



2023

LIDER REGIÃO DOS LAGOS



FICHA TÉCNICA

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste material pode ser reproduzida, sob qualquer forma, sem prévia autorização dos responsáveis.

Sebrae Rio – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro. Av. Marechal Câmara 171 - Centro Rio de Janeiro / RJ CEP 20020-901

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Jésus Mendes Costa

DIRETOR SUPERINTENDENTE

Antonio Melo Alvarenga Neto

DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO

Sergio Malta

DIRETOR DE PRODUTO E ATENDIMENTO

Julio Cezar Rezende de Freitas

GERÊNCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Tito Ryff - Gerente

Erica Bittencourt – Analista

Bianca Andrade - Analista

ESCRITÓRIO REGIONAL DO SEBRAE NA REGIÃO DOS LAGOS

Ana Claudia Melo Vieira - Coordenador

Ronald da Silva Vieira – analista

Karina Monteiro de Barros - analista

EQUIPE DE CONSULTORES

Paula Alexandrisky - facilitadora

Marcus Macedo - facilitador

AGRADECIMENTO ESPECIAL AO APOIO DA UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO

TERRITORIAL DO SEBRAE NA

Bruno Quick - Diretor Técnico

Fábio Burigo Zanuzzi - Gerente

André Gustavo de Ligório - Coordenador

PROJETO GRÁFICO, REVISÃO ORTOGRÁFICA E DIAGRAMAÇÃO

Faros Educacional

SUMÁRIO

04 Apresentação

06 Equipe Técnica

07 Participantes

12 A Estrutura

14 Municípios participantes

16 Panorama Socioeconômico Regional

17 Demografia

18 Finanças públicas

19 Educação

20 Assistência social

20 Segurança

21 Urbanização

21 Economia local e mercado de trabalho

22 Missão, Visão e Valores

23 Missão

23 Visão estratégica

23 Valores

24 Eixos estratégicos da agenda de desenvolvimento

25 Gestão pública

30 Infraestrutura

32 Turismo

38 Educação

42 Conclusão



APRESENTAÇÃO



Este livro se aprofunda nos meandros da dinâmica socioeconômica da Região dos Lagos, onde as diferenças entre os municípios expõem desafios como desordenamento urbano e desequilíbrio econômico. No meio desse cenário, a educação se destaca como uma possível solução. Ao explorar a região, vamos não só encarar desafios, mas também descobrir oportunidades de transformação.

Embora alguns municípios da Região dos Lagos (como Silva Jardim, Arraial do Cabo e Saquarema) apresentem estagnação ou tendência para uma estabilização demográfica, outros (como Búzios, Casimiro e Rio das Ostras) apresentam uma explosão demográfica em comparação com a última década. Isso acende o alerta para o problema do desordenamento urbano e a dificuldade de absorção do mercado de trabalho.

De fato, a maior parte da população da Região dos Lagos tem entre 25 e 59 anos – idade economicamente ativa. Estudos do Grupo LIDER Lagos apontam para uma dicotomia no equilíbrio da força de trabalho, com somente a metade da população produtiva e a outra metade dependente da renda gerada. Isso reflete diretamente na dependência econômica dos benefícios sociais de um quarto da população.

Um dos possíveis eixos capazes de mudar essa realidade a médio e longo prazo é a educação. No entanto, ela não tem apresentado um desempenho satisfatório, considerando os diversos problemas como o grande nível de analfabetismo e o baixo nível de investimentos, sendo grande parte do volume das receitas arrecadadas usada apenas para o custeio da máquina de pessoal.

Tais aspectos repercutem negativamente em outros indicadores sociais, a exemplo das consequências do desordenamento urbano, como o agravamento da falta de atenção em saúde básica, o saneamento básico precário e os altos índices de ocorrências policiais. Completa o panorama básico de deficiências da Região dos Lagos o fato de que mais de um terço (32%) do descarte de resíduos humanos não é tratado, além do problema recorrente das enchentes em grande parte dos municípios.

EQUIPE TÉCNICA



Tito Ryff



Bianca Andrade



Erica Bittencourt



Ana Claudia Melo



Karina Monteiro



Ronald Silveira



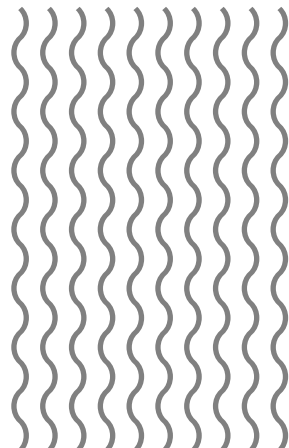
Marcus Macedo



Paula Alexandrisky



Paula Rascão





Adriana Grillo



Alan Peres



Anne Apicelo



Aurora Siqueira



Carla Valle



Carlos Gontijo



Carlos Cunha



Claudia Tinoco



Claudio Viviani



Cristiane Regis

PARTICIPANTES



Cristiano Marques



Evanildo Nascimento



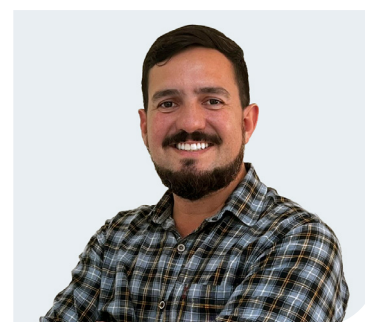
Felipe Araujo



Felipe Serpa



Felipe Monteiro



Fernando Brito



Geicy Machado



Gerson Geraldo



Gustavo Monteiro



João Mello



Jorge Oliveira



Júnior Chuchu



Karla Oliveira



Lara Velho



Leandro Antunes



Leandro Goulart



Luane Ferreira



Luciana Dames



Luiz Eduardo Arroxellas



Manoela Peres



Marcelo Ayres



Marcio Arouca



Marco Aurélio



Mario Flávio



Melina Heringer



Nirley Barros



Paula Azem



Paula Pinheiro



Paulo César de Sousa



Paulo César Trindade



Paulo Polati



Pedro Freitas



Rayna Conceição



Ricardo Gadagnin



Ricardo Rodrigues



Ricardo Sanchez



Rodrigo Sobral



Ronaldo Pone



Sarah Ramalho



Sérgio Coelho



Sidnei Marinho



Tatiana Carvalho



Thomas Weber



Vanderléia Machado



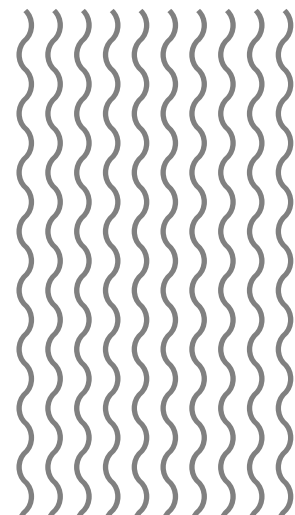
Wallace Lopes



Wallace Martins



Wellington Matos





A ESTRUTURA



A metodologia LIDER está sendo implementada na Região dos Lagos como uma ação do Sebrae RJ que visa promover na região os resultados comprovados e já alcançados por outras unidades regionais do Sebrae Nacional em seus respectivos territórios. A realização do programa foi possível através da Gerência de Políticas Públicas do Sebrae Nacional, que reconhece as potencialidades e aptidões da região.

O projeto LIDER foi planejado para ocorrer em três estágios: pré-operacional, operacional e pós-operacional. Eles compreendem duas etapas diferentes, com encontros e fóruns de acompanhamento. A fase pré-operacional representou um momento significativo e desafiador de organização, durante a qual foram feitas as seleções dos voluntários-chave de cada região. Dentre eles, destaca-se a presença de representantes da Região dos Lagos, tais como prefeitos, vice-prefeitos, líderes de associações e sindicatos, representantes das universidades e empreendedores. No total, mais de 60 membros foram incentivados a participar ativamente do programa.



MUNICÍPIOS PARTICIPANTES

**ARARUAMA**

Prefeita: **Livia Soares Bello da Silva**
População: **129.669**
PIB Percapta: **26.276,01**
IDH-M: **0,718**

**IGUABA GRANDE**

Prefeito: **Vantuil Medeiros Martins**
População: **27.920**
PIB Percapta: **19.625,18**
IDH-M: **0,761**

**ARMAÇÃO DOS BÚZIOS**

Prefeito: **Alexandre de Oliveira Martins**
População: **40.006**
PIB Percapta: **60.447,32**
IDH-M: **0,728**

**RIO DAS OSTRAS**

Prefeito: **Marcelino Carlos Dias Borba**
População: **156.491**
PIB Percapta: **40.864,5**
IDH-M: **0,773**

**ARRAIAL DO CABO**

Prefeito: **Marcelo Magno Felix dos Santos**
População: **30.986**
PIB Percapta: **59.910,14**
IDH-M: **0,733**

**SÃO PEDRO D'ALDEIA**

Prefeito: **Carlos Fabio Da Silva**
População: **104.029**
PIB Percapta: **24.435,4**
IDH-M: **0,712**

**CABO FRIO**

Prefeita: **Magdala Furtado**
População: **221.987**
PIB Percapta: **40.530,43**
IDH-M: **0,735**

**SAQUAREMA**

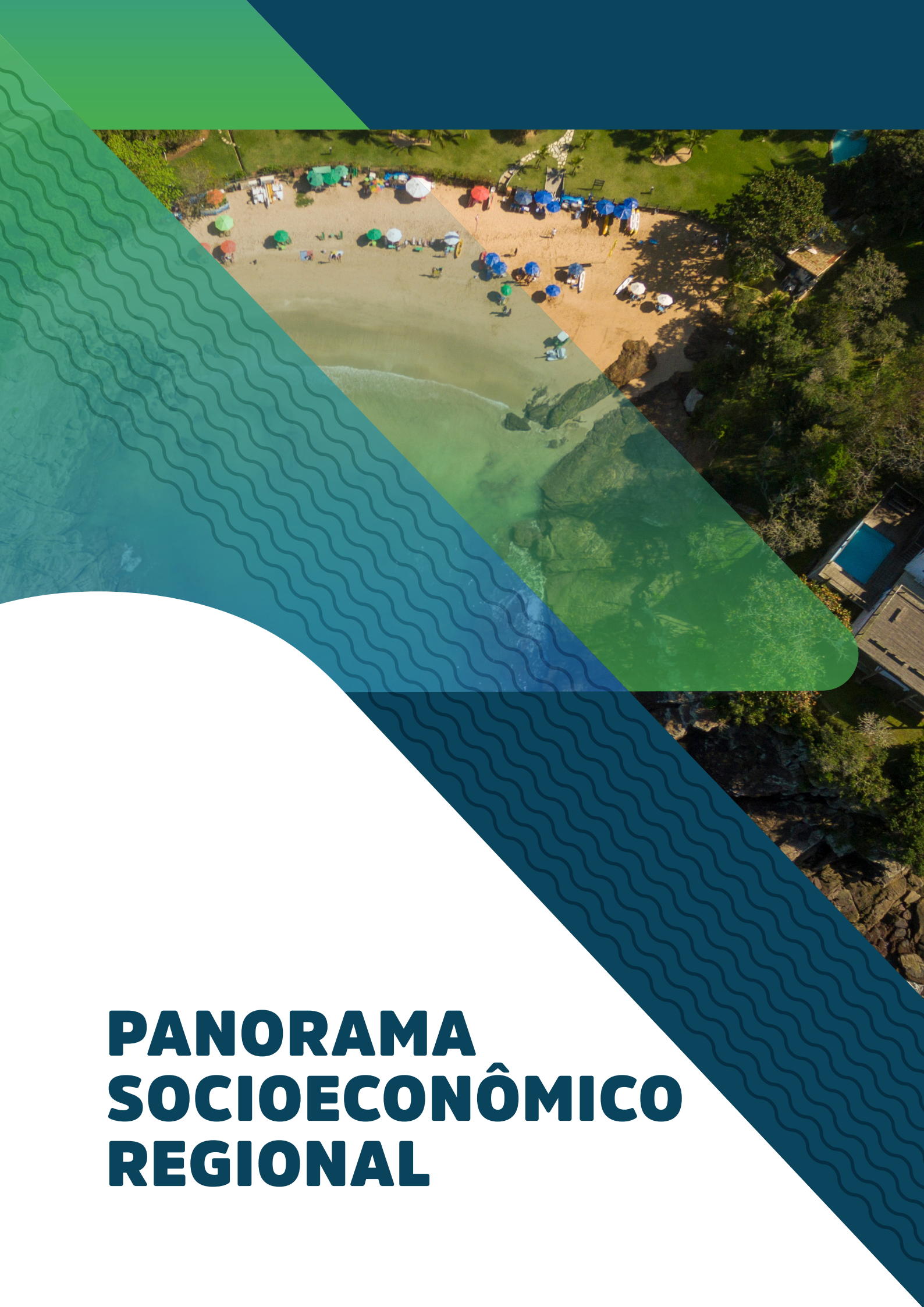
Prefeita: **Manoela Ramos De S. Gomes Alves**
População: **89.559**
PIB Percapta: **167.325,94**
IDH-M: **0,709**

**CASIMIRO DE ABREU**

Prefeito: **Ramon Dias Gidalte**
População: **46.110**
PIB Percapta: **35.133,80**
IDH-M: **0,726**

**SILVA JARDIM**

Prefeita: **Maira Branco Monteiro**
População: **21.352**
PIB Percapta: **25.717,25**
IDH-M: **0,654**



PANORAMA SOCIOECONÔMICO REGIONAL



DEMOGRAFIA

- > Maior parte da população tem entre 25 e 59 anos (idade economicamente ativa);
- > Apenas metade da população é produtiva, sendo a outra metade dependente;
- > A população da região vive, predominantemente, em área urbana, o que revela uma área rural enfraquecida.
- > Búzios, Casimiro e Rio das Ostras apresentam um crescimento populacional muito acima da média na última década;
- > Em termos demográficos, o município de Silva Jardim apresenta estagnação;
- > Arraial do Cabo e Saquarema apresentam estabilização demográfica, apesar da percepção de crescimento populacional nesses municípios;
- > A taxa de urbanização (95%) pode ser considerada muito elevada;
- > A população majoritariamente urbana, mesmo em municípios com área rural significativa, revela um espaço para investimento no setor agro;

- > A migração da região metropolitana para a Região dos Lagos impacta o trabalho remoto, fazendo com que as pessoas tenham empregos em outras cidades, mas gastem aqui;
- > O aumento populacional da região revela uma necessidade de atenção para a questão do desordenamento urbano e da dificuldade de absorção do mercado de trabalho.

FINANÇAS PÚBLICAS

- > Baixo grau de investimento, mesmo em municípios com grandes receitas;
- > Os dados mostram forte disparidade entre os municípios;
- > Búzios e Cabo Frio tendem para um cenário de endividamento público;
- > Saquarema: maior receita x baixo grau de investimento;
- > O índice de dependência dos recursos externos é alto em todos os municípios;
- > Saquarema apresenta superávit de 50%, mas taxa de investimento apenas de 2%;
- > Municípios com maior orçamento per capita são dependentes de transferências federais (*royalties*);
- > Tendo em vista a alta receita realizada na região, em comparação com demais regiões adjacentes, o percentual de investimento destaca-se negativamente, concomitantemente aos gastos com pessoal;



- > O índice de solvência é um indicador perigoso, uma vez que, no meio privado, o mínimo sadio seria uma média de 20%;
- > A dependência de recursos externos é exorbitante e a emancipação dessa dependência depende do foco na receita turística e no desenvolvimento industrial, de acordo com a vocação municipal.

EDUCAÇÃO

- > Não se observa correlação direta entre a capacitação dos professores e os resultados dos alunos (IDEB);
- > O índice de analfabetismo na região está alarmante;
- > O investimento da região é alto, porém, esse investimento não se reflete na qualidade da educação;
- > A média do IDEB é baixa, mas o gasto médio é de 30% dos impostos recolhidos. Quando comparado valor do investimento em relação à receita, o investimento é baixo (cerca de 10%);
- > Há correlação direta entre investimento e nota do IDEB (quem mais investiu, obteve melhores médias do IDEB);
- > O analfabetismo de Silva Jardim é alto, em tese, por conta de que o município é mais rural;
- > 90% das despesas com educação vão para pagamento de pessoal.

SAÚDE

- > A cobertura da atenção básica é maior em municípios com estrutura conjunta, ao contrário daqueles divididos em distritos;
- > Há uma média de 68% de esgoto tratado, sem considerar percentual de rede separativa existente;
- > Apesar de gastarem o mínimo constitucional, os municípios não conseguem prestar a atenção básica de saúde;;
- > Destaca-se que, em média, 32% do descarte de resíduos humanos não é tratado, e os habitantes convivem com o problema das enchentes em grande parte dos municípios.



ASSISTÊNCIA SOCIAL

- > Incidência de alto índice de pobreza;
- > ¼ da população vive do Bolsa Família, mostrando a necessidade de analisar o percentual de assistencialismo na região;
- > Compilando os dados do número populacional com os assistidos pelo Bolsa Família, é possível evidenciar que, em média, 26,9% da população usa o recurso como uma (ou principal) fonte de renda.

SEGURANÇA

- > 80 mil pessoas – 1 em cada 10 – estão envolvidas em ocorrências policiais na Região dos Lagos;
- > A participação no mapa de homicídios do estado – 8,1% – é alta se considerarmos os 10 municípios.

URBANIZAÇÃO

- > Baixa taxa de arborização, com impacto direto na sensação de bem-estar e na vivência dos habitantes (poucas pessoas andando nas ruas, maior incentivo para deslocamento por carro);
- > Alto índice de desordenamento urbano, o que, de fato, é a realidade da região.

ECONOMIA LOCAL E MERCADO DE TRABALHO

- > Alto capital imobilizado com baixa economia circular, que não está refletindo em benefício da população;
- > Baixo índice de população ocupada;
- > Maior PIB com 5% investidos em melhorias com média de 40% investidos na folha;
- > Verifica-se que boa parte dos cidadãos mora em um município, mas trabalha em outro;
- > Rio das Ostras: remuneração maior tendo em vista as empresas offshore, causando dependência econômica;
- > Precarização na relação de trabalho: informalidade, MEI (quando deveriam ser CLT);
- > Salienta-se, sob a perspectiva da economia local, que o índice de taxa de ocupação de 21% está abaixo das expectativas e que, possivelmente, relaciona-se à alta dependência dos benefícios públicos;
- > As micro e pequenas empresas representam 62,2% dos empregos da região;
- > Observa-se um aumento de 7,4% de ofertas de emprego na região;
- > Micro e pequenas empresas são responsáveis pela maior parte da geração de renda direta da região (massa salarial).





MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO

Promover a cooperação entre os setores público, privado e sociedade civil para impulsionar o desenvolvimento regional sustentável, a fim de alcançar resultados que fortaleçam o pertencimento e a qualidade de vida.

VISÃO ESTRATÉGICA

Da serra ao mar: viver, investir, visitar e preservar.

VALORES

- > **Cooperação:** para desenvolver ações coordenadas, de forma colaborativa, que visem o cumprimento dos objetivos esperados.
- > **Sustentabilidade:** para garantir o efetivo equilíbrio entre o desenvolvimento social, econômico e ambiental.
- > **Ética:** para gerar um conjunto de valores morais e sociais, que norteiem nossas relações interpessoais, sociais e institucionais.
- > **Transparência:** para garantir o amplo acesso à informação, de forma simplificada e menos burocrática, facilitando o controle social.
- > **Responsabilidade social e ambiental:** para promover ações articuladas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas, tornando a Região dos Lagos um lugar ainda melhor para se viver.





EIXOS ESTRATÉGICOS DA AGENDA DE DESENVOLVIMENTO



GESTÃO PÚBLICA

Uma gestão pública eficaz é essencial para garantir a qualidade de vida dos cidadãos e o alcance dos objetivos do município. Sabendo da importância da obtenção e da alocação ideal de recursos financeiros, o Grupo LIDER Lagos traçou a modelagem de uma gestão pública capaz de cumprir um papel crítico na diversificação da matriz econômica de cada município, para fomentar condições necessárias para atrair investimentos, incentivar o empreendedorismo e estimular setores diversos. Isso reduz a dependência de uma única atividade econômica e aumenta a resiliência da economia local.

E nem sempre a baixa execução orçamentária é resultado de fatores como uma baixa arrecadação, já que foram verificados municípios da Região dos Lagos com grandes receitas. Esse e outros gaps de natureza nas finanças públicas foram identificados, dentre eles:

- > Forte disparidade entre os municípios;
- > Alto índice de dependência dos recursos externos em todos os municípios;
- > Municípios com maior orçamento *per capita* são dependentes de transferências federais (*royalties*).



A arrecadação e o uso dos recursos estão diretamente ligados à qualidade da Gestão Pública de cada município, tendo eles o potencial para responder a vários dos problemas e desafios que se refletem no engajamento da sociedade, na qualidade de vida e no alcance dos objetivos municipais constatados nas áreas de educação, saúde, assistência social, segurança urbanização e economia local e mercado de trabalho, como já demonstrado anteriormente.

Outro objetivo do Grupo LIDER para aumento de eficiência da gestão pública na Região dos Lagos é maximizar o ordenamento do território e proporcionar um ambiente regulatório confiável. Afinal, com políticas de uso do solo e planejamento urbano e infraestrutura que promovam o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida, espera-se o crescimento econômico, o bem-estar da população e a harmonização das atividades no território, contribuindo para um desenvolvimento equilibrado e ordenado do município. Além disso, uma gestão pública eficaz cria e mantém um ambiente regulatório confiável, que é crucial para atrair investimentos, estimular negócios e garantir a segurança jurídica.

Com base em todo esse cenário, podemos destacar algumas aspirações estratégicas para os municípios da Região dos Lagos:

- > Mão de obra da região muito mais qualificada;
- > Cadeias produtivas que empregam recursos naturais mais fortalecidas após incentivos;
- > Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI) da Região dos Lagos criado e com a adesão de pelo menos 3 municípios até o ano de 2027;
- > Regionalização das práticas de controle e monitoramento do Observatório Social de São Pedro D'Aldeia, até 2025, com foco no ordenamento territorial e no ambiente regulatório.

ASPIRAÇÕES DE FUTURO

- > **Aspiração 01:** uma matriz econômica diversificada, para tornar a região independente e autossuficiente.
- > **Aspiração 02:** uma gestão pública eficiente, garantindo o ordenamento do território e um ambiente regulatório confiável.

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
GESTÃO PÚBLICA	Diversificar a matriz econômica para tornar a região interdependente e autossuficiente	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 01	Qualificar a mão de obra da região de maneira segmentada e multisetorial até 2030	Paula Azem	Média
Indicadores de avaliação	Dados CAGED; número de egressos de cursos técnicos; número de polos universitários; número de servidores qualificados por 100 mil habitantes; jovens qualificados em programas do GESP; publicação de Decretos e Leis	Lista de Responsáveis	Prazo de Conclusão
Iniciativas de operacionalização	GESP-1.1: articular a atração de polos técnicos (ex: Firjan, FAETEC e CEFET) e polos universitários	Claudio Viviani	dez/28
	GESP-1.2: fortalecimento da capacidade pública de suporte às MPEs	Leandro Antunes	dez/28
	GESP-1.3: promover a capacitação dos gestores públicos em parceria com instituições formais (ex: TCE e plataformas federais)	Melina	dez/25
	GESP-1.4: articular o público e o privado para qualificação, em especial dos jovens (ex.: CIEE, VocAÇÃO, Jovem Aprendiz, Programas de Residência Profissional e outros) e divulgação de vagas de empregos e oportunidades	Tatiana Duarte/ Ricardo	dez/25
	GESP-1.5: estimular a contrapartida em programas de transferência de renda (ex.: planos de autonomia ou projetos de vida)	Carla Valle	dez/25
Meta estratégica 02	Fortalecer as cadeias produtivas dos recursos naturais, de forma efetiva, até 2030.	Sarah	dez/30
Indicadores de avaliação	Aumento do PIB regional; famílias produtoras registradas no MEI; % de coleta de lixo reciclado; % de coleta seletiva; criação de selo verde	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Iniciativas de operacionalização	GESP-2.1: fomentar a agricultura familiar (ex: sala do produtor rural)	Wellington	dez/26
	GESP-2.2: estimular as cadeias produtivas com foco na economia azul (ex. eventos esportivos, incentivo ao esporte, empresas vinculadas)	Aurora	dez/27
	GESP-2.3: apoiar políticas públicas para pesca e aquicultura (ex: proteção da costa, defeso, incentivos)	Luciana	dez/27
	GESP-2.4: criar selo regional consorciado para os produtos da região	Leandro Antunes	dez/28
	GESP-2.5: incentivar projetos de energia renovável (ex. reutilização da água da chuva e utilização de usinas fotovoltaicas) e estudar novas formas de receitas com novas fontes (ex: reciclagem de lixo, coleta seletiva, crédito de carbono)	Gustavo Coutinho/Geicy	dez/29

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02 – MACRO OBJETIVO		
GESTÃO PÚBLICA	Ter uma gestão pública eficiente que garanta o ordenamento do território e um ambiente regulatório confiável	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 03	Elaborar o Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI) com adesão de, no mínimo, 03 municípios da região até 2027	Marco Aurélio	Alta
Indicadores de avaliação	% de adesão dos municípios; % de elaboração do PDUI; planos municipais revisados e atualizados	Lista de Responsáveis	Prazo de Conclusão
Iniciativas de operacionalização	GESP-3.1: elaborar um inventário com os principais problemas de desenvolvimento urbano encontrados nos municípios	Marcio Arouca	dez/24

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02 – MACRO OBJETIVO		
Iniciativas de operacionalização	GESP-3.2: fomentar e acompanhar a revisão e a atualização dos planos diretores e afins (Lei de Zoneamento, Ordenamento do Uso do Solo, Código de Posturas, Código de Obras, REURB – Lei Federal 13.465 etc.) em todos os municípios da região	Sarah	dez/26
	GESP-3.3: incentivar as prefeituras a contratarem um CTM (cadastro multifinalitário)	Felipe Araújo	dez/24
	GESP-3.4: elaborar o PDUI	Marcos	dez/24
	GESP-3.5: incentivar as políticas de proteção ambiental (mudanças climáticas)	Jorge Oliveira	dez/25
Meta estratégica 04	Regionalizar as práticas de controle e monitoramento do Observatório Social de São Pedro D'Aldeia, até 2025, com foco no ordenamento territorial e no ambiente regulatório.	Felipe Serpa	dez/25
Indicadores de avaliação	Número de processos monitorados; migração para processos eletrônicos por município; informações divulgadas	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão
Iniciativas de operacionalização	GESP-4.1: estimular que as prefeituras migrem para processos administrativos eletrônicos	Wallace Lopes	dez/24
	GESP-4.2: apoiar as prefeituras na aplicação da Lei da Controladoria (ouvidoria, controladoria e corregedoria)	Melina	dez/25
	GESP-4.3: fomentar e qualificar a participação social na elaboração e no monitoramento dos planos e das ações dos municípios	Ricardo	dez/25
Iniciativas de operacionalização	GESP-4.4: ampliar, qualificar e divulgar dados e informações do Observatório (ex. fortalecimento e melhoria dos portais de transparência)	Sidney Marinho	dez/25
	GESP-4.5 coletar e divulgar informações da iniciativa privada e/ou de ações públicas de impacto direto no privado	Ricardo	dez/25

INFRAESTRUTURA

A infraestrutura desempenha um papel fundamental na redução do tempo de deslocamento entre os pontos de interesse de mobilidade regional. Estradas bem planejadas, sistemas de transporte público eficientes, redes de ferrovias e aeroportos adequados são exemplos de infraestrutura que melhoram a conectividade e reduzem a distância entre locais.

Isso não apenas aumenta a eficiência dos deslocamentos, mas também contribui para o desenvolvimento econômico, para a acessibilidade e para a qualidade de vida da população, além de facilitar a integração de áreas geográficas e impulsionar o comércio e o turismo.

Ao se debruçar sobre o panorama socioeconômico local, o Grupo LIDER Lagos identificou alguns obstáculos e desafios passíveis de providências contempladas nas suas principais aspirações. Dentre eles, estão:

- > Perda de tempo na mobilidade urbana envolvendo os municípios que integram a Região dos Lagos;
- > Alta taxa de urbanização e índice de desordenamento urbano (que pressiona a necessidade de investimentos em infraestrutura);
- > Grande quantidade de pessoas em migração da região metropolitana do Rio de Janeiro para a Região dos Lagos;
- > Necessidade de manutenção do equilíbrio socioambiental com a definição de planos de ação para melhorar a qualidade de vida da população dos municípios;
- > Falta de saneamento básico (água e coleta/tratamento de esgoto) a 100% da população.



DESPEJO POPULACIONAL

O saneamento está ligado diretamente à saúde pública, o que ressalta a atenção para o fato de que um terço (32%) dos descartes de resíduos humanos não são tratados. Um exemplo típico são as enchentes, realidade enfrentada pela maioria dos municípios que compõem a Região dos Lagos.

Dentre as aspirações estratégicas manifestadas pelo Grupo LIDER Lagos, podemos destacar:

- > Diminuir, em menos de 10 anos, até $\frac{1}{4}$ o tempo médio de deslocamento entre os municípios da Região dos Lagos;

- > Levar saneamento para toda a população dos municípios da Região dos Lagos, conforme determina o marco legal do saneamento aprovado no Congresso Nacional e em conformidade com as metas de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas.

ASPIRAÇÕES DE FUTURO

- > **Aspiração 01:** agilidade no tempo de deslocamento entre os pontos de interesse de mobilidade regional por meio de soluções seguras e sustentáveis.
- > **Aspiração 02:** estabelecimento de um Plano Regional para viabilizar o alcance dos objetivos do marco legal do saneamento.

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Infraestrutura	Reduzir o tempo de deslocamento entre os pontos de interesse de mobilidade regional por meio de soluções seguras e sustentáveis	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 01	Reduzir em 25% o tempo médio de deslocamento entre os municípios da Região dos Lagos, até 2030	Ricardo Sanchez	Alta
Indicadores de avaliação	Tempo médio de deslocamento (verificável através de aplicativos como Waze, Google e Uber)	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão
Iniciativas de operacionalização	INFRA 1.1: Elaborar um <i>Masterplan</i> regional de mobilidade para ações de curto prazo	Ricardo/Gerson	dez/23
	INFRA 1.2: desenvolver e aprovar um Plano de Mobilidade Regional	Anne/Rodrigo/ Rayna/Lara	dez/25
	INFRA 1.3: implantar um bilhete único integrado para os 10 municípios da Região dos Lagos	Fernando/ Felipe/Karla	jun/27
	INFRA 1.4: integrar linhas municipais e intermunicipais, otimizando a infraestrutura existente	Gerson/Wallace	jun/27
	INFRA 1.5: implementar a execução das principais ações levantadas no Plano de Mobilidade Regional	Gerson/Felipe/ Anne/Thomas	jun/28

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02 - MACRO OBJETIVO		
Infraestrutura	Alcançar os objetivos do marco legal do saneamento	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 02	Atualizar e implementar o Plano Regional de Saneamento Básico, alinhado com as metas ODS da ONU, até 2030	Pedro freitas	Média
Indicadores de avaliação	Percentual de população atendida	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão
Iniciativas de operacionalização	INFRA 2.1: desenvolver e implementar um programa de água de reuso para a Região dos Lagos	Gontijo/Lara/Rayna	dez/25
	INFRA 2.2: antecipar as metas de universalização de esgoto para 2030 (90% de coleta e 100% de tratamento)	Pedro/Gontijo/Karla/Mario Flávio	dez/30
	INFRA 2.3: desenvolver e implementar solução com ênfase em infraestrutura verde para operacionalização dos sistemas de drenagem para a região	Anne/Fernando/Pedro/Wallace	dez/28
	INFRA 2.4: buscar e implementar uma solução regional e sustentável para o tratamento de resíduos sólidos da Região dos Lagos	Thomas/Mario Flavio/Felipe	dez/26

TURISMO

É notório que o turismo desempenha um papel significativo no desenvolvimento dos municípios, uma vez que ajuda a gerar receitas, criar vagas de empregos e estimular a economia local. A Região dos Lagos tem uma tradição muito forte nesse aspecto. Suas atrações historicamente impulsionam a diversificação econômica, melhoram a infraestrutura, promovem a preservação cultural e ambiental e fortalecem a imagem da região.



Porém, a gestão pública e o planejamento sustentável são importantes para maximizar os benefícios do turismo, minimizando os impactos negativos. Analisando os cenários socioeconômicos que envolvem os municípios da Região dos Lagos a partir dos dados levantados, alguns aspectos sensíveis de natureza social e demográfica foram identificados para a definição das estratégias de ação para melhor aproveitamento do potencial turístico da região:

- > O índice da população ocupada é considerado baixo, sendo produtiva apenas metade da população;
- > Cerca de ¼ da população vive do Bolsa Família, devendo haver uma análise do percentual de assistencialismo na região;
- > Cruzando dados populacionais com os assistidos por políticas públicas, conclui-se que quase 27% da população usa o Bolsa Família como recurso como principal fonte de renda, quando não a única;
- > Alto índice de ocorrências policiais, dentre elas os crimes de homicídio.



QUESTÕES SOCIAIS

Verificou-se uma série de problemas na Região dos Lagos no aspecto do trabalho – incluindo altas taxas de informalidade, dependência de programas sociais e desocupação entre a população em idade economicamente ativa – que podem ter, no turismo, um vetor importante para a melhoria do cenário.

Para regionalizar o turismo, permitindo a unificação das ações municipais e a consolidação do destino, e garantir que o ordenamento e a fiscalização sejam alicerces sólidos para um turismo responsável e sustentável, pode-se destacar as seguintes aspirações estratégicas manifestadas no Grupo LIDER Lagos:

- > Criação de um circuito regional do turismo até dezembro de 2025;
- > Aumento de 10% do índice de formalização das atividades ligadas ao setor de turismo nos municípios que compõem o Programa LIDER Lagos até o ano de 2025.

ASPIRAÇÕES DE FUTURO

- > **Aspiração 01:** o turismo regionalizado unificando ações municipais e consolidando o destino.
- > **Aspiração 02:** o ordenamento e a fiscalização como alicerces sólidos para um turismo responsável e sustentável.

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Turismo	Garantir que ordenamento e a fiscalização sejam alicerces sólidos para um turismo responsável e sustentável	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 01	Aumentar em 10% o índice de formalização das atividades ligadas ao setor de turismo nos municípios que compõem o Programa LIDER Lagos, até o ano 2025	Wallace Martins	ALTA
Indicadores de avaliação	Índice de Formalização	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão
Iniciativas de operacionalização	TUR-1.1: mapear o índice de informalidade de cada Município;	Cláudia Tinoco (São Pedro), Wallace Martins (Iguaba), Felipe Mattos (Silva Jardim), Paula Pinheiro (Cabo Frio), Cristiano Marques (Búzios), Chuchu (Arraial do Cabo), Adriana Grillo (Casimiro de Abreu), Marcelo (Rio das Ostras), Sarah Ramanho (Saquarema) e Dani (Araruama)	jun/24

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Iniciativas de operacionalização	TUR-1.2: parcerias com organizações locais para fornecimento de suporte e orientação aos empresários em formalizar seus negócios;	Marcelo Aires (Rio das Ostras), Ricardo Guadagnin e Carlos Cunha	jun/24
	TUR-1.3: realizar campanha de conscientização para informar os prestadores de serviços sobre os benefícios da formalização;	João Melo e Paulo César Trindade	jul/25
	TUR-1.4: implementar medidas de fiscalização eficazes para garantir que os negócios operem de acordo com as regulamentações, aplicando sanções quando necessárias;	Cláudia Tinoco (São Pedro), Wallace Martins (Iguaba), Felipe Mattos (Silva Jardim), Paula Pinheiro (Cabo Frio), Cristiano Marques (Búzios), Chuchu (Arraial do Cabo), Adriana Grillo (Casimiro de Abreu), Marcelo (Rio das Ostras), Sarah Ramanho (Saquarema) e Dani (Araruama)	jul/24
	TUR-1.5: acompanhamento da execução das medidas pré estabelecidas por um representante de cada município participante do Programa LIDER Lagos;	Eixo turismo	jul/24
Meta estratégica 02	Estabelecer mecanismo de planejamento do ordenamento da costa nos municípios que compõem o Programa Líder Lagos, até o ano 2025	Luane Ferreira	ALTA
Indicadores de avaliação	Percentual de municípios integrados ao Plano Municipal de Gerenciamento Costeiro - PMGC;	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Iniciativas de operacionalização	TUR-2.1: realizar uma palestra informativa e sensibilizadora sobre a importância do Plano Municipal de Gerenciamento Costeiro - PMGC para os Municípios participantes do Programa LIDER Lagos;	Luane Ferreira / Claudia Tinoco	abr/24
	TUR-2.2: realizar um curso de capacitação para os agentes públicos das Secretarias com afinidade a gestão da orla de cada Município participante do Programa Líder Lagos;	Luane Ferreira / Cláudia Tinoco	jun/24
	TUR-2.3: realizar uma oficina participativa com sociedade civil, poder público e usuários (interessados na costa) para os município participante do Projeto LIDER Lagos;	Paulo Cesar / Ronaldo / Luane Ferreira	dez/24
	TUR-2.4: fazer uma dissertação para as Câmaras Municipais de cada Município sobre a importância do envolvimento do legislativo na construção do Plano Municipal de Gerenciamento Costeiro - PMGC.	Mário Flávio / João Melo	jan/25

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02 – MACRO OBJETIVO		
Turismo	Regionalizar o turismo, permitindo a unificação das ações municipais e a consolidação do destino.	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 03	Criação de um circuito regional do turismo até dezembro de 2025.	Carlos Cunha	Alta
Indicadores de avaliação	Percentual de municípios integrados ao circuito	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02 – MACRO OBJETIVO		
Iniciativas de operacionalização	TUR-3.1: levantar os produtos de cada cidade para incluir no circuito;	Cláudia Tinoco (São Pedro), Wallace Martins (Iguaba), Felipe Mattos (Silva Jardim), Luane Ferreira (Cabo Frio), Cristiano Marques (Búzios), Chuchu (Arraial do Cabo), Adriana Grillo (Casimiro de Abreu), Marcelo (Rio das Ostras), Sarah Ramanho (Saquarema) e Dani (Araruama)	jun/24
	TUR-3.2: identificar rede de comércio do setor turístico que atenda o circuito, estabelecendo parcerias público privada;	Cláudia Tinoco (São Pedro), Wallace Martins (Iguaba), Leandro Antunes (Silva Jardim), Paula Pinheiro (Cabo Frio), Cristiano Marques (Búzios), Chuchu (Arraial do Cabo), Adriana Grillo (Casimiro de Abreu), Marcelo (Rio das Ostras), Sarah Ramanho (Saquarema) e Marcco Aurélio (Araruama)	jun/24
	TUR-3.3: capacitar os profissionais do setor turístico local para operacionalização do circuito;	Carlos Cunha, Marcelo Aires e Leandro Goulart	dez/25
	TUR-3.4: promover o circuito regional com estratégia de marketing própria, destacando suas vocações;	Cristiano Marques e Paulo Cesar Trindade	dez/25
	TUR-3.5: avaliar regularmente o impacto do circuito do turismo na região, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria;	Paula Pinheiro	dez/25



EDUCAÇÃO

A educação tem uma função indispensável na administração de um município, já que capacita os habitantes, promove o desenvolvimento de habilidades, aumenta as chances de emprego e incentiva o empreendedorismo local. Além disso, uma mão de obra educada contribui para a inovação, para a competitividade econômica e para a melhoria na qualidade de vida.



DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Sabendo que a educação é essencial para formar cidadãos conscientes e participativos, e que, como consequência, fortalece a governança e a responsabilidade cívica, o Grupo LIDER Lagos entende que a gestão de seus municípios deve priorizar investimentos na área como um pilar fundamental do desenvolvimento sustentável.

Dentre os principais gargalos percebidos após a realização do panorama socioeconômico regional, destacam-se os seguintes pontos:

- > Índice de analfabetismo alto;
- > 90% das despesas são para pagamento de salários;
- > Problemas na relação entre arrecadação tributária e aplicação proporcional dos recursos;
- > Deficiências de execução orçamentária afetando o resultado do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em 2007, para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino).

Diante da realidade apresentada, é possível destacar algumas aspirações estratégicas na área de educação manifestadas no Grupo LIDER Lagos para classificar os serviços educacionais nas escolas da rede pública da região entre os 3 (três) melhores índices de qualidade de ensino do Brasil, especialmente nas áreas de língua portuguesa e matemática, além da criação de



programas voltados a comportamentos e valores pró-estudo e pró-cidadania para despertar o entusiasmo, a conscientização e a profissionalização dos alunos das escolas da rede pública. São elas:

- > Desenvolver e implementar uma estratégia experimental com o objetivo de aprimorar o desempenho acadêmico em língua portuguesa e matemática em pelo menos 10% das instituições de ensino da rede pública regional até o ano de 2029;
- > Instalar programas direcionados para as áreas de conhecimento relacionadas à cidadania, à educação ambiental e à profissionalização em, no mínimo, 5% das escolas regionais (meta para o ano de 2029).

ASPIRAÇÕES DE FUTURO

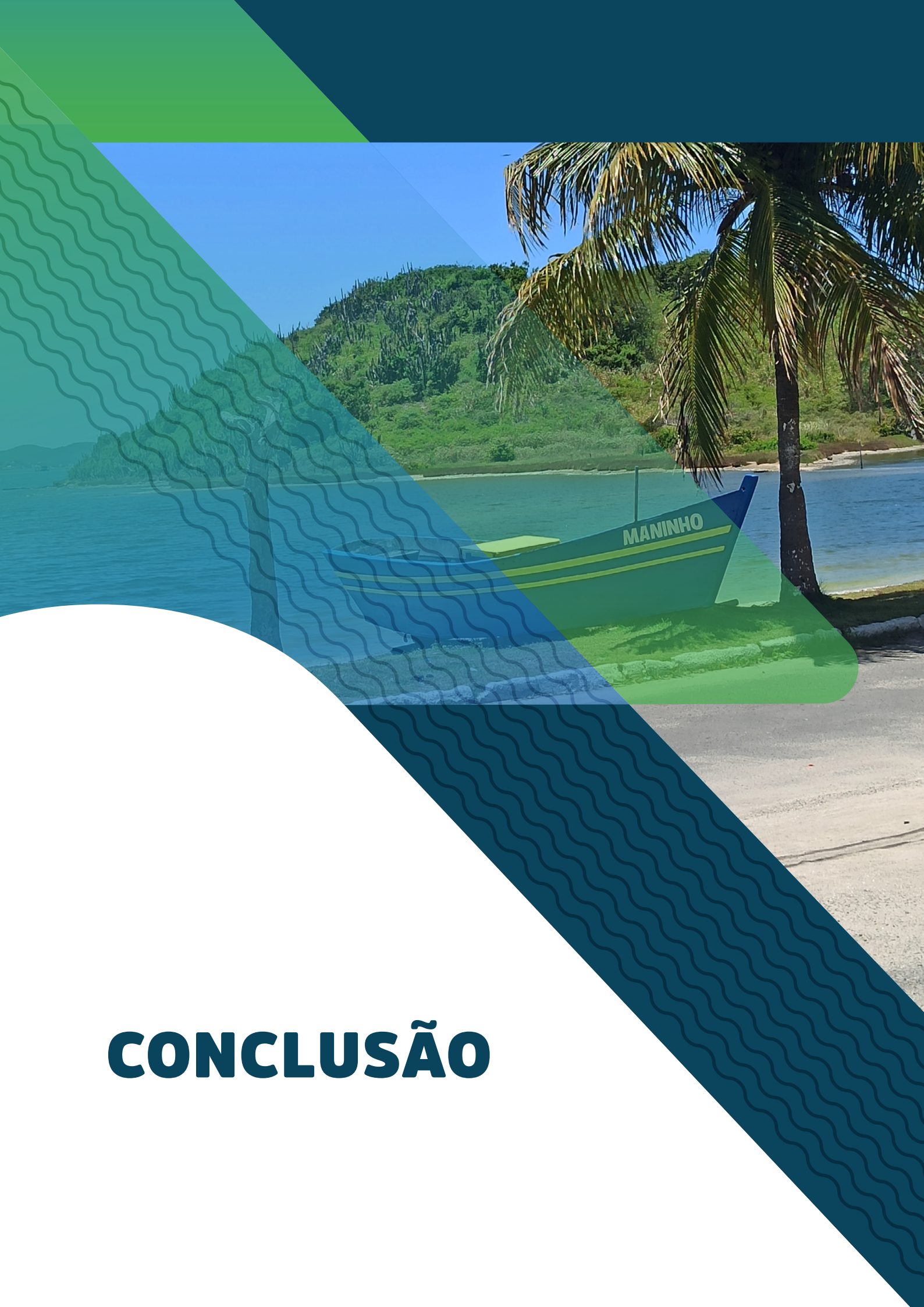
Aspiração 01: os serviços educacionais nas escolas da rede pública da região classificados entre os 3 (três) melhores índices de qualidade de ensino do Brasil, especialmente nas áreas de língua portuguesa e matemática.

Aspiração 02: as escolas da rede pública iniciando programas que despertem o entusiasmo e a conscientização dos alunos para comportamentos e valores pró-estudo e pró-cidadania.

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Educação	Classificar os serviços educacionais nas escolas da rede pública da região entre os 3 (três) melhores índices de qualidade de ensino do Brasil, especialmente nas áreas de língua portuguesa e matemática	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 01	Implantar uma metodologia piloto para melhoria da proficiência escolar em língua portuguesa e matemática em, no mínimo, 10% das escolas da rede pública regional até 2029	Paulo Cesar de Souza	Alta
Indicadores de avaliação	IDEB médio da rede pública municipal (anos iniciais e finais do ensino fundamental)	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01 – MACRO OBJETIVO		
Iniciativas de operacionalização	EDU-1.1: elaborar o escopo do programa de EDUCAÇÃO LIDER	Paulo César de Souza e Felipe Serpa	mar/24
	EDU-1.2: sensibilizar os secretários municipais de educação para a participação do programa de EDUCAÇÃO LIDER	Paulo César de Souza e Eduardo Arroxellas	fev/25
	EDU-1.3: diagnosticar o cenário atual do formato do ensino de língua portuguesa e matemática para a identificação dos pontos críticos e melhorias	Felipe Serpa e Sergio Coelho	jul/25
	EDU-1.4: pesquisar sistemas e/ou metodologias validadas pelo mercado de proficiência em português e matemática nos anos iniciais do ensino fundamental	Vanderleia Patricia Machado e Niley Barros	dez/24
	EDU-1.5: formalização da adesão das escolas municipais indicadas/selecionadas ao programa de EDUCAÇÃO LIDER	Cristine Regis e Nirley Barros	dez/25
	EDU-1.6: articular convênios e/ou parcerias junto a instituições de ensino para a indicação de professores/tutores/facilitadores/instrutores	Nirley Barros, Allan Peres e Felipe Serpa	dez/25
	EDU-1.7: capacitar os professores envolvidos no projeto para aplicação da metodologia	Ricardo Guadagnin e Allan Peres	dez/25
	EDU-1.8: idealizar e articular a implantação de sistemas de recompensas	Paulo César de Souza	dez/25
	EDU-1.9: monitorar e avaliar a execução do projeto pela equipe LIDER eixo educação	Paulo César de Souza	dez/29

EIXO	ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02 – MACRO OBJETIVO		
Educação	Criar programas voltados a comportamentos e valores pró-estudo e pró-cidadania para despertar o entusiasmo, a conscientização e a profissionalização dos alunos das escolas da rede pública	Líder da meta	Prioridade
Meta estratégica 02	Implantar, até 2029, programas em, no mínimo, 5% das escolas regionais voltados para as áreas de conhecimentos profissionalizantes, de cidadania e educação ambiental.	Felipe Serpa	Alta
Indicadores de avaliação	Programas implantados nas escolas	Lista de responsáveis	Prazo de conclusão
Iniciativas de operacionalização	EDU-2.1: elaborar o escopo programa de EDUCAÇÃO CIDADÃ LIDER	Paulo César de Souza e Felipe Serpa	mar/24
	EDU-2.2: sensibilizar os secretários municipais de educação para a participação no programa EDUCAÇÃO CIDADÃ LIDER	Paulo César de Souza e Eduardo Arroxellas	fev/25
	EDU-2.3: diagnosticar o cenário atual relacionado a programas de valorização da cidadania e profissionalizantes	Felipe Serpa e Eduardo Arroxellas	jul/25
	EDU-2.4: definir programas, parcerias e logística para sua execução	Ricardo Guadagnin, Allan Peres e Marcelo Ayres	dez/24
	EDU-2.5: formalização da adesão das escolas municipais indicadas/selecionadas ao programa de EDUCAÇÃO LIDER	Cristine Regis e Nirley Barros	dez/25
	EDU-2.6: monitorar e avaliar a execução do projeto pela equipe LIDER eixo educação	Vanderleia Patricia Machado e Felipe Serpa	dez/29



CONCLUSÃO



A elaboração da Agenda de Ações na Região dos Lagos, com foco nos eixos gestão pública, infraestrutura, turismo e educação foi feita com o propósito de articular e promover o desenvolvimento regional sustentável, visando catalisar mudanças e transformações estratégicas na região.

Assumindo o papel de protagonista em todas as etapas do trabalho, o grupo de líderes orienta sua atuação com comprometimento, integração, sustentabilidade, responsabilidade social, ética e resiliência.

O objetivo é utilizar o apoio do Sebrae e sua competência técnica-gerencial e articulada como fatores de conexão, resultando em uma maior integração interdepartamental no estabelecimento de uma Agência de Desenvolvimento Regional.



@liderlagosrj

@sebraerj