- O Sistema Municipal de Cultura – SMC fundamenta-se na política municipal de cultura expressa nesta lei e nas suas diretrizes, estabelecidas no Plano Municipal de Cultura, para instituir um processo de gestão compartilhada com os demais entes federativos da República Brasileira – União, Estados, Municípios e Distrito Federal – com suas respectivas políticas e instituições culturais e a sociedade civil.

CAPÍTULO II

Dos Objetivos

Art. 10- O Sistema Municipal de Cultura – SMC tem como objetivo formular e implantar políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas com a sociedade civil e com os demais entes da federação, promovendo o desenvolvimento – humano, social e econômico – com pleno exercício dos direitos culturais e acesso aos bens e serviços culturais, no âmbito do Município.

Art. 11- São objetivos específicos do Sistema Municipal de Cultura – SMC:

I. estabelecer um processo democrático de participação na gestão das políticas e dos recursos públicos na área cultural;
II. assegurar uma partilha equilibrada dos recursos públicos da área da cultura entre os diversos segmentos artísticos e culturais, distritos, regiões e bairros do município;
III. articular e implementar políticas públicas que promovam a interação da cultura com as demais áreas, considerando seu papel estratégico no processo do desenvolvimento sustentável do Município;
IV. promover o intercâmbio com os demais entes federados e instituições municipais para a formação, capacitação e circulação de bens e serviços culturais, viabilizando a cooperação técnica e a otimização dos recursos financeiros e humanos disponíveis;
V. criar instrumentos de gestão para acompanhamento e avaliação das políticas públicas de cultura desenvolvidas no âmbito do Sistema Municipal de Cultura – SMC.
VI. estabelecer parcerias entre os setores público e privado nas áreas de gestão e de promoção da cultura.

CAPÍTULO III

Da Estrutura

Seção I

Dos Componentes

Art.12 - Integram o Sistema Municipal de Cultura – SMC:

I. coordenação:
Secretaria Municipal de Cultura e Turismo – (OU EQUIVALENTE) .

II. instâncias de articulação, pactuação e deliberação:
a) Conselho Municipal de Cultura – (OU EQUIVALENTE) ;
b) Conferência Municipal de Cultura – (OU EQUIVALENTE) .

III. instrumentos de gestão:
a) Plano Municipal de Cultura – PMC ((OU EQUIVALENTE) ;
b) Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SIMFIC (OU EQUIVALENTE) ;
c) Outros que venham a ser constituídos, conforme regulamento.

Parágrafo Único. O Sistema Municipal de Cultura – SMC – estará articulado com os demais sistemas municipais ou políticas setoriais, em especial, da educação, da comunicação, da ciência e tecnologia, do planejamento urbano, do desenvolvimento econômico e social, da indústria e comércio, das relações internacionais, do meio ambiente, do turismo, do esporte, da saúde, dos direitos humanos e da segurança, conforme regulamentação.

Seção II

Da Coordenação do Sistema Municipal de Cultura - SMC

Art. 13- A Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (OU EQUIVALENTE) é órgão superior, subordinado diretamente ao Prefeito, e se constitui no órgão gestor e coordenador do Sistema Municipal de Cultura – SMC.

Art. 14- Integram a estrutura da Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) – as seguintes instituições:

1) XXXXXXXXXXXXXXXXXX
2) XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Art. 15- Poderão integrar a estrutura da Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) , as instituições culturais vinculadas que venham a ser constituídas.

Art. 16- São atribuições da Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) – no que se refere à área cultural:

I. formular e implementar, com a participação da sociedade civil, o Plano Municipal de Cultura – PMC, executando as políticas e as ações culturais definidas;
II. implementar o Sistema Municipal de Cultura – SMC, integrado aos Sistemas Nacional e Estadual de Cultura, articulando os atores públicos e privados no âmbito do Município, estruturando e integrando a rede de equipamentos culturais, descentralizando e democratizando a sua estrutura e atuação;
III. promover o planejamento e fomento das atividades culturais com uma visão ampla e integrada no território do Município, considerando a cultura como uma área estratégica para o desenvolvimento local;
IV. valorizar todas as manifestações artísticas e culturais que expressam a diversidade étnica e social do Município;
V. preservar e valorizar o patrimônio cultural do Município;
VI. pesquisar, registrar, classificar, organizar e expor ao público a documentação e os acervos artísticos, culturais e históricos de interesse do Município;
VII. manter articulação com entes públicos e privados visando à cooperação em ações na área da cultura;
VIII. promover o intercâmbio cultural em nível regional, nacional e internacional;
IX. assegurar o funcionamento do Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SIMFIC – e promover ações de fomento ao desenvolvimento da produção cultural no âmbito do Município;
X. descentralizar os equipamentos, as ações e os eventos culturais, democratizando o acesso aos bens culturais;
XI. estruturar e realizar cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural;
XII. estruturar o calendário dos eventos culturais do Município;
XIII. elaborar estudos das cadeias produtivas da cultura para implementar políticas específicas de fomento e incentivo;

XIV. captar recursos para projetos e programas específicos junto a órgãos, entidades e programas internacionais, federais e estaduais.
XV. operacionalizar as atividades do Conselho Municipal de Cultura – CMC – e dos Fóruns de Cultura do Município;
XVI. realizar a Conferência Municipal de Cultura – COMUC – colaborar na realização além de participar das Conferências Estadual e Nacional de Cultura;
XVII. exercer outras atividades correlatas com as suas atribuições.

Art. 17- À Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) - como órgão coordenador do Sistema Municipal de Cultura – SMC, compete:
I. exercer a coordenação geral do Sistema Municipal de Cultura – SMC;
II. promover a integração do Município ao Sistema Nacional de Cultura – SNC e ao Sistema Estadual de Cultura – SEC, por meio da assinatura dos respectivos termos de adesão voluntária;
III. instituir as orientações e deliberações normativas e de gestão, aprovadas no plenário do Conselho Municipal de Cultura – CMC e nas suas instâncias setoriais;
IV. emitir recomendações, resoluções e outros pronunciamentos sobre matérias relacionadas com o Sistema Municipal de Cultura – SMC, observadas as diretrizes aprovadas pelo Conselho Municipal Cultura – CMC;
V. colaborar para o desenvolvimento de indicadores e parâmetros quantitativos e qualitativos que contribuam para a descentralização dos bens e serviços culturais promovidos ou apoiados, direta ou indiretamente, com recursos do Sistema Nacional de Cultura – SNC e do Sistema Estadual de Cultura – SEC, atuando de forma colaborativa com os Sistemas Nacional e Estadual de Informações e Indicadores Culturais;
VI. colaborar, no âmbito do Sistema Nacional de Cultura – SNC, para a compatibilização e interação de normas, procedimentos técnicos e sistemas de gestão;
VII. subsidiar a formulação e a implementação das políticas e ações transversais da cultura nos programas, planos e ações estratégicos do Governo Municipal.
VIII. auxiliar o Governo Municipal e subsidiar os demais entes federados no estabelecimento de instrumentos metodológicos e na classificação dos programas e ações culturais no âmbito dos respectivos planos de cultura;
IX. colaborar, no âmbito do Sistema Nacional de Cultura – SNC, com o Governo do Estado e com o Governo Federal na implementação de Programas de Formação na Área da Cultura, especialmente capacitando e qualificando recursos humanos responsáveis pela gestão das políticas públicas de cultura do Município; e
X. coordenar e convocar a Conferência Municipal de Cultura – CMC.

Seção III

Das Instâncias de Articulação, Pactuação e Deliberação

Do Conselho Municipal de Cultura - CMC

Art. 18- O Conselho Municipal de Cultura – CMC, órgão colegiado deliberativo, consultivo e normativo, integrante da estrutura básica da Secretaria de Cultura, com composição paritária entre Poder Público e Sociedade Civil, se constitui no principal espaço de participação social institucionalizada, de caráter permanente, na estrutura do Sistema Municipal de Cultura – SMC.

§ 1º. O Conselho Municipal de Cultura – CMC tem como principal atribuição atuar, com base nas diretrizes propostas pela Conferência Municipal de Cultura – COMUC, elaborar, acompanhar a execução, fiscalizar e avaliar as políticas públicas de cultura, consolidadas no Plano Municipal de Cultura – PMC.

§ 2º. Os integrantes do Conselho Municipal de Cultura – CMC que representam a sociedade civil são eleitos democraticamente, pelos respectivos segmentos e têm mandato de dois anos, renovável, uma vez, por igual período, conforme regulamento.

§ 3º. A representação da sociedade civil no Conselho Municipal de Cultura – CMC deve contemplar na sua composição os diversos segmentos artísticos e culturais, considerando as dimensões simbólica, cidadã e econômica da cultura, bem como o critério territorial.

§ 4º. A representação do Poder Público no Conselho Municipal de Cultura – CMC deve contemplar a representação do Município de XXXXX, por meio da Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) e suas Instituições Vinculadas, de outros Órgãos e Entidades do Governo Municipal e dos demais entes federados.

§ 5º. O trabalho prestado pelo conselheiro municipal de cultura – não remunerado – será considerado relevante função social para o Município de XXXX.

Art. 19- O Conselho Municipal de Cultura será constituído por XX membros titulares e igual número de suplentes, com a seguinte composição:

I. XX membros titulares e respectivos suplentes representando o Poder Público, através dos seguintes órgãos e quantitativos:

1. Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) , XX representantes, sendo um deles o Secretário de Cultura;
2. Secretaria Municipal de Educação (OU EQUIVALENTE) , XX representante;
3. Secretaria de Controle Interno, XX representante;
4. Secretaria Municipal de Promoção Social (OU EQUIVALENTE) , XX representante;
5. Secretaria de Saúde e Defesa Civil / Secretaria do Meio Ambiente e Agricultura (OU EQUIVALENTE) , XX representante;
6. Secretaria Municipal do Idoso e Pessoas com Necessidades Especiais (OU EQUIVALENTE) , XX representante;
7. Secretaria Municipal de Obras (OU EQUIVALENTE) , XX representante;
8. Secretaria Municipal de Esporte e Lazer (OU EQUIVALENTE) XX representante;
9. Procuradoria (OU EQUIVALENTE) , XX representante;
10. Sub- Prefeitura de Bemposta, XX representante;

II. 13 membros titulares e respectivos suplentes, representando a sociedade civil, através dos seguintes setores e quantitativos:
1. Representante Setorial de Artes Visuais, 01 representante;
2. Representante Setorial de Artesanato, 01 representante;
3. Representante Setorial de Arquitetura e Urbanismo, 01 representante;
4. Representante Setorial de Audiovisual, 01 representante;
5. Representante Setorial de Música, 01 representante;
6. Representante Setorial de Teatro, 01 representante;
7. Representante Setorial de Dança, 01 representante;
8. Representante Setorial de Cultura Popular (circo, folia de reis, quadrilha, festas populares), 01 representante;
9. Representante Setorial de Cultura Afro-Brasileira, 01 representante;
10. Representante Setorial do Carnaval, 01 representante;.
11. Representante Setorial de Empresas e Produtores Culturais, 01 representante;
12. Representante da Literatura, Livro e Leitura, 01 representante;
13. Representante Distrital de Cultura de Bemposta, 01 representante.

§ 1º- Os membros titulares e suplentes representantes do Poder Público serão designados pelo respectivo órgão e os representantes da sociedade civil serão eleitos pelo respectivo setor.

§ 2º- O Conselho Municipal de Cultura – CMC deverá eleger, entre seus membros, o Presidente e o Secretário-Geral com os respectivos suplentes.

§ 3º- Nenhum membro representante da sociedade civil, titular ou suplente, poderá ser detentor de cargo em comissão ou função de confiança vinculada ao Poder Executivo do Município;

§ 4º- O Presidente do Conselho Municipal de Cultura – CMC é detentor do voto de Minerva.

Art. 20 - O Conselho Municipal de Cultural – CMC – é constituído pelas seguintes instâncias:
I. Plenário
II. Comissões Temáticas
III. Grupos de Trabalho

Art. 21 - Ao Plenário, instância máxima do Conselho Municipal de Cultura – CMC, compete:
I. propor e aprovar as diretrizes gerais, acompanhar e fiscalizar a execução do Plano Municipal de Cultura – PMC;
II. estabelecer normas e diretrizes pertinentes às finalidades e aos objetivos do Sistema Municipal de Cultura – SMC;
III. aprovar as diretrizes para as políticas setoriais de cultura, oriundas dos sistemas setoriais municipais de cultura e de suas instâncias colegiadas;
IV. definir parâmetros gerais para aplicação dos recursos do Fundo Municipal de Cultura – FMC no que concerne à distribuição territorial e ao peso relativo dos diversos segmentos culturais;
V. estabelecer para a Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC do Fundo Municipal de Cultura as diretrizes de uso dos recursos, com base nas políticas culturais definidas no Plano Municipal de Cultura – PMC;
VI. acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos do Fundo Municipal de Cultura – FMC;
VII. apoiar a descentralização de programas, projetos e ações e assegurar os meios necessários à sua execução e à participação social relacionada ao controle e fiscalização;
VIII. contribuir para o aprimoramento dos critérios de partilha e de transferência de recursos, no âmbito do Sistema Nacional de Cultura – SNC;
IX. apreciar e aprovar as diretrizes orçamentárias da área da Cultura;
X. acompanhar a execução do Acordo de Cooperação Federativa assinado pelo Município de XXXXX para sua integração ao Sistema Nacional de Cultura – SNC.
XI. promover cooperação com os demais Conselhos Municipais de Cultura, bem como com os Conselhos Estaduais, do Distrito Federal e Nacional;
XII. promover cooperação com os movimentos sociais, organizações não governamentais e o setor empresarial;
XIII. incentivar a participação democrática na gestão das políticas e dos investimentos públicos na área cultural;
XIV. delegar às diferentes instâncias componentes do Conselho Municipal de Cultura – CMC a deliberação e acompanhamento de matérias;
XV. aprovar o regimento interno da Conferência Municipal de Cultura – COMUC.
XVI. estabelecer o regimento interno do Conselho Municipal de Cultura – CMC.

Art. 22- Compete às Comissões Temáticas, de caráter permanente, aos Grupos de Trabalho, de caráter temporário, fornecer subsídios para a tomada de decisão sobre temas específicos, transversais ou emergenciais relacionados à área cultural.

Da Conferência Municipal de Cultura - COMUC

Art. 23- A Conferência Municipal de Cultura – COMUC constitui-se numa instância de participação social, em que ocorre articulação entre o Governo Municipal e a sociedade civil, por meio de organizações culturais e segmentos sociais, para analisar a conjuntura da área cultural no município e propor diretrizes para a formulação de políticas públicas de Cultura, que comporão o Plano Municipal de Cultura – PMC.

§ 1º- É de responsabilidade da Conferência Municipal de Cultura – COMUC analisar, aprovar moções, proposições e avaliar a execução das metas concernentes ao Plano Municipal de Cultura – PMC e às respectivas revisões ou adequações.

§ 2º- Cabe à Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) , convocar e coordenar a Conferência Municipal de Cultura – COMUC, que se reunirá ordinariamente a cada dois anos ou extraordinariamente, a qualquer tempo, a critério do Conselho Municipal de Cultura – CMC. A data de realização da Conferência Municipal de Cultura – COMUC deverá estar de acordo com o calendário de convocação das Conferências Estadual e Nacional de Cultura.

§ 3º- A Conferência Municipal de Cultura – COMUC poderá ser precedida de fóruns ou pré-conferências setoriais e territoriais.

§ 4º- A representação da sociedade civil na Conferência Municipal de Cultura – COMUC será, no mínimo, de dois terços dos delegados, sendo os mesmos eleitos em Conferências Setoriais e Territoriais.

Seção IV

Dos Instrumentos de Gestão

Art. 24- Constituem-se em instrumentos de gestão do Sistema Municipal de Cultura – SMC:
I. Plano Municipal de Cultura – PMC;
II. Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SIMFIC;

Parágrafo Único- Os instrumentos de gestão do Sistema Municipal de Cultura – SMC se caracterizam como ferramentas de planejamento, inclusive técnico e financeiro, e de qualificação dos recursos humanos.

Do Plano Municipal de Cultura - PMC

Art. 25- O Plano Municipal de Cultura – PMC tem duração decenal e é um instrumento de planejamento estratégico que organiza, regula e norteia a execução da Política Municipal de Cultura na perspectiva do Sistema Municipal de Cultura – SMC.

Art. 26- A elaboração do Plano Municipal de Cultura – PMC é de responsabilidade da Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) e Instituições Vinculadas, que, a partir das diretrizes propostas pela Conferência Municipal de Cultura – COMUC, desenvolve Projeto de Lei a ser submetido ao Conselho Municipal de Cultura – CMC e, posteriormente, encaminhado à Câmara de Vereadores.

Parágrafo Único. Os Planos devem conter:

I. diagnóstico do desenvolvimento da cultura;
II. diretrizes e prioridades;
III. objetivos gerais e específicos;
IV. estratégias, metas e ações;
V. prazos de execução;
VI. resultados e impactos esperados;
VII. recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis e necessários;
VIII. mecanismos e fontes de financiamento; e
IX. indicadores de monitoramento e avaliação.

Do Sistema Municipal de Financiamento à Cultura - SIMFIC

Art. 27- O Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SIMFIC é constituído pelo conjunto e mecanismos de financiamento público da cultura, no âmbito do Município de XXXX que devem ser diversificados e articulados.

Parágrafo Único- São mecanismos de financiamento público da cultura, no âmbito do Município de XXX:

I. Orçamento Público do Município, estabelecido na Lei Orçamentária Anual (LOA);
II. Fundo Municipal de Cultura, definido nesta lei;
III . Outros que venham a ser criados.

Do Fundo Municipal de Cultura - FMC

Art. 28- Fica criado o Fundo Municipal de Cultura – FNC, vinculado à Secretaria Municipal de Cultura como fundo de natureza contábil e financeira, com prazo indeterminado de duração, de acordo com as regras definidas nesta Lei.

Art. 29- O Fundo Municipal de Cultura – FMC se constitui no principal mecanismo de financiamento das políticas públicas de cultura no município, com recursos destinados a programas, projetos e ações culturais implementados de forma descentralizada, em regime de colaboração e co-financiamento com a União e com o Governo do Estado do Rio de Janeiro.
Parágrafo Único- É vedada a utilização de recursos do Fundo Municipal de Cultura – FMC com despesas de manutenção administrativa dos Governos Municipal, Estadual e Federal, bem como de suas entidades vinculadas.

Art. 30- São receitas do Fundo Municipal de Cultura – FMC:
I. dotações consignadas na Lei Orçamentária Anual (LOA) do Município de XXXXX e seus créditos adicionais, correspondentes a, no mínimo, 5% do orçamento destinado à Secretaria de Cultura e Turismo;
II. transferências federais e/ou estaduais à conta do Fundo Municipal de Cultura – FMC;
III . contribuições de mantenedores;
IV. produto do desenvolvimento de suas finalidades institucionais, tais como: arrecadação dos preços públicos cobrados pela cessão de bens municipais sujeitos à administração da Secretaria Municipal de Cultura; resultado da venda de ingressos de espetáculos ou de outros eventos artísticos e promoções, produtos e serviços de caráter cultural;
V. doações e legados nos termos da legislação vigente;
VI. subvenções e auxílios de entidades de qualquer natureza, inclusive de organismos internacionais;
VII. reembolso das operações de empréstimo porventura realizadas por meio do Fundo Municipal de Cultura – FMC, a título de financiamento reembolsável, observados critérios de remuneração que, no mínimo, lhes preserve o valor real;
VIII. retorno dos resultados econômicos provenientes dos investimentos porventura realizados em empresas e projetos culturais efetivados com recursos do Fundo Municipal de Cultura – FMC;
IX. resultado das aplicações em títulos públicos federais, obedecida a legislação vigente sobre a matéria;
X. empréstimos de instituições financeiras ou outras entidades;

XI. saldos não utilizados na execução dos projetos culturais financiados com recursos dos mecanismos previstos no Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SIMFIC;
XII. devolução de recursos determinados pelo não cumprimento ou desaprovação de contas de projetos culturais custeados pelos mecanismos previstos no Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SIMFIC;
XIII. saldos de exercícios anteriores; e
XIV. outras receitas legalmente incorporáveis que lhe vierem a ser destinadas.
Parágrafo Único- O disposto no inciso I será aplicado a partir do exercício de 2014.

Art. 31- O Fundo Municipal de Cultura – FMC será administrado pela Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) na forma estabelecida no regulamento, e apoiará projetos culturais por meio das seguintes modalidades:
I. não-reembolsáveis, na forma do regulamento, para apoio a projetos culturais apresentados por pessoas físicas e pessoas jurídicas de direito público e de direito privado, com ou sem fins lucrativos, preponderantemente por meio de editais de seleção pública; e
II. reembolsáveis, destinados ao estímulo da atividade produtiva das empresas de natureza cultural e pessoas físicas, mediante a concessão de empréstimos.

§ 1°- Nos casos previstos no inciso II do caput, a Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) definirá com os agentes financeiros credenciados a taxa de administração, os prazos de carência, os juros limites, as garantias exigidas e as formas de pagamento.

§ 2°- Os riscos das operações previstas no parágrafo anterior serão assumidos, solidariamente, pelo Fundo Municipal de Cultura – FMC e pelos agentes financeiros credenciados, na forma que dispuser o regulamento.

§ 3°- A taxa de administração a que se refere o § 1º não poderá ser superior a três por cento dos recursos disponibilizados para o financiamento.

§ 4°- Para o financiamento de que trata o inciso II, serão fixadas taxas de remuneração que, no mínimo, preservem o valor originalmente concedido.

Art. 32- Os custos referentes à gestão do Fundo Municipal de Cultura – FMC com planejamento, estudos, acompanhamento, avaliação e divulgação de resultados, incluídas a aquisição ou a locação de equipamentos e bens necessários ao cumprimento de seus objetivos, não poderão ultrapassar cinco por cento de suas receitas, observados o limite fixado anualmente por ato da CMC.

Art. 33- O Fundo Municipal de Cultura – FMC financiará projetos culturais apresentados por pessoas físicas e pessoas jurídicas de direito público e de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

§ 1º- Poderá ser dispensada contrapartida do proponente no âmbito de programas setoriais definidos pela Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC.

§ 2º- Nos casos em que a contrapartida for exigida, o proponente deve comprovar que dispõe de recursos financeiros ou de bens ou serviços, se economicamente mensuráveis, para complementar o montante aportado pelo Fundo Municipal de Cultura – FMC, ou que está assegurada a obtenção de financiamento por outra fonte.

§ 3º- Os projetos culturais previstos no caput poderão conter despesas administrativas de até dez por cento de seu custo total, excetuados aqueles apresentados por entidades privadas sem fins lucrativos, que poderão conter despesas administrativas de até quinze por cento de seu custo total.

Art. 34- Fica autorizada a composição financeira de recursos do Fundo Municipal de Cultura – FMC com recursos de pessoas jurídicas de direito público ou de direito privado, com fins lucrativos para apoio compartilhado de programas, projetos e ações culturais de interesse estratégico, para o desenvolvimento das cadeias produtivas da cultura.

§ 1º- O aporte dos recursos das pessoas jurídicas de direito público ou de direito privado previsto neste artigo não gozará de incentivo fiscal.

§ 2º- A concessão de recursos financeiros, materiais ou de infraestrutura pelo Fundo Municipal de Cultura – FMC será formalizada por meio de convênios e contratos específicos.

Art. 35- Para seleção de projetos apresentados ao Fundo Municipal de Cultura – FMC fica criada a Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC, de composição paritária entre membros do Poder Público e da Sociedade Civil.

Art. 36- A Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC será constituída por 06 membros titulares e igual número de suplentes.

§ 1º- Os 03 membros do Poder Público serão indicados pela Secretaria Municipal de Cultura – SECULT.

§ 2º- Os 03 membros da Sociedade Civil serão escolhidos conforme regulamento.

Art. 37- Na seleção dos projetos a Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC deve ter como referência maior o Plano Municipal de Cultura – PMC e considerar as diretrizes e prioridades definidas anualmente pelo Conselho Municipal de Cultura – CMC.

Art. 38- A Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC deve adotar critérios objetivos na seleção das propostas:
I. avaliação das três dimensões culturais do projeto – simbólica, econômica e social;
II. adequação orçamentária;
III. viabilidade de execução; e
IV. capacidade técnico-operacional do proponente.

Seção V
Dos Sistemas Setoriais

Art. 39- Para atender à complexidade e especificidades da área cultural poderão ser constituídos Sistemas Setoriais como subsistemas do Sistema Municipal de Cultura – SMC.

Art. 40- As políticas culturais setoriais deverão seguir as diretrizes gerais advindas da Conferência Municipal de Cultura – COMUC e do Conselho Municipal de Cultura – CMC consolidadas no Plano Municipal de Cultura – PMC.

Art. 41- Os Sistemas Municipais Setoriais que venham a ser criados integrarão o Sistema Municipal de Cultura, – SMC conformando subsistemas que se conectam à estrutura federativa, à medida que os sistemas de cultura nos demais níveis de governo forem sendo instituídos.

Art. 42- As interconexões entre os Sistemas Setoriais e o Sistema Municipal de Cultura – SMC serão estabelecidas por meio das coordenações e das instâncias colegiadas dos Sistemas Setoriais.

Art. 43- As instâncias colegiadas dos Sistemas Setoriais deverão ter participação da sociedade civil e considerar o critério territorial na escolha dos seus membros.

Art. 44- Para assegurar as conexões entre os Sistemas Setoriais, seus colegiados e o Sistema Municipal de Cultura – SMC – as coordenações e as instâncias colegiadas setoriais deverão ter assento no Conselho Municipal de Cultura – CMC com a finalidade de propor diretrizes para elaboração das políticas próprias referentes às suas áreas e subsidiar nas definições de estratégias de sua implementação.

TÍTULO III

DO FINANCIAMENTO

CAPÍTULO I

Dos Recursos

Art. 45- O Fundo Municipal da Cultura – FMC é a principal fonte de recursos do Sistema Municipal de Cultura.

Parágrafo Único. O orçamento do Município se constitui, também, fonte de recursos do Sistema Municipal de Cultura.

Art. 46- O financiamento das políticas públicas de cultura estabelecidas no Plano Municipal de Cultura far-se-á com os recursos do Município, do Estado e da União, além dos demais recursos que compõem o Fundo Municipal da Cultura – FMC.

Art. 47- O Município deverá destinar recursos do Fundo Municipal de Cultura - FMC, para uso como contrapartida de transferências dos Fundos Nacional e Estadual de Cultura.

§ 1º- Os recursos oriundos de repasses dos Fundos Nacional e Estadual de Cultura serão destinados a:
I. políticas, programas, projetos e ações previstas nos Planos Nacional, Estadual ou Municipal de Cultura;
II. para o financiamento de projetos culturais escolhidos pelo Município por meio de seleção pública.

§ 2º.- A gestão municipal dos recursos oriundos de repasses dos Fundos Nacional e Estadual de Cultura deverá ser submetida ao Conselho Municipal de Cultura - CMC.

Art. 48- Os critérios de aporte de recursos do Fundo Municipal de Cultura – FMC deverão considerar a participação dos diversos segmentos culturais e territórios na distribuição total de recursos municipais para a cultura, com vistas a promover a desconcentração do investimento, devendo ser estabelecido anualmente um percentual mínimo para cada segmento/território.

CAPÍTULO II

Da Gestão Financeira

Art. 49- Os recursos financeiros da Cultura serão depositados em conta específica, e administrados pela Secretaria Municipal de Cultura, sob fiscalização do Conselho Municipal de Cultura – CMC.

§ 1º- Os recursos financeiros do Fundo Municipal de Cultura – FMC serão administrados pela Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) .

§ 2º- A Secretaria Municipal de Cultura (OU EQUIVALENTE) acompanhará a conformidade à programação aprovada da aplicação dos recursos repassados pela União e Estado ao Município.

Art. 50- O Município deverá tornar público os valores e a finalidade dos recursos recebidos da União e do Estado, transferidos dentro dos critérios estabelecidos pelo Sistema Nacional e pelo Sistema Estadual de Cultura.

Parágrafo Único - Município deverá zelar e contribuir para que sejam adotados pelo Sistema Municipal de Cultura critérios públicos e transparentes, com partilha e transferência de recursos de forma equitativa, resultantes de uma combinação de indicadores sociais, econômicos, demográficos e outros específicos da área cultural, considerando as diversidades regionais.

Art. 51- O Município deverá assegurar a condição mínima para receber os repasses dos recursos da União, no âmbito do Sistema Nacional de Cultura, com a efetiva instituição e funcionamento dos componentes mínimos do Sistema Municipal de Cultura e a alocação de recursos próprios destinados à Cultura na Lei Orçamentária Anual (LOA) e no Fundo Municipal de Cultura.

CAPÍTULO III

Do Planejamento e do Orçamento

Art. 52- O processo de planejamento e do orçamento do Sistema Municipal de Cultura – SMC deve buscar a integração do nível local ao nacional, ouvidos seus órgãos deliberativos, compatibilizando-se as necessidades da política de cultura com a disponibilidade de recursos próprios do Município, as transferências do Estado e da União e outras fontes de recursos.

Parágrafo Único- O Plano Municipal de Cultura será a base das atividades e programações do Sistema Municipal de Cultura e seu financiamento será previsto no Plano Plurianual – PPA, na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e na Lei Orçamentária Anual – LOA.

Art. 53- As diretrizes a serem observadas na elaboração do Plano Municipal de Cultura serão propostas pela Conferência Municipal de Cultura e pelo Conselho Municipal de Cultura – CMC.
Das Disposições Finais e Transitórias

Art. 54- O Município de XXXXX está integrado ao Sistema Nacional de Cultura – SNC – por meio da assinatura do termo de adesão voluntária, na forma do regulamento.

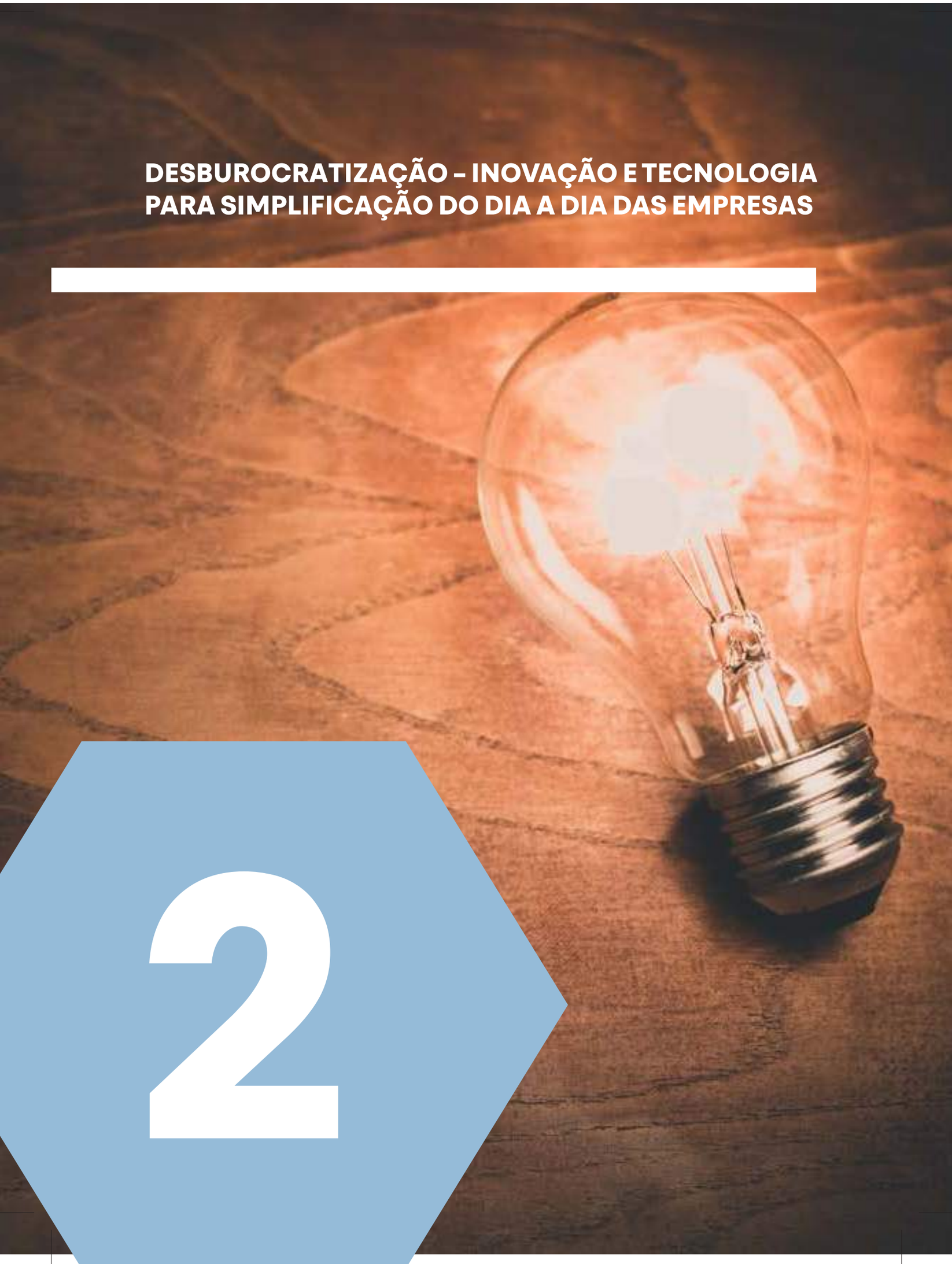
Art. 55- Sem prejuízo de outras sanções cabíveis, constitui crime de emprego irregular de verbas ou rendas públicas, previsto no artigo 315 do Código Penal, a utilização de recursos financeiros do Sistema Municipal de Cultura – SMC em finalidades diversas das previstas nesta lei.

Art. 56- XXXXXXX

Art. 57- Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

XXXXXXXXX
Prefeito

DESBUROCRATIZAÇÃO – INOVAÇÃO E TECNOLOGIA PARA SIMPLIFICAÇÃO DO DIA A DIA DAS EMPRESAS



2

2 Desburocratização – inovação, tecnologia e liberdade econômica para simplificar o dia a dia das empresas

O excesso de burocracia é um dos principais obstáculos ao desenvolvimento de um país, na medida em que restringe a competitividade das empresas e estimula a informalidade dos empreendimentos.

Nesse sentido, deve-se buscar implantar medidas voltadas a reduzir a burocracia e diminuir custos tanto para a abertura de empresas, como também para o funcionamento e baixa das mesmas.

No caso das microempresas e empresas de pequeno porte, é garantido um tratamento diferenciado e favorecido pela Constituição Federal de 1988. A Lei Complementar no 123/2006 regulamentou o tratamento diferenciado ao segmento, e propõe a integração dos procedimentos das três esferas dos governos (municipal, estadual e federal), com eliminação de exigências desnecessárias, integração de sistemas e agilidade para as pequenas empresas.

Outros marcos legais posteriores também importantes, voltados à desburocratização e facilitação da vida dos empresários, são a Lei nº 11.598/2007, que cria a REDESIM - Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - e a Lei nº 13.874/2019, conhecida como Lei da Liberdade Econômica.

Para agilizar e simplificar o processo de abertura de empresas no município, é importante regulamentar as legislações em nível municipal, institucionalizando a política pública no nível local, conferindo maior segurança jurídica.

Além disso, no caso do Estado do Rio de Janeiro, é fundamental a adesão do Município ao Sistema de Registro Integrado – REGIN -, que é um sistema informatizado que integra os órgãos envolvidos no registro empresarial, utilizado pela Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, no qual é possível, inclusive, emitir o alvará de forma automatizada.

Melhorar o ambiente de negócios, simplificar a obtenção das licenças de funcionamento, sanitária, ambiental e fomentar o empreendedorismo nos municípios trazem bons resultados para todos: de um lado, o empresário que consegue formalizar sua empresa sem burocracia, com mais agilidade, gerando emprego e renda. Quanto antes ele inicia seu negócio, mais rápido começa a pagar os tributos e aumenta a arrecadação, com isso, o município tem mais dinheiro para investir em saúde, educação, esporte, lazer etc. Ganha o cidadão, que passa a ter emprego e melhor qualidade de vida.

SAIBA +

- Lei Complementar no 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

- Lei no 11.598/2007 - cria a REDESIM - Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11598.htm

- Lei no 13.874/2019 - Lei da Liberdade Econômica

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm

- Passo a passo para anexar documentos nos Protocolos de Análise de Alvará (Constituição) e Legalização de Inscrição Municipal no Sistema – REGIN

Https://www.jucerja.rj.gov.br/Informacoes/Manuais

PARA INSPIRAR

Além do modelo da Lei Geral Municipal que contem dispositivos sobre desburocratização, outro modelo que pode apoiar o município é o Decreto de Classificação de Risco que segue:

DECRETO Nº XXXX DE XX DE XXXX DE 20XX.

Dispõe sobre a regulamentação da classificação de risco da atividade para concessão da Licença de Funcionamento Provisório ou Definitivo de Empresários e de Sociedades Empresárias de Qualquer Porte, Atividade Econômica ou Composição Societária, no âmbito Municipal, e dá outras providências

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE XXXX, Exmo. Sr. XXXX, com fulcro no Art. 84, IV da CF/88 e no uso de suas atribuições legais

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto, em consonância com as diretrizes da Lei n.º XXXX de XX de XXXX de XXXX c/c com a Resolução CGSIM n.º 22 de 22 de junho de 2010, define o grau de risco das atividades econômicas realizadas por empresários e sociedades empresárias, no âmbito municipal, para a devida instrução dos procedimentos administrativos de obtenção da Licença de Funcionamento Provisória ou Definitiva.

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto considera-se:
I - atividade econômica: o ramo de atividade desejada pelo usuário identificado a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE;
II - grau de risco: nível de perigo potencial de ocorrência de danos à integridade física e à saúde humana, ao meio ambiente ou ao patrimônio em decorrência de exercício de atividade econômica;
III - parâmetros específicos de grau de risco: dados ou informações, tais como área ocupada, número de pavimentos ocupados para o exercício da atividade, dentre outros, que associados à atividade econômica atribuam a este determinado grau de risco;
IV - atividade econômica de baixo grau de risco: atividade econômica que permite o início de operação do estabelecimento sem a necessidade da realização de vistoria para a comprovação prévia do cumprimento de exigências, por parte dos órgãos e das entidades responsáveis pela emissão de licenças e autorizações de funcionamento, identificada no Anexo a este Decreto por meio do numeral 1;
V - atividade econômica de médio grau de risco: as atividades econômicas, relacionadas no anexo a este Decreto e identificadas por meio do numeral 2, que exigem vistoria prévia por parte dos órgãos e das entidades responsáveis pela emissão de licenças e autorizações, mas permitem a emissão do Alvará Provisório ou Definitivo, condicionado ao posterior cumprimento da(s) exigência(s) nele descrita(s);
VI - atividade econômica de alto grau de risco: as atividades econômicas, relacionadas no anexo a este Decreto e identificadas por meio do numeral 3, que exigem vistoria prévia por parte dos órgãos e das entidades responsáveis pela emissão de licenças e autorizações, e só poderão ter emitido o Alvará com o prévio cumprimento dos requisitos e exigências;

Art. 3º As atividades que não estiverem contidas no Anexo a este Decreto, terão seu grau de risco classificado tomando como parâmetro as atividades similares contidas no mesmo.

Art. 4º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando as disposições em contrário.

XXXXXXX
Prefeito

ANEXO

GRAU DE RISCO BAIXO: 1

GRAU DE RISCO MÉDIO: 2

GRAU DE RISCO ALTO: 3

CNAES E ATIVIDADES	GRAU DE RISCO		
	BAIXO	MÉDIO	ALTO
36.91-9-03 A CUNHAGEM DE MOEDAS E MEDALHAS			3
52.31-1-01 ADMINISTRAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA PORTUÁRIA	1		
85.50-3-01 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXAS ESCOLARES	1		
66.13-4-00 ADMINISTRAÇÃO DE CARTÕES DE CRÉDITO	1		
43.99-1-01 ADMINISTRAÇÃO DE OBRAS	1		
84.11-6-00 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM GERAL	1		
17.14- ADVOGADO	1		
52.50-8-03 AGENCIAMENTO DE CARGAS, EXCETO PARA O TRANSPORTE MARÍTIMO	1		
73.12-2-00 AGENCIAMENTO DE ESPAÇOS PARA PUBLICIDADE, EXCETO EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	1		
66.12-6-05 AGENTES DE INVESTIMENTOS EM APLICAÇÕES FINANCEIRAS	1		
63.91-7-00 AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS	1		
73.11-4-00 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE	1		
79.11-2-00 AGÊNCIAS DE VIAGENS	1		
96.09-2-02 AGÊNCIAS MATRIMONIAIS	1		
87.30-1-02 ALBERGUES ASSISTENCIAIS		2	
96.09-2-03 ALOJAMENTO, HIGIENE E EMBELEZAMENTO DE ANIMAIS		2	
77.32-2-02 ALUGUEL DE ANDAIMES	1		
77.29-2-01 ALUGUEL DE APARELHOS DE JOGOS ELETRÔNICOS	1		
77.39-0-02 ALUGUEL DE EQUIPAMENTOS CIENTÍFICOS, MÉDICOS E HOSPITALARES, SEM OPERADOR		2	
77.21-7-00 ALUGUEL DE EQUIPAMENTOS RECREATIVOS E ESPORTIVOS	1		
77.22-5-00 ALUGUEL DE FITAS DE VÍDEO, DVDS E SIMILARES	1		
68.10-2-02 ALUGUEL DE IMÓVEIS PRÓPRIOS	1		
77.31-4-00 ALUGUEL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS SEM OPERADOR	1		
77.32-2-01 ALUGUEL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO SEM OPERADOR, EXCETO AND	1		
77.33-1-00 ALUGUEL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO	1		

77.29-2-02 ALUGUEL DE MÓVEIS, UTENSÍLIOS E APARELHOS DE USO DOMÉSTICO E PESSOAL; INSTRUMENT	1		
77.23-3-00 ALUGUEL DE OBJETOS DO VESTUÁRIO, JÓIAS E ACESSÓRIOS	1		
77.39-0-99 ALUGUEL DE OUTRAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS COMERCIAIS E INDUSTRIAIS NÃO ESPECIFI	1		
77.39-0-03 ALUGUEL DE PALCOS, COBERTURAS E OUTRAS ESTRUTURAS DE USO TEMPORÁRIO, EXCETO	1		
23.91-5-02 APARELHAMENTO DE PEDRAS PARA CONSTRUÇÃO, EXCETO ASSOCIADO À EXTRAÇÃO			3
23.91-5-03 APARELHAMENTO DE PLACAS E EXECUÇÃO DE TRABALHOS EM MÁRMORE, GRANITO, ARDÓS			3
43.30-4-05 APLICAÇÃO DE REVESTIMENTOS E DE RESINAS EM INTERIORES E EXTERIORES	1		
52.11-7-01 ARMAZÉNS GERAIS - EMISSÃO DE WARRANT			3
90.01-9-99 ARTES CÊNICAS, ESPETÁCULOS E ATIVIDADES COMPLEMENTARES NÃO ESPECIFICADOS ANTER		2	
86.30-5-02 ATIVIDADE MÉDICA AMBULATORIAL COM RECURSOS PARA REALIZAÇÃO DE EXAMES COMPL			3
86.30-5-01 ATIVIDADE MÉDICA AMBULATORIAL COM RECURSOS PARA REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS			3
86.30-5-03 ATIVIDADE MÉDICA AMBULATORIAL RESTRITA A CONSULTAS			3
86.30-5-04 ATIVIDADE ODONTOLÓGICA COM RECURSOS PARA REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS CIRÚRG		2	
94.99-5-00 ATIVIDADES ASSOCIATIVAS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	1		
69.11-7-02 ATIVIDADES AUXILIARES DA JUSTIÇA	1		
66.29-1-00 ATIVIDADES AUXILIARES DOS SEGUROS, DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E DOS PLANOS DE	1		
66.30-4-00 ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE FUNDOS POR CONTRATO OU COMISSÃO	1		
52.32-0-00 ATIVIDADES DE AGENCIAMENTO MARÍTIMO	1		
01.61-0-99 ATIVIDADES DE APOIO À AGRICULTURA NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
85.50-3-02 ATIVIDADES DE APOIO À EDUCAÇÃO, EXCETO CAIXAS ESCOLARES		2	
09.10-6-00 ATIVIDADES DE APOIO À EXTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL			3
86.60-7-00 ATIVIDADES DE APOIO À GESTÃO DE SAÚDE		2	
01.62-8-99 ATIVIDADES DE APOIO À PECUÁRIA NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
87.20-4-99 ATIVIDADES DE ASSISTÊNCIA PSICOSSOCIAL E À SAÚDE A PORTADORES DE DISTÚRBIOS PSÍQU		2	
87.30-1-99 ATIVIDADES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL PRESTADAS EM RESIDÊNCIAS COLETIVAS E PARTICULAR		2	
94.30-8-00 ATIVIDADES DE ASSOCIAÇÕES DE DEFESA DE DIREITOS SOCIAIS	1		
86.10-1-02 ATIVIDADES DE ATENDIMENTO EM PRONTO-SOCORRO E UNIDADES HOSPITALARES PARA ATE			3
86.10-1-01 ATIVIDADES DE ATENDIMENTO HOSPITALAR, EXCETO PRONTO-SOCORRO E UNIDADES PARA			3
86.30-5-99 ATIVIDADES DE ATENÇÃO AMBULATORIAL NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE			3
87.20-4-01 ATIVIDADES DE CENTROS DE ASSISTÊNCIA PSICOSSOCIAL		2	
82.91-1-00 ATIVIDADES DE COBRANÇA E INFORMAÇÕES CADASTRAIS	1		
93.13-1-00 ATIVIDADES DE CONDICIONAMENTO FÍSICO		2	
69.20-6-02 ATIVIDADES DE CONSULTORIA E AUDITORIA CONTÁBIL E TRIBUTÁRIA	1		
70.20-4-00 ATIVIDADES DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL, EXCETO CONSULTORIA TÉCNICA	1		
69.20-6-01 ATIVIDADES DE CONTABILIDADE	1		
86.50-0-01 ATIVIDADES DE ENFERMAGEM		2	
96.02-5-02 ATIVIDADES DE ESTETICA E OUTROS SERVIÇOS DE CUIDADOS COM A BELEZA		2	
71.19-7-02 ATIVIDADES DE ESTUDOS GEOLÓGICOS	1		
59.14-6-00 ATIVIDADES DE EXIBIÇÃO CINEMATOGRÁFICA			3
86.50-0-04 ATIVIDADES DE FISIOTERAPIA		2	
86.50-0-06 ATIVIDADES DE FONOAUDIOLOGIA		2	
87.12-3-00 ATIVIDADES DE FORNECIMENTO DE INFRA-ESTRUTURA DE APOIO E ASSISTÊNCIA A PACIENTE		2	
59.20-1-00 ATIVIDADES DE GRAVAÇÃO DE SOM E DE EDIÇÃO DE MÚSICA	1		
74.90-1-04 ATIVIDADES DE INTERMEDIAÇÃO E AGENCIAMENTO DE SERVIÇOS E NEGÓCIOS EM GERAL, EX	1		

80.30-7-00 ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO PARTICULAR	1		
80.20-0-00 ATIVIDADES DE MONITORAMENTO DE SISTEMAS DE SEGURANÇA	1		
94.93-6-00 ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES ASSOCIATIVAS LIGADAS À CULTURA E À ARTE	1		
94.11-1-00 ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES ASSOCIATIVAS PATRONAIS E EMPRESARIAIS	1		
94.12-0-00 ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES ASSOCIATIVAS PROFISSIONAIS	1		
94.92-8-00 ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS	1		
94.91-0-00 ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS	1		
94.20-1-00 ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES SINDICAIS	1		
59.11-1-99 ATIVIDADES DE PRODUÇÃO CINEMATOGRÁFICA, DE VÍDEOS E DE PROGRAMAS DE TELEVISÃO		2	
74.20-0-02 ATIVIDADES DE PRODUÇÃO DE FOTOGRAFIAS AÉREAS E SUBMARINAS	1		
74.20-0-01 ATIVIDADES DE PRODUÇÃO DE FOTOGRAFIAS, EXCETO AÉREA E SUBMARINA	1		
86.50-0-02 ATIVIDADES DE PROFISSIONAIS DA NUTRIÇÃO		2	
86.50-0-99 ATIVIDADES DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
86.90-9-01 ATIVIDADES DE PRÁTICAS INTEGRATIVAS E COMPLEMENTARES EM SAÚDE HUMANA		2	
86.50-0-03 ATIVIDADES DE PSICOLOGIA E PSICANÁLISE		2	
59.12-0-99 ATIVIDADES DE PÓS-PRODUÇÃO CINEMATOGRÁFICA, DE VÍDEOS E DE PROGRAMAS DE TELEV	1		
86.40-2-99 ATIVIDADES DE SERVIÇOS DE COMPLEMENTAÇÃO DIAGNÓSTICA E TERAPÊUTICA NÃO ESPEC		2	
90.01-9-06 ATIVIDADES DE SONORIZAÇÃO E DE ILUMINAÇÃO		2	
82.20-2-00 ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO	1		
60.21-7-00 ATIVIDADES DE TELEVISÃO ABERTA	1		
80.11-1-01 ATIVIDADES DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA PRIVADA	1		
53.10-5-01 ATIVIDADES DO CORREIO NACIONAL	1		
96.03-3-99 ATIVIDADES FUNERÁRIAS E SERVIÇOS RELACIONADOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE		2	
81.30-3-00 ATIVIDADES PAISAGÍSTICAS	1		
37.02-9-00 ATIVIDADES RELACIONADAS A ESGOTO, EXCETO A GESTÃO DE REDES		2	
71.19-7-99 ATIVIDADES TÉCNICAS RELACIONADAS À ENGENHARIA E ARQUITETURA NÃO ESPECIFICADAS	1		
75.00-1-00 ATIVIDADES VETERINÁRIAS		2	
64.21-2-00 BANCOS COMERCIAIS		2	
64.22-1-00 BANCOS MÚLTIPLOS, COM CARTEIRA COMERCIAL		2	
56.11-2-02 BARES E OUTROS ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM SERVIR BEBIDAS		2	
23.91-5-01 BRITAMENTO DE PEDRAS, EXCETO ASSOCIADO À EXTRAÇÃO			3
96.02-5-01 CABELEIREIROS		2	
64.23-9-00 CAIXAS ECONÔMICAS		2	
56.20-1-03 CANTINAS - SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PRIVATIVOS		2	
52.12-5-00 CARGA E DESCARGA	1		
69.12-5-00 CARTÓRIOS		2	
92.00-3-01 CASAS DE BINGO			3
82.30-0-02 CASAS DE FESTAS E EVENTOS			3
82.99-7-06 CASAS LOTÉRICAS		2	
95.29-1-02 CHAVEIROS	1		
93.12-3-00 CLUBES SOCIAIS, ESPORTIVOS E SIMILARES			3
96.09-2-01 CLÍNICAS DE ESTÉTICA E SIMILARES		2	
38.11-4-00 COLETA DE RESÍDUOS NÃO-PERIGOSOS	1		
47.55-5-02 COMERCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE ARMARINHO	1		

47.55-5-03 COMERCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE CAMA, MESA E BANHO	1		
68.10-2-01 COMPRA E VENDA DE IMÓVEIS PRÓPRIOS	1		
45.11-1-01 COMÉRCIO A VAREJO DE AUTOMÓVEIS, CAMIONETAS E UTILITÁRIOS NOVOS	1		
45.11-1-02 COMÉRCIO A VAREJO DE AUTOMÓVEIS, CAMIONETAS E UTILITÁRIOS USADOS	1		
45.41-2-03 COMÉRCIO A VAREJO DE MOTOCICLETAS E MOTONETAS NOVAS	1		
45.41-2-04 COMÉRCIO A VAREJO DE MOTOCICLETAS E MOTONETAS USADAS	1		
45.30-7-03 COMÉRCIO A VAREJO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS NOVOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
45.41-2-05 COMÉRCIO A VAREJO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA MOTOCICLETAS E MOTONETAS	1		
45.30-7-04 COMÉRCIO A VAREJO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS USADOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
45.30-7-05 COMÉRCIO A VAREJO DE PNEUMÁTICOS E CÂMARAS-DE-AR	1		
46.23-1-09 COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS PARA ANIMAIS		2	
46.49-4-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE APARELHOS ELETRÔNICOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO	1		
46.41-9-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE ARTIGOS DE ARMARINHO	1		
46.41-9-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE ARTIGOS DE CAMA, MESA E BANHO	1		
46.42-7-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS, EXCETO PROFISSIONAIS	1		
46.35-4-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE BEBIDAS COM ATIVIDADE DE FRACIONAMENTO E ACONDICIO		2	
46.35-4-99 COMÉRCIO ATACADISTA DE BEBIDAS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
46.49-4-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE BICICLETAS, TRICICLOS E OUTROS VEÍCULOS RECREATIVOS	1		
46.37-1-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE CAFÉ TORRADO, MOÍDO E SOLÚVEL		2	
46.43-5-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE CALÇADOS	1		
46.34-6-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE CARNES BOVINAS E SUÍNAS E DERIVADOS		2	
46.32-0-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE CEREAIS E LEGUMINOSAS BENEFICIADOS		2	
46.35-4-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE CERVEJA, CHOPE E REFRIGERANTE		2	
46.36-2-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE CIGARROS, CIGARRILHAS E CHARUTOS		2	
46.81-8-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE COMBUSTÍVEIS DE ORIGEM VEGETAL, EXCETO ÁLCOOL CARBU			3
46.46-0-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE COSMÉTICOS E PRODUTOS DE PERFUMARIA		2	
46.23-1-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE COUROS, LÃS, PELES E OUTROS SUBPRODUTOS NÃO-COMESTÍVEIS	1		
46.86-9-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE EMBALAGENS		2	
46.51-6-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	1		
46.49-4-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO	1		
46.32-0-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE FARINHAS, AMIDOS E FÉCULAS		2	
46.72-9-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE FERRAGENS E FERRAMENTAS	1		
46.49-4-07 COMÉRCIO ATACADISTA DE FILMES, CDS, DVDS, FITAS E DISCOS	1		
46.33-8-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE FRUTAS, VERDURAS, RAÍZES, TUBÉRCULOS, HORTALIÇAS E LEGUM		2	
46.36-2-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE FUMO BENEFICIADO		2	
46.45-1-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE INSTRUMENTOS E MATERIAIS PARA USO MÉDICO, CIRÚRGICO, HOS		2	
46.31-1-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE LEITE E LATICÍNIOS		2	
46.71-1-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE MADEIRA E PRODUTOS DERIVADOS			3
46.37-1-05 COMÉRCIO ATACADISTA DE MASSAS ALIMENTÍCIAS		2	
46.61-3-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE MÁQUINAS, APARELHOS E EQUIPAMENTOS PARA USO AGROPECU	1		
46.63-0-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA USO INDUSTRIAL;	1		
46.79-6-99 COMÉRCIO ATACADISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM GERAL			3
46.73-7-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE MATERIAL ELÉTRICO	1		
46.44-3-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE MEDICAMENTOS E DROGAS DE USO HUMANO			3

46.93-1-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE MERCADORIAS EM GERAL, SEM PREDOMINÂNCIA DE ALIMENTOS	1		
46.79-6-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE MÁRMORES E GRANITOS		2	
46.69-9-99 COMÉRCIO ATACADISTA DE OUTRAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS NÃO ESPECIFICADOS	1		
46.49-4-99 COMÉRCIO ATACADISTA DE OUTROS EQUIPAMENTOS E ARTIGOS DE USO PESSOAL E DOMÉST	1		
46.84-2-99 COMÉRCIO ATACADISTA DE OUTROS PRODUTOS QUÍMICOS E PETROQUÍMICOS NÃO ESPECIFIC			3
46.39-7-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM GERAL		2	
46.39-7-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM GERAL, COM ATIVIDADE DE FRACI		2	
46.89-3-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS DA EXTRAÇÃO MINERAL, EXCETO COMBUSTÍVEIS		2	
46.46-0-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL		2	
46.49-4-08 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS DE HIGIENE, LIMPEZA E CONSERVAÇÃO DOMICILIAR		2	
46.45-1-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ODONTOLÓGICOS		2	
46.85-1-00 COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS SIDERÚRGICOS E METALÚRGICOS, EXCETO PARA CONS	1		
46.87-7-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE RESÍDUOS DE PAPEL E PAPELÃO	1		
46.87-7-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE RESÍDUOS E SUCATAS METÁLICOS	1		
46.87-7-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE RESÍDUOS E SUCATAS NÃO-METÁLICOS, EXCETO DE PAPEL E PAP			3
46.42-7-02 COMÉRCIO ATACADISTA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS PARA USO PROFISSIONAL E DE SEGURANÇA	1		
46.79-6-03 COMÉRCIO ATACADISTA DE VIDROS, ESPELHOS E VITRAIS	1		
46.35-4-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE ÁGUA MINERAL		2	
46.81-8-01 COMÉRCIO ATACADISTA DE ÁLCOOL CARBURANTE, BIODIESEL, GASOLINA E DEMAIS DERIVAD			3
46.79-6-04 COMÉRCIO ATACADISTA ESPECIALIZADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NÃO ESPECIFICAD	1		
46.37-1-99 COMÉRCIO ATACADISTA ESPECIALIZADO EM OUTROS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS NÃO ESPECIF		2	
46.89-3-99 COMÉRCIO ATACADISTA ESPECIALIZADO EM OUTROS PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS NÃO ESP	1		
45.11-1-03 COMÉRCIO POR ATACADO DE AUTOMÓVEIS, CAMIONETAS E UTILITÁRIOS NOVOS E USADOS	1		
45.41-2-01 COMÉRCIO POR ATACADO DE MOTOCICLETAS E MOTONETAS	1		
45.30-7-01 COMÉRCIO POR ATACADO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS NOVOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
45.30-7-02 COMÉRCIO POR ATACADO DE PNEUMÁTICOS E CÂMARAS-DE-AR	1		
45.12-9-02 COMÉRCIO SOB CONSIGNAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
47.89-0-04 COMÉRCIO VAREJISTA DE ANIMAIS VIVOS E DE ARTIGOS E ALIMENTOS PARA ANIMAIS DE ESTI		2	
47.85-7-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE ANTIGÜIDADES	1		
47.63-6-04 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE CAÇA, PESCA E CAMPING	1		
47.54-7-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE COLCHOARIA	1		
47.54-7-03 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE ILUMINAÇÃO	1		
47.83-1-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE JOALHERIA	1		
47.61-0-03 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE PAPELARIA	1		
47.83-1-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE RELOJOARIA	1		
47.59-8-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE TAPEÇARIA, CORTINAS E PERSIANAS	1		
47.82-2-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE VIAGEM	1		
47.74-1-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE ÓPTICA		2	
47.81-4-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	1		
47.63-6-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS ESPORTIVOS	1		
47.89-0-08 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS FOTOGRÁFICOS E PARA FILMAGEM	1		
47.73-3-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS MÉDICOS E ORTOPÉDICOS		2	
47.23-7-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE BEBIDAS		2	
47.63-6-03 COMÉRCIO VAREJISTA DE BICICLETAS E TRICICLOS; PEÇAS E ACESSÓRIOS`	1		

47.63-6-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE BRINQUEDOS E ARTIGOS RECREATIVOS	1		
47.44-0-04 COMÉRCIO VAREJISTA DE CAL, AREIA, PEDRA BRITADA, TIJOLOS E TELHAS	1		
47.82-2-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS	1		
47.22-9-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE CARNES - AÇOUGUES		2	
47.31-8-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES			3
47.72-5-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE COSMÉTICOS, PRODUTOS DE PERFUMARIA E DE HIGIENE PESSOAL		2	
47.62-8-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE DISCOS, CDS, DVDS E FITAS	1		
47.21-1-04 COMÉRCIO VAREJISTA DE DOCES, BALAS, BOMBONS E SEMELHANTES		2	
47.89-0-07 COMÉRCIO VAREJISTA DE EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO	1		
47.44-0-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE FERRAGENS E FERRAMENTAS	1		
47.84-9-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE GÁS LIQÜEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)			3
47.24-5-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE HORTIFRUTIGRANJEIROS		2	
47.61-0-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE JORNAIS E REVISTAS	1		
47.21-1-03 COMÉRCIO VAREJISTA DE LATICÍNIOS E FRIOS		2	
47.61-0-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE LIVROS	1		
47.44-0-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE MADEIRA E ARTEFATOS	1		
47.44-0-99 COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM GERAL	1		
47.44-0-05 COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	1		
47.44-0-03 COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS HIDRÁULICOS	1		
47.42-3-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL ELÉTRICO	1		
47.71-7-04 COMÉRCIO VAREJISTA DE MEDICAMENTOS VETERINÁRIOS		2	
47.12-1-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL, COM PREDOMINÂNCIA DE PRODUTOS AL			3
47.54-7-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS	1		
47.59-8-99 COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS ARTIGOS DE USO DOMÉSTICO NÃO ESPECIFICADOS ANTER	1		
47.85-7-99 COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS ARTIGOS USADOS	1		
52.49-3-99 COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS PRODUTOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	1		
47.89-0-99 COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS PRODUTOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	1		
47.89-0-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE PLANTAS E FLORES NATURAIS	1		
47.29-6-99 COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM GERAL OU ESPECIALIZADO EM PROD		2	
47.71-7-03 COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS HOMEOPÁTICOS			3
47.71-7-02 COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS, COM MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS			3
47.71-7-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS, SEM MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS			3
47.89-0-05 COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS SANEANTES DOMISSANITÁRIOS			3
47.89-0-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE SUVENIRES, BIJUTERIAS E ARTESANATOS	1		
47.55-5-01 COMÉRCIO VAREJISTA DE TECIDOS	1		
47.41-5-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE TINTAS E MATERIAIS PARA PINTURA	1		
47.43-1-00 COMÉRCIO VAREJISTA DE VIDROS	1		
47.53-9-00 COMÉRCIO VAREJISTA ESPECIALIZADO DE ELETRODOMÉSTICOS E EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO	1		
47.52-1-00 COMÉRCIO VAREJISTA ESPECIALIZADO DE EQUIPAMENTOS DE TELEFONIA E COMUNICAÇÃO	1		
47.51-2-00 COMÉRCIO VAREJISTA ESPECIALIZADO DE EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA	1		
47.56-3-00 COMÉRCIO VAREJISTA ESPECIALIZADO DE INSTRUMENTOS MUSICAIS E ACESSÓRIOS	1		
47.57-1-00 COMÉRCIO VAREJISTA ESPECIALIZADO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA APARELHOS ELETROELE	1		
81.12-5-00 CONDOMÍNIOS PREDIAIS		2	
14.12-6-01 CONFECÇÃO DE PEÇAS DO VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS E AS CONFECCIONADAS SOB	1		

14.13-4-01 CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS, EXCETO SOB MEDIDA	1		
14.11-8-01 CONFECÇÃO DE ROUPAS ÍNTIMAS	1		
14.12-6-02 CONFECÇÃO, SOB MEDIDA, DE PEÇAS DO VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS	1		
14.13-4-02 CONFECÇÃO, SOB MEDIDA, DE ROUPAS PROFISSIONAIS	1		
41.20-4-00 CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS	1		
42.22-7-01 CONSTRUÇÃO DE REDES DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA, COLETA DE ESGOTO E CONSTRUÇÕES	1		
42.11-1-01 CONSTRUÇÃO DE RODOVIAS E FERROVIAS	1		
62.04-0-00 CONSULTORIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1		
17.19- CONTADOR, TÉCNICO CONTÁBIL	1		
64.24-7-03 COOPERATIVAS DE CRÉDITO MÚTUO	1		
66.19-3-02 CORRESPONDENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	1		
68.21-8-01 CORRETAGEM NA COMPRA E VENDA E AVALIAÇÃO DE IMÓVEIS	1		
68.21-8-02 CORRETAGEM NO ALUGUEL DE IMÓVEIS	1		
66.22-3-00 CORRETORES E AGENTES DE SEGUROS, DE PLANOS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E DE	1		
11.11-1-11 CORREÇÃO CADASTRO	1		
01.59-8-02 CRIAÇÃO DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO		2	
01.55-5-04 CRIAÇÃO DE AVES, EXCETO GALINÁCEOS		2	
01.51-2-01 CRIAÇÃO DE BOVINOS PARA CORTE		2	
01.51-2-02 CRIAÇÃO DE BOVINOS PARA LEITE		2	
01.52-1-02 CRIAÇÃO DE EQÜINOS		2	
01.55-5-01 CRIAÇÃO DE FRANGOS PARA CORTE		2	
03.22-1-01 CRIAÇÃO DE PEIXES EM ÁGUA DOCE		2	
01.33-4-02 CULTIVO DE BANANA		2	
02.10-1-01 CULTIVO DE EUCALIPTO		2	
01.22-9-00 CULTIVO DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS		2	
01.11-3-99 CULTIVO DE OUTROS CEREAIS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE		2	
85.99-6-05 CURSOS PREPARATÓRIOS PARA CONCURSOS	1		
74.10-2-02 DECORAÇÃO DE INTERIORES	1		
23.99-1-01 DECORAÇÃO, LAPIDAÇÃO, GRAVAÇÃO, VITRIFICAÇÃO E OUTROS TRABALHOS EM CERÂMICA	1		
43.11-8-01 DEMOLIÇÃO DE EDIFÍCIOS E OUTRAS ESTRUTURAS	1		
52.11-7-99 DEPÓSITOS DE MERCADORIAS PARA TERCEIROS, EXCETO ARMAZÉNS GERAIS E GUARDA-MÓV			3
39.00-5-00 DESCONTAMINAÇÃO E OUTROS SERVIÇOS DE GESTÃO DE RESÍDUOS		2	
62.01-5-00 DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR SOB ENCOMENDA	1		
62.02-3-00 DESENVOLVIMENTO E LICENCIAMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR CUSTOMIZÁVEIS	1		
62.03-1-00 DESENVOLVIMENTO E LICENCIAMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR NÃO-CUSTOMIZÁV	1		
74.10-2-01 DESIGN	1		
59.13-8-00 DISTRIBUIÇÃO CINEMATOGRÁFICA, DE VÍDEO E DE PROGRAMAS DE TELEVISÃO	1		
35.14-0-00 DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	1		
58.19-1-00 EDIÇÃO DE CADASTROS, LISTAS E OUTROS PRODUTOS GRÁFICOS	1		
58.12-3-00 EDIÇÃO DE JORNAIS	1		
58.11-5-00 EDIÇÃO DE LIVROS	1		
58.13-1-00 EDIÇÃO DE REVISTAS	1		
58.22-1-00 EDIÇÃO INTEGRADA À IMPRESSÃO DE JORNAIS			3
85.11-2-00 EDUCAÇÃO INFANTIL - CRECHE		2	

85.12-1-00 EDUCAÇÃO INFANTIL - PRÉ-ESCOLA		2	
85.41-4-00 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE NÍVEL TÉCNICO		2	
85.31-7-00 EDUCAÇÃO SUPERIOR - GRADUAÇÃO		2	
85.32-5-00 EDUCAÇÃO SUPERIOR - GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO		2	
85.33-3-00 EDUCAÇÃO SUPERIOR - PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO		2	
70.10- ENGENHEIRO, AGRÔNOMO, AGRIMENSSOR, ARQUITETO, GEÓLOGO	1		
85.92-9-99 ENSINO DE ARTE E CULTURA NÃO ESPECIFICADO ANTERIORMENTE		2	
85.92-9-02 ENSINO DE ARTES CÊNICAS, EXCETO DANÇA		2	
85.92-9-01 ENSINO DE DANÇA		2	
85.91-1-00 ENSINO DE ESPORTES		2	
85.93-7-00 ENSINO DE IDIOMAS		2	
85.92-9-03 ENSINO DE MÚSICA		2	
85.13-9-00 ENSINO FUNDAMENTAL		2	
85.20-1-00 ENSINO MÉDIO		2	
52.23-1-00 ESTACIONAMENTO DE VEÍCULOS			3
93.29-8-04 EXPLORAÇÃO DE JOGOS ELETRÔNICOS RECREATIVOS	1		
96.09-2-04 EXPLORAÇÃO DE MÁQUINAS DE SERVIÇOS PESSOAIS ACIONADAS POR MOEDA	1		
08.10-0-01 EXTRAÇÃO DE ARDÓSIA E BENEFICIAMENTO ASSOCIADO			3
08.10-0-06 EXTRAÇÃO DE AREIA, CASCALHO OU PEDREGULHO E BENEFICIAMENTO ASSOCIADO			3
08.10-0-07 EXTRAÇÃO DE ARGILA E BENEFICIAMENTO ASSOCIADO			3
08.93-2-00 EXTRAÇÃO DE GEMAS (PEDRAS PRECIOSAS E SEMIPRECIOSAS)			3
02.10-1-07 EXTRAÇÃO DE MADEIRA EM FLORESTAS PLANTADAS			3
08.10-0-08 EXTRAÇÃO DE SAIBRO E BENEFICIAMENTO ASSOCIADO			3
08.10-0-99 EXTRAÇÃO E BRITAMENTO DE PEDRAS E OUTROS MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO E BENEF			3
14.14-2-00 FABRICAÇÃO DE ACESSÓRIOS DO VESTUÁRIO, EXCETO PARA SEGURANÇA E PROTEÇÃO	1		
20.91-6-00 FABRICAÇÃO DE ADESIVOS E SELANTES			3
10.96-1-00 FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS E PRATOS PRONTOS		2	
10.66-0-00 FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS PARA ANIMAIS		2	
22.19-6-00 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE BORRACHA NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE			3
23.42-7-02 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE CERÂMICA E BARRO COZIDO PARA USO NA CONSTRUÇÃO			3
23.30-3-02 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE CIMENTO PARA USO NA CONSTRUÇÃO			3
13.53-7-00 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE CORDOARIA	1		
23.30-3-03 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE FIBROCIMENTO PARA USO NA CONSTRUÇÃO			3
22.29-3-99 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE MATERIAL PLÁSTICO PARA OUTROS USOS NÃO ESPECIFICAD			3
22.29-3-01 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE MATERIAL PLÁSTICO PARA USO PESSOAL E DOMÉSTICO			3
22.29-3-02 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE MATERIAL PLÁSTICO PARA USOS INDUSTRIAIS			3
16.23-4-00 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE TANOARIA E DE EMBALAGENS DE MADEIRA			3
16.29-3-02 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DIVERSOS DE CORTIÇA, BAMBU, PALHA, VIME E OUTROS MATER			3
16.29-3-01 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DIVERSOS DE MADEIRA, EXCETO MÓVEIS			3
13.51-1-00 FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS TÊXTEIS PARA USO DOMÉSTICO	1		
25.93-4-00 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE METAL PARA USO DOMÉSTICO E PESSOAL			3
25.42-0-00 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE SERRALHERIA, EXCETO ESQUADRIAS			3
23.19-2-00 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE VIDRO	1		
14.22-3-00 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO, PRODUZIDOS EM MALHARIAS E TRICOTAGENS	1		

15.21-1-00 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS PARA VIAGEM, BOLSAS E SEMELHANTES DE QUALQUER MATERIAL	1		
32.50-7-07 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS ÓPTICOS			3
23.42-7-01 FABRICAÇÃO DE AZULEJOS E PISOS			3
30.92-0-00 FABRICAÇÃO DE BICICLETAS E TRICICLOS NÃO-MOTORIZADOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS			3
32.12-4-00 FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E ARTEFATOS SEMELHANTES			3
10.92-9-00 FABRICAÇÃO DE BISCOITOS E BOLACHAS		2	
32.99-0-02 FABRICAÇÃO DE CANETAS, LÁPIS E OUTROS ARTIGOS PARA ESCRITÓRIO			3
29.30-1-02 FABRICAÇÃO DE CARROCERIAS PARA ÔNIBUS			3
16.22-6-01 FABRICAÇÃO DE CASAS DE MADEIRA PRÉ-FABRICADAS			3
23.20-6-00 FABRICAÇÃO DE CIMENTO			3
31.04-7-00 FABRICAÇÃO DE COLCHÕES			3
26.10-8-00 FABRICAÇÃO DE COMPONENTES ELETRÔNICOS			3
10.31-7-00 FABRICAÇÃO DE CONSERVAS DE FRUTAS		2	
10.32-5-99 FABRICAÇÃO DE CONSERVAS DE LEGUMES E OUTROS VEGETAIS, EXCETO PALMITO		2	
20.63-1-00 FABRICAÇÃO DE COSMÉTICOS, PRODUTOS DE PERFUMARIA E DE HIGIENE PESSOAL			3
22.22-6-00 FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS DE MATERIAL PLÁSTICO			3
17.31-1-00 FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS DE PAPEL			3
23.12-5-00 FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS DE VIDRO			3
25.91-8-00 FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS METÁLICAS			3
26.21-3-00 FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA			3
30.99-7-00 FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE			3
32.91-4-00 FABRICAÇÃO DE ESCOVAS, PINCÉIS E VASSOURAS			3
10.95-3-00 FABRICAÇÃO DE ESPECIARIAS, MOLHOS, TEMPEROS E CONDIMENTOS		2	
25.12-8-00 FABRICAÇÃO DE ESQUADRIAS DE METAL			3
25.11-0-00 FABRICAÇÃO DE ESTRUTURAS METÁLICAS			3
23.30-3-01 FABRICAÇÃO DE ESTRUTURAS PRÉ-MOLDADAS DE CONCRETO ARMADO, EM SÉRIE E SOB ENC			3
10.64-3-00 FABRICAÇÃO DE FARINHA DE MILHO E DERIVADOS, EXCETO ÓLEOS DE MILHO		2	
27.33-3-00 FABRICAÇÃO DE FIOS, CABOS E CONDUTORES ELÉTRICOS ISOLADOS			3
10.99-6-04 FABRICAÇÃO DE GELO COMUM		2	
32.20-5-00 FABRICAÇÃO DE INSTRUMENTOS MUSICAIS, PEÇAS E ACESSÓRIOS			3
10.52-0-00 FABRICAÇÃO DE LATICÍNIOS		2	
32.99-0-03 FABRICAÇÃO DE LETRAS, LETREIROS E PLACAS DE QUALQUER MATERIAL, EXCETO LUMINOS			3
30.31-8-00 FABRICAÇÃO DE LOCOMOTIVAS, VAGÕES E OUTROS MATERIAIS RODANTES			3
27.40-6-02 FABRICAÇÃO DE LUMINÁRIAS E OUTROS EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO			3
10.94-5-00 FABRICAÇÃO DE MASSAS ALIMENTÍCIAS		2	
29.45-0-00 FABRICAÇÃO DE MATERIAL ELÉTRICO E ELETRÔNICO PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES, EXC			3
21.21-1-01 FABRICAÇÃO DE MEDICAMENTOS ALOPÁTICOS PARA USO HUMANO			3
30.91-1-00 FABRICAÇÃO DE MOTOCICLETAS, PEÇAS E ACESSÓRIOS	1		
28.23-2-00 FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E APARELHOS DE REFRIGERAÇÃO E VENTILAÇÃO PARA USO INDUS			3
28.69-1-00 FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA USO INDUSTRIAL ESPECÍFICO NÃO ESPEC			3
31.01-2-00 FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE MADEIRA			3
28.29-1-99 FABRICAÇÃO DE OUTRAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE USO GERAL NÃO ESPECIFICADOS			3
29.49-2-99 FABRICAÇÃO DE OUTRAS PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES NÃO ESPECIF			3
23.30-3-99 FABRICAÇÃO DE OUTROS ARTEFATOS E PRODUTOS DE CONCRETO, CIMENTO, FIBROCIMENTO			3

16.22-6-99 FABRICAÇÃO DE OUTROS ARTIGOS DE CARPINTARIA PARA CONSTRUÇÃO			**3**
10.99-6-99 FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE		**2**	
25.99-3-99 FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS DE METAL NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE			**3**
20.19-3-99 FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS QUÍMICOS INORGÂNICOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIO			**3**
20.99-1-99 FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS QUÍMICOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE			**3**
13.59-6-00 FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS TÊXTEIS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	**1**		
32.99-0-04 FABRICAÇÃO DE PAINÉIS E LETREIROS LUMINOSOS			**3**
26.22-1-00 FABRICAÇÃO DE PERIFÉRICOS PARA EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA			**3**
29.44-1-00 FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA O SISTEMA DE DIREÇÃO E SUSPENSÃO DE VEÍCUL			**3**
29.41-7-00 FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA O SISTEMA MOTOR DE VEÍCULOS AUTOMOTORES			**3**
30.32-6-00 FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS FERROVIÁRIOS			**3**
23.49-4-99 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS CERÂMICOS NÃO-REFRATÁRIOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIOR			**3**
10.13-9-01 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE CARNE		**2**	
10.91-1-02 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE PADARIA E CONFEITARIA COM PREDOMINÂNCIA DE PROD		**2**	
10.91-1-00 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO		**2**	
10.91-1-01 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO INDUSTRIAL			**3**
17.49-4-00 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE PASTAS CELULÓSICAS, PAPEL, CARTOLINA, PAPEL-CARTÃO			**3**
25.92-6-01 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE TREFILADOS DE METAL PADRONIZADOS			**3**
25.92-6-02 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE TREFILADOS DE METAL, EXCETO PADRONIZADOS			**3**
32.99-0-99 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DIVERSOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE			**3**
19.21-7-00 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO REFINO DE PETRÓLEO			**3**
11.22-4-01 FABRICAÇÃO DE REFRIGERANTES		**2**	
20.61-4-00 FABRICAÇÃO DE SABÕES E DETERGENTES SINTÉTICOS			**3**
10.53-8-00 FABRICAÇÃO DE SORVETES E OUTROS GELADOS COMESTÍVEIS		**2**	
10.33-3-02 FABRICAÇÃO DE SUCOS DE FRUTAS, HORTALIÇAS E LEGUMES, EXCETO CONCENTRADOS		**2**	
13.30-8-00 FABRICAÇÃO DE TECIDOS DE MALHA	**1**		
20.71-1-00 FABRICAÇÃO DE TINTAS, VERNIZES, ESMALTES E LACAS			**3**
23.11-7-00 FABRICAÇÃO DE VIDRO PLANO E DE SEGURANÇA			**3**
10.99-6-01 FABRICAÇÃO DE VINAGRES		**2**	
11.21-6-00 FABRICAÇÃO DE ÁGUAS ENVASADAS		**2**	
14.12-6-03 FACÇÃO DE PEÇAS DO VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS	**1**		
14.13-4-03 FACÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS	**1**		
14.11-8-02 FACÇÃO DE ROUPAS ÍNTIMAS	**1**		
13.13-8-00 FIAÇÃO DE FIBRAS ARTIFICIAIS E SINTÉTICAS	**1**		
74.20-0-04 FILMAGEM DE FESTAS E EVENTOS	**1**		
85.99-6-01 FORMAÇÃO DE CONDUTORES	**1**		
19.22-5-01 FORMULAÇÃO DE COMBUSTÍVEIS			**3**
56.20-1-04 FORNECIMENTO DE ALIMENTOS PREPARADOS PREPONDERANTEMENTE PARA CONSUMO DOM		**2**	
56.20-1-01 FORNECIMENTO DE ALIMENTOS PREPARADOS PREPONDERANTEMENTE PARA EMPRESAS		**2**	
82.19-9-01 FOTOCÓPIAS	**1**		
10.11-2-01 FRIGORÍFICO - ABATE DE BOVINOS		**2**	
10.11-2-02 FRIGORÍFICO - ABATE DE EQÜINOS		**2**	
24.51-2-00 FUNDIÇÃO DE FERRO E AÇO			**3**
24.52-1-00 FUNDIÇÃO DE METAIS NÃO-FERROSOS E SUAS LIGAS			**3**

64.70-1-01 FUNDOS DE INVESTIMENTO, EXCETO PREVIDENCIÁRIOS E IMOBILIÁRIOS	1		
35.11-5-00 GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA			3
68.22-6-00 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA PROPRIEDADE IMOBILIÁRIA	1		
64.62-0-00 HOLDINGS DE INSTITUIÇÕES NÃO-FINANCEIRAS	1		
55.10-8-01 HOTÉIS			3
18.11-3-02 IMPRESSÃO DE LIVROS, REVISTAS E OUTRAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS			3
18.13-0-99 IMPRESSÃO DE MATERIAL PARA OUTROS USOS			3
18.13-0-01 IMPRESSÃO DE MATERIAL PARA USO PUBLICITÁRIO			3
81.22-2-00 IMUNIZAÇÃO E CONTROLE DE PRAGAS URBANAS			3
41.10-7-00 INCORPORAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	1		
33.21-0-00 INSTALAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS	1		
43.30-4-02 INSTALAÇÃO DE PORTAS, JANELAS, TETOS, DIVISÓRIAS E ARMÁRIOS EMBUTIDOS DE QUALQ	1		
43.22-3-02 INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO DE SISTEMAS CENTRAIS DE AR CONDICIONADO, DE VENTILA	1		
43.21-5-00 INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO ELÉTRICA	1		
43.22-3-01 INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS, SANITÁRIAS E DE GÁS	1		
87.11-5-02 INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS	1		
60.40- INSTRUTOR DE GINÁSTICA, DANÇA, NATAÇÃO, ARTES MARCIAIS E DEMAIS ATIVIDADES FÍSICAS		2	
86.40-2-02 LABORATÓRIOS CLÍNICOS			3
86.40-2-01 LABORATÓRIOS DE ANATOMIA PATOLÓGICA E CITOLÓGICA			3
74.20-0-03 LABORATÓRIOS FOTOGRÁFICOS	1		
56.11-2-03 LANCHONETES, CASAS DE CHÁ, DE SUCOS E SIMILARES		2	
96.01-7-01 LAVANDERIAS			3
81.21-4-00 LIMPEZA EM PRÉDIOS E EM DOMICÍLIOS	1		
77.11-0-00 LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS SEM CONDUTOR	1		
78.20-5-00 LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA TEMPORÁRIA	1		
77.19-5-99 LOCAÇÃO DE OUTROS MEIOS DE TRANSPORTE NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE, SEM	1		
47.13-0-01 LOJAS DE DEPARTAMENTOS OU MAGAZINES		2	
47.13-0-02 LOJAS DE VARIEDADES, EXCETO LOJAS DE DEPARTAMENTOS OU MAGAZINES	1		
42.21-9-05 MANUTENÇÃO DE ESTAÇÕES E REDES DE TELECOMUNICAÇÕES	1		
33.12-1-02 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE APARELHOS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA, TESTE E CONTR	1		
33.17-1-02 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE EMBARCAÇÕES PARA ESPORTE E LAZER	1		
33.19-8-00 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E PRODUTOS NÃO ESPECIFICADOS ANTER	1		
33.14-7-02 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS E PNEUMÁTICOS, EXCETO	1		
33.13-9-01 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE GERADORES, TRANSFORMADORES E MOTORES ELÉTRICOS	1		
45.43-9-00 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MOTOCICLETAS E MOTONETAS	1		
33.14-7-07 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS E APARELHOS DE REFRIGERAÇÃO E VENTILAÇÃO	1		
33.14-7-19 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA AS INDÚSTRIAS DE ALIM	1		
33.14-7-10 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA USO GERAL NÃO ESPEC	1		
33.13-9-99 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS NÃO ESP	1		
33.14-7-13 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA	1		
33.14-7-99 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE OUTRAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA USOS INDUSTR	1		
33.11-2-00 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE TANQUES, RESERVATÓRIOS METÁLICOS E CALDEIRAS, EXC	1		
33.15-5-00 MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS FERROVIÁRIOS	1		
73.19-0-03 MARKETING DIRETO	1		

10.11-2-05 MATADOURO - ABATE DE RESES SOB CONTRATO, EXCETO ABATE DE SUÍNOS		2	
24.49-1-99 METALURGIA DE OUTROS METAIS NÃO-FERROSOS E SUAS LIGAS NÃO ESPECIFICADOS ANTER			3
24.43-1-00 METALURGIA DO COBRE			3
10.62-7-00 MOAGEM DE TRIGO E FABRICAÇÃO DE DERIVADOS		2	
10.69-4-00 MOAGEM E FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL NÃO ESPECIFICADOS ANTER		2	
55.10-8-03 MOTÉIS			3
43.30-4-03 OBRAS DE ACABAMENTO EM GESSO E ESTUQUE	1		
43.99-1-03 OBRAS DE ALVENARIA	1		
43.91-6-00 OBRAS DE FUNDAÇÕES	1		
43.13-4-00 OBRAS DE TERRAPLENAGEM	1		
42.13-8-00 OBRAS DE URBANIZAÇÃO - RUAS, PRAÇAS E CALÇADAS	1		
42.91-0-00 OBRAS PORTUÁRIAS, MARÍTIMAS E FLUVIAIS	1		
61.41-8-00 OPERADORAS DE TELEVISÃO POR ASSINATURA POR CABO	1		
79.12-1-00 OPERADORES TURÍSTICOS	1		
49.29-9-04 ORGANIZAÇÃO DE EXCURSÕES EM VEÍCULOS RODOVIÁRIOS PRÓPRIOS, INTERMUNICIPAL, INTE			3
66.19-3-99 OUTRAS ATIVIDADES AUXILIARES DOS SERVIÇOS FINANCEIROS NÃO ESPECIFICADAS	1		
52.29-0-99 OUTRAS ATIVIDADES AUXILIARES DOS TRANSPORTES TERRESTRES NÃO ESPECIFICADAS ANT	1		
86.90-9-99 OUTRAS ATIVIDADES DE ATENÇÃO À SAÚDE HUMANA NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
85.99-6-99 OUTRAS ATIVIDADES DE ENSINO NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
63.99-2-00 OUTRAS ATIVIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NÃO ESPECIFICADAS ANT	1		
73.19-0-99 OUTRAS ATIVIDADES DE PUBLICIDADE NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE		2	
64.99-9-99 OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS FINANCEIROS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	1		
96.09-2-99 OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	1		
82.99-7-99 OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PRESTADOS PRINCIPALMENTE ÀS EMPRESAS NÃO ESPEC	1		
61.90-6-99 OUTRAS ATIVIDADES DE TELECOMUNICAÇÕES NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	1		
93.19-1-99 OUTRAS ATIVIDADES ESPORTIVAS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE			3
74.90-1-99 OUTRAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS NÃO ESPECIFICADAS ANTER	1		
43.30-4-99 OUTRAS OBRAS DE ACABAMENTO DA CONSTRUÇÃO	1		
42.99-5-99 OUTRAS OBRAS DE ENGENHARIA CIVIL NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	1		
43.29-1-99 OUTRAS OBRAS DE INSTALAÇÕES EM CONSTRUÇÕES NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	1		
64.63-8-00 OUTRAS SOCIEDADES DE PARTICIPAÇÃO, EXCETO HOLDINGS	1		
55.90-6-99 OUTROS ALOJAMENTOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE		2	
46.18-4-99 OUTROS REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO ESPECIALIZADO EM PROD	1		
13.40-5-99 OUTROS SERVIÇOS DE ACABAMENTO EM FIOS, TECIDOS, ARTEFATOS TÊXTEIS E PEÇAS DO V	1		
47.21-1-01 PADARIA E CONFEITARIA COM PREDOMINÂNCIA DE PRODUÇÃO PRÓPRIA		2	
47.21-1-02 PADARIA E CONFEITARIA COM PREDOMINÂNCIA DE REVENDA		2	
93.21-2-00 PARQUES DE DIVERSÃO E PARQUES TEMÁTICOS			3
43.99-1-05 PERFURAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE POÇOS DE ÁGUA		2	
66.21-5-01 PERITOS E AVALIADORES DE SEGUROS	1		
03.11-6-01 PESCA DE PEIXES EM ÁGUA SALGADA		2	
72.10-0-00 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL EM CIÊNCIAS FÍSICAS E NATURAIS	1		
73.20-3-00 PESQUISAS DE MERCADO E DE OPINIÃO PÚBLICA	1		
65.50-2-00 PLANOS DE SAÚDE	1		
63.19-4-00 PORTAIS, PROVEDORES DE CONTEÚDO E OUTROS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NA INTERNET	1		

43.11-8-02 PREPARAÇÃO DE CANTEIRO E LIMPEZA DE TERRENO	1		
82.19-9-99 PREPARAÇÃO DE DOCUMENTOS E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE APOIO ADMINISTRATIVO	1		
23.30-3-05 PREPARAÇÃO DE MASSA DE CONCRETO E ARGAMASSA PARA CONSTRUÇÃO			3
10.13-9-02 PREPARAÇÃO DE SUBPRODUTOS DO ABATE		2	
10.51-1-00 PREPARAÇÃO DO LEITE		2	
24.41-5-01 PRODUÇÃO DE ALUMÍNIO E SUAS LIGAS EM FORMAS PRIMÁRIAS		2	
24.24-5-01 PRODUÇÃO DE ARAMES DE AÇO			3
25.32-2-01 PRODUÇÃO DE ARTEFATOS ESTAMPADOS DE METAL			3
90.01-9-04 PRODUÇÃO DE ESPETÁCULOS CIRCENSES, DE MARIONETES E SIMILARES		2	
90.01-9-05 PRODUÇÃO DE ESPETÁCULOS DE RODEIOS, VAQUEJADAS E SIMILARES		2	
25.31-4-01 PRODUÇÃO DE FORJADOS DE AÇO			3
24.41-5-02 PRODUÇÃO DE LAMINADOS DE ALUMÍNIO			3
24.22-9-01 PRODUÇÃO DE LAMINADOS PLANOS DE AÇO AO CARBONO, REVESTIDOS OU NÃO			3
24.24-5-02 PRODUÇÃO DE RELAMINADOS, TREFILADOS E PERFILADOS DE AÇO, EXCETO ARAMES			3
93.19-1-01 PRODUÇÃO E PROMOÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS	1		
90.01-9-02 PRODUÇÃO MUSICAL	1		
90.01-9-01 PRODUÇÃO TEATRAL	1		
73.19-0-02 PROMOÇÃO DE VENDAS	1		
61.90-6-01 PROVEDORES DE ACESSO ÀS REDES DE COMUNICAÇÕES	1		
03.22-1-05RANICULTURA		2	
47.51-2-02 RECARGA DE CARTUCHOS PARA EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	1		
29.50-6-00 RECONDICIONAMENTO E RECUPERAÇÃO DE MOTORES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
38.31-9-99 RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS METÁLICOS, EXCETO ALUMÍNIO		2	
38.39-4-99 RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	1		
38.32-7-00 RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS PLÁSTICOS		2	
38.31-9-01 RECUPERAÇÃO DE SUCATAS DE ALUMÍNIO		2	
22.12-9-00 REFORMA DE PNEUMÁTICOS USADOS			3
95.21-5-00 REPARACAO E MANUENCAO DE EQUIPAMENTOS ELETROELETRONICOS DE USO PESSOAL	1		
95.29-1-05 REPARAÇÃO DE ARTIGOS DO MOBILIÁRIO	1		
95.29-1-04 REPARAÇÃO DE BICICLETAS, TRICICLOS E OUTROS VEÍCULOS NÃO-MOTORIZADOS	1		
95.11-8-00 REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES E DE EQUIPAMENTOS PERIFÉRICOS	1		
95.12-6-00 REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO	1		
95.29-1-99 REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE OUTROS OBJETOS E EQUIPAMENTOS PESSOAIS E DOMÉSTICO	1		
46.15-0-00 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE ELETRODOMÉSTICOS, MÓVEIS E	1		
46.18-4-02 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE INSTRUMENTOS E MATERIAIS	1		
46.13-3-00 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE MADEIRA, MATERIAL DE CONS	1		
46.18-4-01 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS, COSMÉTICOS		2	
46.19-2-00 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE MERCADORIAS EM GERAL NÃO	1		
45.30-7-06 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS NOVOS	1		
46.17-6-00 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS, BEB		2	
46.16-8-00 REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE TÊXTEIS, VESTUÁRIO, CALÇADO	1		
66.19-3-03 REPRESENTAÇÕES DE BANCOS ESTRANGEIROS	1		
56.11-2-01 RESTAURANTES E SIMILARES		2	
82.99-7-07 SALAS DE ACESSO À INTERNET	1		

84.30-2-00 SEGURIDADE SOCIAL OBRIGATÓRIA	1		
78.10-8-00 SELEÇÃO E AGENCIAMENTO DE MÃO-DE-OBRA	1		
45.20-0-06 SERVICOS DE BORRACHARIA PARA VEICULOS	1		
01.61-0-03 SERVIÇO DE PREPARAÇÃO DE TERRENO, CULTIVO E COLHEITA	1		
49.23-0-02 SERVIÇO DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS - LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS COM MOTORISTA	1		
49.23-0-01 SERVIÇO DE TÁXI	1		
69.11-7-01 SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS	1		
56.12-1-00 SERVIÇOS AMBULANTES DE ALIMENTAÇÃO		2	
82.11-3-00 SERVIÇOS COMBINADOS DE ESCRITÓRIO E APOIO ADMINISTRATIVO	1		
81.11-7-00 SERVIÇOS COMBINADOS PARA APOIO A EDIFÍCIOS, EXCETO CONDOMÍNIOS PREDIAIS	1		
18.22-9-00 SERVIÇOS DE ACABAMENTOS GRÁFICOS	1		
18.22-9-99 SERVIÇOS DE ACABAMENTOS GRÁFICOS, EXCETO ENCADERNAÇÃO E PLASTIFICAÇÃO	1		
80.11-1-02 SERVIÇOS DE ADESTRAMENTO DE CÃES DE GUARDA	1		
74.90-1-03 SERVIÇOS DE AGRONOMIA E DE CONSULTORIA ÀS ATIVIDADES AGRÍCOLAS E PECUÁRIAS	1		
56.20-1-02 SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PARA EVENTOS E RECEPÇÕES - BUFÊ		2	
71.11-1-00 SERVIÇOS DE ARQUITETURA	1		
88.00-6-00 SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL SEM ALOJAMENTO	1		
71.19-7-01 SERVIÇOS DE CARTOGRAFIA, TOPOGRAFIA E GEODÉSIA	1		
61.10-8-03 SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA - SCM	1		
25.99-3-01 SERVIÇOS DE CONFECÇÃO DE ARMAÇÕES METÁLICAS PARA A CONSTRUÇÃO			3
71.19-7-03 SERVIÇOS DE DESENHO TÉCNICO RELACIONADOS À ARQUITETURA E ENGENHARIA	1		
86.40-2-05 SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM COM USO DE RADIAÇÃO IONIZANTE, EXCETO TOM			3
86.40-2-07 SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM SEM USO DE RADIAÇÃO IONIZANTE, EXCETO RESSON			3
86.40-2-09 SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR MÉTODOS ÓPTICOS - ENDOSCOPIA E OUTROS EXAMES ANÁ			3
86.40-2-08 SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR REGISTRO GRÁFICO - ECG, EEG E OUTROS EXAMES ANÁLOGOS			3
86.40-2-03 SERVIÇOS DE DIÁLISE E NEFROLOGIA			3
71.12-0-00 SERVIÇOS DE ENGENHARIA	1		
53.20-2-02 SERVIÇOS DE ENTREGA RÁPIDA	1		
96.03-3-04 SERVIÇOS DE FUNERÁRIAS			3
86.40-2-12 SERVIÇOS DE HEMOTERAPIA		2	
45.20-0-07 SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO, MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUT	1		
45.20-0-02 SERVIÇOS DE LANTERNAGEM OU FUNILARIA E PINTURA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES		2	
45.20-0-05 SERVIÇOS DE LAVAGEM, LUBRIFICAÇÃO E POLIMENTO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES		2	
53.20-2-01 SERVIÇOS DE MALOTE NÃO REALIZADOS PELO CORREIO NACIONAL	1		
45.20-0-03 SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO ELÉTRICA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
45.20-0-01 SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO MECÂNICA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	1		
33.29-5-01 SERVIÇOS DE MONTAGEM DE MÓVEIS DE QUALQUER MATERIAL	1		
43.99-1-04 SERVIÇOS DE OPERAÇÃO E FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTOS PARA TRANSPORTE E ELEV	1		
43.30-4-04 SERVIÇOS DE PINTURA DE EDIFÍCIOS EM GERAL	1		
18.21-1-00 SERVIÇOS DE PRÉ-IMPRESSÃO			3
32.50-7-06 SERVIÇOS DE PRÓTESE DENTÁRIA		2	
86.40-2-10 SERVIÇOS DE QUIMIOTERAPIA			3
52.29-0-02 SERVIÇOS DE REBOQUE DE VEÍCULOS	1		
61.10-8-02 SERVIÇOS DE REDES DE TRANSPORTE DE TELECOMUNICAÇÕES - SRTT	1		

86.22-4-00 SERVIÇOS DE REMOÇÃO DE PACIENTES, EXCETO OS SERVIÇOS MÓVEIS DE ATENDIMENTO A UR		2	
79.90-2-00 SERVIÇOS DE RESERVAS E OUTROS SERVIÇOS DE TURISMO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORME	1		
86.40-2-06 SERVIÇOS DE RESSONÂNCIA MAGNÉTICA			3
61.10-8-99 SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES POR FIO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	1		
61.10-8-01 SERVIÇOS DE TELEFONIA FIXA COMUTADA - STFC	1		
74.90-1-01 SERVIÇOS DE TRADUÇÃO, INTERPRETAÇÃO E SIMILARES	1		
25.39-0-00 SERVIÇOS DE USINAGEM, SOLDA, TRATAMENTO E REVESTIMENTO EM METAIS		2	
25.39-0-01 SERVIÇOS DE USINAGEM, TORNEARIA E SOLDA		2	
97.00-5-00 SERVIÇOS DOMÉSTICOS	1		
43.99-1-99 SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA CONSTRUÇÃO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	1		
86.21-6-02 SERVIÇOS MÓVEIS DE ATENDIMENTO A URGÊNCIAS, EXCETO POR UTI MÓVEL		2	
64.91-3-00 SOCIEDADES DE FOMENTO MERCANTIL - FACTORING	1		
62.09-1-00 SUPORTE TÉCNICO, MANUTENÇÃO E OUTROS SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1		
47.29-6-01 TABACARIA		2	
13.21-9-00 TECELAGEM DE FIOS DE ALGODÃO	1		
71.20-1-00 TESTES E ANÁLISES TÉCNICAS		2	
10.81-3-02 TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ		2	
35.12-3-00 TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	1		
49.24-8-00 TRANSPORTE ESCOLAR			3
49.22-1-02 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, COM ITINERÁRIO FIXO, INTERESTAD			3
49.21-3-02 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, COM ITINERÁRIO FIXO, INTERMUN			3
49.22-1-01 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, COM ITINERÁRIO FIXO, INTERMUNI			3
49.21-3-01 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, COM ITINERÁRIO FIXO, MUNICIPAL			3
49.29-9-02 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, SOB REGIME DE FRETAMENTO, INTER			3
49.29-9-01 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, SOB REGIME DE FRETAMENTO, MUNI			3
49.30-2-02 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA, EXCETO PRODUTOS PERIGOSOS E MUDANÇAS, INTERM	1		
49.30-2-01 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA, EXCETO PRODUTOS PERIGOSOS E MUDANÇAS, MUNICIP	1		
49.30-2-04 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE MUDANÇAS	1		
49.30-2-03 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PRODUTOS PERIGOSOS			3
63.11-9-00 TRATAMENTO DE DADOS, PROVEDORES DE SERVIÇOS DE APLICAÇÃO E SERVIÇOS DE HOSPEDA	1		
85.99-6-04 TREINAMENTO EM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E GERENCIAL	1		
85.99-6-03 TREINAMENTO EM INFORMÁTICA	1		

O modelo de decreto de Liberdade Econômica pode ser inspirador para o município:

DECRETO Nº XXXXXXXXXXXXX, DE XXXXXXXXXXXXXX DE XXXXXXXXXXXXX DE ANO.

Regulamenta, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo, dispositivos da Lei Federal nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, que tratam da liberdade econômica.

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE _____, no uso de atribuição que lhe confere o (mencionar o(s) dispositivo(s) da Lei Orgânica que atribui(em) competência regulamentar ao Prefeito) e tendo em vista o disposto no inciso IV do art. 1º, no parágrafo único do art. 170 e no caput do art. 174 da Constituição da República, e na Lei Federal nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, (caso exista alguma outra norma no município que disponha sobre matéria relacionada à liberdade econômica, pode ser citada neste preâmbulo) DECRETA:

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º – Este decreto regulamenta, no âmbito da Administração Pública municipal, dispositivos da Lei Federal nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, que tratam de direitos de liberdade econômica.

Art. 2º – Para fins do disposto no art. 1º, este decreto estabelece normas de proteção à livre iniciativa e ao livre exercício de atividade econômica e dispõe sobre a atuação do Poder Público municipal como agente normativo e regulador.

Art. 3º – São princípios que norteiam o disposto neste decreto:
I – a liberdade como uma garantia no exercício de atividades econômicas;
II – a boa-fé do particular perante o Poder Público municipal;
III – a intervenção subsidiária e excepcional do estado sobre o exercício de atividades econômicas; e
IV – o reconhecimento da vulnerabilidade do particular perante o Poder Público municipal.

Art. 4º – A vulnerabilidade do particular perante o Estado será afastada, em conformidade com o parágrafo único do art. 2º da Lei Federal nº 13.874, de 2019, quando:
I - constatada má-fé do particular perante o Poder Público;
II – constatada reincidência de infração à legislação aplicável a atos de liberação do exercício de atividade econômica;
III – hipersuficiência.

Art. 5º – Este decreto tem como finalidade:
I – assegurar a todos, o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei;
II– assegurar os direitos a que se refere o art. 3º da Lei Federal nº 13.874, de 2019, no que couber;
III – reduzir a interferência do Poder Executivo municipal na atividade empresarial e abreviar a eficiência na solução dos casos em que essa interferência se fizer necessária, mediante a simplificação do trabalho administrativo e a eliminação de formalidades e exigências desproporcionais ou desnecessárias, que não decorram de exigência legal.

Parágrafo único – Os atos e decisões administrativas referentes a atos de liberação econômica deverão permanecer disponíveis na página eletrônica do respectivo órgão ou entidade, para garantia da transparência, publicidade e segurança administrativa, em conformidade com o inciso IV do art. 3ºda Lei Federal nº 13.874, de 2019.

Art 6º – Para fins deste decreto, os documentos digitais se equiparam aos documentos físicos para comprovação de direitos relacionados ao exercício de atividade econômica, conforme disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei Federal nº 13.874, de 2019.

CAPÍTULO II - DA LIBERDADE DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE ECONÔMICA

Art. 7º – O exercício da atividade econômica no Município observará os requisitos dispostos na legislação federal e municipal.

Art. 8º – Para fins do disposto neste decreto, consideram-se:
I – atos públicos de liberação da atividade econômica: quaisquer atos exigidos pela administração pública municipal relacionados à liberação de atividade econômica;
II – concedente: entidades ou órgãos públicos municipais responsáveis pela emissão de atos públicos de liberação da atividade econômica;
III – requerente: toda pessoa, natural ou jurídica, essencial para o desenvolvimento e crescimento econômico do Estado, que requeira a liberação de atividade econômica à concedente, observado o disposto no art. 3º da Lei Federal nº 13.874, de 2019.

CAPITULO III - DA CLASSIFICAÇÃO DE RISCO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS

Art. 9º – O órgão ou a entidade responsável pela decisão administrativa acerca do ato público de liberação classificará o risco da atividade econômica em:

I – nível de risco I: para os casos de risco leve, irrelevante ou inexistente;
II – nível de risco II: para os casos de risco moderado;
III – nível de risco III: para os casos de risco alto.

§ 1º – O exercício de atividades classificadas no nível de risco I dispensa a solicitação de qualquer ato público de liberação.

§ 2º – As atividades de nível de risco II permitem vistoria posterior ao início da atividade, garantido seu exercício contínuo e regular, desde que não haja previsão legal em contrário e não sejam constatadas irregularidades.

§ 3º – As atividades de nível de risco III exigem vistoria prévia para início da atividade econômica.

§ 4º – A classificação das atividades econômicas de que trata este artigo observará a estabelecida na Classificação Nacional de Atividade Econômica –CNAE da Comissão Nacional de Classificação – Concla.

§ 5º – Para fins do disposto do caput deste artigo, o munícipio poderá, alternativamente:
I – estabelecer a classificação de risco por ato do Poder Executivo municipal;
II – aplicar a lista de classificação de risco das atividades econômicas estabelecida pelo Estado do Rio de Janeiro. (As atividades econômicas classificadas no nível de risco I poderão ser incluídas em eventual Anexo a este decreto, cabendo à Administração Pública municipal adequar ao que for mais viável a sua realidade)

Art. 10 – As atividades dispensadas de atos públicos de liberação ficam submetidas à fiscalização posterior.

§ 1º – O direito à dispensa de ato público de liberação da atividade econômica não isenta o responsável do cumprimento da legislação de uso e ocupação do solo, do Plano Diretor municipal e do Código de Posturas, bem como das normas ambientais, de segurança sanitária e de posturas.

§ 2º – A dispensa de atos públicos de liberação das atividades econômicas de nível de risco I não exime o responsável, quando for o caso, do pagamento das taxas e demais tributos nos termos da legislação vigente.

CAPITULO IV - DA ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO

Art. 11 – O concedente, especialmente aquele com competência regulatória ou fiscalizatória sob a atividade econômica, deverá propor, por meio de instrumento próprio, modelo de procedimento de Análise de Impacto Regulatório – AIR que deverá ser adotado na elaboração e na alteração das normas que impactem no exercício de atividade econômica expedidas a partir de 1º de janeiro de 2021.

CAPITULO V - DOS PRAZOS

Art. 12 – Ato próprio do dirigente máximo do órgão ou da entidade concedente fixará prazo, não superior a sessenta dias, para resposta aos requerimentos de liberação de atividade econômica.

§1º– Decorrido o prazo previsto no caput, a ausência de manifestação conclusiva do órgão ou da entidade implicará sua aprovação tácita.

§ 2º – A aprovação tácita:
I – não exime o requerente de cumprir as normas aplicáveis à exploração da atividade econômica que realizar;
II – não afasta a sujeição à realização das adequações identificadas pela Administração Pública do Poder Executivo Municipal em fiscalizações posteriores.

§3º – O disposto no caput não se aplica:
I –a ato público de liberação relativo a questões tributárias de qualquer espécie;
II –quando a decisão importarem compromisso financeiro da Administração Pública;
III – quando se tratar de decisão sobre recurso interposto contra decisão denegatória de ato público de liberação;
IV – aos processos administrativos de licenciamento ambiental, na hipótese de exercício de competência supletiva nos termos do disposto no § 3º do art. 14 da Lei Complementar nº 140, de 8 de dezembro de 2011;
V – aos demais atos públicos de liberação de atividades com impacto significativo ao meio ambiente, conforme estabelecido pelo órgão ambiental competente no ato normativo a que se refere o caput.

§4º – A concedente poderá estabelecer prazos específicos para fases do processo administrativo de liberação da atividade econômica, desde que respeitado o prazo máximo previsto no caput.

§ 5º – O ato normativo de que trata o caput conterá anexo com a indicação de todos os atos públicos de liberação de competência do órgão ou da entidade concedente não sujeitos a aprovação tácita por decurso de prazo.

§ 6º – Poderão ser estabelecidos prazos superiores ao previsto no caput, em razão da natureza dos interesses públicos envolvidos e da complexidade da atividade econômica a ser desenvolvida pelo requerente, mediante fundamentação da autoridade máxima do órgão ou da entidade.

Art. 13 – Para fins de aprovação tácita, o prazo para decisão administrativa acerca do ato público de liberação do exercício de atividade econômica inicia-se na data da apresentação de todos os elementos necessários à instrução do processo.

§ 1º – O particular será cientificado, expressa e imediatamente, sobre o prazo para a análise de seu requerimento, presumida a boa-fé das informações prestadas.

§ 2º – O concedente deverá priorizar a adoção de mecanismos automatizados para recebimento das solicitações de ato público de liberação.

§ 3º – O concedente deve disponibilizar em meio físico ou digital a relação simplificada, clara e objetivadas exigências e requisitos legais que devem ser providenciados pelo requerente.

Art. 14 – Para fins de aprovação tácita, o prazo para a decisão administrativa acerca do ato público de liberação do exercício de atividade econômica poderá ser suspenso uma vez, por até sessenta dias, se houver necessidade de complementação da instrução processual, devidamente justificada pelo concedente.

§ 1º – O requerente será informado, de maneira clara e exaustiva, acerca de todos os documentos e condições necessárias para complementação da instrução processual.

§ 2º – Na hipótese da ocorrência de fato novo que impacta o objeto da liberação durante a instrução do processo poderá ser admitida nova suspensão do prazo, observado o disposto no caput.

Art. 15 – O requerente poderá solicitar documento comprobatório da liberação da atividade econômica a partir do primeiro dia útil subsequente ao término do prazo, nos termos do disposto nos arts.12 a 14 e art. 18.

§ 1º – O concedente buscará automatizar a emissão do documento comprobatório de liberação da atividade econômica, especialmente nos casos de aprovação tácita.

§ 2º – O documento comprobatório do deferimento do ato público de liberação não conterá elemento que indique a natureza tácita da decisão administrativa.

Art. 16 – Na hipótese de a decisão administrativa acerca do ato público de liberação de atividade econômica não ser proferida no prazo estabelecido, o processo administrativo será encaminhado à chefia imediata do servidor responsável pela análise do requerimento, que poderá: – proferir a decisão de imediato; – remeter o processo administrativo a unidade de controle interno do órgão ou da entidade para apuração da responsabilização.

CAPITULO VI - DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 17 – As disposições deste decreto aplicam-se ao trâmite do processo administrativo dentro de um mesmo órgão ou entidade, ainda que o pleno exercício da atividade econômica requeira ato administrativo adicional ou complementar cuja responsabilidade seja de outro órgão ou entidade da Administração Pública de qualquer ente federativo.

Art. 18 – A aplicação deste decreto independe de o ato público de liberação de atividade econômica:
I – estar previsto em lei ou em ato normativo infra legal;
II – referir-se a:
a) início, continuidade ou finalização de atividade econômica;
b) liberação de atividade, de serviço, de estabelecimento, de profissão, de instalação, de operação, de produto, de equipamento, de veículo e de edificação, dentre outros;
c) atuação de ente público ou privado.

Art. 19 – O disposto neste decreto não se aplica ao ato ou ao procedimento administrativo de natureza fiscalizatória decorrente do exercício de poder de polícia pelo órgão ou pela entidade após o ato público de liberação.

Art. 20 – O disposto neste decreto não se aplica ao direito tributário e ao direito financeiro.

Art. 21 – Enquanto o concedente não editar o ato normativo a que se refere o art. 12, o prazo para análise do requerimento de liberação da atividade econômica, para fins de aprovação tácita, será de trinta dias, contado da data de apresentação de todos os elementos necessários à instrução do processo.

Art. 22 – O prazo a que se refere o art. 12 será:
I – de até cento e vinte dias para responder, conclusivamente, os requerimentos feitos até 30 de junho de 2021;
II – de até noventa dias para responder, conclusivamente, os requerimentos feitos entre 1º de julho de 2021 e 31 de dezembro de 2021.

Art. 23 – Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de XX de XXXXXXXXXX de XXXXXXXXXX. (Se houver necessidade de estabelecer lista de liberação das atividades econômicas em tempo diverso da publicação do decreto, recomendamos a adequação da cláusula de vigência).

Município de XXXXXXXXXXXX, (dia) de (mês) de (ano).

PREFEITO DO MUNICÍPIO DE XXXXXXXXXXXXXXXXXXX

COMPRAS PÚBLICAS COMO ESTÍMULO À ECONOMIA LOCAL



3

3 Compras Públicas como estímulo à economia local

A promoção de ações voltadas à ampliação do acesso a mercados públicos incentiva o empreendedorismo, estimula a competitividade e inovação nas empresas, pois eleva o padrão da oferta de produtos e serviços, estimula o surgimento de novas cadeias produtivas, além de fortalecer o crescimento das já existentes.

A Lei Complementar Federal nº 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – define a obrigatoriedade do tratamento diferenciado para as microempresas e as empresas de pequeno porte. É uma previsão jurídica que permite que os governos federal, estadual e municipal utilizem seu poder de compra de forma estratégica como um instrumento para o desenvolvimento.

Outra forma importante de utilização de recursos públicos para promover inclusão produtiva é através da merenda escolar. A Lei nº 11.947/2009 determina que 30% do valor repassado pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE - deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, como forma de estimular o desenvolvimento econômico e sustentável dessas comunidades.

Nesse contexto, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEERI - propõe a implantação de um conjunto de ações que possam ativar a economia local por meio do uso do poder de compra e, assim, gerar um ciclo virtuoso de crescimento.

Realização de Eventos e Capacitações

- Realizar eventos em diferentes formatos, para disseminar a importância do uso do poder de compra público como instrumento de desenvolvimento local tanto para gestores públicos, quanto para empresários, lideranças locais, formadores de opinião, academia

- Promover capacitações para que empresários e produtores rurais conheçam melhor o tema, os processos e participem da forma mais adequada das compras governamentais

- Capacitar gestores públicos e as equipes que atuam nas compras públicas

- Realizar eventos de aproximação de potenciais fornecedores com compradores públicos, como as Rodadas de Negócios,

- Divulgar o planejamento das compras para estimular a produção local de itens comprados fora do município

Inovação e Tecnologia para disseminação de Informação

- Elaborar materiais informativos, como cartilhas, por exemplo, tanto voltados para os fornecedores (empresários e produtores rurais), como também para os compradores públicos

- Criar um espaço no site da prefeitura para disseminar todas as compras

- Fazer levantamento e divulgar os produtos e serviços dos negócios locais

Institucionalização da política e segurança jurídica

- Aprovar conjunto de normas que regulamentem o tema em âmbito municipal, considerando as
. legislações aplicáveis às micro e pequenas empresas:
. regularidade fiscal posterior (apenas se declaradas vencedoras)
empate ficto (desempate em favor das MPE nos casos previstos em lei)
. licitações exclusiva para micro e pequenas empresas
. obrigatoriedade de subcontratação de MPE, por parte de empresas de maior porte
. reserva de cotas que correspondam a até 25% de licitações no caso de bens divisíveis

- Estipular e cumprir prazos de pagamentos aos fornecedores

- Definir prazos de pagamento diferenciados para MEI, ME e EPP por meio de selos que diferenciem os portes de empresa.



SAIBA +

Conheça mais sobre o tema consultando a legislação federal, portais de compras do governo e cartilhas informativas elaboradas pelo Sebrae.

Lei Complementar nº 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

Lei nº 11.947/2009 -
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm
Portal de Compras do Governo Federal
https://www.gov.br/compras/pt-br/

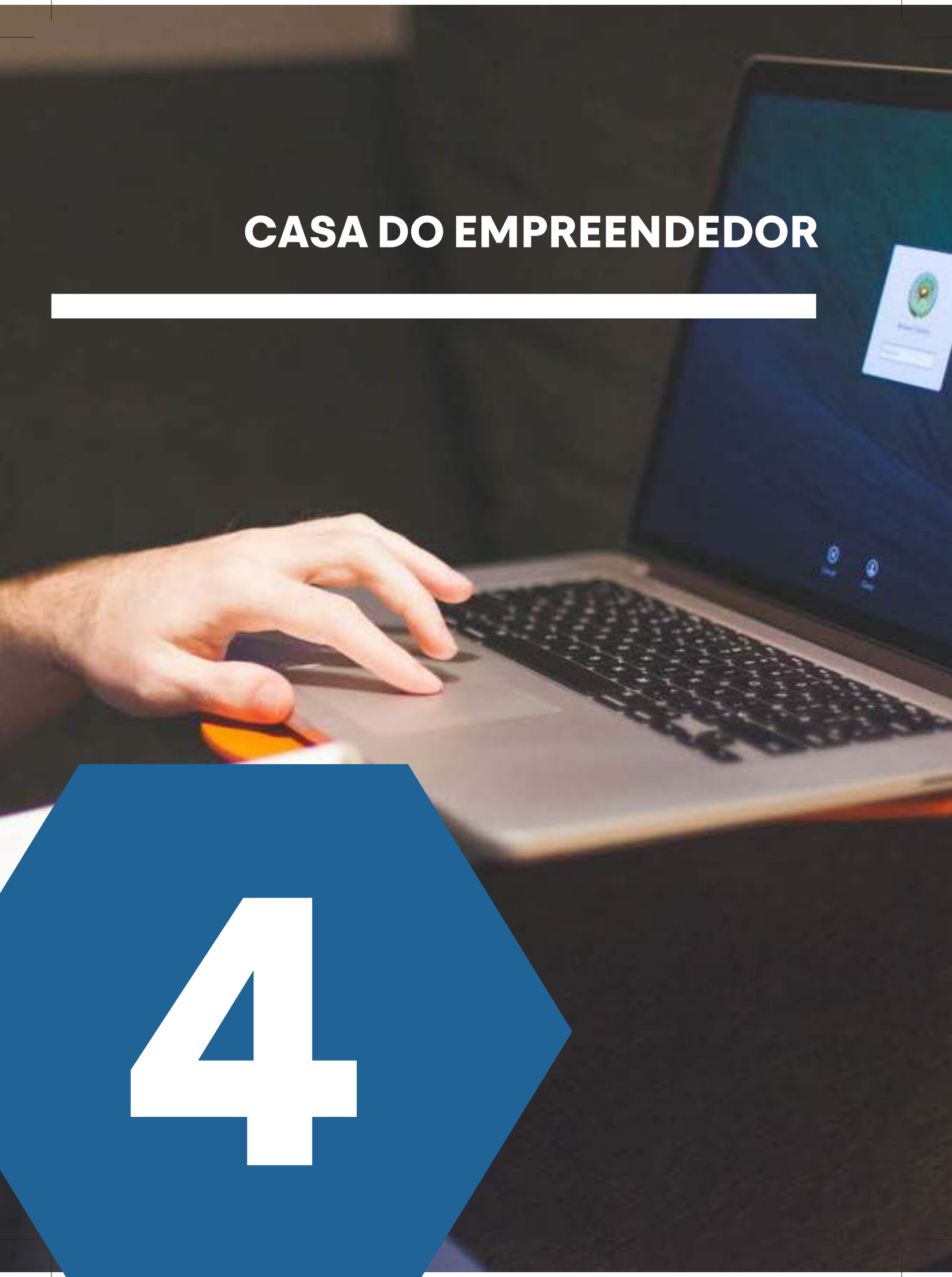
Programa Nacional de Alimentação Escolar –PNAE – Caderno de Legislação 2021
https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-area-gestores/pnae-manuais-cartilhas

Cartilha do Fornecedor
https://www.gov.br/compras/pt-br/fornecedor/midia/cartilha-do-fornecedor.pdf

Cartilha do Comprador
https://www.gov.br/compras/pt-br/fornecedor/midia/cartilha-do-comprador.pdf

PARA INSPIRAR

O modelo da Lei Geral Municipal apresentado no item 1 contem dispositivos referente à regulamentação das Compras Governamentais no município.



CASA DO EMPREENDEDOR

4

4 Casa do Empreendedor

Por ser um espaço de atendimento único ao empreendedor, além dos gestores públicos, estão presentes na Casa do Empreendedor representantes de diversas instituições parceiras. São diferentes secretarias municipais, órgãos estaduais de registro empresarial, órgãos responsáveis por licenças municipais e estaduais, além de entidades da sociedade civil que disponibilizam informações e serviços para quem pretende abrir uma empresa ou até mesmo para quem já é empresário e quer expandir seu negócio, com objetivo de facilitar o dia a dia dos empresários.

Dependendo da quantidade e dos tipos de serviços oferecidos, o município pode ter uma Sala ou até mesmo uma Casa do Empreendedor. São exemplos de serviços que podem ser realizados no espaço integrado: disseminação de informações, o que é necessário para abrir uma empresa, legalização de empresas, capacitação de empreendedores, assessoria jurídica e contábil, oferta de serviços financeiros, consultorias, promoção de negócios, informações sobre compras públicas etc. Ter a oferta de todas as soluções reunidas em um único espaço é de suma importância para agilizar a vida das empresas

O sucesso dessa iniciativa está ligado tanto ao comprometimento do prefeito, que é o grande empreendedor político do espaço, como ao comprometimento dos parceiros que precisam estar engajados ao projeto.

SAIBA +

Sala do Empreendedor – Como implementar

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/saiba-como-criar-implementar-a-sala-do-empreendedor-no-seu-municipio,a32a0c95b3d68510VgnVCM1000004c00210aRCRD

PARA INSPIRAR

- O modelo da Lei Geral Municipal apresentado no item 1 contem dispositivos referentes à Sala do Empreendedor. No entanto, sugere-se a criação de uma "Casa do Empreendedor" que oferte quantidade e variedade de serviços que atenda, ao máximo, às demandas dos empresários locais.

- Modelo de Portfólio de Serviços da Casa do Empreendedor:





AGENTE DE DESENVOLVIMENTO - AD

5

5 Agente de Desenvolvimento - AD

A figura do Agente de Desenvolvimento está prevista na Lei nº 128/2008. De acordo com o disposto no § 1º do Artigo 85-A:

"A função de Agente de Desenvolvimento caracteriza-se pelo exercício de articulação das ações públicas para a promoção do desenvolvimento local e territorial, mediante ações locais ou comunitárias, individuais ou coletivas, que visem ao cumprimento das disposições e diretrizes contidas nesta Lei Complementar, sob supervisão do órgão gestor local responsável pelas políticas de desenvolvimento."

Cabe ao Poder Público Municipal designar o Agente de Desenvolvimento no município, que tem atuação importante na efetiva implantação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, na articulação de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, mobilização de atores ligados ao desenvolvimento, sendo o agente um instrumento em favor do desenvolvimento municipal.

SAIBA +

Consulte a Lei Complementar nº 128/2006
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm

Informações sobre o AD no Portal do Desenvolvimento Local
https://portaldodesenvolvimento.sebrae.com.br/

PARA INSPIRAR

O modelo da Lei Geral Municipal apresentado no item 1 contem dispositivos referentes à regulamentação do Agente de Desenvolvimento - AD.



IMPLANTAÇÃO DE DISTRITO INDUSTRIAL OU ZONA ESPECIAL DE NEGÓCIOS

6

6 Implantação de Distrito Industrial ou Zona Especial de Negócios

A implantação de um Distrito Industrial é uma importante estratégia para o desenvolvimento da economia local, alocando em uma mesma área e de forma mais eficiente empresas ligadas à atividade industrial. A administração pública pré-determina os espaços onde os distritos serão instalados e fornece a infraestrutura necessária à sua instituição, considerando localização adequada, infraestrutura de energia, gás canalizado, tratamento de esgoto, internet, acesso à rodovia, abastecimento de água, incentivos fiscais, dentre outros.

Enquanto o Distrito Industrial tem como objetivo o desenvolvimento da atividade industrial, a Zona Especial de Negócios – ZEN - visa a atração de novos investimentos em todos setores da economia, como serviços por exemplo. Da mesma forma que no caso dos Distritos Industriais, a administração pública define os espaços e fornece a infraestrutura para a instalação das empresas.

Existem várias etapas para a instalação do Distrito Industrial. A primeira delas é a escolha da área. Para tal, é essencial fazer observar as legislações urbanas e ambientais que possuam impacto no município e permitam a execução de atividades industriais.

Deve-se consultar as companhias responsáveis pelos serviços de infraestrutura sobre a viabilidade técnica e financeira para o oferecimento dos serviços, considerando: água, esgoto, energia elétrica, telefonia e internet, abastecimento de gás, sempre considerando a capacidade das mesmas de atendimento à necessidade planejada para a implantação do distrito como para sua expansão ao longo dos anos.

Outra etapa a ser cumprida é a desapropriação da área. Depois é necessário obter o licenciamento do distrito industrial, sua divisão em lotes e fazer a oferta e alienação dessas áreas.

Para dar mais celeridade ao processo e eficiência à administração pública, e para que esta possa se dedicar à prestação de serviços públicos que atenda às necessidades da população, sugere-se a criação de uma companhia de desenvolvimento industrial municipal, que possa fazer as operações de venda dessas áreas diretamente para as empresas interessadas. Uma companhia municipal deve atuar buscando sempre as melhores propostas que considerem aspectos como geração de empregos, investimentos, arrecadação de impostos em razão da criação de novas cadeias de negócios e novos investimentos, cooperação e troca de tecnologia, ampliação da competitividade das empresas locais. A criação do distrito industrial por meio de uma empresa pública é um modelo de baixo custo e fácil implantação que dará agilidade a todo esse processo.

O Governo do Estado do Rio de Janeiro instituiu o programa de implantação e revitalização de áreas destinadas a empreendimentos econômicos geradores de emprego e renda como forma de apoiar o desenvolvimento dos municípios. Tal solicitação deverá ser endereçada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, que analisará os pedidos de adesão por parte dos municípios. Caberá à Secretaria de Estado de Insfraestrutura e Obras (SEINFRA) a elaboração do projeto, execução e fiscalização das obras voltadas à implantação, recuperação e melhoria da infraestrutura para a instalação das áreas de negócios.

SAIBA +

Consulte o site da CODIN - Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro - para conhecer mais sobre a atuação do Governo do Estado do Rio de Janeiro no fomento à criação de Distritos Industriais

https://www.codin.rj.gov.br/distritos-industriais

PARA INSPIRAR

Conheça o Regulamento Interno dos Distritos Industriai da CODIN - Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro - para servir de modelo para o regimento municipal.

Regulamento Interno dos Distritos Industriais

1. APRESENTAÇÃO

Art. 1º - Para as finalidades deste Regulamento, entende-se por uso do solo a utilização racional, para fins industriais, comerciais e de serviços, dos terrenos dos Distritos Industriais, visando:
a) assegurar o espaço adequado para cada tipo de atividade;
b) impedir o desvirtuamento da área para fins não autorizados e
c) prevenir a poluição do ambiente, bem como dos recursos naturais existentes.

Art. 2º - As normas técnicas deste Regulamento têm os seguintes objetivos:
I. Fixar a divisão territorial e o zoneamento, de forma a possibilitar o planejamento e a implantação dos equipamentos urbanos, necessários ao correto funcionamento das unidades fabris a serem instaladas;
II. Salvaguardar os interesses da administração pública, estadual e municipal e do adquirente do lote industrial;
III. Preservar o sistema viário e o equipamento de infraestrutura;
IV. Garantir, aos usuários, áreas verdes de proteção, levando em conta as peculiaridades locais, visando o bem-estar da comunidade e a rentabilidade econômica dos equipamentos públicos e privados a serem implantados.

Art. 3º - Para os fins deste Regulamento e para sua aplicação ficam estabelecidas as seguintes definições básicas:
I. Taxa de Ocupação: é a porcentagem obtida pela relação entre a projeção no plano horizontal da área edificada e a área total do lote;
II. Despejo industrial: são as águas residuais provenientes de processo industrial ou de prestação de serviços diversos;
III. Lote industrial: é a menor parcela de terreno destinada à edificação industrial ou estabelecimento similar;
IV. Quadra: área de terreno delimitada, total ou parcialmente, por logradouros, podendo ser ou não subdividida em lotes;
V. Alinhamento: é a linha imaginária que separa o lote industrial do logradouro público;
VI. Afastamento: é a menor distância entre as edificações e as divisas frontais, laterais e de fundos dos lotes, medida perpendicularmente a estas;
VII. Centro de serviços: área reservada para fins específicos de utilidade pública, tais como: administração, saúde, educação, comércio, estacionamento, telecomunicação e segurança.

2. DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 4º - A numeração das quadras e lotes será designada pela CODIN.

Art. 5º - O regulamento das edificações adotado será o mesmo vigente para a região em que o Distrito Industrial estiver localizado, complementado pelas normas contidas neste Regulamento.

Parágrafo Único – As posturas municipais serão sempre soberanas às deste regulamento.

Art. 6º - Área do Distrito Industrial, para fins de ordenamento e disciplinamento de uso e de ocupação do solo, em obediência às proposições do Projeto Urbanístico para efeito de zoneamento, fica basicamente dividida em:
I. Área industrial;
II. Área comercial;
III. Área de serviços e
IV. Áreas verdes.

Art. 7º - Na área do Distrito Industrial não será permitida a construção de edificações para usos não elencados no artigo 6º.

Art. 8º - O desmembramento de lote inserido em Distrito Industrial dependerá de prévio consentimento da CODIN.

Art. 9º – Não é permitido, em nenhuma hipótese, estacionamento de veículos sobre as vias de uso comum.

Art. 10 – É de responsabilidade dos proprietários a manutenção das construções, áreas verdes e terrenos de sua propriedade sempre tratados e protegidos, de acordo com a boa técnica e o cumprimento dos dispositivos legais de limpeza e higiene.

Art. 11 – Não será permitida a perfuração de poços de água, salvo com prévia autorização da INEA (Instituto Estadual do Ambiente).

Art. 12 – A colocação de placas, anúncios e congêneres nos terrenos de uso comum deverá ser submetida à aprovação da CODIN.

Art. 13 - É obrigatória a colocação de placa da CODIN na testada do terreno, no prazo de 60 (sessenta) dias, contados da data de assinatura da escritura de promessa de compra e venda, de acordo com o modelo (anexo 1).

Parágrafo Único - A placa a que se refere o caput deste artigo deverá permanecer na testada de terreno até a data da assinatura da escritura definitiva de compra e venda.

Art. 14 – É obrigatória a colocação de cerca nas divisas frontal, lateral e de fundos dos lotes, no prazo de 60 (sessenta) dias, contados da data de assinatura da escritura de promessa de compra e venda, de acordo com o art. 25 deste Regulamento.

Art. 15 – A CODIN analisará os casos não previstos neste Regulamento e estabelecerá o procedimento a ser obedecido em cada caso.

Art. 16 – As disposições deste Regulamento deverão ser observadas, obrigatoriamente, na aprovação do projeto e na execução de qualquer obra pública ou particular a ser realizada no Distrito Industrial e obedecerão, igualmente, no que couber, às demais disposições legais emanadas da União, do Estado e do Município.

3. PROJETO

Art. 17 – Deverá ser apresentado, junto com a carta-consulta, um "layout" do projeto a ser implantado com as seguintes especificações: edificações, acessos, área de estacionamento e área verde, com quadro de áreas e taxas de ocupação, bem como cotas de todos os afastamentos em relação às divisas do lote.

§1° - O "layout" deverá ser substituído pelo projeto de arquitetura aprovado junto aos órgãos municipais competentes, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data da assinatura da escritura de promessa de compra e venda, onde deverão constar:
· planta de situação;
· planta baixa;
· cortes e,
· fachadas.

§2° - Deverá também ser apresentado o cronograma físico de obras, com todas as etapas do projeto e construção, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data da assinatura da escritura de promessa de compra e venda.

§3° - Os projetos industriais deverão ser elaborados de acordo com as normas e regulamentos da Comissão Estadual de Meio Ambiente – CECA e do Instituto Estadual do Ambiente - INEA, ou ainda das Secretarias de Meio Ambiente dos municípios que tenham convênio celebrado com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, à luz do Decreto n.º 40.793 de 05 de junho de 2007, que disciplina o procedimento de descentralização da fiscalização e do licenciamento ambiental, no que diz respeito ao controle da poluição ambiental: despejo industrial, poluição atmosférica, sonora, etc. e submetidos à aprovação dos órgãos competentes.

§4° - Os projetos deverão ser elaborados de acordo com as normas e regulamentos da Concessionária responsável pelo serviço de esgotamento sanitário do município onde se localiza o Distrito Industrial, quanto ao lançamento de seus efluentes em rede coletoras de esgotos.

§5° - Os projetos deverão ser elaborados dentro das Normas relativas à "Higiene e Segurança do Trabalho" da Consolidação das Leis do Trabalho, e não poderão, em nenhuma hipótese, contrariá-las.

§6° - O interessado poderá submeter o anteprojeto de suas obras à CODIN, para uma análise preliminar, servindo esta como orientação para elaboração do projeto industrial definitivo.

§7° - Para quaisquer esclarecimentos com relação aos sistemas de infraestrutura das áreas dos Distritos Industriais, a empresa interessada deverá consultar à CODIN, por escrito.

Art. 18– As taxas de ocupação mínima e máxima dos lotes são específicas para cada Distrito Industrial, de acordo com a Tabela de Condições de Uso do Solo, à página 11 (onze) deste Regulamento.

Art. 19 – No cálculo dos índices da taxa de ocupação, só deverá ser computada a ocupação efetiva das áreas operacionalmente indispensáveis à empresa, inclusive depósitos de produtos ao ar livre, previstos em projeto e de necessidade comprovada.

Parágrafo Único – Das áreas de depósito ao ar livre, será computada, no máximo, para cálculo da taxa de ocupação, uma área igual a 25% da área total construída.

Art. 20– Não serão computadas como áreas construídas, para fins de determinação da taxa de ocupação:

I. área de estacionamento;
II. vias internas;
III. pérgulas;
IV. varanda (sem cobertura);
V. áreas ocupadas por play-grounds;
VI. ajardinados;
VII. áreas destinadas à recreação ou à prática de esportes.

Art. 21– As áreas destinadas à estação de tratamento de despejos industriais, reservatórios de acumulação de água, estação elevatória e outros equipamentos, caso seja necessário, serão computadas como área construída para efeito de cálculo de taxa de ocupação.

Parágrafo Único – Não será permitida a construção da Estação de Tratamento de Esgotos do tipo "Lagoa de Estabilização" nos lotes industriais, sem prévio e expresso consentimento da CODIN e do INEA e/ou Secretarias Municipais de Meio Ambiente.

Art. 22– Deverá ser implantada uma área verde correspondente a 15% da área total do lote.

§1° - A área verde deverá obedecer às seguintes características:
I. no mínimo, metade da área (50% da área verde ou 7,5% do lote) deverá conter bosques ou maciços arbóreos, esclarecido que a quantidade de árvores desta parte da área deverá ser tal que haja uma ou mais árvores para cada 10 metros quadrados;
II. na parte restante, no máximo metade da área verde, deverão ser implantados jardins e/ou gramados com árvores esparsas, isto é, contendo 1 (uma) ou mais árvores para cada 50 metros quadrados.

§2° - Sempre que possível, deverão ser aproveitados, para integrar a área verde, bosques ou outras formações arbóreas existentes no lote;

§3° - Não serão considerados como áreas verdes para cálculo de ocupação mínima:
a) pequenos jardins, assim considerados, a exclusivo critério da CODIN;
b) extensões apenas gramadas; e
c) áreas de estacionamento com árvores para sombreamento.

Art. 23– As indústrias deverão prever, dentro de seus lotes, os espaços necessários ao estacionamento e evolução de veículos, sejam de carga ou de passageiros.

Art. 24 – Os afastamentos, relativamente às divisas, obedecerão aos critérios estabelecidos para cada Distrito Industrial, de acordo com a tabela à página 11 (onze) deste regulamento.

Parágrafo Único – No caso de prédios com corpos salientes, o mais avançado é o que deverá guardar a distância mínima, em projeção estabelecida para o afastamento.

Art. 25 – As divisas frontal, lateral e de fundos dos lotes industriais deverão ter seus limites fisicamente representados, no mínimo, por cercas de arame farpados e por moirões de concreto armado, devidamente caiados, de 3,20m de altura conforme modelo (Anexo 2).

Art. 26 – A confluência das entradas com alinhamento da via pública deverá possibilitar ampla visibilidade à locomoção de veículos.

§1° - Os portões de entrada para as indústrias não poderão abrir para o lado do logradouro público;

§2° - O acesso aos lotes que tenham testadas para duas ou mais vias deverá ser feito sempre pela via de menor importância, segundo a classificação das vias no projeto Urbanístico e/ou a critério da CODIN;

§3° - As entradas de veículos deverão estar recuadas em 5 metros, no mínimo, em relação ao alinhamento do lote, para permitir ampla visibilidade.

Art. 27 – As instalações hidráulico-sanitárias dos estabelecimentos industriais serão independentes, de modo a impossibilitar a mistura dos resíduos líquidos. Deverão ser instaladas, independentes entre si, as seguintes instalações prediais:
I. esgotos sanitários;
II. despejos industriais e
III. esgotos pluviais.

Parágrafo Único – Os efluentes gerais das instalações prediais do esgoto sanitário e de despejo industrial poderão conectar-se, após o tratamento deste, quando necessário, de acordo com as Normas e Regulamentos do INEA e/ou Secretarias Municipais de Meio Ambiente, para efeito de lançamento na rede coletora de esgotos do Distrito Industrial.

4. CONSTRUÇÃO

Art. 28 – A empresa deverá construir, efetivamente implantar e por em funcionamento, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) meses contados da data de assinatura da escritura de promessa de compra e venda, a sua unidade industrial.

Art. 29 – Qualquer construção, demolição, reforma ou modificação de prédio localizado nos Distritos Industriais da CODIN dependerá de prévia aprovação dos respectivos projetos pelas Prefeituras Municipais correspondentes, observadas as disposições destas normas.

Art. 30 – A taxa de ocupação mínima, quando for o caso, deverá ser atingida dentro do prazo estipulado na escritura de promessa de compra e venda, para a efetiva implantação do projeto aprovado pela CODIN.

Art. 31 – As obras não autorizadas ou executadas em desacordo com o projeto aprovado estarão sujeitas a embargo e demolição, solicitado ao órgão municipal competente pela CODIN, sem prejuízo de outros procedimentos administrativos e judiciais.

Art. 32 – Será solicitado o embargo da obra:
I. se for desrespeitado o respectivo projeto;
II. se não forem respeitadas as notas de alinhamento;
III. se estiver em risco a sua estabilidade, com perigo para o público ou para as pessoas que a constroem.

Art. 33 – A demolição, total ou parcial, poderá ser solicitada nos seguintes casos:
I. construção clandestina, entendendo-se por tal a que for feita sem prévia aprovação do projeto ou sem alvará de construção;
II. construção feita sem observância do alinhamento fornecido, ou sem as respectivas notas ou com desrespeito do projeto aprovado;
III. obra julgada em risco, quando o adquirente não quiser tomar providências que a CODIN sugerir para sua segurança.
IV. construção que tenha estabilidade comprometida e que o adquirente não queira demolir ou não possa reparar, por falta de recursos ou por disposição regulamentar.

Art. 34 – A CODIN poderá exigir a modificação ou conserto das instalações que não estiverem de acordo com as disposições deste Regulamento.

Art. 35 – O responsável pelo estabelecimento será obrigado a permitir que técnicos da CODIN possam fiscalizar a execução das obras, acompanhar-lhes o cronograma, bem como o funcionamento da empresa.

Art. 36 – A construção e manutenção dos passeios fronteiros aos lotes serão de responsabilidade das empresas e obedecerão aos padrões e medidas fixados no projeto urbanístico de cada Distrito Industrial.

Art. 37 – As construções temporárias, indispensáveis à guarda de materiais e vigilância do terreno, deverão ser demolidas por ocasião do término das construções definitivas.

CONDIÇÕES DE USO DO SOLO NOS DISTRITOS INDUSTRIAIS

DISTRITOS INDUSTRIAIS	AFASTAMENTO MÍNIMO DAS DIVISAS			TAXA DE OCUPAÇÃO	
	FRONTAL	LATERAL	FUNDOS	MÍNIMO	MÁXIMO
Duque de Caxias (1)	5m	-	2,5m	-	80%
Campo Grande	3m	3m	3m	20%	70%
Campos dos Goytacazes	4m	3m	3m	20%	70%
Fazenda Botafogo	3m	1,5m	1,5m	20%	70%
Macaé	4m	3m	3m	20%	70%
Palmares	3m	3m	3m	20%	70%
Paciência	3m	3m	3m	20%	70%
Queimados: - ZI 1 (2)	6m	1,5m	-	-	(3) 70%
- ZI 2 (2)	10m	3m	-	-	(3) 70%
Santa Cruz	20m	4m	4m	20%	70%
Três Rios (4)	4m	2m	2m	20%	60%

(1) Os afastamento e taxas seguem o Decreto n.º 4.590/2005, da Secretaria Municipal de Obras de Duque de Caxias.

OBS: Revisão dos afastamentos em virtude da modificação do Quadro de Zoneamento e Uso da Terra do município de Duque de Caxias.

(2) Classificação dada pelo Anexo III da Lei Complementar Nº 007/99, de 01/07/99 que instituiu o Código de Obras do Município de Queimados, sendo:

- ZI-1: pequenas indústrias; e
- ZI-2: médias e grandes indústrias.

OBS: Revisão dos afastamentos, em jan/08, em virtude da modificação do Quadro de Zoneamento e Uso da Terra do Município de Queimados, SEMURMA, E-11/30.006/1993.

(3) Conforme Lei Complementar nº 042/09, de 11 de setembro de 2009.

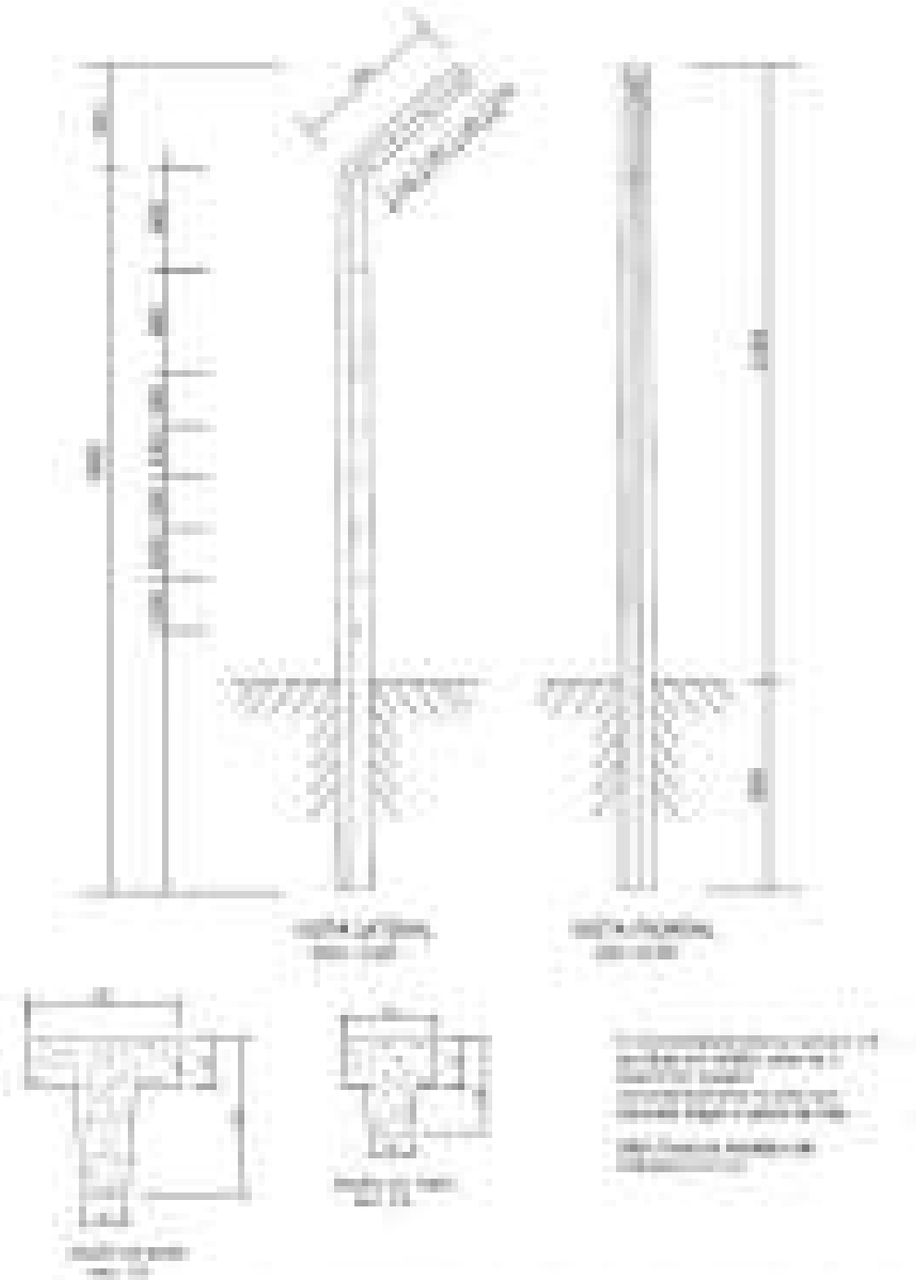
(4) Os afastamentos e taxas seguem, por orientação da Prefeitura, as posturas referentes aos Eixos de Comércio e Serviços 2 (ECS) descritas no Plano Diretor do Município de Três Rios (dez/2008).

ANEXO1



Obs.:
- Todas as medidas estão em centímetros;
- O arquivo CorelDraw12, não está no tamanho original da placa, devendo ser editado para plotagem;
- No caso de placas pintadas, obedecer os critérios determinados no Decreto nº 40.643/07 que institui a marca do Estado.
- Fonte = Futura XBlkCn BT

ANEXO 2





CRIAÇÃO DE AGÊNCIA DE FOMENTO LOCAL

7

7 Criação de Agência de Fomento Local

Uma Agência de Fomento local tem como objetivo principal a promoção do desenvolvimento econômico no âmbito municipal por meio do fortalecimento do empreendedorismo e da articulação dos diferentes atores públicos e privados, conhecimento e recursos necessários para atuação coordenada em prol da dinamização da economia.

Como uma agência de promoção do desenvolvimento, busca-se realizar atividades voltadas ao desenvolvimento dos diferentes setores e cadeias produtivas locais, incentivo à instalação de novos negócios, viabilizar a instalação dos distritos industriais e implantação de ações para a melhoria do ecossistema de negócios.

A agência busca ainda garantir a perpetuidade das políticas públicas bem-sucedidas, tentando minimizar chances de interrupção de projetos e ações em andamento e que estão gerando resultados positivos para a sociedade, em razão da alternância de poder.

Uma outra vantagem é que a agência também colabora para o controle social, à medida em que existem conselhos temáticos dos quais participam representantes da sociedade civil organizada, cujas atuações são relacionadas a atividades que promovem desenvolvimento econômico. O intuito dos comitês é deliberar e acompanhar as políticas públicas municipais de desenvolvimento econômico local.

A agência é criada por meio de lei, que cria uma autarquia de regime especial, cuja diretoria possui um mandato com prazo assegurado, cujo modelo segue anexo.

PARA INSPIRAR

Modelo de Lei de criação da Agência de Fomento e o Estatuto da Empresa Pública.

LEI Nº. XXXXXXX, DE XX DE XXXXXXX DE XXXXXX

Cria a Agência de Desenvolvimento – Fomenta XXXXXXXXXXXXXXX e dá outras providências

A CÂMARA MUNICIPAL DE XXXXXXXXXXXXXXXX DECRETA E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI:

CAPÍTULO I

DA AUTARQUIA

Art. 1º- Fica criada, sob a forma de autarquia de regime especial, a Agência de Desenvolvimento - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, com personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa, técnica e financeira.

Art. 2º- A Agência de Desenvolvimento - XXXXXXXXXXXXXXXXXXX, tem por finalidade a melhoria da vida de seus cidadãos e o fomento de uma sociedade da inovação e do empreendedorismo, exercendo o importante papel de promover o desenvolvimento sustentável, objetivando a transformação do modelo socioeconômico da cidade, incluída a melhoria da qualidade de vida.

Parágrafo único – A Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX funcionará como Comitê Gestor Municipal das Micro e Pequenas Empresas, previsto no art. 3º da Lei n.º 3.330/2009, nos termos desta Lei.

Art. 3º– No exercício de suas atividades, pugnará a Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX oferecendo de uma ampla gama de serviços à cidadania e às empresas, especialmente a Micro e Pequenas Empresas, desenhando e executando projetos de características diversificadas com objetivo de reforçar o tecido econômico da cidade e sua qualidade de vida, trabalhando ativamente com as empresas e com os agentes da cidade para a dinamização, modernização e o aumento da competitividade e sustentabilidade do sistema empresarial local;

I - executar ações que fomentem o empreendedorismo, a desburocratização e formalização de negócios existentes no Município;
II - o estimulo à criação de novos negócios;
III - a qualificação em gestão e áreas afins;
IV - a incubação de empresas de interesse ao desenvolvimento sócio econômico local;
V - o acesso à informação e inovação para as MPES;
VI - a promoção de acesso a mercado através de eventos como feiras e rodas de negócios, entre outros;
VII – o desenvolvimento da sociedade pela inovação e empreendedorismo;
VIII – a adoção do conceito de Cidade Empreendedora;
IX – a prospecção de mercados para as MPE.
X - fomentar a atividade rural, com o uso de tecnologias visando agregar valor e o incremento da produção;
XI - desenvolver o Empreendedorismo Ambiental, Social e Tecnológico, o cooperativismo e estimular o associativismo urbanos, a promoção do desenvolvimento de arranjos produtivos locais, programas de qualificação e extensão empresarial e artesanato
XII – a capacitação de professores para a introdução transversal do tema Empreendedorismo na grade das matérias lecionadas nas escolas públicas municipais, ofertadas às escolas particulares.
XIII - parcerias com o setor público e privado para o fomento a projetos que garantam um ambiente favorável ao amplo desenvolvimento das empresas existentes e na atração de novas, e outras atividades correlatas, voltadas para as Micro e Pequenas empresas e empreendedores do Município, e aqueles que promovam a ampliação e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.
XIV - planejamento e assessoramento empresarial.
XVI - geração de novas oportunidades de trabalho.

Art. 4º - Compete à Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXXXX:

I – Sua própria gestão, mediante repasses do Poder Executivo e outras receitas, incluindo a arrecadação de taxas;
II – oferecer acesso a linhas de crédito, inclusive oferecendo aval a empreendedores em XXXXXXXXXX em contratos de crédito com instituições financeiras e de fomento, na forma da Lei nº 3.841 de 10 de junho de 2013;
III – Criar e gerir a Casa do Empreendedor (ou equivalente), que manterá a Sala do Empreendedor;

IV – formar a Academia do Empreendedor, oferecendo capacitação e estágios, inclusive mediante convênios para a oferta de cursos em gestão da MPE, inovação, criatividade, empreendedorismo;
V – promover estudos sobre as necessidades crescentes dos empreendedores no Município, propondo e executando medidas para o seu atendimento;
VI – o observatório de representatividade das MPES e EIS, apoiando o cooperativismo e à representação empresarial;
VII – a criação e manutenção de um escritório de projetos, visando a captação de recursos;
VIII – prestar consultoria ao Município para que este apóie, inclusive financeiramente, mediante formalização própria, à Sociedade Garantidora de Crédito em vias de ser instituída na Região XXXXXXXXXXXXXXX, cuja participação de do município de XXXXXXXXX, via Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXXX, fica desde já autorizada por esta Lei;
IX - aprovar seu regimento interno, bem como a proposta de seu orçamento, a ser incluída no Orçamento Geral do Poder Executivo;

Parágrafo Único – Poderá a Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXX, aceitar, parcial ou integralmente, a delegação de atribuições compatíveis com a sua esfera de competência.

CAPÍTULO II

DO PATRIMÔNIO E DAS RECEITAS

Art.5° – A autonomia financeira da Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX será assegurada pelas seguintes fontes de recursos:

I – dotações orçamentárias atribuídas pelo Município em seu orçamento, bem como créditos adicionais;
II – doações, legados, subvenções e contribuições de qualquer natureza;
III – valores resultantes de convênios firmados com outros órgãos de direito público ou entidades privadas, nacionais ou estrangeiras;
IV – recursos provenientes de convênio, acordos ou contratos que vierem a celebrar;
V – produto das aplicações financeiras de seus recursos;
VI – recursos de outras fontes eventuais;
VII – repasses contratuais em execução;
VIII – taxas que lhe forem transferidas e outras que forem criadas.

Fundo de Inovação Tecnológica

Art. 6º - Fica criado o Fundo Municipal de Inovação Tecnológica – FUNTEC, com o objetivo de:

I - garantir condições financeiras para o financiamento de projetos para Micro e Pequenas Empresas investirem no desenvolvimento de tecnológico para o incremento de suas atividades;
II - oferecer linhas de financiamento de projetos inovadores e de base tecnológica;
III – Criar e manter incubadoras de empresas de base tecnológica;
IV - Oferecer linhas de financiamento de projetos inovadores e de base tecnológica;
V – Firmar parcerias e integrar tecnopólos;
VI – outras atividades afins.
Parágrafo único - O FUNTEC será vinculado à Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXX.

Art. 7º - Constituem receitas do FUNTEC:

I – dotações orçamentárias e repasses do Tesouro Municipal;
II – receitas de convênios, termos de cooperação ou contratos;
III –o resultado da devolução de recursos repassados;
IV - contribuições, transferências de recursos, subvenções, auxílios, doações ou legados, do poder público ou do setor privado;
V - créditos suplementares especiais;
VI - recursos repassados pela União ou por Governos Estaduais;
VII - rendimentos e juros provenientes de aplicações financeiras.

Art. 8º - Os recursos do FUNTEC deverão ser mantidos em conta especial.

Art. 9º - No caso de extinção do FUNTEC, seus recursos e direitos reverterão à Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXX.

Fundo de Desenvolvimento do município de XXXXXXX

Art. 10 - Fica criado o Fundo de Desenvolvimento de XXXXXXXXXXXX, visando promover o desenvolvimento dos empreendimentos em XXXXXXXXXXXXX.

§ 1º - O Fundo de desenvolvimento de XXXXXXXXXXXXX será vinculado à Agência de Desenvolvimento - XXXXXXXXXXXXX.

§ 2º - Dentre as ações de desenvolvimento dos empreendimentos, inclui-se, especialmente, a criação e manutenção de incubadoras de empresas.

Art. 11 - Constituem receitas do FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DE XXXXXXXXXX:

I – dotações orçamentárias e repasses do Tesouro Municipal;
II – receitas de convênios, termos de cooperação ou contratos;
III – contribuições, transferências de recursos, subvenções, auxílios, doações ou legados, do poder público ou do setor privado;
IV - créditos suplementares especiais;
V - recursos repassados pela União ou por Governos Estaduais;
VI - rendimentos e juros provenientes de aplicações financeiras.

Art.12 - Os recursos do FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DE XXXXXXXXXX deverão ser mantidos em conta especial.

Art. 13 - No caso de extinção do FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DE XXXXXXXXXX, seus recursos e direitos reverterão à Agência de Desenvolvimento - Fomenta Três Rios.

CAPITULO III

DO CONSELHO DIRETOR

Art.14 - O Conselho-Diretor da Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX é o seu órgão deliberativo superior, incumbindo-lhe exercer as competências previstas nesta Lei, conforme dispuser o seu regimento interno.

Parágrafo único: Compete privativamente ao Conselho-Diretor o exercício das competências previstas nesta Lei.

Art. 15 - O Conselho-Diretor da Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX será formado por 05 (cinco) Conselheiros indicados pelo Prefeito, e por este nomeados, todos devendo ser submetidos e aprovados pelo voto da maioria simples da Câmara Municipal, cabendo a um a Presidência do Conselho e a outro a sua Vice-Presidência.

.

§ 1o – Os Conselheiros deverão satisfazer, simultaneamente, as seguintes condições:

I – ser brasileiro;
II – possuir ilibada reputação e insuspeita idoneidade moral;
III – ter notável saber jurídico ou econômico ou de administração ou técnico, aos indicados pelo Prefeito;

§ 2º – Além dos cinco Conselheiros indicados pelo Prefeito, os Conselheiros, uma vez empossados, poderão convidar e nomear diretamente mais um Conselheiro, notório e reconhecidamente Empreendedor, para compor a Agência.

§ 3º - A Presidência e a Vice-Presidência da Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX será ocupada por todos os Conselheiros-Diretores indicados pelo Prefeito, na forma de rodízio, por iguais e sucessivos períodos, definidos mediante divisão isonômica do período de cada gestão, sorteados no ato de investidura e início de mandato.

§ 4º - O Conselheiro que preferir não ocupar a Presidência ou a Vice-Presidência no período que lhe caberia, poderá indicar o Conselheiro que irá cumprir o mandato em seu lugar.

Art. 16 – O mandato dos Conselheiros será de 04 (quatro) anos, admitida uma única recondução.

§ 1º – Os Conselheiros, no ato de posse e ao fim dos respectivos mandatos, apresentarão declaração de bens.

§ 2º – A posse dos Conselheiros será mediante prévia assinatura do termo de compromisso, nos moldes do previsto nesta Lei.

§ 3º – Cada Conselheiro, exceto o previsto no parágrafo segundo do artigo 15 desta lei, inclusive em caso de reeleição, terá sua indicação submetida à Câmara Municipal.

§ 4º – A função de Conselheiro-Diretor será considerada de relevante interesse público, vedada qualquer espécie remuneratória.

Art. 17 – As deliberações do Conselho-Diretor serão e aprovadas pela maioria simples de seus integrantes e devidamente fundamentadas, publicadas em ementa no Boletim Informativo Oficial do Município de XXXXXXXXXXXXX cabendo ao Presidente do Conselho o voto de qualidade, no caso de empate.

Parágrafo único – Das deliberações do Conselho-Diretor não cabe recurso hierárquico impróprio.

Art. 18 – Uma vez nomeado, o Conselheiro só perderá o cargo por renúncia, por decisão judicial irrecorrível ou transitada em julgado, cuja natureza e objeto seja incompatível ou impeditivo do exercício do cargo; por regular processo disciplinar, mediante Processo Administrativo Disciplinar, na forma da lei, onde se lhe assegure amplo direito de defesa; ou, nos demais casos previstos em lei, que incompatibilize ou impeça o exercício do cargo.

Art. 19 – No caso de vacância do cargo de Conselheiro, o Prefeito procederá à nova nomeação, exclusivamente pelo prazo que faltar à complementação do respectivo mandato, observadas as disposições contidas nesta Lei.

Parágrafo único – O preenchimento de cargo vacante de Conselheiro a que se refere o presente artigo somente se fará para impedir que, em função das vacâncias, o Conselho Diretor fique, ainda que transitoriamente, com número inferior a 3 (três) integrantes. Em caso contrário, até o final dos mandatos em tela, não haverá novas nomeações de Conselheiros pelo prazo necessário a complementação dos mandatos vacantes.

CAPÍTULO IV

DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Art. 20 – A Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX contará, em sua estrutura administrativa, com o Conselho-Diretor, Conselho-Consultivo, Fundo de Inovação Tecnológica, Fundo Mantenedor de Desenvolvimento de Três Rios e Casa do Empreendedor, na forma da lei que a instituir.

§ 1º – O Vice-Presidente do Conselho-Diretor exercerá a Presidência nas faltas e impedimentos do Presidente.

§ 2º - O Conselho-Diretor, órgão máximo da Autarquia, será dividido, em:

I – Diretoria Administrativa e da Agência de Financiamento;
II - Diretoria da Academia do Empreendedor;
III – Diretoria do Observatório de Boas Práticas e de Representação da MPE;
IV – Diretoria do Escritório de Projetos e Eventos;
V – Diretoria Jurídica;
VI - Diretoria Consultiva Convidada.

§ 3° - A Diretoria da Agência de Financiamento terá como atribuições:

I – Oferecer linhas de crédito aos empreendedores;
II - Oferecer linhas de crédito aos empreendedores que possuam apontamentos nos órgãos restritivos de crédito mediante o Fundo de Aval, sob sua responsabilidade;
III - A captação de recursos, mediante repasses de outros Entes e órgãos, públicos ou privados, nacionais e internacionais;
IV – Firmar parcerias, convênios, contratos de gestão, contratos administrativos com OSCIP´s habilitadas à gestão de microcréditos;
V - Firmar parcerias, convênios e contratos com Instituições Financeiras, intermediando e representando-as, atuando na análise de crédito dos empreendedores potencialmente captadores de empréstimos;
VI - Estimular e apoiar a implantação local ou regional de instituições de crédito, como cooperativas de crédito, bancos populares e agências de bancos públicos e privados na sede da Casa do Empreendedor;
VII – Outras atividades afins.

§4° - A Diretoria da Academia do Empreendedor terá como atribuições:

I - Firmar convênios com órgãos públicos, Universidades público/privadas, instituições de fomento e quaisquer outras para oferecer palestras e cursos de extensão, graduação e pós graduação em gestão da MPE, inovação, criatividade, empreendedorismo através de concessão de bolsas de estudo para qualificação das MPEs e Eis do Município;
II - Firmar convênio para implantação de Escritório Modelo, campo de estágio no atendimento e orientação aos empreendedores do Município de XXXXXXXXXX;
III - Firmar convênios com Universidades público/privadas, instituições de fomento e quaisquer outras de base tecnológica e investigativa para a produção de estudos e pesquisas sobre as MPE´s e EI´s, afim de ordenar o planejamento de ações que garantam a sustentabilidade dos pequenos negócios no Município;
IV - Formar grupo de consultores sênior, empresários do Município, denominados Anjos Empreendedores, para orientação de novos e futuros empresários no Município.
V – Promover a capacitação para os pequenos negócios locais em editais de licitação para fornecer produtos e serviços para a Administração Pública;
VI - Capacitar servidores públicos para priorizar a aquisição de produtos e serviços dos pequenos negócios locais;
VII - Campanhas de educação tributária;
VIII - Capacitação em inovação e tecnologia;

IX - Capacitação de empresários e funcionários, urbanos e rurais, de qualquer natureza;
X - Participação em projetos e programas de instituições de ensino, pesquisa e fomento tecnológico e inovação;
XI - Participação em projetos e programas de instituições de ensino do "Sistema S".
XII - Assistência técnica e acesso a novas tecnologias.

§ 5º - A Diretoria do Observatório de boas práticas e de Representação da MPE terá como atribuições:

I - Apoiar continuamente o cooperativismo e à representação empresarial fortalecendo as instituições existentes e fomentando a criação de novas de acordo com os novos setores econômicos do município, com a criação e manutenção de Incubadoras de Empresas, com recursos do FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DE XXXXXXXXXX, sob sua responsabilidade;
II - Promover missões, visitas técnicas, caravanas empresariais e participação em exposições e feiras nacionais e internacionais para promoção dos pequenos negócios;
III - Promover Benchmarketing entre as MPES e Eis, nacionais e internacionais;
IV - Fomentar a promoção da Sociedade da Informação impactando com ações de Serviços que vão desde a criação de empresas até o impulso à pesquisa, desenvolvimento e inovação (I+D+i) e o apoio de novos setores emergentes;
V - Outros projetos e ações de políticas tributárias;
VI - Parcerias com instituições associativas de pequenos negócios.;
VII - Estímulo e apoio à criação e ao desenvolvimento de instituições de representação dos pequenos negócios, como associações empresariais e sindicatos empresariais;
VIII - Consórcios e associações de pequenos negócios com foco no atendimento às demandas da Administração Pública e das empresas privadas locais e regionais.

§ 6º - A Diretoria do Escritório de Projetos e Eventos terá como atribuições:

I - Diagnosticar os fundos de investimentos nacionais e internacionais, públicos e privados voltados para ações tecnológicas, bem como gerir o FUNTEC;
II - Elaborar projetos e captar recursos que garantam a implantação e manutenção do Conceito de Smart City no Município de XXXXXXXXXX;
III - A Smart City será composta por projetos a serem financiados através da captação de recursos que atuem, preferencialmente, nas seguintes vertentes:
IV - Smart City – Cidade Empreendedora;
V - Cidade Digital – provedor público de internet, sistemas integrados de comunicação gratuita;

VI - Cidade Sustentável – Reaproveitamentos de energia, água e lixo;
VII - Cidade Turística – Infraestrutura hoteleira, de alimentação e entretenimento;
VIII - Cidade Cultural – Festivais e eventos municipais;
IX - Cidade Esportiva – Campeonatos e eventos municipais;
X - Cidade Educativa – Território social de convívio para a educação integral;
XI - Cidade Saudável–Prevenção e cuidados especializados;
XII - Cidade Inclusiva – Idosos, PcD e hipossuficientes;
XIII - Cidade Acessível– Acessibilidade e mobilidade urbana;
XIV - Cidade Segura – Prevenção e proteção ao cidadão;
XV - Cidade Produtiva – Balcão de Emprego, Portal de Serviços e Oportunidades e Incubadora Social para produção de artigos por MEI oriundos de famílias carentes destinado para Compras Governamentais específicas e Incubadora de MPE;
XVI - Cidade Cidadã – Canal da cidadania empresarial, mediação, arbitragem;
XVII - Outros projetos e ações de Planejamento e infraestrutura ao desenvolvimento econômico e social;
XVIII - Campanhas de acesso e informação aos pequenos negócios informais;
XIX - Outros projetos e ações de associativismo–representação; e
XX - Outros projetos e ações de empreendedorismo.

§ 7° - À Diretoria Jurídica Administrativa compete:

I - Estabelecer políticas e procedimentos administrativos. Administrar os recursos materiais necessários ao desempenho das atividades da Autarquia e de sua equipe de trabalho;
II - Opinar juridicamente nas tomadas de decisões do Conselho-Diretor, relativas à Administração da Autarquia;
III – Assessorar juridicamente o Conselho-Diretor;
IV – Representar a Autarquia em Juízo;
V – Acompanhar os procedimentos pertinentes junto aos órgãos do Ministério Público;
VI – Desempenhar outras atribuições afins.

§ 8° - À Diretoria Consultiva Convidada cabe

I – Assessorar o Conselho-Diretor sobre as políticas públicas sob a responsabilidade da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXX;
II – Atuar como Auxiliar das demais Diretorias;
III – Usar sua expertise para auxiliar os trabalhos da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXXXXXX;

IV – Funcionar como conselheiro permanente da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXXX;
V – Acompanhar todas as áreas da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXXXX, propondo ações para o atendimento das metas de qualidade;
VI - Sugerir estratégias para cumprimento de metas e prazos;
VII - Acompanhar indicadores de desempenho, avaliando e aplicando medidas para corrigir distorções;
VIII - Acompanhar auditorias e inspeções internas e externas, sugerindo as providências necessárias ao atendimento das solicitações dos agentes de inspeção e auditores;
IX – Sugerir formas de atendimentos às normas de segurança a fim de garantir condições seguras no ambiente de trabalho.

Art. 21 - Compete ao Conselho-Consultivo:
I – O controle social da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXX;
II – Atuar, em caráter consultivo, como órgão de acompanhamento das ações da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXX;
III – Apresentar sugestões em todas as áreas da Agência de Desenvolvimento XXXXXXXXXXXXXX;
IV – Opinar sobre os projetos e assuntos submetidos à sua apreciação.

§ 1º - O Conselho Consultivo será paritário, entre membros da Sociedade Civil organizada e integrantes da Administração Pública Municipal, composto por:

I – da Sociedade Civil serão convidados:

a) 2 representantes do SEBRAE;
b) 1 representante do CDL;
c) 1 representante do Sindicato do Comércio de xxxxxxxxxxxxxx;
d) 1 representante dos Empreendedores Individuais de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
e) 1 representante das MPEs de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
f) 1 representante da Caixa Econômica Federal de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
g) 1 representante do Banco do Brasil de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
h) 1 representante do SESC de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
i) 1 representante dos SENAC de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
j) 1 representante do SESI de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
k) 1 representante do SENAI de xxxxxxxxxxxxxxx;
l) 1 representante do SEST de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;

m) 1 representante dos SENAT de xxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
n) 1 representante da Associação de Artesanato de xxxxxxxxxxxxxxxxxx;
o) 1 representante da Associação de Produtores Rurais de xxxxxxxxxxxxxxxx;
p) 1 representante da EMATER de xxxxxxxxxxxxxxx; e
q) 1 representante da UFRRJ campus xxxxxxxxxxxxxxxx.

I – do Governo, indicados pelo Prefeito:
a) 2 representantes da Companhia de Desenvolvimento de xxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
b) 2 representantes da Secretaria de Indústria e Comércio;
c) 2 representantes da Secretaria de Fazenda e da Micro e Pequena Empresa e do Empreendedor;
d) 2 representantes da Secretaria de Gestão Pública e Compras Governamentais;
e) 2 representantes do serviço de água e esgoto de xxxxxxxxxx;
f) 2 representantes da Secretaria de Educação;
g) 2 representantes da Secretaria de Controle Interno;
h) 2 representantes da Chefia de Gabinete do Prefeito;
i) 2 representante da Secretaria de Promoção Social;

§ 2º - A função de Conselheiro-Consultor será considerada de relevante interesse público, vedada qualquer espécie remuneratória.

Normas Administrativas

Art. 22 – A Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX poderá requisitar servidores e empregados públicos ou funcionários da administração direta e indireta para auxiliarem ou assistirem aos trabalhos necessários para o fiel desempenho de suas atribuições.

§ 1º - Os servidores requisitados perceberão suas remunerações pelo órgão de origem, possibilitada a complementação com funções gratificadas ou cargos em comissão.

§ 2º – As contratações de pessoal da Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX serão feitas exclusivamente por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos.

CAPÍTULO V

DA IMPLANTAÇÃO DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO

FOMENTA XXXXXXXXXXXXXXX

Art. 23 – O Prefeito deverá tomar as medidas necessárias à implantação da Agência de Desenvolvimento xxxxxxxxxxxxxxx, inclusive com a indicação prévia de seus Conselheiros, nos termos desta Lei, em até 90 (noventa) dias contados da data de publicação desta Lei.

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 24 - Fica o Poder Executivo autorizado a abrir crédito especial bem como o elemento de despesa e proceder às demais medidas necessárias ao atendimento do disposto no artigo anterior.

Art. 25 – O mandato dos Conselheiros-Diretores da primeira administração da Agência de Desenvolvimento – XXXXXXXXXXXXXXXXXX se encerrará em 31 de dezembro de 2018.

Art. 26 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 27 - Revogam-se as disposições em contrário.

XXXXXXXXXXXXXXX
Prefeito

ESTATUTO

AGÊNCIA XXXXX DE FOMENTO S/A

CAPÍTULO I

DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, OBJETO E DURAÇÃO

Art. 1º - A AGÊNCIA XXXXXX DE FOMENTO S/A, é uma empresa pública, integrante da Administração direta do Município de XXXXXXX, vinculada à Secretaria de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, e rege-se por este Estatuto e pela legislação em vigor.

Art. 2º - A sede e o foro da Sociedade são os do Município de XXXXX, Estado do Rio de Janeiro, situada na ENDEREÇO, centro – XXXXX – CEP.: XXXXXX.
Parágrafo único. Sempre que o interesse social o exigir a AGÊNCIA XXXXXX DE FOMENTO S/A poderá, a critério e por deliberação do Conselho de Administração, abrir filiais, agências, sucursais e escritórios, no País ou no exterior.

Art. 3º - A Sociedade, observada a política de desenvolvimento econômico e social do Município de XXXXX, tem por objetivo social:
a) Executar, rever e atualizar os Planos Diretores dos distritos e condomínios industriais existentes em XXXXXX e de outros que vierem a ser criados;
b) Promover assistência aos empreendimentos que se ajustarem aos Planos Diretores;
c) Promover estudos tendo em vista o desenvolvimento equilibrado das áreas adjacentes aos distritos e condomínios industriais;
d) Participar de entidades públicas e privadas, cujos projetos se ajustem aos Planos Diretores, inclusive, mediante subscrição de capital;
e) Promover a criação de entidades subsidiárias;
f) Promover convênios, contratos ou acordos para atender à sua finalidade;
g) Promover a obtenção de recursos internos ou externos, mediante a autorização expressa dos poderes Executivo ou Legislativo;
h) Providenciar, junto aos órgãos ou entidades públicas e privadas, o desenvolvimento de ações no interesse da execução dos Planos Diretores;
i) Operar serviços e executar obras, diretamente ou por adjudicação, nos distritos e condomínios industriais;
j) Fiscalizar a utilização das terras que vieram a ser desapropriadas pelo Executivo para constituírem propriedades da Agência XXXXXX de Fomento S/A, e das que vier a vender e proteger as áreas desocupadas e administrar as de uso comum;
k) Vender, a qualquer título, ou arrendar imóveis, integrantes do seu patrimônio;
l) Pagar, com recurso próprio, imóveis desapropriados, para fins do disposto no artigo XX da Lei nº XXXX de XX/XX/20XX.
m) Propor a formulação, no âmbito da Secretaria Municipal a que estiver vinculada, da política de estímulo ao desenvolvimento das atividades industriais do Município;
n) Exercer outras atividades, de sua exclusiva competência, necessárias ao cumprimento das suas atividades;

Parágrafo único. Para o desempenho de suas atribuições, a Sociedade poderá anular diretamente ou mediante a contratação de terceiros, inclusive quanto a serviços de consultoria, estudos e projetos, realização de seminários, feiras, exposições e outros eventos promocionais, bem como, celebrar convênios ou outros instrumentos com entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, observada a legislação aplicável.

Art. 4º - O prazo de duração da Sociedade é indeterminado.

CAPÍTULO II

CAPITAL SOCIAL

Art. 5º - O Capital Social é de R$ XXXXXX (VALOR POR EXTENSO), representado por XXXXX (VALOR POR EXTENSO) ações ordinárias, todas sem valor nominal, pertencentes em sua totalidade ao Município de XXXXXX e a integralização do capital a ser subscrito pelo Município de XXXXXX, far-se-á da seguinte forma:

I - Pelo crédito adicional especial em moeda corrente no valor de R$ XXXX (VALOR POR EXTENSO) e,
II - Pela Data de Terras XXXXXXXX.

§ 1º - O capital previsto neste artigo será atualizado monetariamente de acordo com a legislação pertinente.
§ 2º - As ações ordinárias serão todas nominativas.
§ 3º - Não serão emitidos certificados, porquanto todas as ações serão nominativas.
§ 4º- O Município de XXXXX detém o controle da totalidade do capital da AGÊNCIA XXXXX DE FOMENTO S/A, mas o capital da empresa poderá ser aberto à participação de pessoas jurídicas de direito público e entidades da administração indireta, resguardando-se, em qualquer caso, o controle do Município.
§5º- O capital da AGÊNCIA XXXX DE FOMENTO S/A, poderá ser aumentado, por ato do Poder Executivo, mediante a incorporação de bens e direitos ou por qualquer outra hipótese admitida em lei; e poderá ser reduzido, por ato do Poder Executivo, mediante a desincorporação de bens e direitos ou por qualquer outra hipótese admitida em lei.
§ 6º- Os bens cujos valores foram integralizados ao capital da Empresa dependem, para efeitos de alienação e oneração, de autorização do Prefeito.

CAPÍTULO III

ASSEMBLEIA GERAL

Artº 6º- A Agência XXXX de Fomento S/A - AGÊNCIA , tem a seguinte estrutura:
I- Assembleia Geral
II- Conselho de Administração
III- Diretoria Executiva
IV- Conselho Fiscal

CAPÍTULO IV

ASSEMBLEIA GERAL

Art. 7º - A Assembleia Geral realizar-se-á ordinariamente até o dia 30 de abril de cada ano e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais o exigirem.
Parágrafo único – A convocação da Assembleia Geral Ordinária dependerá do cumprimento do disposto no art. 16, inciso I, alíneas "a", "b" e "c".

Art. 8º - O Chefe do Poder Executivo Municipal, por meio de seus atos, exerce na AGÊNCIA XXXX DE FOMENTO S/A as atribuições típicas da Assembleia Geral.

Art. 9º – Compete à Assembleia Geral:
I – Tomar as contas dos administradores;
II – Examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras;
III – Deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
IV – Eleger os membros do Conselho de Administração e membros do Conselho Fiscal, quando for o caso;
V – Aprovar a correção da expressão monetária do capital social;
VI – Reformar o Estatuto Social.

CAPÍTULO V

ADMINISTRAÇÃO DA SOCIEDADE

Art. 10 – A Administração da AGÊNCIA competirá ao Conselho de Administração e à Diretoria, conforme previsto neste Estatuto.

§ 1º. O conselho de administração é órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores.

§ 2º. Os Conselheiros e Diretores ao firmarem o termo de posse, deverão prestar a declaração de que trata o art. 157 da Lei n.º 6404/76, e nos 30 (trinta) dias subsequentes, apresentação de relação de bens.

§ 3º. São inelegíveis para os cargos de administração da companhia as pessoas impedidas por lei especial, ou condenadas por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos.

§4º. O conselheiro deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembleia-geral, aquele que:
I - Ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal; e
II - Tiver interesse conflitante com a sociedade.

§ 5º. Ao Chefe do Poder Executivo compete a avaliação do desempenho, individual e coletivo, dos administradores que integram os Conselhos de Administração e Fiscal.

Seção I

Conselho de Administração

Art. 11 – O Conselho de Administração da Companhia será composto de 3 (TRÊS) membros, sendo presidido por um deles, todos pessoas naturais, eleitos pelo prazo de 2 (dois) anos pela Assembleia Geral, podendo ser reeleitos.

Parágrafo Único – Os componentes do Conselho de Administração, bem como seu presidente, serão indicados pelo chefe do Executivo.

Art. 12 – Ao Presidente do Conselho de Administração compete presidir as suas reuniões.

§ 1º - As reuniões do Conselho serão convocadas através de aviso por escrito, enviado a cada Conselheiro com antecedência mínima de 8(oito) dias da data da reunião.

O referido aviso conterá breve descrição das matérias da ordem do dia e será considerado dispensado se o Conselheiro presente não o reclamar até o início da reunião.

§ 2º - Independentemente das formalidades prescritas no parágrafo anterior, será considerada regular a reunião a que comparecerem pessoalmente todos os Conselheiros.

§ 3º - Caberá ao Presidente, além do voto individual, o de qualidade, no caso do empate;

Art. 13 – Na hipótese de vacância do cargo de conselheiro, decorrente de falecimento, renúncia ou incapacidade, o Conselho de Administração convocará um substituto, com mandato até a primeira Assembleia Geral.

§1º - Ocorrendo vacância da maioria dos cargos, a Assembleia Geral deverá ser convocada para proceder à nova eleição.

§ 2º - No caso de vacância de todos os cargos do Conselho de Administração, competirá à Diretoria convocar a Assembleia Geral.

§ 3º - O substituto eleito para preencher o cargo vago completará o prazo de gestão do substituído.

§ 4º - O prazo de gestão do Conselho de Administração se estende até a investidura dos novos administradores eleitos.

Art. 14 – O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, nas datas que fixar e, extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente, ou por 2 (dois) Conselheiros, devendo, entretanto, reunir-se não menos do que uma vez por semestre em cada exercício social.

Art. 15 – O quórum das reuniões do Conselho de Administração será o da maioria dos seus membros. As deliberações deverão ser tomadas por maioria de votos e os membros ausentes poderão votar através correspondência pelos meios eletrônicos.

§ 1º - As deliberações do Conselho devem ser registradas no livro de Atas de Reuniões do Conselho de Administração;

§ 2º - Compete ao Presidente do Conselho de Administração informar à Diretoria e à Assembleia Geral, conforme o caso, sobre as deliberações tomadas em suas reuniões. Todas as notificações endereçadas ao Conselho de Administração deverão ser enviadas ao seu Presidente.

Art. 16 – Compete ao Conselho de Administração:
I– Encaminhar às Secretarias a que a AGÊNCIA estiver vinculada, a de Fazenda, e a Controladoria Geral do Município, até 30 (trinta) dias antes da realização da Assembleia;

a) O relatório de Administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;
b) A cópia das demonstrações financeiras e o orçamento integrado do exercício anterior, acompanhado dos pareceres dos Auditores Independentes, se houver, do Conselho Fiscal e da Auditoria Interna;
c) Os demais documentos previstos na legislação municipal;
II – Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros, papéis e processados da Sociedade, solicitar informações sobre os contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;
III– Convocar Assembleia Geral quando julgar conveniente e obrigatoriamente, no primeiro quadrimestre após o término de cada exercício social;
IV – Manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria;
V – Submeter à Assembleia Geral a correção da expressão monetária do capital social;
VI – Escolher e destituir os Auditores Independentes;
VII- Aprovar e autorizar expressamente a aquisição, alienação, transferência, arrendamento e oneração de bens imóveis do ativo fixo da Sociedade, obedecido ao disposto na legislação vigente;
VIII – Aprovar e autorizar expressamente ajustes e contratos de qualquer natureza, quando de valor igual ou superior a 5% (cinco por cento) do capital social;
IX - Aprovar e autorizar, expressamente, a aquisição, alienação, arrendamento e oneração de bens móveis do ativo fixo da Sociedade, quando de valor igual ou superior a 5% (cinco por cento) do capital social, obedecido ao disposto na legislação vigente;
X – Aprovar, em caráter geral, as tabelas de preços e condições de alienação de áreas industriais e, especificamente, as vendas que devam ser feitas em condições especiais, mediante proposta da Diretoria;
XI – Aprovar e autorizar o encaminhamento, à Assembleia Geral, de proposta da Diretoria, versando sobre a reforma estatutária, dissolução ou liquidação da Sociedade, fusão ou incorporação sob qualquer modalidade;
XII - Aprovar e autorizar a abertura e o fechamento de filiais e sucursais;
XIII – Aprovar e autorizar o Orçamento Empresarial, obedecidas às normas baixadas pelo Governo do Município de XXXX aplicáveis à sociedade;
XIV - Aprovar e autorizar o Orçamento Empresarial, obedecidas às normas baixadas pelo Governo do Município de XXXX aplicadas à sociedade;

XV - Aprovar o Regimento Interno da Sociedade, no qual será definida a organização básica da empresa;
XVI – Aprovar o Regulamento de Pessoal;
XVII – Eleger os membros da Diretoria.

Seção II

Diretoria Executiva

Art. 17 – A diretoria Executiva da AGÊNCIA compõe-se de 3 (três) membros: Diretor Presidente, Diretor de Operações e Diretor de Administração e Finanças, todos eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração, sendo o prazo de gestão de 02 (dois) anos, permitida a reeleição.

§1º - Na hipótese de ausência ou impedimento temporário de qualquer de seus membros, as respectivas atribuições serão desempenhadas segundo indicação do Diretor-presidente.

§ 2º - Ficam designados, em ordem sucessiva, para substituir o Diretor-presidente, na hipótese de ausência ou impedimento temporária deste, o Diretor de Operações e o Diretor de Administração e Finanças, sem que haja indicação prévia, conforme estabelecido no parágrafo 1º deste artigo.

§ 3º - Em caso de vacância de cargo da Diretoria, competirá ao Conselho de Administração eleger o membro substituto, quem completará o mandato do substituído.

§ 4º - Os Diretores permanecerão no exercício de seus cargos até que seus substitutos sejam empossados.

§ 5º - A renúncia do administrador torna-se eficaz, em relação à companhia, desde o momento em que lhe for entregue a comunicação escrita do renunciante, e em relação a terceiros de boa-fé, após arquivamento no registro de comércio e publicação, que poderão ser promovidos pelo renunciante.

Art. 18 – A Diretoria reunir-se-á, ordinariamente, pelo menos uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que os interesses da Sociedade o exigirem.

§ 1º - As reuniões da Diretoria realizar-se-ão por convocação do Diretor-Presidente ou de 2 (dois) outros Diretores, mediante aviso por escrito enviado a cada diretor com antecedência de 1(um) dia da data da reunião. O aludido aviso conterá breve descrição das matérias da ordem do dia. Os Diretores, entretanto, poderão dispensar a convocação escrita.

§ 2º - Independentemente das formalidades descritas no parágrafo anterior, será considerada regular a reunião a que comparecerem todos os Diretores.

§ 3º - O quórum para as reuniões será o da maioria absoluta, devendo as deliberações serem tomadas pela maioria de votos e podendo os membros ausentes votar através de correspondência por meio eletrônico.

§ 4º - Caberá ao Diretor-Presidente, além do voto individual, o de qualidade, no caso de empate.

§ 5º - As deliberações deverão ser registradas no livro de Atas das Reuniões da Diretoria.

Art. 19 – São atribuições da Diretoria:
I – Contratar, transigir, contrair obrigações em nome da Companhia;
II – Adquirir, onerar, alienar, a qualquer título, bens imóveis ou direitos a eles relativos, mediante prévia autorização do Conselho de Administração;
III - Aprovar e autorizar, expressamente, a aquisição, alienação, transferência, arrendamento e oneração de bens móveis do ativo fixo da Sociedade, quando de valor inferior a 5% (cinco por cento) do capital social, obedecido o disposto na legislação vigente;
IV – Aprovar e autorizar, previamente, ajustes e contratos de qualquer natureza decorrentes de compras, serviços ou obras, referentes a legislação referente a licitações, quando de valor inferior a 5% (cinco por cento) do capital social;
V – Decidir sobre as vendas de lotes industriais dentro das tabelas e condições aprovadas pelo Conselho de Administração;
VI – Fixar os poderes dos procuradores constituídos na forma do artigo. 24 deste Estatuto;
VII – Decidir sobre pedidos de prorrogação de prazo por parte de compradores de lotes industriais para a implantação de seus respectivos projetos, bem como sobre quaisquer novações dos contratos com eles firmados;
VIII – Determinar procedimento judicial contra adquirentes de lotes industriais por quaisquer inadimplências, ou quebra de obrigações;
IX – Decidir sobre todas as matérias que lhe sejam submetidas pelo Diretor-Presidente ou pelos demais Diretores;
X – Convocar a Assembleia Geral, na hipótese do § 1º do artigo 150 da Lei n.º 6.404 de 15/12/1976.

Art. 20 – É de competência exclusiva do Diretor Presidente:
I– Representar a Companhia ativa ou passivamente em juízo ou fora dele e constituir os procuradores ad justiça;
III – Presidir reuniões da Diretoria;
III – Dirigir as atividades da Sociedade, conforme orientação geral fixada pelo Conselho de Administração;
IV – Admitir, contratar, ou demitir empregados, fixar salários, gratificações e benefícios, na forma constante do Regulamento de Pessoal, observado, no que couber, o disposto nos arts. 40/45 deste Estatuto;
V – Exercer todos os atos de Administração Geral, podendo delegar competência;
Parágrafo Único. A Auditoria Interna será subordinada diretamente ao Diretor Presidente, que deverá apreciar os resultados, adotando as medidas corretivas necessárias.

Art. 21 – Compete ao Diretor de Operações:
I – Orientar o atendimento a investidores interessados em se implantar no Município de XXXX;
II – Propor ao Governo do Município a implementação de medidas que viabilizem a instalação de indústrias, analisando as melhores condições custo/benefício;
III – Promover o desenvolvimento setorial, através da implantação de cinturões de fornecedores no entorno das empresas de grande porte instaladas ou que venham a se instalar no Município;
IV – Coordenar, junto às concessionárias de serviços públicos, empresas privadas e demais órgãos envolvidos no processo, todas as ações necessárias para viabilizar a instalação de indústrias;
V – Identificar oportunidades de atração de investimento mais promissores e adequados ao Município de XXXX através da promoção de estudos setoriais e da participação em eventos, como congressos, seminários, feiras e missões comerciais no Brasil e no exterior;
VI – Coordenar a elaboração de diagnósticos e perspectivas dos setores econômicos no âmbito nacional, estadual e municipal visando avaliar o seu potencial e as tendências da economia;
VII – Promover a seleção das informações mais relevantes contidas nos estudos setoriais e regionais realizados, para inserção em banco de dados com vista a futuros levantamentos de necessidades de infraestrutura;
VIII – Estabelecer estratégias para atração e captação de investimentos específicos e adequados a cada região do Município;
IX – Coordenar a formulação e implementação de programas de fomento ou incentivos visando o desenvolvimento econômico;
X – Exercer outras atividades correlatas que lhe forem atribuídas, inclusive análise de outros setores, que eventualmente, forem determinadas pela Presidência.

Art. 22 – Compete ao Diretor de Administração e Finanças:
I- Estabelecer sistemas de organização e métodos, visando racionalizar as atividades da Companhia;
II- Planejar a política de recursos humanos, coordenando sua implementação;
III- Adotar todas as providências necessárias ao normal funcionamento da Companhia, planejando e coordenando os recursos materiais e os serviços de apoio necessários;
IV- Planejar, organizar, coordenar e controlar os recursos financeiros da Companhia;
V- Articular-se, com os órgãos municipais competentes para obtenção dos recursos necessários à promoção do desenvolvimento técnico e gerencial do quadro funcional da Companhia;
VI- Promover sistemas de planejamento financeiro estabelecendo eficientes e eficazes meios de controle e execução;
VII- Assegurar controle de ordem tributária e fiscal;
VIII- Promover sistemas de custos, estabelecendo eficientes e eficazes meios de acompanhamento e controle;
IX- Estabelecer normas de controle dos recursos patrimoniais da Companhia, coordenando sua aplicação;
X- Promover sistemas de contabilidade, submetendo, tempestivamente, à Diretoria, o Balanço Patrimonial e as demais demonstrações financeiras referentes aos exercícios encerrados, na forma da lei;
XI- Promover a elaboração de orçamentos e previsões financeiras da Companhia;
XII- Estabelecer normas para investimentos de capital da Companhia assegurando meios eficientes de controle;
XIII- Promover meios para obtenção de recursos através de subvenções e/ou financiamentos a curto e longo prazos;
XIV- Encaminhar, às Secretarias a que a AGÊNCIA estiver vinculada, a de Fazenda e a Controladoria Geral do Município, as solicitações para modificações orçamentárias, realização de investimento ou outras despesas de capital, nos termos da legislação vigente;
XV- Coordenar o desenvolvimento das atividades relacionadas com o processamento de dados no âmbito da AGÊNCIA.

Art. 23 - A Sociedade só estará obrigada para com terceiros mediante a assinatura de 2 (dois) diretores, ou de um Diretor e um Procurador especialmente nomeado, sendo um dos signatários, necessariamente, o Diretor-Presidente da Companhia.

Art. 24 – Na Constituição de Procuradores ad negotia é indispensável a assinatura de 2(dois) Diretores, um deles o Diretor-Presidente.

§ 1º - Exceção feita ao caso de poderes outorgados para representação em Juízo, de competência exclusiva do Diretor-Presidente, todas as procurações concedidas pela Companhia serão por tempo determinado.
§ 2º - A Sociedade manterá um livro especial onde serão registradas todas as procurações outorgadas em seu nome e o teor das mesmas.

Seção III

Remuneração

Art. 25 – Os membros do Conselho de Administração farão jus a um jeton, mensal, de no máximo o valor equivalente a 10% (dez por cento) da remuneração mensal equivalente ao valor do cargo símbolo SEC do quadro de vencimentos e salários do Município de XXXX.

Art. 26 – Os membros da Diretoria serão eleitos pelo Conselho de Administração quando servidores municipais, sem acumulação dos vencimentos.

Art. 27 – O funcionário eleito para membro da Diretoria perceberá a integralidade do salário de seu cargo de Diretor ou o percebido da municipalidade.

Art. 28 – É facultado aos membros da Diretoria gozar, a título de prêmio, após 1(um) ano de mandato, licença especial de 1(um) mês, sem prejuízo da percepção de sua remuneração.

Parágrafo Único. A licença será concedida pelo Conselho de Administração, observada, na concessão, a época que melhor atenda ao interesse da Empresa.

Art. 29 – Os deveres e responsabilidades dos membros da Diretoria são aqueles previstos nos arts. 153 a 159 da Lei n.º 6.404/76.

CAPÍTULO VI

CONSELHO FISCAL

Seção I
Composição, Eleição, Posse

Art. 30 – O Conselho Fiscal, que funcionaria em caráter permanente, será composto de 03 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, indicados pelo Chefe do Poder Executivo e eleitos pela Assembleia Geral, com mandado de um ano, sendo permitida a reeleição.

§ 1º - O Conselho Fiscal, sem prejuízo das normas contábeis e fiscais aplicáveis, deverá observar ainda, no que couber, as instruções editadas pela Controladoria Geral do Município.

§ 2º - Os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, deverão ser diplomados em curso de nível universitário e serão investidos nos seus cargos mediante assinatura de termo de pose em livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal, no prazo máximo de 05 (cinco) dias, a partir da data de emissão da comunicação oficial expedida pela AGÊNCIA.

Seção II
Deveres, Responsabilidades e Competência

Art. 31 – Os membros do Conselho Fiscal terão os mesmos deveres, responsabilidades e competência previstos para os Conselheiros Fiscais na Lei das Sociedades Anônimas n.º 6404/76, arts. 161 a 165 e no Decreto n.º 21.788 de 24/11/1995, aplicando-lhes, ainda, o disposto no § 6º do art. 77 da Constituição Estadual, competindo-lhes, ademais:
I – Eleger seu Presidente, na primeira reunião realizada após a posse, devendo o resultado ser comunicado a Controladoria Geral do Município, no prazo de 10(dez) dias de sua nomeação;
II – Manifestar-se, mensalmente, sobre o relatório da auditoria interna, recomendando à Diretoria a adoção de medidas corretivas que julgar convenientes, devendo proceder do mesmo modo com relação aos relatórios e pareceres da Auditoria Externa, quando houver;
III – Apresentar parecer conclusivo aprovando ou não as contas da Companhia, ao término de seu período de atuação, independentemente do mesmo procedimento ser adotado quando do encerramento do exercício financeiro.

Seção III
Reunião e Secretaria

Art. 32 – Os membros do Conselho Fiscal reunir-se-ão uma vez por mês, em caráter ordinário, podendo ser extraordinariamente convocados por qualquer um de seus membros ou pelo Presidente do Conselho de Administração.
Parágrafo Único. Caberá ao Diretor-Presidente da AGÊNCIA indicar um servidor qualificado para secretariar o Conselho Fiscal.

Seção IV
Remuneração

Art. 33 – Os membros do Conselho Fiscal farão jus a um jeton mensal de no máximo o valor equivalente a 10% (dez por cento) da remuneração mensal equivalente ao valor do cargo símbolo XXX do quadro de vencimentos e salários do Município de XXXX.

Parágrafo Único. O suplente que venha a substituir o membro efetivo, nos seus impedimentos, fará jus à percepção da remuneração atribuída ao titular.

CAPÍTULO VII

EXERCÍCIO SOCIAL, BALANÇO, LUCROS, FUNDOS E DIVIDENDOS

Art. 34. O exercício social coincidirá com o ano civil e obedecerá, quanto às demonstrações financeiras, aos preceitos deste Estatuto e da legislação pertinente.

§ 1º A empresa deverá elaborar demonstrações financeiras trimestrais ou semestrais e divulgá-las em sítio eletrônico.

§ 2º Aplicam-se os dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Imobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras.

§ 3º Outras demonstrações financeiras intermediárias serão preparadas, caso necessárias ou exigidas por legislação específica.

Art. 35. Os lucros apurados terão a destinação que o Prefeito estabelecer mediante proposta do Conselho de Administração.

Parágrafo único. É vedada a distribuição de lucros, sob qualquer pretexto, ao pessoal da RIO-URBE, inclusive aos membros que integram os órgãos Estatutários

CAPÍTULO VIII

ESCRITURAÇÃO

Art. 36. A escrituração da AGENCIA será mantida em registros permanentes, com obediência aos preceitos da legislação comercial e desta Lei e aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, devendo observar métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência.

§ 1º As demonstrações financeiras do exercício em que houver modificação de métodos ou critérios contábeis, de efeitos relevantes, deverão indicá-la em nota e ressaltar esses efeitos.

§ 2o A AGENCIA observará exclusivamente em livros ou registros auxiliares, sem qualquer modificação da escrituração mercantil e das demonstrações reguladas nesta Lei, as disposições da lei tributária, ou de legislação especial sobre a atividade que constitui seu objeto, que prescrevam, conduzam ou incentivem a utilização de métodos ou critérios contábeis diferentes ou determinem registros, lançamentos ou ajustes ou a elaboração de outras demonstrações financeiras

§ 3º As demonstrações financeiras serão assinadas pelos administradores e por contabilistas legalmente habilitados.

CAPÍTULO IX

EMPREGADOS DA COMPANHIA

Art.40 – O regime jurídico dos empregados da AGENCIA será o da Legislação Trabalhista.

Art.41 – A prévia aprovação pela Assembleia Geral, na qual participe obrigatoriamente o acionista majoritário, é condição de validade de qualquer alteração de contrato de trabalho ou função de confiança que acarrete quaisquer ônus para a Empresa, passíveis de extensão, inclusive por efeito reflexo, a generalidade dos empregados ou a componentes de uma ou mais categorias de celetistas.

Art. 42 – A Companhia estabelecerá, em instrumentos próprios, devidamente registrados no Ministério do Trabalho ou em outro órgão de valor jurídico equivalente, políticas, diretrizes e normas dispondo sobre a admissão, provimento de cargos ou função de confiança, acesso, vantagens, cargos e salários, quadro básico de pessoal, treinamento, medicina, higiene e segurança do trabalho, direitos e deveres.

Art. 43 – A admissão na Companhia somente será realizada mediante aprovação em concurso público, nos níveis salariais iniciais de cada emprego.

Art.44 – Os Diretores da AGÊNCIA serão pessoalmente responsáveis pela observância do disposto nestes artigos, sujeitando-se a reposição das importâncias que venham a ser pagas, a qualquer título, a empregados contratados sem o preenchimento dos requisitos aqui previstos.

Art. 45 – O empregado só poderá ser cedido para Órgãos da Administração Direta e Indireta, Federal, Estadual ou Municipal, em caráter excepcional e desde que ressarcidos os custos correspondentes.

CAPÍTULO XI

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 47 – A concessão de qualquer vantagem aos empregados, sob pena de responsabilidade patrimonial do dirigente infrator, dependerá de prévia aprovação do Prefeito do Município, sempre vinculada à disponibilidade de recursos.

Art. 48. A contratação de empregados e a requisição de servidores de outros órgãos públicos são de iniciativa do Diretor-Presidente e dependerão da prévia autorização do Prefeito.

Art. 49. Na hipótese de extinção da AGÊNCIA XXXX DE FOMENTO S/A, o seu patrimônio, seus direitos e obrigações passarão para o Município de XXXX.

Art. 50. Ficam vedados todos os atos que não guardem pertinência com o objeto da Empresa, bem como a outorga de garantias e obrigações em favor de terceiros.

Art. 51. Desde que esteja no exercício de suas atribuições estatutárias, a AGÊNCIA XXXX DE FOMENTO S/A poderá gerenciar a execução ou executar as atividades previstas no orçamento de outros órgãos e entidades da administração pública municipal.

Parágrafo único. Nas hipóteses previstas neste artigo, a Administração Financeira será exercida pelo órgão que detiver as dotações orçamentárias.

Art. 52. Os casos omissos serão decididos pelo Conselho de Administração.



POLÍTICA DE ATRAÇÃO DE EMPRESAS

8

8 Política de atração de empresas

Políticas públicas de atração de empresas são um conjunto de ações voltadas para atrair e reter empresas em um território. Uma política bem estruturada gera resultados no número de empresas instaladas no município, no aumento de sua competitividade, na geração de mais postos de trabalho e empregos, no aumento da arrecadação de tributos, que se reverte em investimentos no próprio município e melhoria da qualidade de vida da população, além de dinamizar a cadeia produtiva local.

Uma ação para atrair empresas que pode ser estratégica em âmbito municipal é a oferta e acompanhamento de incentivos fiscais, que devem ser concedidos de forma responsável, prestigiando, na medida do possível, a atração de prestadores de serviço, que contribuem diretamente para o município incentivador como contribuinte do ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza).

A política de atração de empresas pode envolver ainda a oferta de terrenos em Distritos Industriais, mas também pode contar com a participação do poder público para identificação de galpões, antigas fábricas ou terrenos ociosos que possam recepcionar novos empreendimentos, facilitando, assim, a vida do investidor.

Para dar transparência e agilizar o acesso de empresas à política de incentivos, sugere-se disponibilizar no site da prefeitura toda a documentação e formulários necessários. Nesse material, consta um modelo da política de incentivos fiscais com legislações em anexo, incluindo ainda modelo de carta consulta, de formulário para pleitear incentivo fiscal, de ata e de termo de incentivos fiscais a ser assinado pelo beneficiário, bem como, os modelos dos estudos que a legislação fiscal de controle exige.

SAIBA +

- Informações sobre os diversos incentivos fiscais oferecido pelo Estado do Rio de Janeiro.

https://www.codin.rj.gov.br/incentivos

PARA INSPIRAR

Minuta de Lei de concessão de incentivos fiscais para empresas e a criação de um fundo de desenvolvimento econômico

LEI MUNICIPAL Nº XXXX, DE XX/XX/20XX

DISPÕE SOBRE A CONCESSÃO DE INCENTIVOS FISCAIS E ECONÔMICOS PARA EMPRESAS QUE SE ESTABELEÇAM NO MUNICÍPIO DE XXXXXX OU NELE AMPLIEM SUAS ATIVIDADES, INSTITUI O FUNDO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE XXXXXXX , E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

A CÂMARA MUNICIPAL DE XXXXX DECRETOU E EU SANCIONO A SEGUINTE:

Art. 1º As atividades econômicas objeto dos incentivos estabelecidos nesta Lei observarão a legislação Municipal vigente.
Parágrafo único. A geração de novas oportunidades de trabalho é condição indispensável à candidatura dos agentes econômicos ao requerimento dos benefícios estipulados na presente Lei.

Art. 2º Fica instituído o Grupo Executivo - GEx, cujo Presidente é o Secretário de XXXXXXXXXXXXXXX, visando à apreciação dos requerimentos de concessão dos benefícios previstos na presente Lei assim como para o acompanhamento das obrigações assumidas pelo beneficiário. .

Art. 3º O Grupo Executivo - GEx, com caráter deliberativo é constituído pelos:
I - Secretário Municipal de XXXXXXXXXXXXXX;
II - Secretário Municipal de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX;
III - Procurador Geral do Município; e
IV - Secretário Municipal de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Art. 4º O Grupo Executivo - GEx fica autorizado a conceder, a requerimento da parte interessada, incentivos fiscais e estímulos às empresas estabelecidas no Município XXXX.

§ 1º Estão excluídas dos benefícios desta Lei aquelas que tenham sido beneficiadas com incentivos fiscais e ou materiais do Município e não tenham atendido aos propósitos que justificaram a concessão dos mesmos.
§ 2º As empresas beneficiárias deverão estar quites com o erário municipal na data de protocolo do requerimento junto à Prefeitura, apresentando para tanto a certidão negativa de Débito emitida pela Secretaria Municipal de Fazenda.
§ 3º As empresas incentivadas poderão ter os incentivos anteriormente concedidos prorrogados, independentes de novos investimentos, desde que mantidos os compromissos originais e nível de empregos.
§ 4º A carta consulta de que trata esta lei deverá ser objeto do estudo de impacto previsto no art. 14 da Lei Complementar nº 101/2000.
§ 5º As empresas prestadoras de serviços, contribuintes principais de ISSQN para o Município de XXXXX, poderão ter o prazo de incentivos fiscais fixado em até 35 (trinta e cinco) anos.

Art. 5º Os interessados nos benefícios previstos nesta Lei deverão protocolar requerimento, contendo o respectivo projeto na Secretaria de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

§1º O projeto de que trata este artigo deverá ser instruído com a seguinte documentação:
I- Propósito do empreendimento;
II - Benefícios solicitados;
III - Cronograma de implantação;
IV - Outras informações necessárias à avaliação.

§ 2º Para efeito de avaliação das solicitações baseadas na presente Lei, serão os projetos analisados, tendo em vista não somente o disposto na Lei Complementar nº 101/2000, como também as seguintes condições:
I - Considerável desenvolvimento econômico para Município;
II - Alcance social;
III - Base tecnológica do empreendimento;
IV - Localização do empreendimento em condomínios empresariais ou incubadoras de empresas;
V - Aderência às diretrizes do Plano Diretor de XXXXX;
VI - Efeito multiplicador da atividade;
VII - Aquisição de bens, produtos e serviços disponíveis no Município de XXXX;

VIII- Registrar e licenciar os veículos do ativo imobilizado ou em nome dos sócios junto ao órgão competente localizado no Município de XXXXX, para fins de recolhimento do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA);
IX- Locar veículos, quando for o caso, atendendo ao disposto na alínea anterior;
X- Contratação de mão de obra no Município de XXXXX.
XI- doações para o FUNCRIA Municipal;
XII- incentivo ao esporte amador do Município, através de projetos da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer;
XIII- incentivo à cultura, através de projetos da Fundação de Cultura e Turismo do Município;
XIV- instalação ou alteração de atividade na XXX - Corredor Cultural de XXXXX;

§ 3º Os critérios específicos de avaliação dos projetos, acompanhamento e prestação de contas poderão ser estabelecidos em regulamento a ser editado pelo Poder Executivo Municipal.

§4º A Secretaria de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, com o auxílio dos demais órgãos públicos, quando
for o caso, é responsável pelos seguintes procedimentos:
I- Orientação aos empreendedores;
II- Recepção dos projetos;
III- Análise técnica prévia;
IV- Encaminhamento dos processos ao GEx;
V- Gestão do Fundo de Desenvolvimento Econômico do Município de XXXXX , estabelecido no art. 17 da presente Lei;
VI- Outras atividades afins.

§ 5º A Secretaria de XXXXXXXXXXXXXXX poderá contratar técnicos para avaliar e opinar sobre os projetos, quando a complexidade ou especificidade dos mesmos assim o exigirem, elaborando laudos nos quais o GEx se baseará para decidir acerca dos pedidos.

§6º As empresas beneficiarias no corpo dessa Lei, deverão contratar para o seu quadro de empregados 5% de profissionais, oriundos do programa de estagio em parceria com as instituições superiores estabelecidas no Município.

§7º Serão considerados enquadrados no § 6º deste artigo os profissionais que atuarem na atividade fim na empresa e nos setores administrativos, marketing, jurídico e financeiro.

§8º É de responsabilidade das empresas beneficiarias desenvolverem os processos seletivos de estagio, cabendo as mesmas informar mediante edital, toda funcionalidade do programa.

§ 1º Estão excluídas dos benefícios desta Lei aquelas que tenham sido beneficiadas com incentivos fiscais e ou materiais do Município e não tenham atendido aos propósitos que justificaram a concessão dos mesmos.

§ 2º As empresas beneficiárias deverão estar quites com o erário municipal na data de protocolo do requerimento junto à Prefeitura, apresentando para tanto a certidão negativa de Débito emitida pela Secretaria Municipal de Fazenda.

§ 3º As empresas incentivadas poderão ter os incentivos anteriormente concedidos prorrogados, independentes de novos investimentos, desde que mantidos os compromissos originais e nível de empregos.

§ 4º A carta consulta de que trata esta lei deverá ser objeto do estudo de impacto previsto no art. 14 da Lei Complementar nº 101/2000.

§ 5º As empresas prestadoras de serviços, contribuintes principais de ISSQN para o Município de XXXXX, poderão ter o prazo de incentivo fiscais fixado em até 35 (trinta e cinco) anos.

Art. 5º Os interessados nos benefícios previstos nesta Lei deverão protocolar requerimento, contendo o respectivo projeto na Secretaria de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

§1º O projeto de que trata este artigo deverá ser instruído com a seguinte documentação:
I- Propósito do empreendimento;
II- Benefícios solicitados;
III- Cronograma de implantação;
IV- Outras informações necessárias à avaliação.

§ 2º Para efeito de avaliação das solicitações baseadas na presente Lei, serão os projetos analisados, tendo em vista não somente o disposto na Lei Complementar nº 101/2000, como também as seguintes condições:
I- Considerável desenvolvimento econômico para Município;
II- Alcance social;
III- Base tecnológica do empreendimento;
IV- Localização do empreendimento em condomínios empresariais ou incubadoras de empresas;
V- Aderência às diretrizes do Plano Diretor de XXXXX;
VI- Efeito multiplicador da atividade;
VII- Aquisição de bens, produtos e serviços disponíveis no Município de XXXX;

.§9º As empresas beneficiárias instaladas no Município de XXXXXXX. terão o prazo de até 12 meses para atingir a proporcionalidade, citada no § 6º do art. 5º.

Art. 6º O GEx se reunirá, com no mínimo, 3 (três) de seus integrantes ou representantes por eles designados, e deliberará por maioria simples, no prazo de 30 (trinta) dias contados do protocolo do requerimento, prorrogáveis por mais 30 (trinta) dias, de acordo com a complexidade averiguada caso a caso.
Parágrafo único. O presidente do GEx terá em caso de empate, voto de qualidade.

Art. 7º Os incentivos fiscais a que se refere o art. 4º constituem-se de:
I- Isenção do Imposto sobre a Propriedade Territorial e Urbana (IPTU) pelo prazo de até 10 anos incidentes sobre a construção ou acréscimos realizados no imóvel, inclusive nos casos de imóveis locados, desde que no contrato de locação esteja previsto o recolhimento do referido imposto como ônus do locatário;
II- Isenção da Taxa de Licença para Estabelecimento;
III- Isenção das Taxas de Licença para Execução de Obras, Taxa de Vistoria Parcial ou Final de Obras, incidentes sobre a construção, reforma ou acréscimos realizados no imóvel objeto do empreendimento;
IV- Redução da alíquota até o limite de 2,00% (dois por cento) do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) incidentes sobre o valor da mão de obra contratada para execução das obras de construção, acréscimos ou reforma realizados no imóvel;
V- Isenção da Taxa de Vigilância Sanitária por 15 anos para empresas que exerçam atividades sujeitas ao seu pagamento;
VI- Redução da alíquota até o limite de 2,00% (dois por cento) do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), observado o disposto no parágrafo 5º do art. 4º da presente Lei, a critério do Gex, independentemente da atividade exercida, podendo ser renovado por igual período;
VII- Isenção do imposto de transmissão de bens imóveis.

Parágrafo único. O benefício previsto no inciso I deste artigo, ficará limitado ao valor do investimento efetivamente realizado e comprovado.

Art. 8º Respeitados os limites mínimos, os incentivos fiscais para a constituição de condomínios empresariais e empresas de base tecnológica, ainda que estabelecidas individualmente, constituem-se nos mesmos incentivos previstos nos incisos do artigo anterior, inclusive no que se refere à limitação do parágrafo único, neste caso podendo ser acrescido de 50%:

Parágrafo único. Entende-se por condomínio empresarial, para efeitos desta Lei, a edificação ou conjunto de edificações destinadas à atividade industrial ou de prestação de serviços ou comercial, na forma da Lei.

Art. 9º Aplicam-se os benefícios previstos no inciso III do art. 7º e caput do art. 8º, aos projetos de construção devidamente aprovados pelo Município e demais órgãos.

Art. 10. Aplicam-se, ainda, os benefícios:
I- Quando a empresa contratada para execução das obras civis for estabelecida no Município e a contratação dos serviços se fizer através de instrumento jurídico legal, conceder-se-á os benefícios previstos no inciso IV do art. 7º e caput do art. 8º.;
II- Quando a empresa incentivada terceirizar serviços com outras empresas pertencentes ao mesmo grupo da incentivada, desde que, atendendo ao mesmo contrato e ao mesmo contratante, o recolhimento do ISSQN só ocorrerá na nota fiscal final emitida pela empresa incentivada à contratante, aplicando-se, nesse caso, os benefícios previstos no inciso VI do art.

Parágrafo único. Para usufruir do benefício previsto no inciso II deste artigo, a empresa incentivada deverá requerer, expressamente, autorização junto ao Gex.

Art. 11. Os incentivos fiscais para as empresas instaladas em incubadoras de empresas, constituem-se de:
I- Isenção da Taxa de Licença para Estabelecimento;
II- Redução da alíquota até o limite de 2,00% (dois por cento) do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), por dois anos a contar da data de sua constituição, independentemente da atividade exercida;
III- Isenção da Taxa de Vigilância Sanitária por 2 anos, para empresas que exerçam atividades sujeitas ao seu pagamento.

§ 1º Entende-se por incubadora de empresas a edificação destinada ao uso industrial ou de prestação de serviços, regulamentada na forma da Lei.

§ 2º Entende-se por empresa incubada aquela localizada em incubadora de empresas com constituição jurídica e fiscal próprias.

Art. 12. Os Benefícios de que tratam os art. 7º, 8º e 11, deverão ser publicados, por extrato, no Diário Oficial do Município, nos termos da minuta proposta pelo GEx".

Art.13. Os estímulos econômicos, a que se refere o art. 4º, vinculam-se aos novos empreendimentos e constituem-se de:
I- Subsídios à execução no todo ou em parte dos serviços de infra-estrutura necessários à implantação ou ampliação pretendidas;
II- Autorização de uso gratuita ou onerosa de áreas de terras ou galpões, quando pertencentes ao Patrimônio Público Municipal, por até 10 anos;
III- Permuta de áreas pertencentes ao Patrimônio Público Municipal em atendimento a solicitações de empresas instaladas no Município, desde que enquadradas nas demais exigências desta Lei;
IV- autorização de uso gratuita ou onerosa de espaços em condomínio empresariais, incubadoras de empresas ou em unidades individuais, por períodos de até 240 (duzentos e quarenta) meses, em imóvel pertencente ao patrimônio público Municipal ou em imóveis alugados pelo Executivo Municipal;
V- Elaboração de projeto e/ou serviços de consultoria;
VI- Subvenção referente às despesas de transporte de maquinários, móveis e utensílios quando da instalação de novas empresas no Município;
VII- Outros estímulos econômicos e materiais, quando o empreendimento for considerado de relevante interesse para o Município.

Art. 14. Os estímulos e incentivos a que se refere os art. 7º e art. 13 poderão ser concedidos isolada ou cumulativamente a critério do GEx.

Art. 15. Os incentivos e estímulos aplicam-se a qualquer empresa, independentemente de porte ou ramo de atividade, que se instale no Município ou nele amplie suas atividades.

Parágrafo único. Aplicam-se, no que couber, os incentivos previstos nesta lei às incorporações e à construção civil, promovidas por pessoas físicas ou jurídicas, a critério do GEx, na forma de Decreto regulamentador.

Art. 16. Os provimentos de recursos às despesas decorrentes dos estímulos econômicos previstos no art. 13 poderão ser realizadas através de qualquer órgão da Prefeitura ou pelo Fundo de Desenvolvimento Econômico do Município de XXXXXXX, instituído na forma da presente Lei.

Art. 17. Fica instituído o Fundo de Desenvolvimento Econômico do Município de XXXXXX, constituído pelos seguintes recursos:

I- Dotação orçamentária especificada na Lei de Orçamento Anual - LOA;
II- Resultado operacional próprio;
III- Recursos provenientes do pagamento dos imóveis cedidos com ônus às empresas, na forma prevista nesta Lei;
IV- Recursos provenientes de convênios com órgãos públicos pertencentes aos governos federal e estadual;
V- Recursos originários de convênios e parcerias com entidades privadas;
VI- Doações de qualquer espécie de entidades públicas e privadas.
Parágrafo único. Os recursos orçamentários previstos no inciso I do presente artigo serão liberados mensalmente em favor do FUNDO.

Art. 18. O FUNDO tem como gestor o Secretário Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico.

Art. 19. Os benefícios previstos no art. 13 estão limitados à disponibilidade de recursos financeiros do Executivo Municipal.

Art. 20. Os benefícios concedidos com base nesta Lei, cessam no momento do encerramento das atividades da empresa e/ou do empreendimento.

Art. 21. A redução do período dos benefícios concedidos ou o seu cancelamento, será efetuado mediante processo administrativo sumário.

Art. 22. As empresas que sucederem as que obtiveram o(s) benefício(s) instituídos pela presente Lei, poderão requerer sua continuidade pelo período que faltar para completar o tempo concedido à antecessora, desde que permaneçam atendidos os requisitos legais, inclusive os aqui estabelecidos.

Art. 23. As empresas que obtiverem os benefícios baseados nesta Lei, perderão o direito aos mesmos, a partir dos fatos seguintes:
I- Deixem de comunicar ao GEx, no prazo máximo de 60 dias, no caso de vender, ceder, locar, permutar ou gravar o imóvel objeto do benefício, no todo ou em parte, a terceiros;
II- Não comprove o recolhimento, na forma da legislação vigente, dos encargos previdenciários e trabalhistas e dos tributos municipais, estaduais e federais, referentes à sua atividade no Município, mesmo que a empresa tenha sede em outro Município;
III- Não procederem a prestação de contas à Gex durante a vigência do benefício, a fim de que esta possa verificar se o beneficiário está cumprindo os termos convencionados com o GEx, na época da concessão daquele benefício;

IV- deixar de contratar 15% do total do número de empregados diretos com idade entre 18 e 24 anos e 15% do total do número de empregados diretos com idade superior a 45 anos, previstos na Carta Consulta, objeto do requerimento da Lei.

Parágrafo único. No caso de rescisão do termo de compromisso e responsabilidade por culpa do beneficiário, o mesmo deverá restituir ao erário municipal o benefício de todo o período da concessão.

Art. 24. Todos os projetos aprovados na forma desta Lei terão que ser formalizados, obrigatoriamente, através de termos de compromisso e responsabilidade, cujos extratos serão publicados no Diário Oficial do Município, de acordo com as deliberações pertinentes e surtirão seus efeitos a contar da data do protocolo dos pedidos previstos no art. 5º desta Lei.

Art. 25. Fica autorizado o Município, após análise e aprovação do GEx, formalizar termos de compromisso e responsabilidade com empresas com a finalidade de promover outros incentivos fiscais, mediante a fixação de contrapartidas especificadas em tal instrumento.

Art. 26. Fica o Chefe do Poder Executivo Municipal autorizado a celebrar Convênios com a União e o Estado, para compensação de créditos tributários pertencentes às empresas estabelecidas no Município de XXXXXX.

Art. 27. O Poder Executivo regulamentará o disposto no parágrafo único do art. 15, no prazo de 90 (noventa) dias.

Art. 28. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Gabinete do Prefeito Municipal de XXXX, em X de XXXX de 20XX.

XXXXX
Prefeito

PREFEITURA DE - CARTA CONSULTA

01. IDENTIFICAÇÃO DO PRETENDENTE		
1.1. Nome Completo:		
1.2. CNPJ / CPF	**1.3. Endereço:**	
Localidade:	**Telefone (s):**	**CEP:**
1.4.Contato.		
Nome(s):	**Telefone(s):**	

02. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO		
2.1. Endereço:		
Localidade:	**Telefone(s):**	**CEP:**
2.2. Objetivo / Principais Atividades (Contrato Social):		

03. TIPO DE PROJETO
( ) IMPLANTAÇÃO ( ) EXPANSÃO ( ) RELOCALIZAÇÃO
( ) IMPLANTAÇÃO EM CONDOMÍNIO EMPRESARIAL
( ) IMPLANTAÇÃO EM INCUBADORA DE EMPRESAS
3.1 Setor de Atividade

( ) INDÚSTRIA ( ) COMÉRCIO ( ) SERVIÇOS

04. OBJETIVO DO EMPREENDIMENTO PROPOSTO:

05. INFORMAR SE O EMPREENDIMENTO ESTÁ SUJEITO ÀS IMPOSIÇÕES LEGAIS QUANTO À PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE, DESCREVENDO EVENTUAIS IMPACTOS:

06. JUSTIFICATIVAS
6.1. Considerações sobre o projeto para o desenvolvimento do município e da região.
6.2. Benefícios sociais e econômicos a serem alcançados.

6.3. Capacidade de estimular o desenvolvimento de outros setores e/ou terceirizações.
6.4. Estimativa de geração de empregos diretos e indiretos:

	Diretos	**Indiretos**
Atual:		
Futura:		
Gerada:		

07. INVESTIMENTO PREVISTO (R$).
07.1 – capital próprio:
07.2 – capital de terceiros:
07.3 – total:

08. BENEFíCIOS SOLICITADOS
08.1. incentivos fiscais:
08.2.incentivos econômicos / orçamento preliminar:
08.3. total:

09. CRONOGRAMA FÍSICO FINANCEIRO (Benefício / Data / Valor)

10. OUTRAS INFORMAÇÕES JULGADAS PERTINENTES

11. NOME DO PROPONENTE

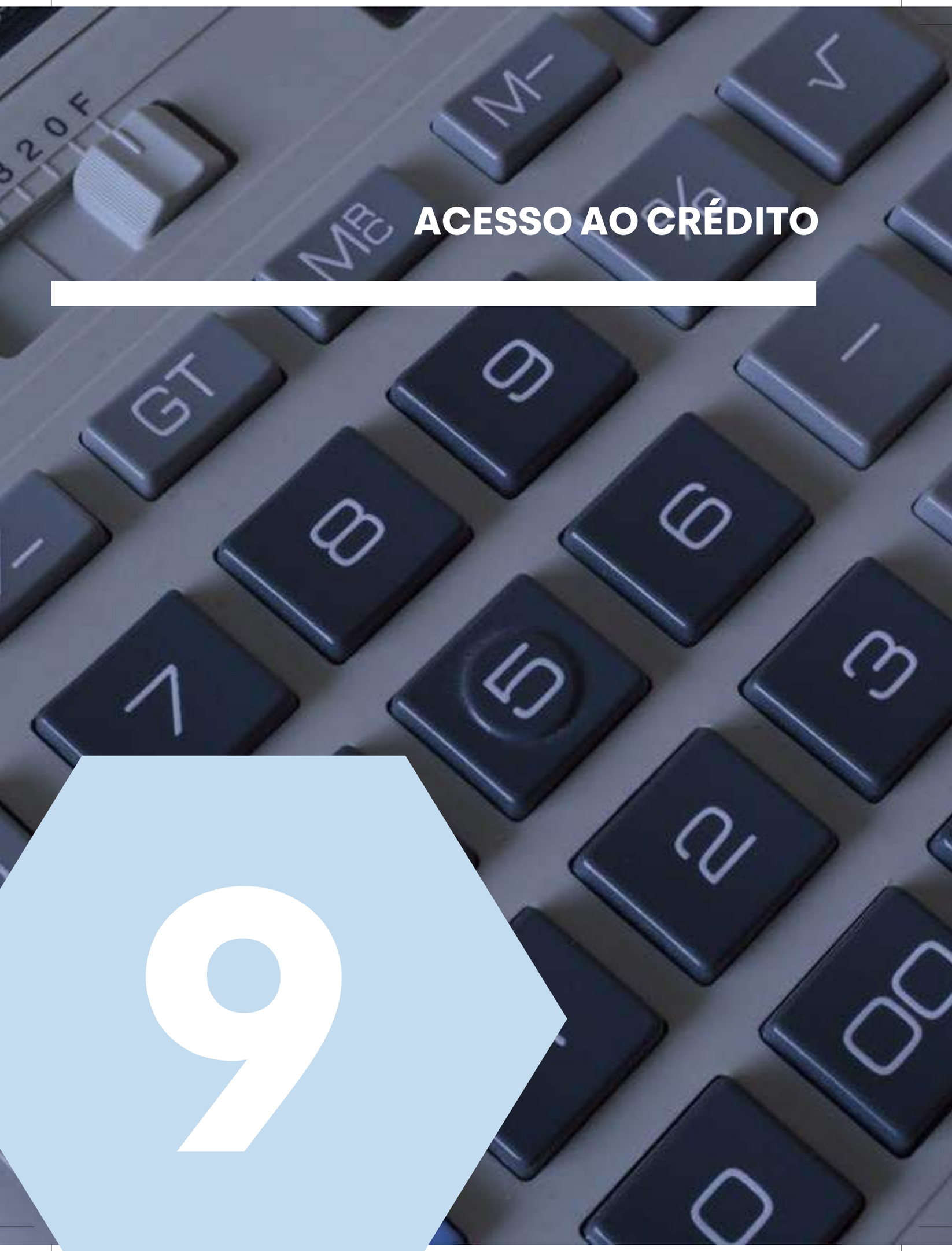
DATA	ASSINATURA
/ /	

Nome e assinatura do Proponente, inclusive com rubrica em todas as folhas.

Contrato Social registrado na Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro

Plantas de Arquitetura, Instalações Elétricas e Hidráulicas
Cartas propostas, no número de 3 (três), de firmas distintas localizadas no Município, contendo o orçamento e as condições da prestação dos serviços para a(s) atividade(s) a ser(em) apoiada(s).

Escritura Pública de Registro de Imóveis



ACESSO AO CRÉDITO

9

9 Acesso ao Crédito

O crédito é um mecanismo fundamental para ativar a economia, e os municípios têm destacado papel na articulação de parcerias para a ampliação da oferta de serviços financeiros no município.

O fomento à criação e liberação de linhas de crédito produtivo e de consumo em condições adequadas garante o aumento da circulação e do volume de recursos, viabiliza investimentos e permite o aquecimento da economia.

A gestão municipal pode adotar várias ações para facilitar o acesso ao crédito produtivo e aos serviços financeiros pelas empresas locais, tais como: criar linhas de microcrédito, estimular a criação de cooperativas de crédito, criar fundo de aval para complementar as garantias exigidas pelas instituições financeiras, apoiar a abertura de fintechs e firmar convênio com instituições financeiras públicas e privadas.

A AgeRio - Agência Estadual de Fomento do Rio de Janeiro -, vinculada à SEDEERI, tem como missão fomentar, por meio de soluções financeiras, o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro, com excelência na prestação de serviços. Além de oferecer linhas de crédito voltadas a empresas e aos microempreendedores, a AgeRio também é parceira dos municípios fluminenses e oferece crédito para as prefeituras..

SAIBA +

Confira os serviços da AgeRio através do site

http://www.agerio.com.br/

PARA INSPIRAR

LEI Nº. XXXX DE XX DE XXXX DE 20XX.

Autoriza o Poder Executivo a oferecer aval a empreendedores no Município de XXXXXXXXXX, em contratos de crédito com instituições financeiras e de fomento e dá outras providências.

A CÂMARA DO MUNICÍPIO DE XXXX DECRETA E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI:

Art. 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a oferecer aval a empreendedores no Município de XXXXX, em contratos de crédito com instituições financeiras e de fomento.

Art. 2º - Para fins desta lei o crédito deverá ser concedido de forma responsável.

Art. 3º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º- Revogam-se as disposições em contrário.

XXXXXXXX
Prefeito

DECRETO Nº XXXX DE XX DE XXXX DE 20XX.

Regulamenta o Fundo de Aval criado pela Lei n.º XXXX, de XX de XXXX de 20XX dá outras providências

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE XXXXX, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 84, inciso IV da CR/88

CONSIDERANDO necessidade de regulamentar as formas de concessão dos empréstimos avalizados pelo Município àqueles empreendedores que tenham apontamentos nos cadastros restritivos de créditos, na forma de Lei n.º XXXX de XX de XXX de 20XX

DECRETA

Art. 1º – Este Decreto institui as regras, procedimentos e limites relativos aos empréstimos avalizados pelo Município de XXXX aos empreendedores da cidade que tenham restrições nos cadastros restritivos ao crédito.

Parágrafo único – O Fundo de Aval previsto neste Decreto será mantido perante a Caixa Econômica Federal, mediante Termo de Cooperação Técnica.

Art. 2º - Os empréstimos previstos na Lei n.º XXXX de XX de XXXX de XXX serão concedidos, apenas, a XXXXXXXXXXXXX

§ 1º - O primeiro empréstimo ao XXXXXXX avalizado pelo Município com base neste Decreto será em valores reduzidos, compatíveis com a sua capacidade de endividamento, orientado e com responsabilidade.

§ 2º - Ocorrendo o pontual e total adimplemento das parcelas e persistindo os apontamentos restritivos ao crédito, os valores e prazos serão gradativamente ampliados.

§ 3º - Na hipótese de inadimplência superior a 30 dias a Caixa Econômica Federal – CEF, iniciará a cobrança e comunicará ao Município.

§ 4º - Ultrapassados 60 dias de atraso a CEF descontará o débito da conta do Fundo de Aval, comunicando ao seu gestor.

§ 5º - Na hipótese do parágrafo anterior o débito será encaminhado para imediata inscrição em dívida ativa, bloqueando eventuais processos de pagamento do Município e suas Entidades, até o adimplemento da obrigação.

Art. 3º - Anualmente serão disponibilizados R$ XXXXXXXX (valor por extenso) ao Fundo de Aval de que trata este Decreto.

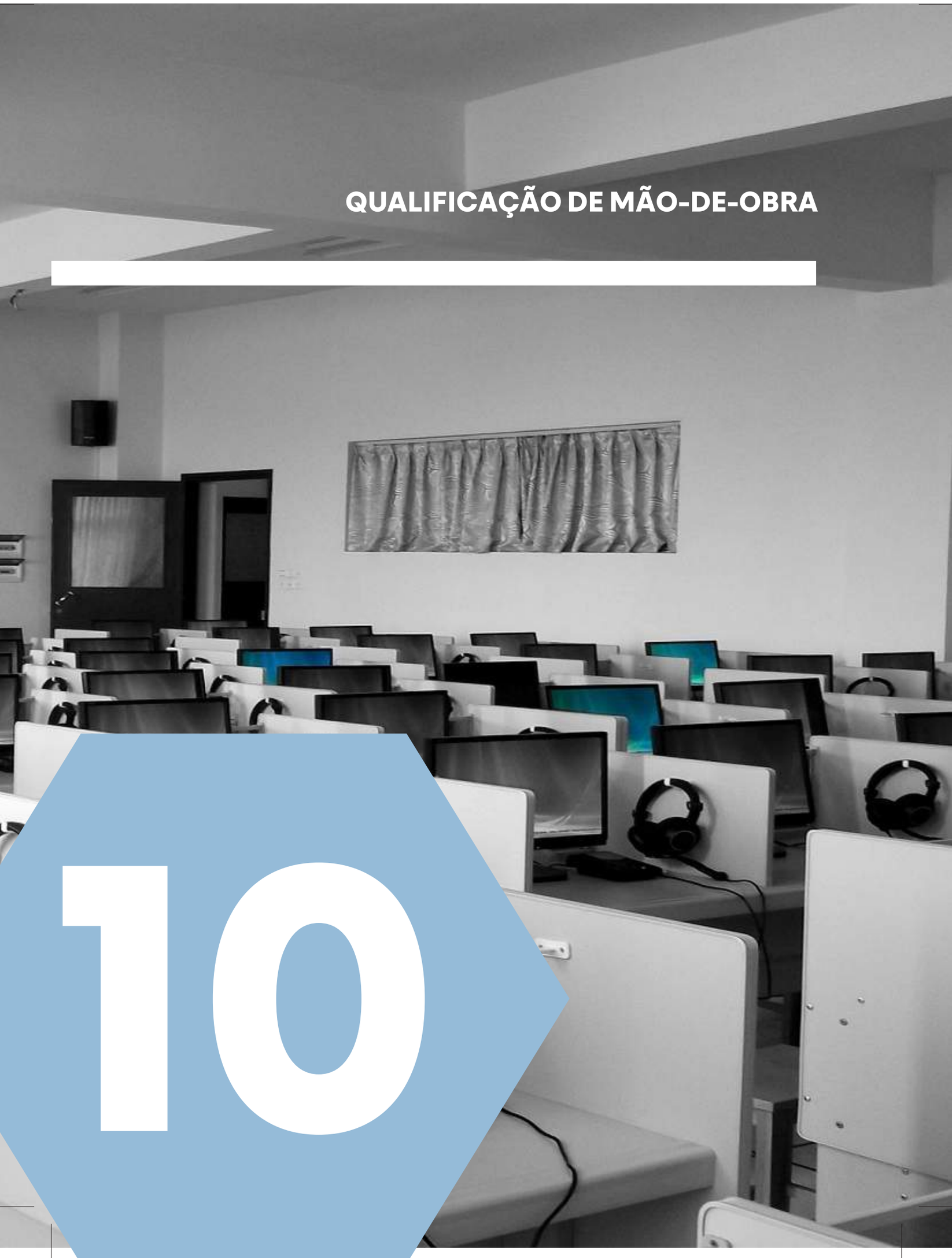
Art. 4º - Cada empréstimo avalizado pelo Município será de até R$ XXXXXX (valor por extenso) e no máximo 24 meses.

Art. 5º - Acorrendo número maior de interessados nos empréstimos de que trata este Decreto, será dada prioridade àqueles Empreendedores Individuais que sejam ou estejam em processo de reabilitação de dependência química, ou mantenham pessoa idosa, ou com deficiência.

Art. 6º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º - Revogam-se as disposições em contrário.

XXXXXXXX
Prefeito



QUALIFICAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

10

10 Qualificação de mão-de-obra

É de extrema importância o investimento em capital humano nos municípios através da implementação de programas e ações com foco em educação. Sob a ótica do desenvolvimento econômico local, a qualificação de mão de obra expande o conhecimento técnico-científico dos trabalhadores e os torna mais preparados para aproveitar as oportunidades advindas do mercado, ampliando os ganhos dos indivíduos e a produtividade do trabalho.

Alinhar a oferta de cursos às vocações econômicas e principais cadeias produtivas locais e regionais é fundamental para aumentar as chances de empregabilidade.

Para que ações de qualificação sejam efetivas, deve-se fazer um mapeamento das demandas do mercado de trabalho tanto de empresas já instaladas, como de empresas a serem instaladas no município dos diferentes setores econômicos, ou seja, indústria, comércio ou serviços.

A mão de obra mais bem qualificada e treinada é imprescindível para o desenvolvimento das empresas, pois aumenta o desempenho dos trabalhadores e sua produtividade, contribui para o alcance dos objetivos e metas da empresa, que geram melhores resultados e ampliam as chances de sucesso no seu mercado de atuação.

Após participar dos cursos de qualificação, como forma de apoiar os munícipes na busca pela empregabilidade, a Prefeitura pode criar um Banco de Talentos que reúna informações pessoais e profissionais dos cidadãos. A finalidade é conectar jovens e adultos com empregadores e investidores que estejam se instalando na cidade e a procura de mão-de-obra. As ações apresentadas nesse Guia não só podem, como devem ser consideradas de forma sistêmica. Por exemplo, a atração de empresas para instalar-se nos condomínios industriais pressupõe necessidade de contratação de mão-de-obra. Aí já nasce uma excelente oportunidade de oferta do Banco de Talentos do município.

Empresas mais desenvolvidas, mercados mais dinâmicos, mão de obra qualificada e empregada favorecem o crescimento das economias locais.

Diversas instituições desenvolvem ações de educação profissional voltadas à preparação de mão de obra, das quais destacam-se SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - e o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial -, importantes atores do desenvolvimento e parceiros estratégicos dos municípios. Além disso, a criação de escolas técnicas e atração de universidades também fortalecem a educação profissional com

SAIBA +

Conheça a oferta de cursos e soluções educacionais para qualificação de mão de obra no Rio de janeiro:

Senac RJ –Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
https://www.rj.senac.br/

Senai RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial -
https://www.firjansenai.com.br/

FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica
http://www.faetec.rj.gov.br/

Secretaria de
Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEMTEMPOAPERDER

Rio2030
É HORA DE AGIR

IMPORTÂNCIA DA GERAÇÃO SOLAR PARA O DESENVOLVIMENTO DOS MUNICÍPIOS



11

11 Importância da geração solar para o desenvolvimento dos municípios

A fonte solar fotovoltaica distribuída contribui fortemente tanto para o desenvolvimento econômico, social, ambiental estratégico como para a segurança energética do Estado do Rio de Janeiro.

O estado fluminense conta com uma capacidade instalada total de geração solar de 320 MW. Isso representou investimentos de R$ 1,7 bilhão, geração de 9.600 novos empregos e mais de R$ 375 milhões em arrecadações de tributos.

A expansão do uso da geração solar traz inúmeros benefícios para os municípios. A utilização dessa fonte de energia em prédios públicos reduz as despesas de energia, gerando sobra de recursos que podem ser investidos em outras áreas, como em programas sociais, por exemplo. Uma outra opção é a inclusão de sistemas fotovoltaicos nos programas de habitação popular.

Além desses benefícios imediatos, o uso da energia solar estimula a criação de uma virtuosa cadeia de valor, atraindo fornecedores de serviços, fabricantes de equipamentos, escritórios de projetos, geração de empregos diretos e indiretos, arrecadação tributária, além de uma melhora na estabilidade da energia, o que aumenta a competitividade do município na atração de negócios que demandem uma geração de energia estável.

Destaca-se, também, que o município que priorizar o desenvolvimento dessa fonte renovável estará associado a uma imagem de cidade moderna, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU na busca pela descarbonização da economia.

SAIBA +

Âmbito Federal:

Facilidade na obtenção de licenças ambientais:

· Resolução CONAMA 237/1997: Simplificação ambiental para obtenção de licenças para produção de energias renováveis.

.

Resolução CONAMA 279/2001: Implementação do Relatório Ambiental Simplificado, que permitia abordar todos os aspectos ambientais de maneira simplificada para obtenção de licença prévia.

Resolução CONAMA 462/2014: Estabeleceu procedimentos específicos para o licenciamento ambiental para eólicas onshore.

· Portaria Interministerial 60/2015: estabeleceu termos de referências, de maneira a conferir celeridade para obtenção de licenças e disciplinando a atuação do IBAMA.

Âmbito Estadual:

Benefício fiscal:

· Lei Estadual nº 8.922/2020: Isenção de ICMS nas operações de saídas internas de energia elétrica de origem solar fotovoltaica fornecida pela distribuidora à unidade consumidora, na quantidade correspondente à energia injetada na rede de distribuição somada aos créditos de energia ativa originados, no mesmo mês ou em meses anteriores, na própria unidade consumidora ou em outra unidade de mesma titularidade, desde que o responsável pela unidade tenha aderido ao sistema de compensação de energia elétrica. (Válido até 31/12/2022).

· Resolução INEA 32/2011: Critérios para definição do porte e potencial dos empreendimentos, para enquadramento nas classes do Sistema de Licenciamento Ambiental através da potência instalada local, aonde qualquer usina de fonte solar seria classificada como risco baixo, independentemente do tamanho do empreendimento licenciamento simplificado para empreendimentos de 5MW a 10MW, contanto que o empreendimento não intervenha em Área de Preservação Permanente, supressão de vegetação nativa, não ocorra manejo de fauna silvestre e em sítios espeleológicos (lagos, rios e etc).

PARA INSPIRAR

1.Inspire-se para modificar a legislação dos municípios fluminenses:
. Regulamentos que podem ser replicados de municípios de outros Estados com potencial positivo para os municípios fluminenses:

Resolução CONSEMA 1/2018 (Todos os municípios de Pernambuco aderiram): modificou o potencial poluidor de usinas com sistemas de geração de energia elétrica de origem solar em potencial poluidor baixo para qualquer potência instalada, garantindo que, para instalação do empreendimento, seja necessário apenas RAS para potências acima de 10MW e inexibilidade para potência menor que a supracitada. https://cetesb.sp.gov.br/licenciamentoambiental/wp-content/uploads/sites/32/2019/05/Delibera%C3%A7%C3%A3o-Consema-n%C2%BA-01-2018.pdf

.

Lei Ordinária nº 9.620/2022 (Salvador, Bahia): Instituiu a Política Municipal de Incentivo à Energia Solar Fotovoltaica (Programa Salvador Solar), garantindo descontos gradativos no IPTU baseados na energia produzida (Até o limite de 10%) e redução do ISS para até o limite de 2% para empresas do setor de energia solar. https://leismunicipais.com.br/a1/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2022/962/9620/lei-ordinaria-n-9620-2022-institui-a-politica-municipal-de-incentivo-a-energia-solar-fotovoltaica-e-da-outras-providencias?r=c



ATIVIDADES ECONÔMICAS NÃO PREVISTAS NA LEGISLAÇÃO MUNICIPAL

12

12 Atividades econômicas não previstas na legislação municipal

A dinâmica da economia, a modernização dos processos produtivos e a introdução de novas tecnologias na sociedade colaboram para o surgimento de atividades econômicas, não previstas na legislação municipal, e que carecem de regulamentação para o exercício de tais atividades, seja por profissionais autônomos, seja por empresários e até mesmo associações.

A pandemia do COVID-19 intensificou algumas tendências e acelerou a transformação digital em todo o mundo, incluindo o mundo dos negócios. A expansão das vendas por sites, redes sociais e aplicativos faz parte do novo normal, mudando a forma com que os consumidores acessam produtos e serviços. Uma das atividades não previstas na legislação de atividades econômicos dos municípios e que teve considerável expansão em razão desse "novo normal" é a atividade de motofrete. Outra profissão que vem se destacando é a de Youtuber, cujo projeto de lei para regulamentá-la encontra-se na Câmara dos Deputados.

Assim é a dinâmica do mercado de trabalho e do mundo empresarial. De tempos em tempos, o mercado se reinventa para adequar-se às tendências, inovações e necessidades da sociedade. Surgem novas profissões, novas atividades econômicas e outras, por vezes, são extintas.

A regulamentação tanto profissional como de atividade econômica busca o amparo legal para o exercício das atividades, aumentando, assim, a segurança jurídica no mercado. Por um lado, confere direitos e deveres aos profissionais e empresários, por outro permite a formalização da atividade com ganhos para os cofres públicos, aumentando a capacidade de investimento do governo em programas e projetos voltados às necessidades dos cidadãos e do próprio município.

PARA INSPIRAR

Modelo de lei para regulamentar o exercício das atividades dos profissionais em veículos automores tipo motocicletas.

LEI Nº. xxxx DE xx DE xxxx DE 20xx.

Regulamenta no Município de xxxx o exercício das atividades dos profissionais em veículos automores tipo motocicletas.

A CÂMARA MUNICIPAL DE xxxxx DECRETOU,O PREFEITO MUNICIPAL, NOS TERMOS DO § 2º DO ART. 122 DA LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE xxxxx, SANCIONOU, E EU, VEREADOR xxxxxxxxx, PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL, COM BASE NO § xx DO ART. xxx DO MESMO DIPLOMA LEGAL, PROMULGO A SEGUINTE LEI:

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - Fica regulamentado no Município de xxxxx, o exercício das atividades dos profissionais em transporte de passageiros, "mototaxista", em entrega de mercadorias e em serviço comunitário de rua, "motoboy", e serviços de transporte remunerado de mercadorias, - moto-frete -, em veículos automotores do tipo motocicleta.

§ 1º - Esse serviço consiste na autorização para que motocicletas transportem, de forma adequada, passageiros, mediante cobrança de tarifa, entrega de mercadorias e serviço comunitário de rua e transporte remunerado de mercadorias no Município de xxxx.

§ 2º - Para o regular exercício das atividades dos profissionais em veículos automotores tipo motocicleta, será outorgada apenas uma autorização por condutor.

§ 3º - Departamento Municipal de Trânsito de xxxxx (DEMUTRAN) será o órgão responsável pela regulamentação para a exploração dos serviços de que trata esta lei, de conformidade com os interesses e as necessidades da população.

Art. 2º - Para os efeitos desta lei, considera-se mototáxi o serviço de transporte individual de passageiros em veículos automotores do tipo motocicleta.

DAS EXIGÊNCIAS RELATIVAS AOS VEÍCULOS

Art. 3º - Os veículos destinados ao serviço de mototáxi, motoboy e moto-frete deverão possuir:

I – Padronização com números de cadastro visivelmente aposta no tanque de combustível do veículo, nos capacetes coletes, para condutor de veículo mototáxi, na forma a ser estabelecida pelo Demutran;
II – O veículo deverá ter no máximo 07 (sete) anos de fabricação;
III – alça metálica traseira à qual possa se segurar o passageiro;
IV – cano de escapamento revestido por material isolante térmico;
V – dois retrovisores e equipamento de proteção contra linha de pipa e fios;
VI – "mata-cachorro" dianteiro;
VII – todos os equipamentos obrigatórios exigidos pelo CONTRAN;
VIII – documentação completa e atualizada;
IX – potência mínima de motor de 125 (cento e vinte cinco) até 300 (trezentas) cilindradas, vedado o tipo "trail";
X – licenciamento pelo órgão oficial como motocicleta de aluguel e identificação com placa de cor vermelha;
XI – aparelho celular; e
XII – inscrição no Demutran

§1°- Fica estabelecida para as motocicletas, coletes e capacetes padronizados.

§ 2° - Fica proibida a utilização de similares de motocicletas na prestação do serviço de mototáxi, motoboy ou moto-frete especialmente de motonetas, jog, triciclos e quadriciclos.

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 4° - Sem prejuízo de outras obrigações legais, o condutor do serviço de mototáxi, motoboy e moto-frete deverá atender as exigências do art.2° da Lei Federal n°. 12.009/09 e o seguinte:

I – possuir habilitação na categoria há pelo menos dois anos;
II – ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos;
III – gozar de boa saúde física e mental comprovada por atestado médico, exarado por instituto indicado pelo Município, o qual deverá ser renovado anualmente, e apresentar:

a) avaliação psicotécnica;
b) curso de formação para condutor de veículo moto-táxi a ser ministrado por empresa ou instituição indicada pelo Demutran;

c) curso de primeiros-socorros com 06 (seis) aulas com quatro horas de duração cada, sendo 03 (três) aulas teóricas e 03 (três) práticas com máximo de 35 (trinta e cinco) alunos por turma;
d) curso de qualificação a ser ministrado pela Companhia da Polícia Militar de xxxx, do 38ª Batalhão da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro; (REVOGADO LEI 3369)

IV – ao condutor de veículo mototáxi, dirigir com atenção e cuidados indispensáveis à segurança do passageiro, evitando manobras que possam representar risco àquele;
V – dirigir a motocicleta dentro da velocidade regulamentar prevista no CTB – Código de Trânsito Brasileiro;
VI – portar, além do documento de identidade e de habilitação, crachá específico individual e intransferível para o exercício da atividade, expedido pelo Demutran;
VII – ao condutor de veículo mototáxi, manter-se trajado com calça comprida ou bermuda até o joelho, camisa ou camiseta e com colete de identificação padrão, conforme determinado pelo Demutran;
VIII – ao condutor de veículo mototáxi, tratar os passageiros com urbanidade e respeito;
IX – ao condutor de veículo mototáxi, aceitar todos os passageiros, salvo nos casos previstos em lei;
X – ao condutor de veículo mototáxi, cobrar apenas as tarifas fixadas pelo Município;
XI – ao condutor de veículo mototáxi, estacionar próximo à guia da calçada para embarque e desembarque de passageiros;
XII – ao condutor de veículo mototáxi, orientar o passageiro a usar balaclava e/ou touca de proteção sob o capacete, a qual deverá ser descartável e anti-séptica.
XIII – ao condutor de veículo mototáxi, abster-se de transportar passageiros com volumes ou malas que coloque em risco a segurança do transporte;
XIV – ao condutor de veículo mototáxi, transportar um só passageiro de cada vez, com idade mínima de doze (12) anos;
XV – obedecer à capacidade de peso estabelecida pelo fabricante para o veículo;
XVI – possuir tabela das tarifas em vigor fixadas pelo Poder Executivo;
XVII – ao condutor de veículo mototáxi, abster-se de aliciar passageiros;
XVIII – ao condutor de veículo mototáxi, abster-se de transportar passageiros alcoolizados;
XIX – comprovar que se encontra desempregado;
XX – comprovar residência fixa em xxxx;
XXI – ao condutor de veículo mototáxi, comprovar domicílio eleitoral em xxxx.
XXII – caso aposentado, comprovar benefício de até um salário mínimo.
XXIII – apresentar Certidão Negativa das Varas Criminais e do Juizado Especial Criminal da Comarca de xxxxx."

Parágrafo Único - É obrigatório ao mototaxista colocar à disposição do passageiro balaclava e/ou touca de proteção quando este o solicitar.

DA AUTORIZAÇÃO

Art. 5º - Para a obtenção da autorização, os interessados deverão apresentar requerimento ao Demutran instruído com a seguinte documentação:

I – Carteira de identidade;
II - Carteira Nacional de Habilitação;
III - Cadastro Individual de Contribuinte fornecido pelo Ministério da Fazenda, ou, preferencialmente, cadastro de Empreendedor Individual
IV - Abreugrafia atualizada;
V – outros documentos que vierem a ser exigidos por lei ou pelo Demutran, notadamente os previstos no parágrafo único do art. 2º da Lei Federal n. 12.009/09;
VI – carteira de trabalho;
VII – título de eleitor de xxxxx;
VIII – comprovante de residência de xxxxx.

Art. 6º - Os condutores de motocicletas, mototáxi, motoboy e moto-frete deverão respeitar as disposições desta lei, facilitar a fiscalização municipal, que será realizada ordinariamente a cada 6 (seis) meses e:

I – manter o veículo utilizado para o transporte de passageiros em boas condições de tráfego, conservação e segurança, inclusive de seus equipamentos;
II – manter atualizados seus dados junto ao Cadastro Municipal, bem como, o pagamento dos impostos e taxas, por acaso, incidentes ao Município, exibindo-os sempre que forem solicitados pela fiscalização municipal;
III – fornecer à administração municipal, sempre que solicitada, a documentação atualizada de seu veículo e da habilitação necessária;
IV – não dirigir, sob qualquer hipótese, alcoolizado ou embriagado;
V – aos mototaxistas, manter-se uniformizado com colete de identificação e capacete padrão, conforme determinado pelo Demutran;
VI – comunicar ao Demutran quaisquer alterações de localização de endereço, ou de qualquer alteração no veículo;
VII – manter os documentos obrigatórios em dia, sem rasuras ou adulterações;
VIII – possuírem curso de direção defensiva no trânsito, conforme regulamentação do Demutran;
IX – ao condutor de veículo mototáxi, ressarcir os passageiros e/ou contratantes pelas perdas e danos que lhe forem causados, por ação ou omissão dos condutores;
X – ao condutor de veículo mototáxi, afixar, no colete padrão, em local visível e de fácil leitura, o crachá de identificação do condutor;

XI – ao condutor de veículo mototáxi, manter, além do seguro obrigatório, seguro de vida para o condutor e o passageiro que estabeleça indenizações no caso de morte acidental, invalidez permanente e invalidez parcial, cujo valor de prêmio atinja um mínimo equivalente a:

a) em caso de morte acidental – 7.000 UFIR-RJ;
b) em caso de invalidez permanente – 6.000 UFIR-RJ;
c) em caso de invalidez parcial – 4.000 UFIR-RJ.

XII – ao condutor de veículo mototáxi, manter capacetes à disposição dos passageiros, no padrão a ser estabelecido pelo Demutran, os quais deverão ser renovados no máximo a cada três anos;
XIII – ao condutor de veículo mototáxi, oferecer gratuitamente aos passageiros bala clava ou toca descartável para uso sob o capacete; e
XIV – não portar o condutor moléstia infecto-contagiosa de natureza grave.

DAS PENALIDADES

Art. 7º - As infrações aos dispositivos desta lei e às normas que a regulamentarem sujeita o mototaxista, o motoboy e o moto-frete conforme o tipo de infração cometida e a gravidade da falta, às seguintes penalidades:

I – multa;
II – apreensão do veículo;
III – suspensão temporária da execução do serviço;
IV – cassação da autorização para exercer a atividade.

Parágrafo único.- Caberá ao Chefe do Executivo Municipal regulamentar, por decreto, as faltas e a incidência das respectivas penalidades e caberá ao Departamento Municipal de Trânsito de xxxxx (Demutran) aplicá-las aos infratores.

Art. 8º - Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, os condutores de moto-táxi que forem presos em flagrante por prática de crime, terão automaticamente sua licença e seu registro suspensos temporariamente, até avaliação do DEMUTRAN e definitivamente, se condenados.

DO CONSELHO MUNICIPAL DE TRANSPORTE INDIVIDUAL DE PASSAGEIROS

Art. 9º - Fica criado o Conselho Municipal de Transporte Individual de Passageiros - COMUNTRIP, órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo, do serviço de mototáxi, motoboy e moto-frete previsto nesta lei.

I – um representante do Poder Executivo e mais um suplente;
II – um representante do Poder Legislativo e mais um suplente;
III – um representante do COMAMTRI e mais um suplente;
IV – dois representantes da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro e mais um suplente;
V – dois representantes da Cooperativa dos Mototáxis ou órgão similar de xxxxx e mais um suplente.

Art. 11 - O desempenho das funções de membro do Conselho não será remunerado, mas considerado serviço público relevante.

Art. 12 - Caberá ao COMUNTRIP:

I - elaborar e aprovar seu Regimento Interno, no qual detalhará, dentre outras funções, suas competências, objetivos, funcionamento, direitos e deveres de seus membros;
II – aprovar licença para exploração do serviço de mototáxi, após atendidas as exigências estabelecidas nesta lei e pelo Demutran.

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13 - As motocicletas utilizadas nos serviços de mototáxi terão livre circulação no Município e seu ponto de atendimento será fixado pelo Poder Executivo Municipal, regulamentado pelo Conselho.

§ 1º - Fica proibido aos mototaxistas fazer ponto de atendimento nos pontos oficiais de táxis, caminhonetes e caminhões, nos de parada de ônibus, nos locais destinados a estacionamento público e nos estacionamentos regulamentados para uso específico.

§ 2º - Quando em trânsito sem passageiro e desde que solicitado, poderá o mototaxista parar para atendimento em qualquer local da cidade, desde que permitido pela legislação e sinalização de trânsito.

Art. 14 - As tarifas dos serviços de mototáxi serão fixadas por decreto do Chefe do Poder Executivo Municipal, de forma que assegurem o equilíbrio econômico-financeiro do contrato para que os serviços sejam prestados de forma adequada e eficiente.

Art. 15 - O número máximo de motocicletas que executarão os serviços previstos nesta lei será limitado a 300 (trezentos) veículos, podendo este número ser alterado por lei, de acordo com as necessidades da população.

§ 1º - A licença para a exploração do serviço de moto-táxi, motoboy e moto-frete será autorizada mediante ato da administração municipal, após, atendidas as exigências estabelecidas pelo Demutran e aprovada pelo Conselho Municipal de Transporte Individual de Passageiros.

§ 2º - Fica vedado ao mototaxista, motoboy e moto-frete sucessão causa mortis, locar, vender, ou transferir sua licença de exploração de serviço.

I – em caso de desistência, a licença será transferida para outro mototaxista, motoboy ou moto-frete já inscrito no Município e não atendido.

Art. 16 - Todas as autuações feitas pela Polícia Militar ou pelos Agentes de Trânsito contra mototaxista, motoboy ou moto-frete deverão ser enviadas em cópia para o Demutran, que deverá controlar as pontuações e, quando for o caso, suspender ou cancelar a licença respectiva.

Art. 17 – Esta Lei será regulamentada no prazo de 30 (trinta) dias.

Parágrafo Único – REVOGADO

Art. 18 - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

xxxxxxxxxxxx
PRESIDENTE

5G
CONECTIVIDADE EM FAVOR DO DESENVOLVIMENTO



13

13 5G – conectividade em favor do desenvolvimento

A todo momento surgem diversas inciativas voltadas para o desenvolvimento de novas tecnologias e para a melhoria do ambiente de inovação tecnológico, em razão, especialmente, do crescimento exponencial de negócios no mercado digital.

Esse ritmo acelerado faz com que a infraestrutura de conectividade atual se torne precária, exigindo políticas públicas que garantam uma infraestrutura adequada e que suporte a conectividade de milhões de usuários nos diversos municípios brasileiros.

Pelo seu potencial de transformação, a nova tecnologia 5G vai transbordar o setor de telecomunicações e deve revolucionar diversas áreas que vão desde o agronegócio até a indústria 4.0. Terá impacto expressivo tanto na produtividade das empresas, como em todos os setores da economia, como sua aplicabilidade afetará outras áreas, como saúde, educação, internet das coisas etc.

Por outro lado, o 5G será um impulsionador de inovações nas cidades, acelerando o processo para tornarem-se Cidades Inteligentes. O uso de tecnologias com maior conectividade prevê semáforos e iluminação inteligentes, gestão mais eficiente da energia e da saúde, ambulância conectada, telemedicina, dentre vários outros benefícios para o governo e para os cidadãos.

As indústrias de telecomunicações já anunciaram que estão preparadas para fornecer a infraestrutura para implantação de novas tecnologias de conectividade móvel, como o 5G, que já é uma realidade em 65 países e mais de 1.600 cidades ao redor do mundo.

O cronograma prevê que até julho de 2022 todas as 27 capitais brasileiras terão cobertura 5G, e as cidades com mais de 30 mil habitantes serão beneficiadas até 2028. Para tal, estas cidades precisam estar preparadas. A implantação da tecnologia 5G exige um número significativo de antenas, bem maior que a tecnologia 4G, porém mais leves e práticas, que possibilita a instalação em locais estratégicos e de fácil acesso nas cidades, sem prejudicar os aspectos paisagísticos e urbanísticos. Para tal, faz-se necessária a aprovação de leis de uso e ocupação do solo com menos burocracia, para garantir a infraestrutura necessária para a nova tecnologia de rede móvel.

Os municípios brasileiros que estiverem com a sua legislação modernizada e compatível com a legislação federal – no que diz respeito a implantação e compartilhamento de infraestrutura de suporte (as antenas) – serão os primeiros a serem contemplados com a tecnologia 5G, com prioridade para receber os investimentos previstos no edital da ANATEL.

Assim, os municípios precisam alterar suas legislações e adaptá-las à Lei nº 13.116/2015, Lei Geral de Antenas, que estabeleceu diretrizes e regras a serem observadas. Esta lei deve levar em conta questões como as regras e procedimentos de análise para instalação, autorização ambiental, dentre outros, ciente de que as questões quanto as emissões e o distanciamento de locais como escolas e hospitais já são de competência da agência reguladora e estão previstas em outras normas.

Outro importante marco legal é a Lei nº 9.151/2020, que dispõe sobre a criação de um programa de estímulo à implantação das tecnologias de conectividade móvel no Estado do Rio de Janeiro e traz, em seu Anexo I, uma proposta de lei municipal.

Este importante passo na melhoria do ambiente regulatório vai estimular a implantação de novas tecnologias como o 5G, criando um ambiente favorável à expansão da conectividade e atraindo investimentos aos municípios, favorecendo o desenvolvimento econômico.

SAIBA +

SAIBA MAIS
Lei nº 13.116/2015, Lei Geral de Antenas

http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13116.htm

PARA INSPIRAR

Lei nº 9.151/2020
http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/f25edae7e64db53b032564fe005262ef/728cfcb6c9c9b8c803258656006645 6f?OpenDocument&Highlight=0,9.151

Segue modelo de legislação municipal contida no Anexo desta lei:

ANEXO 1

PROPOSTA DE PROJETO DE LEI MUNICIPAL

Dispõe sobre normas para a implantação e compartilhamento de infraestrutura de suporte e de telecomunicações

Capítulo I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º A implantação e compartilhamento de infraestrutura de suporte e de telecomunicações no município fica disciplinada por esta lei, observado o disposto na legislação e na regulamentação federal pertinente.

§ 1º Não estão sujeitas às prescrições previstas nesta Lei os radares militares e civis, com propósito de defesa ou controle de tráfego aéreo, bem como as infraestruturas de radionavegação aeronáutica e as de telecomunicações aeronáuticas, fixas e móveis, destinadas a garantir a segurança das operações aéreas, cujos funcionamentos deverão obedecer à regulamentação própria.

Art. 2º Para os fins de aplicação desta lei, adotar-se-ão as normas expedidas pela Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL - e as seguintes definições:

Área Precária: área sem regularização fundiária;

Detentora: pessoa física ou jurídica que detém, administra ou controla, direta ou indiretamente, uma infraestrutura de suporte;

Estação Transmissora de Radiocomunicação (ETR): conjunto de equipamentos ou aparelhos, dispositivos e demais meios necessários à realização de comunicação, incluindo seus acessórios e periféricos, que emitem radiofrequências, possibilitando a prestação dos serviços de telecomunicações;

Estação Transmissora de Radiocomunicação Móvel: certa ETR implantada para permanência temporária com a finalidade de cobrir demandas emergenciais e/ou específicas, tais como eventos, situações calamitosas ou de interesse público;

Estação Transmissora de Radiocomunicação de Pequeno Porte: aquela que apresenta dimensões físicas reduzidas e aptas a atender aos critérios de baixo impacto visual, tais como:

(i) ETR cujos equipamentos sejam harmonizados, enterrados ou ocultados em obras de arte, mobiliário ou equipamentos urbanos; e/ou

(ii) as instaladas em postes de energia ou postes de iluminação pública, estruturas de suporte de sinalização viária, camuflados ou harmonizados em fachadas de prédios residenciais e/ou comerciais, os de baixo impacto, os sustentáveis, os de estrutura leves e/ou postes harmonizados que agreguem os equipamentos da ETR em seu interior;

(iii) ETR cuja instalação não dependa da construção civil de novas infraestruturas de suporte ou não impliquem na alteração da edificação existente no local;

Instalação Externa: Instalação em locais não confinados, tais como torres, postes, totens, topo de edificações, fachadas, caixas d`água etc,

Instalação Interna: Instalação em locais internos, tais como no interior de edificações, túneis, centros comerciais, aeroportos, centros de convenção, shopping centers e malls, estádios etc,

Infraestrutura de Suporte: meios físicos fixos utilizados para dar suporte a redes de telecomunicações, entre os quais postes, torres, mastros, armários, estruturas de superfície e estruturas suspensas;

Poste – infraestrutura vertical cônica e autosuportada, de concreto ou constituída por chapas de aço, instalada para suportar as ETR`s;

Poste de Energia ou Poste de Iluminação Pública: infraestrutura de madeira, cimento, ferro ou aço destinada a sustentar linhas de transmissão e/ou distribuição de energia elétrica e iluminação pública, que pode suportar ETR`s;

Prestadora - Pessoa jurídica que detém concessão, permissão ou autorização para exploração de serviços de telecomunicações; Torre - infraestrutura vertical transversal triangular ou quadrada, treliçada, que pode ser do tipo autosuportada ou estaiada;

Radiocomunicação: telecomunicação que utiliza frequências radioelétricas não confinadas a fios, cabos ou outros meios físicos.

Art. 3º As Estações Transmissoras de Radiocomunicação e as respectivas Infraestruturas de Suporte ficam enquadradas na categoria de equipamento urbano e são considerados bens de utilidade pública e relevante interesse social, conforme disposto na legislação e regulamentação federal aplicáveis, podendo ser implantadas, compartilhadas e utilizadas em todas as zonas ou categorias de uso, desde que atendam exclusivamente ao disposto nesta lei.

§1º Em bens privados, é permitida a instalação e o funcionamento de estações transmissoras de radiocomunicação e de infraestrutura de suporte com a devida autorização do proprietário do imóvel ou, quando não for possível, do possuidor do imóvel, mesmo que situado em Área Precária.

§2º Nos bens públicos municipais de todos os tipos, é permitida a implantação da infraestrutura de suporte e a instalação e funcionamento de estações transmissoras de radiocomunicação mediante Termo de Permissão de Uso ou Concessão de Direito Real de Uso, que será outorgada pelo Município, a título não oneroso.

§ 3º Em razão da utilidade pública e relevante interesse social para a implantação da infraestrutura de suporte e a instalação e funcionamento de estações transmissoras de radiocomunicação, o Município pode ceder o uso do bem público de uso comum na forma prevista no parágrafo 2º para qualquer particular interessado em realizar a instalação de Infraestrutura de suporte, incluindo prestadoras ou detentoras sem limitação ou privilégio. Nesses casos, o processo licitatório será inexigível, nos termos da legislação aplicável.

§ 4º A cessão de bem público de uso comum não se dará de forma exclusiva, ressalvados os casos em que sua utilização por outros interessados seja inviável ou puder comprometer a instalação de infraestrutura.

Art. 4º Não estará sujeita ao licenciamento municipal estabelecido nesta Lei, bastando aos interessados comunicar previamente a implantação e funcionamento ao órgão municipal encarregado de licenciamento urbanístico:

I - de ETR Móvel;

II - de ETR de Pequeno Porte;

III - de ETR em Área Internas;
a frequências radioelétricas não confinadas a fios, cabos ou outros meios físicos.

IV - a substituição da infraestrutura de suporte para ETR já licenciada; e

V - o compartilhamento de infraestrutura de suporte e ETR já licenciada.

Art. 5º O limite máximo de emissão de radiação eletromagnética, considerada a soma das emissões de radiação de todos os sistemas transmissores em funcionamento em qualquer localidade do Município, será aquele estabelecido em legislação e regulamentação federal para exposição humana aos campos elétricos, magnéticos ou eletromagnéticos.

Parágrafo único. Os órgãos municipais deverão oficiar ao órgão regulador federal de telecomunicações no caso de eventuais indícios de irregularidades quanto aos limites legais de exposição humana a campos elétricos, magnéticos e eletromagnéticos.

Art. 6º O compartilhamento das Infraestruturas de Suporte pelas prestadoras de serviços de telecomunicações que utilizam estações transmissoras de radiocomunicação observará as disposições das regulamentações federais pertinentes.

Capítulo II

DAS RESTRIÇÕES DE INSTALAÇÃO E OCUPAÇÃO DO SOLO

Art. 7º Visando à proteção da paisagem urbana, a instalação externa das infraestruturas de suporte deverá atender às seguintes disposições para viabilizar as ETR`s:

I - em relação à instalação de torres, 3m (três metros) do alinhamento frontal e 1,5m (um metro e meio) das divisas laterais e de fundos, sempre contados a partir do eixo da base da torre em relação à divisa do imóvel ocupado;

II - em relação à instalação de postes, 1,5m (um metro e meio) do alinhamento frontal, das divisas laterais e de fundos, sempre contados a partir do eixo do poste em relação à divisa do imóvel ocupado.

§ 1º Poderá ser autorizada a implantação de infraestrutura de suporte sem observância das limitações previstas neste artigo, nos casos de impossibilidade técnica para sua implantação, devidamente justificada junto aos órgãos Municipais competentes pelo interessado, mediante laudo que justifique a necessidade de sua instalação e indique os eventuais prejuízos caso não seja realizado.

§ 2º As restrições estabelecidas nos incisos I e II não se aplicam aos demais itens da infraestrutura de suporte, tais como: containers, esteiramento, entre outros.

§ 3º As restrições estabelecidas no inciso II, deste artigo, não se aplicam aos postes, edificados ou a edificar, em bens públicos de uso comum.

Art. 8º Poderá ser admitida a instalação de abrigos de equipamentos da Estação transmissora de radiocomunicação nos limites do terreno, desde que:

I - não promova prejuízo para a ventilação do imóvel vizinho;

II - não seja aberta janela voltada para a edificação vizinha.

Art. 9º A instalação dos equipamentos de transmissão, containers, antenas, cabos e mastros no topo e fachadas de edificações é admitida desde que sejam garantidas condições de segurança previstas nas normas técnicas e legais aplicáveis, para as pessoas no interior da edificação e para aquelas que acessarem o topo do edifício.

§ 1º Nas ETR`s e infraestrutura de suporte instaladas em topos de edifícios não deverão observar o disposto nos incisos I e II do artigo 7º da presente Lei.

§ 2º Os equipamentos elencados no caput deste artigo obedecerão às limitações das divisas do terreno do imóvel, não podendo apresentar projeção que ultrapasse o limite da edificação existente para o lote vizinho, quando a edificação ocupar todo o lote próprio.

Art. 10. Os equipamentos que compõem a ETR deverão receber, se necessário, tratamento acústico para que o ruído não ultrapasse os limites máximos permitidos e estabelecidos em legislação pertinente.

Art. 11. Implantação das ETR`s deverá observar as seguintes diretrizes:

I - redução do impacto paisagístico, sempre que tecnicamente possível e economicamente viável, nos termos da legislação federal;

II - priorização da utilização de equipamentos de infraestrutura já implantados, como redes de iluminação pública, sistemas de videomonitoramento público, distribuição de energia e mobiliário urbano; e

III - priorização do compartilhamento de infraestrutura no caso de implantação em torres de telecomunicação e sistema rooftop.

Capítulo III

DA OUTORGA DO ALVARÁ DE CONSTRUÇÃO, DO CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE OBRA E AUTORIZAÇÃO AMBIENTAL

Art. 12. A implantação das Infraestruturas de suporte para equipamentos de telecomunicações depende da expedição de Alvará de Construção.

Art. 13. A atuação e eventual autorização do órgão ambiental pertinente ou do órgão gestor somente será necessária quando se tratar de instalação em Área de Preservação Permanente ou Unidade de Conservação.

§ 1º O processo de licenciamento ambiental, quando for necessário, ocorrerá de maneira integrada ao procedimento de licenciamento urbanístico, cujas autorizações serão expedidas mediante procedimento simplificado.

§ 2º A licença ambiental de implantação da infraestrutura terá prazo indeterminado, atestando que a obra foi executada, conforme projeto aprovado.

Art. 14. O pedido de Alvará de Construção será apreciado pelo órgão municipal competente e abrangerá a análise dos requisitos básicos a serem atendidos nas fases de construção e instalação, observadas as normas da ABNT, e deverá ser instruída pelo Projeto Executivo de Implantação da infraestrutura de suporte para estação transmissora de radiocomunicação e a planta de situação elaborada pela requerente.

Parágrafo único. Para solicitação de emissão do Alvará de Construção deverão ser apresentados os seguintes documentos:

I - requerimento;

II - projeto executivo de implantação da infraestrutura de suporte e respectiva(s) ART(s);

III - autorização do proprietário ou, quando não for possível, do possuidor do imóvel;

IV - contrato/Estatuto social da empresa responsável e comprovante de inscrição no CNPJ - Cadastro nacional de Pessoas Jurídicas;

V - procuração emitida pela empresa responsável pelo requerimento de expedição do Alvará de Construção, se o caso;

VI - comprovante de quitação de taxa única de análise e expedição de licenças no importe de XX UFM (Unidade Fiscal Municipal) a ser recolhido aos cofres públicos do município.

Art. 15. O Alvará de Construção, autorizando a implantação das Infraestruturas de suporte para equipamentos de telecomunicações, será concedido quando verificada a conformidade das especificações constantes do Projeto executivo de implantação com os termos desta lei.

Art. 16. Após a instalação da infraestrutura de suporte, a Detentora deverá requerer ao órgão municipal competente a expedição do Certificado de Conclusão de Obra.

Parágrafo único. O Certificado de Conclusão de obras terá prazo indeterminado, atestando que a obra foi executada, conforme projeto aprovado.

Art. 17. O prazo para análise dos pedidos e outorga do Alvará de Construção, bem como do Certificado de Conclusão de Obra, será de até 30 (trinta) dias corridos, contados da data de apresentação dos requerimentos acompanhados dos documentos necessários.

Parágrafo único. Findo o prazo estabelecido no caput deste artigo, se o órgão licenciador municipal não houver finalizado o processo de licenciamento, a(s) empresa(s) interessada(s) estará(ão) habilitada(s) a construir, instalar e ceder sua infraestrutura de suporte, incluindo os equipamentos de telecomunicações, ressalvado o direito de fiscalização do cumprimento da conformidade das especificações constantes do seu Projeto executivo de implantação pelo município.

Art. 18. A eventual negativa na concessão da outorga do Alvará de Construção, da Autorização Ambiental ou do Certificado de Conclusão de Obra deverá ser fundamentada e dela caberá recurso administrativo.

Art. 19. Na hipótese de compartilhamento, fica dispensada a empresa compartilhante de requerer Alvará de Construção, da Autorização Ambiental e do Certificado de Conclusão de Obra, nos casos em que a implantação da detentora já esteja devidamente regularizada.



Capítulo IV

DA FISCALIZAÇÃO

Art. 19. A fiscalização do cumprimento das normas desta Lei cabe ao órgão municipal competente, sem prejuízo da atuação dos demais órgãos federais, estaduais e municipais com competência ambiental.

Art. 20. Constatada a irregularidade do empreendimento, o órgão competente deverá emitir a notificação para que no prazo de 30 (trinta) dias providencie as adequações necessárias à regularização.

Capítulo V

DAS PENALIDADES

Art. 21. Constitui infração a presente Lei:

I - instalar e manter no território municipal torre de suporte para estação de rádio base de telecomunicação sem o respectivo Alvará de Instalação, Autorização Ambiental Especial aprovado e Certificado de Conclusão de Obra regularizados em conformidade com esta Lei;

II - prestar informações falsas;

Art. 22. As infrações tipificadas nos incisos do artigo anterior sujeitam-se aos seguintes penalidades:

I - notificação de Advertência, na primeira autuação;

II - multa, no segundo ano da autuação, conforme regulação municipal.

Art. 24. As multas a que se refere esta lei deverão ser corrigidas no prazo de 30 (trinta) dias, contados da sua imposição ou da decisão condenatória definitiva, sob pena de serem inscritas em Dívida Ativa e cobradas



[illegible]

[illegible]

[illegible]



§ 3º Nos seus primeiros anos de vigência desta lei, deverão ser alvo notícias de inovações tratando-se de radiocomunicação que necessite por processos de regulamentação, tendo os prazos mencionados no Art. 29º serão contabilizados após.

Art. 35. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

PREFEITO HUMILDO PAIS.



COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

14

10 Cooperação para o desenvolvimento

Existem diversas ações que podem atuar de forma integrada e colaborativa com parceiros estratégicos em projetos e ações de desenvolvimento sustentável que tenham as características mais complementares.

O governo municipal tem um importante papel como articulador dessas ações de desenvolvimento, para que atuando de forma convergente possa implementar impactos positivos no ambiente de negócios e transformar a vida das pessoas.

Para cada projeto selecionado há um ou mais atores-chave que podem contribuir para o sucesso desses projetos.

O Governo do Estado do Rio de Janeiro, por meio das suas diversas secretarias, desenvolve uma série de programas e projetos com foco no desenvolvimento dos 92 municípios do território fluminense. Especificamente, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais - SEDEERI - oferece um conjunto diversificado de programas e projetos (Rio Ari – ADE – ...) de apoio para o fortalecimento dos setores de comércio, indústria, serviços, gás e energia, criação dos distritos industriais por meio da CODIN, atração de investimentos e apoio às Agências de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico em conjunto.

O Governo Estadual também está com obras em andamento para a construção de novos terminais de transporte intermodal, com destaque para Saracuruna, Piabetá, Porto de Itaguaí e Campos, que podem contribuir na construção de programas e projetos com muitas das ações apresentadas nesse material, atuando de forma integrada para desenvolvimento econômico sustentável no município.

As instituições financeiras públicas e privadas podem atuar na ampliação do acesso a crédito e na criação de mecanismos específicos e adequados para o setor produtivo, como também para a população em geral.

As universidades e centros de pesquisa têm destacado papel no desenvolvimento local com destaque para a inovação, a pesquisa, o empreendedorismo e o uso de novas tecnologias, o que contribui para a competitividade econômica dos territórios.

Certamente, muitos outros atores que completam o ecossistema local também podem contribuir para a formulação e o desenho dos projetos, como, por exemplo, Sindicatos Patronais, Associações Comerciais, Federação da Agricultura.

SAIBA +

Conheça os serviços oferecidos pelos atores do desenvolvimento citados nesse material.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais – SEDEERI - Http://www.rj.gov.br/secretaria/Default.aspx?sec=DESENVOLVIMENTO%20ECON%c3%94MICO

Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN – www.codin.rj.gov.br

Agência Estadual de Fomento – AgeRio – www.agerio.com.br

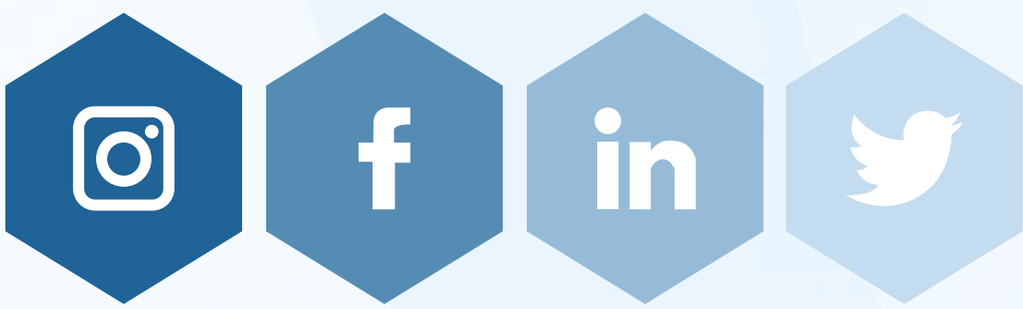
Sebrae/RJ – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro

Fecomércio RJ- Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro - https://www.portaldocomercio.org.br/entidade/fecomercio-rj/

Senac RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial https://www.rj.senac.br/

Firjan - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro https://www.firjan.com.br/

Senai RJ – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - https://www.firjansenai.com.br/



/sedeeri.rj @sedeerirj SEDEERI RJ @sedeerirj

Secretaria de
Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEMTEMPOAPERDER

Rio2030
É HORA DE AGIR