



*Governança, Comunicação e
Monitoramento do Plano ES 2030*

Volume 11

Consultoria:



Realização:



An aerial night view of a city, likely Rio de Janeiro, with lights reflecting on the water. The image is overlaid with a semi-transparent orange and white grid pattern.

*Governança, Comunicação e
Monitoramento do Plano ES 2030*

Volume 11



FICHA CATALOGRÁFICA

Governança, Comunicação e Monitoramento do Plano ES 2030
DVF Consultoria, 2013.

1. Governança. 2. Monitoramento. 3. Comunicação.
 4. Desenvolvimento Econômico - Espírito Santo (Estado)
 5. Planejamento - Espírito Santo (Estado)
- I. DVF Consultoria. II. Título.

VOLUME 1 Síntese do Plano

VOLUME 2 Atualização e Revisão dos Plano de Desenvolvimento do ES 2025

VOLUME 3 Pesquisa Qualitativa Espírito Santo

VOLUME 4 Condicionantes Exógenas e Endógenas

VOLUME 5 Inventário dos Indicadores dos Eixos Estratégicos

VOLUME 6 Análises Comparativas

VOLUME 7 Avaliação Estratégica

VOLUME 8 Cenários Prospectivos para o Estado do Espírito Santo 2030

VOLUME 9 Visão de Futuro

VOLUME 10 Coletânea de Propostas

VOLUME 11 Governança, Comunicação e Monitoramento do Plano ES 2030

VOLUME 12 Nota Técnica: Cadeia de Petróleo e seus Desafios

VOLUME 13 Nota Técnica: Inserção Competitiva e as Cadeias Produtivas do Espírito Santo

VOLUME 14 Nota Técnica: Grandes Questões Regionais

VOLUME 15 Nota Técnica: Dinâmica Demográfica e Mobilidade Social no Espírito Santo

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Renato Casagrande
Governador do Estado

Robson Leite
Secretário de Estado de Economia e Planejamento

Guilherme Pereira
Presidente do Bandes

José Edil Benedito
Diretor-Presidente do Instituto Jones dos Santos Neves

ESPÍRITO SANTO EM AÇÃO

Luiz Wagner Chieppe
Presidente do Espírito Santo em Ação

Alexandre Nunes Theodoro
Coordenador do Projeto ES2030 – Espírito Santo em Ação

PETROBRAS

José Luiz Marcusso
Gerente-Geral da Unidade de Negócios da Petrobras no Espírito Santo

Guido Bassoli
Gerente de Planejamento da Petrobras no Espírito Santo

CONSULTORIA

Durval Vieira de Freitas
Sócio-Diretor da DVF Consultoria

Orlando Caliman
Sócio-Diretor da Futura

Sumário

APRESENTAÇÃO	11
PARTE 1 - GOVERNANÇA	13
1. CONCEITO	17
1.1 Requisitos para a boa governança	19
1.2 Desafios	20
1.3 Finalidades	20
2. UMA AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA DO ES 2025	21
2.1 Lições aprendidas	25
2.2 Pontos que podem ser melhorados:	26
3. PREMISSAS GERAIS DA GOVERNANÇA	27
4. REFERENCIAIS E BENCHMARKING	31
4.1 Santa Catarina	33
4.2 Minas Gerais	33
5. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	35
5.1. Premissas específicas	37
5.2 Estrutura	37
PARTE II - IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	41
1. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	45
1.1 A implementação como estratégia de comunicação e diálogo	47
2. ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO	49
2.1. Balanced Scorecard (BSC)	51
PARTE III - COMUNICAÇÃO	53
1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA COMUNICAÇÃO	57
2. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	61
3. REFERÊNCIA	65

Apresentação

O ES 2030 foi construído de forma participativa, contando para isso com a participação do setor público, o setor privado e a sociedade civil organizada. Foram realizados cerca de 30 eventos, envolvendo aproximadamente 2 mil pessoas, e abrangendo todas as regiões do estado.

É importante destacar que se trata de um processo construtivo de âmbito coletivo. Portanto, a sua construção não deve se resumir e ser finalizada apenas no relatório final, na sua síntese de comunicação e veiculação. Deve, ir muito além do conceito de produto a ser disponibilizado para a sociedade capixaba. Enquanto instrumento de planejamento este deve servir de **“mapa de navegação”**, de referência estratégica geral e flexível o suficiente para ajustar-se às circunstâncias do seu tempo. Assim entendido, este se transforma em indicador e instrumento de convergências na construção do futuro do Espírito Santo.

Não é, portanto, algo que se fecha em si mesmo, mas algo que estará constantemente aberto para melhorias, novas formulações, novas estratégias e inovações. Espelha o sentimento coletivo captado num ponto na linha do tempo social, como também o nível e conteúdo das expectativas e desejos, também coletivos, em relação ao futuro.

Na perspectiva da construção do futuro do Espírito Santo, o ES 2030 deve ser visto e compreendido como elemento de convergência e condutor de um processo construtivo de dada sociedade, de um sistema complexo, aberto constantemente às influências e movimentos de seus contextos externo e interno.

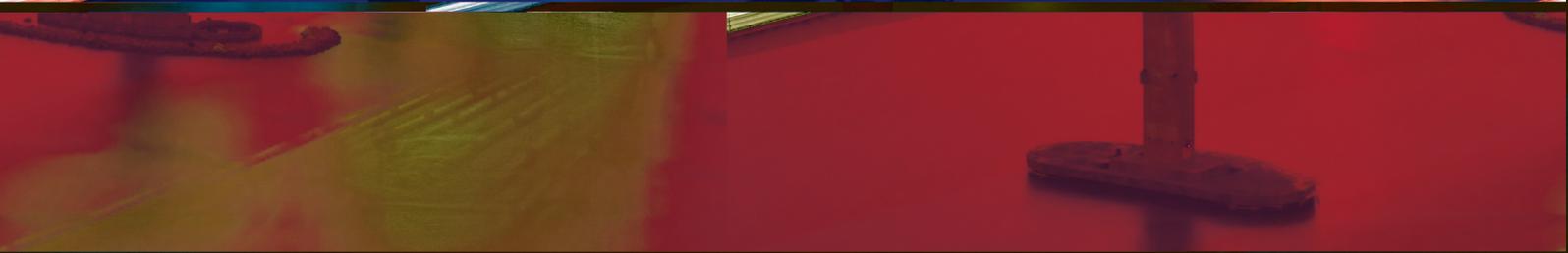
Essa característica reforça a necessidade desse coletivo que o constrói de dispor de mecanismos de governança como forma de garantir seus futuros desdobramentos em termos de posturas, programas, projetos e ações que possam contribuir para que o futuro desejado seja alcançado na plenitude.

É com esse propósito que a seguir são expostas propostas que envolvem a governança, a mobilização dos atores, o monitoramento das ações e a comunicação do ES 2030. São instrumentos que assegurarão a continuidade do processo dessa obra coletiva.

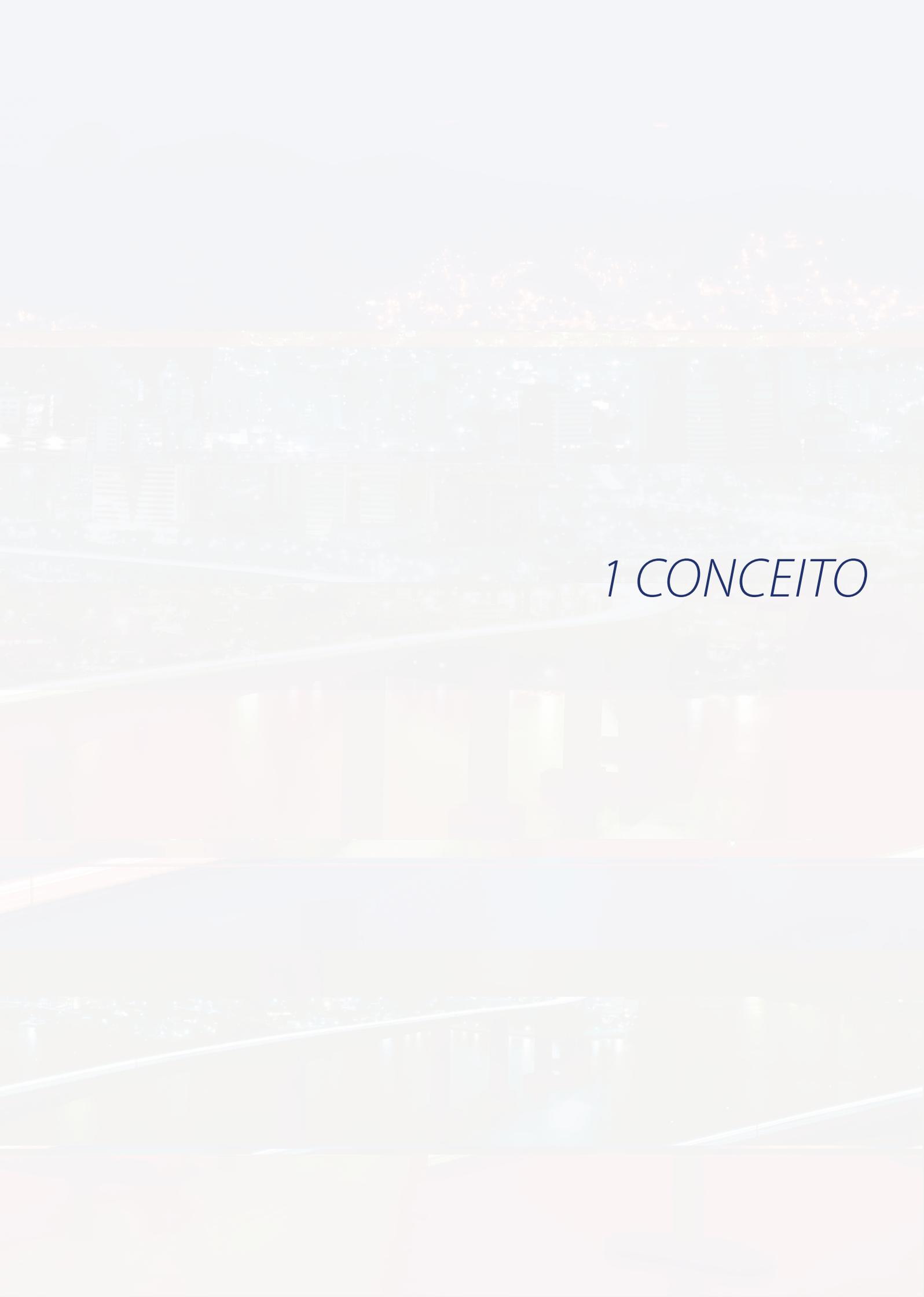


PARTE I

GOVERNANÇA







1 CONCEITO

O conceito de governança historicamente sempre esteve ligado à ideia de Estado e de governo como instância formal de poder. Tanto isso é verdade que o Banco Mundial numa de suas publicações do ano de 1992 “Governance and Development” a define como “exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”.

Em outras palavras o que o Banco Mundial quer dizer é que governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o seu desenvolvimento. Isso, em suma, ganha o significado de exercício da capacidade dos governos em PLANEJAR, FORMULAR e IMPLEMENTAR políticas e CUMPRIR FUNÇÕES.

Governança, enquanto conceito aplicável vem adquirindo importância em tempos mais recentes, extrapolando, inclusive, as fronteiras do âmbito público, que sempre lhe foi tradicional, e estendendo-se ao “espaço” das relações privadas e também da sociedade. Esse ganho de relevância faz sentido principalmente em razão da velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais.

No âmbito empresarial, por exemplo, é muito comum atualmente o uso da expressão “governança corporativa” para designar os aparatos e estruturas capazes de garantir um mínimo de coerência e alinhamento em torno de objetivos e valores que permitam que organizações privadas – empresas – possam crescer e ganhar sustentabilidade nos seus mercados.

A própria sociedade também encontra muitas vezes formas e maneiras de resolver certos problemas que lhes são comuns. A isso denomina-se governança. Naturalmente, sociedades mais organizadas, portanto, de maior conteúdo de capital social, conseguem implementar mecanismos de governança de maneira mais fácil do que sociedades menos avançadas. Muitas vezes, questões comuns necessariamente não implicam na busca de soluções ou tratamento que deva contar com a participação da instância de governança pública formal.

1.1 Requisitos para a boa governança

Isso permite chegar-se a duas importantes conclusões sobre os requisitos da boa governança:

Primeira: A de que a “boa” governança é requisito fundamental para a construção das condições para que o desenvolvimento sustentável de fato possa se tornar realidade.

Segunda: Para se ter uma “boa” governança torna-se fundamental dispor-se de procedimentos – ferramentas – e práticas, com relevância para:

- “Boa” estrutura institucional;
- Capacidade de articulação público-privada;
- Participação;

1.2 Desafios

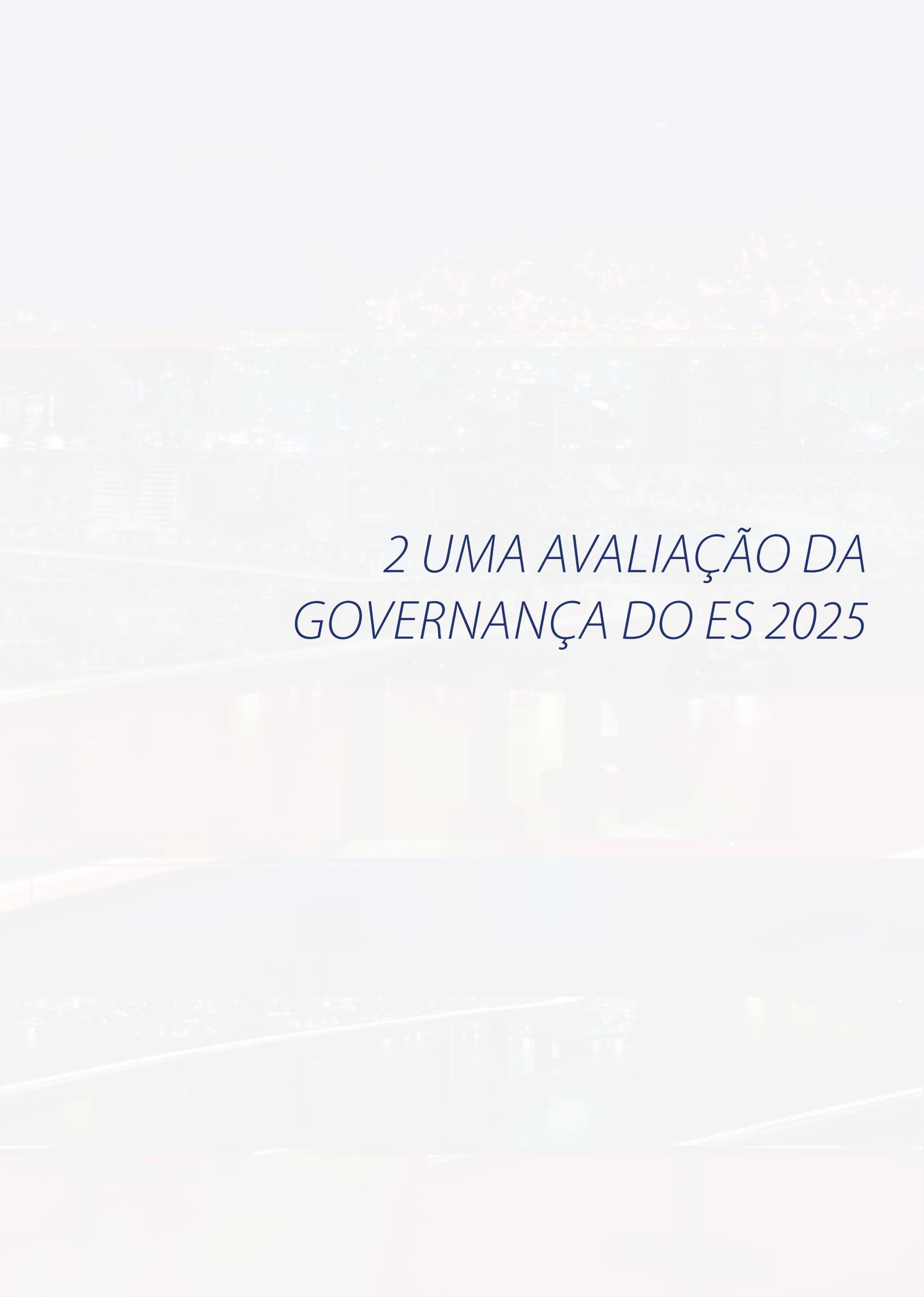
Pensar e conceber uma governança para o ES 2030 remete a alguns desafios:

- O primeiro deles é inerente à abrangência que se quer dar ao Plano ES 2030, que como o ES 2025 pretende-se amplo, de Estado, mas não exclusivo de governo – administração pública –, mas sim, incorpora ou pretende incorporar o público, o privado e a sociedade nas suas mais diversas e diferentes expressões. Esse parece ser o maior dos desafios, pois não encontra modelos já testados e praticados em outros estados brasileiros e ainda também não tão comum em outros países, pelo menos em estágio de desenvolvimento como o Brasil.
- Outro desafio prende-se à avaliação de que uma boa governança não deve ser vista apenas pelos resultados alcançados, mas, sobretudo, pela forma a qual o governo exerce o seu poder. Isso remete ao exercício das funções de Estado por parte da administração estadual. Trata-se principalmente de um desafio de exercício de liderança do processo. Torna-se fundamental, portanto, que a administração estadual assuma a liderança do processo de implementação do Plano ES 2030, conclamando, para tanto a sociedade civil organizada e o setor privado.

1.3 Finalidades

Focando especificamente no Plano de Desenvolvimento ES 2030, e especialmente pelas suas características, sobretudo pela sua abrangência de instituições e atores, podem ser identificadas as seguintes finalidades de governança, que na verdade devem ser tomados como desafios, que se espera alcance a condição de “boa” governança:

- Assegurar a necessária “ambiência” institucional, de participação e mobilização em torno de objetivos comuns à sociedade capixaba e de alcance de longo prazo;
- Gerar as condições para que o ES 2030 de fato possa acontecer;
- Garantir espaços de construção, participação e mobilização continuados de instituições públicas, privadas e da sociedade civil organizada;
- Manter “aceso” o espírito de cooperação e parcerias em torno de objetivos comuns a serem alcançados pelo ES 2030;



*2 UMA AVALIAÇÃO DA
GOVERNANÇA DO ES 2025*

O Plano de Desenvolvimento ES2025 trata da questão da sua implementação, governança e comunicação social, e resume-se no que segue:

O ES 2025 coloca na sua governança o desafio de fazer com que seus objetivos, estratégias e metas possam ser alcançados, que pode ser considerado um desafio maior ainda do que a sua própria construção.

Os principais requisitos para a superação deste desafio são os seguintes:

- assegurar durabilidade, persistência e sustentabilidade do esforço de implementação, minimizando a vulnerabilidade deste esforço a descontinuidades político-administrativas;
- manter o esforço de mobilização para articular e agregar múltiplos atores e patrocinadores públicos e privados durante um longo período para a realização do Plano:
 - agentes do setor privado (entidades de representação empresarial, dirigentes de grandes empresas, mídia e lideranças de grande reconhecimento público, entre outros);
 - agentes do setor público (Executivo Estadual, Poder Judiciário, Poder Legislativo, Municípios e órgãos federais); e
 - agentes do terceiro setor (ONGs e representantes de movimentos civis ou religiosos, entre outros)
- manter o foco e imprimir um ritmo mais intenso na fase inicial de implantação em virtude da existência de projetos estruturantes que condicionam a execução dos demais ao longo do processo de transformação.

O desenho estrutural da governança do ES 2025 foi pensado da seguinte forma.

- Um Comitê Estratégico;
- Um Núcleo Gestor;
- Gerentes de grupos de projetos (11 ao todo);
- Gerentes de projetos estruturantes; e
- Grupos de pessoas constituídas como equipes vinculadas aos projetos.

Cujas funções e competências são demonstradas a seguir, apenas nas suas instâncias estratégica e de gestão.

O **Comitê Espírito Santo 2025** será a instância estratégica e se constituirá no “guardião” da implementação, gestão e comunicação do Plano. Tem um duplo papel: assegurar a orientação estratégica desta iniciativa e motivar a sociedade para engajar-se nela. Será constituído pelo Governador do Estado, por um representante do “Espírito Santo em

- alimentação do sistema de informações gerenciais.

(ES2025, 2006, p.140 e 141)

Como mecanismos e instrumentação operativa o ES 2025 propôs a realização de:

- pactos de adesão ao Espírito Santo 2025;
- acordos de resultados;
- reuniões de monitoramento de grupos de projetos;
- reuniões anuais de avaliação estratégica; e
- sistema de informações gerenciais em tempo real.

Já no que se refere à comunicação o ES 2025 propôs-se pautar nos seguintes objetivos:

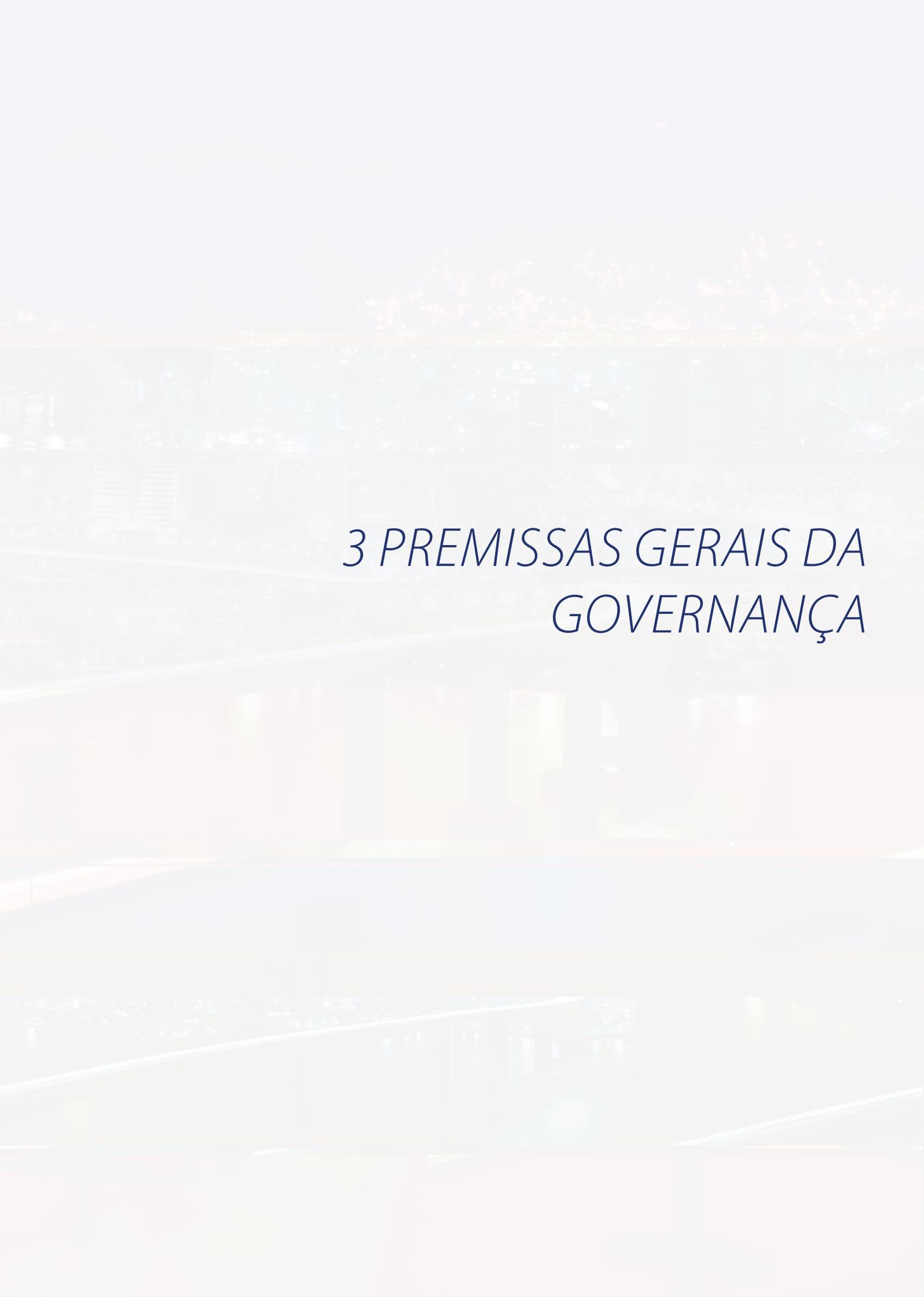
- Tornar o Plano de Desenvolvimento ES 2025 conhecido pela sociedade capixaba como um todo, e pelos seus diversos segmentos, criando um ambiente favorável à sua implementação.
- Sensibilizar os segmentos mais representativos da sociedade, construir apoio e legitimidade e preparar as bases para a participação.
- Mobilizar os atores públicos e privados visando à sustentação do Plano de Desenvolvimento: captação de recursos, coparticipação, facilidades institucionais (legislação, orçamento, etc.).
- Apoiar o gerenciamento de atores dos grupos de projetos e de cada projeto integrante da carteira, criando um ambiente favorável para as parcerias e obtenção dos meios e recursos, em apoio à ação dos gerentes.
- Manter o apoio social ao Plano de Desenvolvimento e a mobilização dos atores durante todo o processo de implantação.
- Orientar a comunicação e a divulgação, para a sociedade, dos resultados obtidos com a implementação do Plano de Desenvolvimento ES 2025.

2.1 Lições aprendidas

A partir dessas informações faz-se uma resumida avaliação do que de fato aconteceu:

Pontos positivos:

- Implantação da estrutura do governo estadual específica para gerir o Plano, inicialmente como escritório de projeto, em seguida como instância de secretaria de estado especial e ao final voltando à condição de escritório de projeto lotado na SEP – Secretaria de Economia e Planejamento;

The background of the slide is a soft-focus, aerial night photograph of a city. The city lights are visible in the upper half, and their reflection is seen on a body of water in the lower half. The overall color palette is muted, with a light beige or cream tone overlaid on the image.

3 PREMISSAS GERAIS DA GOVERNANÇA

São tomadas aqui como premissas gerais aquelas questões que dizem respeito à própria concepção do Plano de Desenvolvimento, à sua abrangência e à sua forma de construção.

No plano conceitual, é importante deixar claro que estamos tratando da elaboração de um instrumento caracteristicamente de construção coletiva, envolvendo uma dada sociedade, territorialmente delimitada, circunstanciada historicamente em sua formação socioeconômica, cultural e política, e que tem por objetivo comum a busca de caminhos – estratégias – e a implementação de ações com vistas ao atingimento de patamares superiores de desenvolvimento na busca por um **Estado Inovador, Dinâmico e Sustentável**.

Trata-se, portanto, de uma obra coletiva, uma proposta de caminhada de uma sociedade específica envolvendo governo, nas suas diferentes instâncias e atuação, o setor privado e suas instituições representativas, e a sociedade nas suas diversas representações.

A estrutura de governança do Plano, bem como a sua forma de implementação e comunicação deverão tomar como premissas gerais:

- O princípio da participação, que mais do que na elaboração do Plano, deverá estar presente na sua implementação, comunicação e monitoramento.
- O Plano de Desenvolvimento deve ser tomado como explicitação de visões, desejos e expectativas e também de pactuação – concordância – em relação ao que se poderia chamar de “grandes escolhas” ou escolhas estratégicas. Em suma, um plano de longo prazo define grandes objetivos estratégicos e grandes metas a serem alcançadas num horizonte mais longo de tempo e traça caminhos/estratégias e meios para que os mesmos sejam atingidos;
- Embora seja um instrumento construído de forma participativa, a participação, que deve ser entendida enquanto estratégia continuada, não se esgota no processo de elaboração do Plano. Ao contrário, deve ser mantida como tal e ampliada;
- A governança do Plano e sua implementação pressupõe necessariamente que se promova um processo de “enraizamento” e alinhamento em torno da visão de longo prazo e dos objetivos e estratégias ali traçados. Para isso necessita ser conhecido, compartilhado e assumido também enquanto ferramenta de diálogo entre os segmentos da sociedade, o setor privado e governos;
- O Plano como um instrumento de convergência de propósitos e forças;
- A implementação do Plano pressupõe também a mobilização crescente e continuada da população e atores públicos;
- A dimensão regional é tomada como estratégia central do Plano de Desenvolvimento, incorporando as especificidades, potencialidades, diversidades de visões, demandas e expectativas das dez regiões que integram o território capixaba, na perspectiva de um desenvolvimento mais integrado e equilibrado territorialmente. Disso decorre a necessidade de construção de instâncias regionais de governança, necessariamente não formais, mas que possam garantir alinhamentos e integração de políticas públicas e mobilização de atores privados e da sociedade;

The background of the slide is a composite image. The top half shows a city skyline at night, with numerous lights from buildings and streets. The bottom half shows a body of water, likely a river or lake, with the city lights reflected on its surface. The overall color palette is warm, with a mix of orange, yellow, and blue tones.

4 REFERENCIAIS E BENCHMARKING

Ter referências e benchmarking é uma importante estratégia para aprender com as lições exitosas. Um dos principais desafios do ES 2030 refere-se à abrangência que se quer dar ao Plano, considerado não somente seus atores relevantes mais também seu contexto regional.

Quando tratamos da ampla participação de Estado (não exclusivo de governo mais incorporando o Poder público, a Iniciativa privada e a Sociedade Civil nas suas mais diversas e diferentes expressões) não encontramos modelos já testados e praticados em outros estados brasileiros e também não detectamos ações comum em outros países, pelo menos em estágio de desenvolvimento como o Brasil.

Todavia algumas experiências exitosas se apresentam no formato de governança regional e podem auxiliar a pensar em um modelo para o estado do Espírito Santo. São elas:

4.1 Santa Catarina:

A estratégia de governança regional adotada por Santa Catarina pode servir de referência para o monitoramento e acompanhamento do plano ES 2030 em sua necessidade de fomentar o desenvolvimento integrado do Estado a nível regional e garantir que o plano tenha seus desdobramentos estratégicos em ações regionais.

“A experiência de descentralização do estado de Santa Catarina tem início na segunda metade da década de 1990, com os Fóruns de Desenvolvimento Regional Integrado (FDRIs), articulados pelas Associações de Municípios, abrangendo o mesmo recorte territorial destas. A partir de 2003, por iniciativa do Governo do Estado, são criadas as Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDRs), com seus respectivos Conselhos de Desenvolvimento Regional (CDRs). Mesmo considerando as críticas atribuídas por diversos analistas, é necessário considerar que se trata de uma experiência ímpar, pois propõe-se a se constituir num fórum de debate e numa estrutura estatal de gestão operacional das demandas regionais sobre desenvolvimento.”
(Dallabrida, 2013,)

A limitação inerente a este processo é que a estratégia limitou-se à gestão pública, fato que pode ser adaptado à necessidade do Plano ES 2030 à representação das instituições Privadas e da sociedade civil.

4.2 Minas Gerais:

A referência mais próxima de *benchmarking* para o Espírito Santo é o estado vizinho de Minas Gerais, que em seu Plano de Desenvolvimento estabeleceu uma governança em Rede com foco na integração entre governo e sociedade, e dividindo a sua governança em dois blocos de gestão, a Regionalizada e a Participativa, onde a primeira prevê a implantação de comitês regionais integrados por representantes das pastas governamentais e tem a função de priorizar as necessidades e especificidades de cada região, “visando subsidiar a implementação da estratégia governamental sob a perspectiva regional”. A segunda prevê a “construção de um espaço legítimo de interface entre a sociedade civil organizada e o Governo do Estado, em cada uma das regiões de planejamento”, em formato de encontros que possibilitem tornar conhecidas as estratégias de redes, alinhar informações e priorizar estratégias a partir da participação ativa da sociedade local, constituindo grupos de representantes para exercer contínuo diálogo com o governo.

Porém, assim como o caso de Santa Catarina, esta experiência limita-se o um plano exclusivamente à gestão pública.

An aerial night view of a city with lights reflecting on water. The image is overlaid with a semi-transparent orange and white gradient. The text is centered in the middle of the image.

5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A direção de desenvolvimento apresentada pelo ES 2030, fundamenta-se em 11 focos estratégicos:

1. Capital Social e Qualidade das Instituições;
2. Segurança Cidadã;
3. Educação;
- 4 Saúde;
5. Infraestrutura, Logística e Comunicação;
6. Ciência, Tecnologia e Inovação;
7. Energia, Petróleo e Gás
8. Rede de desenvolvimento regional;
9. Inserção competitiva; e,
10. Economia Verde;
11. Integração.

Uma vez escolhidos os rumos do desenvolvimento em termos de seus focos estratégicos é tarefa inicial para sua implementação levantar quais são os atores coletivos envolvidos no processo produtivo e convocá-los a pensar a competitividade de cada foco, articulado ao Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo, ES 2030.

Levantados os atores sociais que represente os focos em cada região de planejamento e no estado, eles serão convocados para reuniões que tracem seu modelo de gestão. A proposta é desenvolver um projeto de governança apoiado em um cluster de atores que sejam capazes de manter e ampliar permanentemente o desenvolvimento.

Para citar exemplos, existem cooperativas de produção agrícola em setores-chave com os produtores de café que tem dinâmica interna, articulação política e que prestam serviços a milhares de pequenos produtores é fundamental tê-los dentro do modelo de gestão política e governança do plano, mas não são apenas os produtores de café. Outras culturas agrícolas, com as cooperativas que reúnem produtores de leite e que industrializam sua produção através de laticínios modernos e competitivos. Não é preciso entrar outros atores para que todos entendam o que está sendo proposto.

Na área industrial, centro como aqueles que organizam produtores de mármore e granito, ou mesmo os que atuam na cadeia metalmeccânica, também são bons exemplos de atores bem enraizados no processo produtivo de um setor econômico, mas com forte capacidade de articulação política. Desta rede de atores, seria tirada uma politica forte e com capacidade de ajudar na construção – juntamente com o governo estadual e os governos municipais – de um processo sustentável de desenvolvimento.

Exemplo da sociedade civil (consócio do Caparaó)

Deverá existir um núcleo central que organize todo o processo. Esse será formado considerando uma estratégia também regionalizada. Esse núcleo central será a instituição-chave na governança do processo. Ele deverá ser presidido por autoridade do governo estadual ligada ao desenvolvimento e ações estratégicas. Sua escolha não deve se dar sobre um organismo, pois sabemos todos que as composições políticas obrigam os governos a terem colaboradores que não dão continuidade às ações. Melhor que fossem indivíduos portadores de certos atributos dentro da máquina pública estadual.

Deste núcleo central partiriam as grandes políticas que seriam detalhadas em espécie de comitês de monitoramento, formada por pontos focais para cada eixo estratégico, que dariam materialidade e realizariam o monitoramento das decisões.

Figura 1.1. Estrutura de Governança



INSTÂNCIAS ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS

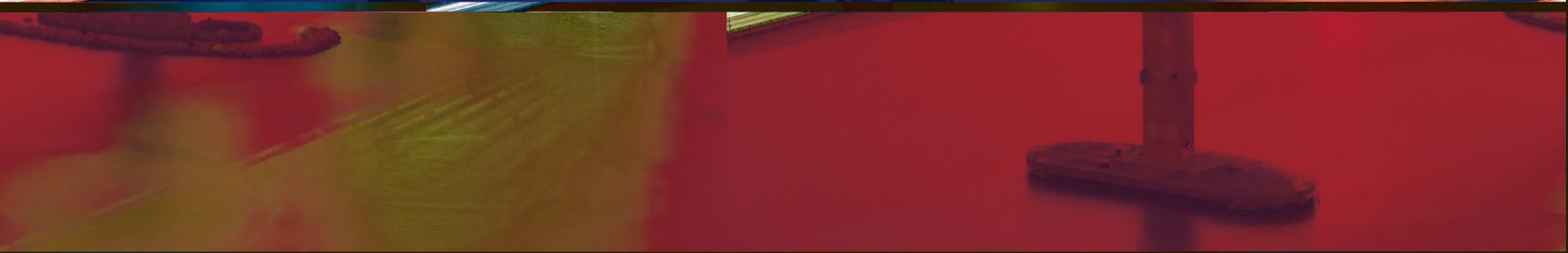
No que se refere a instâncias estratégicas da Governança do ES 2030 teremos Núcleos Central e Regional, que deverão respeitar a direção de desenvolvimento apresentada pelo ES 2030, fundamenta-se nos 10 focos estratégicos.

- NÚCLEO CENTRAL ES 2030: A instituição-chave no processo de Governança do ES 2030 deverá ter representação do Poder Público, Iniciativa Privada e Sociedade Civil;

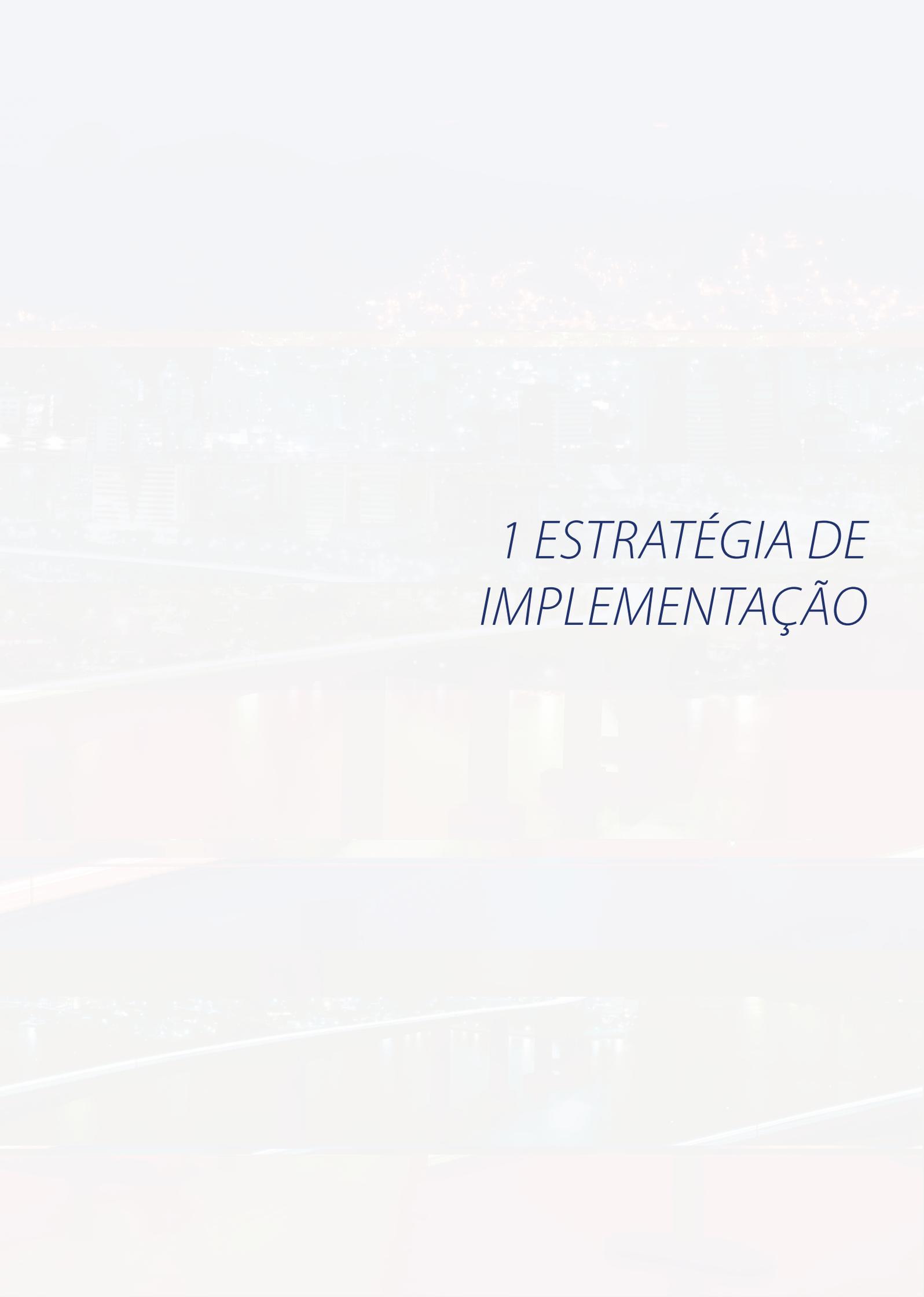


PARTE II

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO





An aerial night view of a city, likely Rio de Janeiro, with lights reflecting on the water. The image is overlaid with a semi-transparent orange and white gradient.

1 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Sendo o ES 2030 um mapa estratégico de navegação, este deverá ser desdobrado em planos de ação para seus focos estratégicos, espelhadas nas ações civis, privadas e públicas, tendo como norteador os resultados projetados para 2030.

Para operacionalizar o plano é fundamental contar com uma estrutura institucional que seja capaz de instalar espaços de deliberação e execução das ações e projetos planejados. Isso permitirá, além do diálogo social, a participação inclusiva e democrática de todos os setores da sociedade capixaba.

A realização de fóruns bianuais de articulação tem por objetivo apresentar os resultados do Plano ES 2030 e avaliar a evolução e condicionantes estabelecidas. O fórum estadual deverá ser coordenado pelo Núcleo Central do ES 2030, e os Fóruns regionais deverão ser coordenados pelos Núcleos Regionais e acompanhados pelo Núcleo Central de modo a subsidiar as discussões estaduais.

1.1 A implementação como estratégia de comunicação e diálogo

A estratégia de criação de Núcleos que tenham a participação matricial dos diversos setores da sociedade, tem por objetivo propiciar espaços de articulação entre o Poder Público a Iniciativa Privada e a Sociedade Civil.

Assim como para a construção do ES 2030 a participação ampliada propiciou acréscimo imensurável à leitura da realidade regional e estadual, esses espaços de interlocução podem ajudar o desenvolvimento integrado do estado por considerar diversas visões em seu escopo de decisão.

Logo o rebatimento da Estrutura de Governança, apresentado na Figura 1.1, a nível regional irá ser fundamental para o sucesso da estratégia de comunicação e diálogo do ES 2030 em todo Estado.

An aerial night view of a city with lights reflecting on water. The image is a composite of several horizontal strips, each showing a different perspective of the city at night. The top strip shows a cityscape with many lights. The middle strip shows a cityscape with a large body of water in the foreground. The bottom strip shows a cityscape with a large body of water in the foreground. The text is centered in the middle of the image.

2 ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Os Comitês de Monitoramento deverão atuar em conjunto com as instituições formais estabelecidas com o intuito de transmitir e obter informações acerca do ES 2030. Esta atuação pode ser um grande diferencial no mapeamento dos desdobramentos do ES 2030 e fundamental para ajustes de percursos e análises de impasses.

Os Fóruns de Articulação irão garantir a revisão e a divulgação ampliada dos resultados do ES 2030, expandindo as fronteiras institucionais e sendo articulado com toda a sociedade capixaba.

Recomenda-se o uso do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de acompanhamento e monitoramento do ES 2030.

2.1. Balanced Scorecard (BSC)

“O Propósito do *Balanced Scorecard* é ajudar as organizações a executarem com êxito as suas Estratégias e alcançarem os resultados extraordinários que acompanham esse êxito.”

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* (BSC) se trata de um sistema de gestão que transforma a estratégia em ações efetivas, através de indicadores de desempenho distribuídos em diferentes perspectivas.

Figura 2.1. *Balanced Scorecard* - onde ele se insere?



Fonte: Amiden, 2010

Adaptação: ES 2030

O ES 2030 apresenta alternativas para o primeiro bloco, dando indicativos para o segundo, o terceiro bloco faz parte da estratégia de execução do plano.

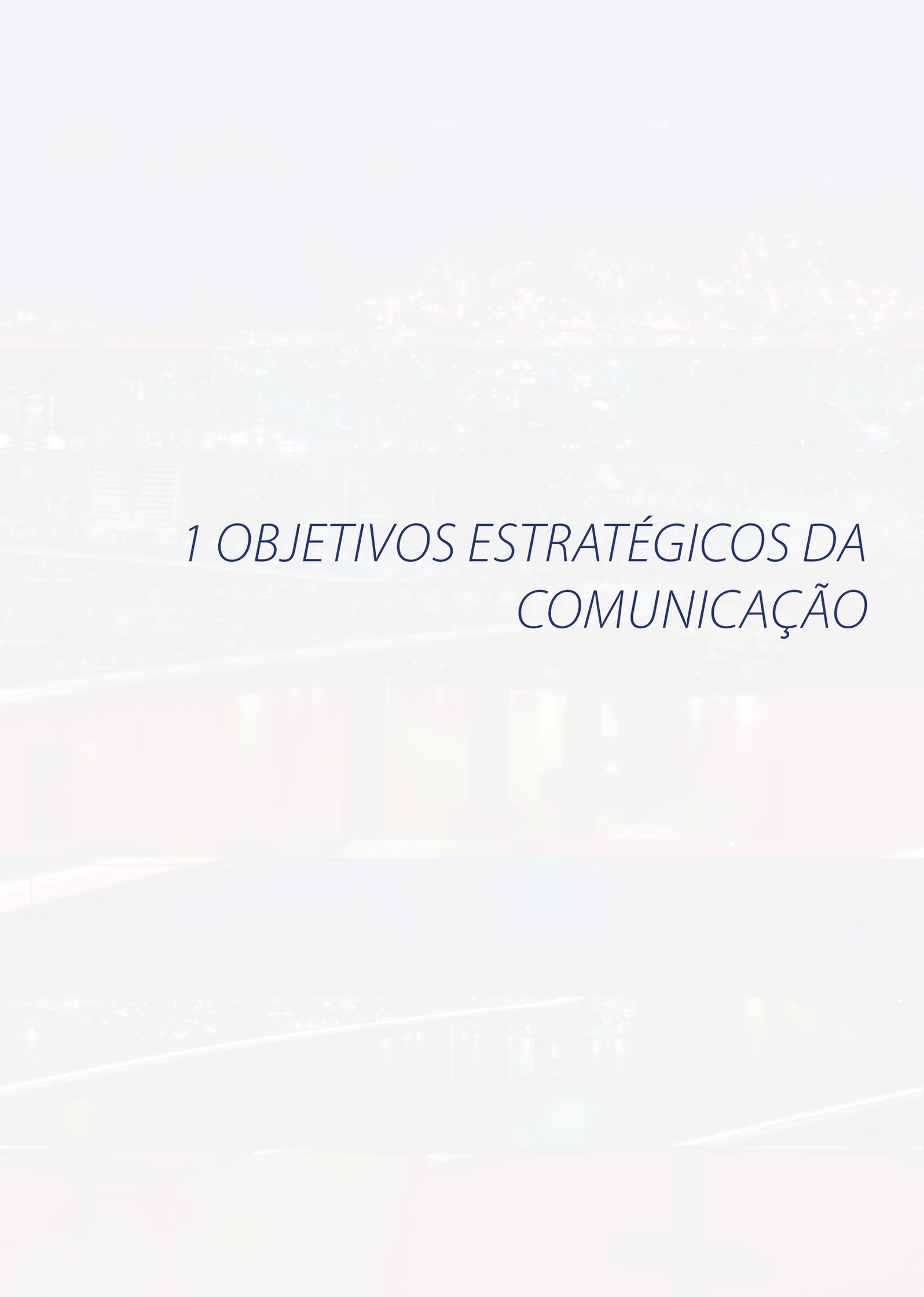
Ao ser desenvolvido, o BSC irá proporcionar o estado do Espírito Santo uma visão mais completa de futuro e a forma de chegar aos objetivos propostos no ES 2030 indicando um direcionamento claro sobre a forma de implementação da estratégia, responsabilidades e contribuições para cada foco.



PARTE III

COMUNICAÇÃO



An aerial night view of a city with fireworks exploding in the sky. The city lights are visible in the lower half, and the fireworks are in the upper half. The text is centered in the middle.

1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA COMUNICAÇÃO

Atualmente a comunicação ganha cada vez mais espaço, sendo essencial adotar processos de envolvimento entre os diferentes interessados e ter uma estratégia de comunicação bem planejada, forte e eficaz, levando em consideração os diversos mecanismos existentes.

Desenvolver comunicação externa e interna às instituições de modo eficaz, para manter as partes envolvidas no processo informadas, sobre o que diz respeito ao todo e também a áreas específicas são desafios.

Para a efetividade deste processo, é necessário o foco em pontos importantes, como:

- **Conhecimento:** apropriar -se do ES 2030 e de suas estratégias irão auxiliar todos os envolvidos em sua divulgação;
- **Sensibilização:** sensibilizar os atores envolvidos é ponto fundamental para provocar a reação e o envolvimento entorno das estratégias do ES 2030 buscando alcançar seus resultados;
- **Mobilização:** atores permanentemente mobilizados tendem a adotar as estratégias do plano como estratégias gerenciais;
- **Transparência:** a correta disponibilização dos resultados auxiliam em decisões adequadas de novos impasses;
- **Adesão:** o esforço conjunto e articulado em busca dos resultados propostos deve ser refletido nas ações individuais e coletivas dos atores envolvidos;
- **Divulgação dos resultados:** a periodicidade na divulgação dos resultados é uma estratégia para manter viva a memória relativa ao Plano e às suas estratégias de desenvolvimento.

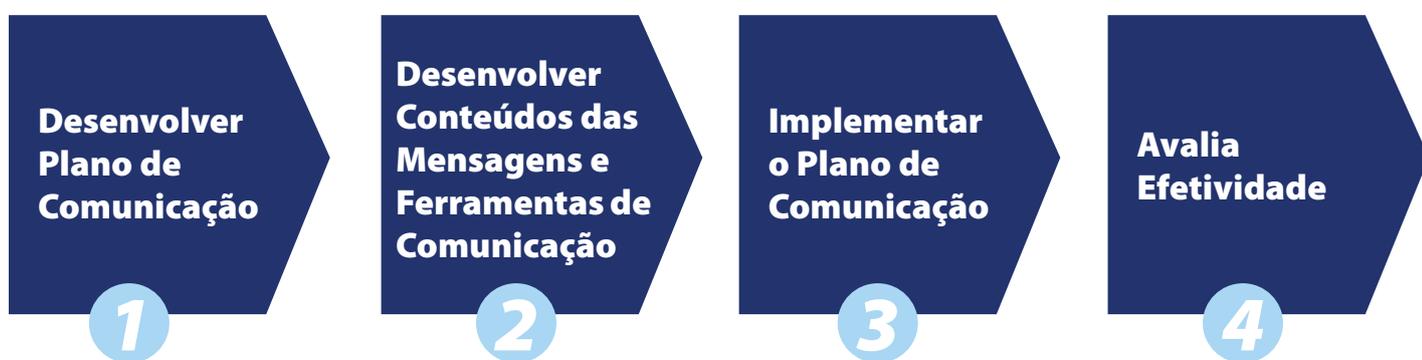
An aerial night view of a city with fireworks exploding in the sky. The city lights are visible in the lower half, and the fireworks are in the upper half. The text is overlaid on the right side of the image.

2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Comunicar o Plano ES 2030 e seus resultados após o seu lançamento requer estratégias e instrumentos específicos e que podem variar no decorrer do tempo. Assim o que se propõe aqui é orientar um modelo que leve em conta a necessidade de uma comunicação social e institucional que atinja aos atores da sociedade envolvidos no processo de implementação e Monitoramento.

A estratégia de comunicação a ser estabelecida após o lançamento do Plano ES 2030 deverá ser fundamentada em 4 etapas:

ESTE PROCESSO LEVA A UM AUMENTO DA CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA, DO COMPROMETIMENTO E A UM ALINHAMENTO ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS



Fonte: Amiden, 2010

Adaptação: ES 2030

Desenvolver Plano de Comunicação: Definir responsáveis pela Comunicação do plano ES 2030, analisar stakeholders, identificar objetivos e responsabilidades, detectar mecanismos adequados de divulgação regional e estadual e apresentar a proposta do Plano para aprovação do Núcleo Central do ES 2030;

Desenvolver Conteúdos das Mensagens e Ferramentas de Comunicação: Trabalhar com o Núcleo Central do ES 2030 para desenvolver conteúdo (mudanças estratégicas, mapa estratégico, etc.), construir Kits de Comunicação contendo materiais para comunicação institucional e social;

Implementar o Plano de Comunicação: Promover a divulgação dos materiais de comunicação elaborados; prover treinamentos quando necessário, conduzir eventos de Comunicação da Estratégia identificar e buscar espaços para divulgação do plano e seus resultados;

Avaliar Efetividade: Tabular e analisar feedback de cada evento, disponibilizar relatórios pós-evento para os envolvidos, fazer mudanças necessárias no Plano de Comunicação baseadas nos feedbacks dos eventos; avaliar efetividade da comunicação do Plano ES 2030.



3 REFERÊNCIA

ES 2030

CONSELHO DO ES 2030

Renato Casagrande
Governador do Estado do Espírito Santo

Luiz Wagner Chieppe
Presidente do Espírito Santo em Ação

José Luiz Marcusso
Gerente-Geral da Unidade de Negócios da Petrobras no Espírito Santo

FÓRUM DE ENTIDADES E FEDERAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO

Luiz Wagner Chieppe
Presidente do Espírito Santo em Ação

Marcos Guerra
Presidente da Findes

José Lino Sepulcri
Presidente da Fecomércio

Júlio da Silva Rocha Junior
Presidente da Faes – Coordenador do FEF em 2013

José Antonio Fiorot
Presidente da Fetransportes

EQUIPE DO ESPÍRITO SANTO EM AÇÃO

Leonardo José Toscano Conde
Gerente de Projetos

Gisele de Araújo Chagas
Gerente Administrativo Financeiro

Wanessa Medeiros
Gerente de Comunicação

Ana Paula Lamas dos Santos
Analista Financeiro

Gustavo Oliveira de Muner
Analista de Projeto

Sara Couto Cardoso
Analista Administrativo

Nathalia Gomes Chaves
Analista de Comunicação

COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO GERAL

Robson Leite Nascimento
Secretário de Estado de Economia e Planejamento

Guilherme Henrique Pereira
Presidente do Bandes

Alexandre Nunes Theodoro
Coordenador do Projeto ES2030 – Espírito Santo em Ação

Guido Bassoli
Gerente de Planejamento da Petrobras no Espírito Santo

COORDENAÇÃO OPERACIONAL

José Edil Benedito
Diretor-Presidente do Instituto Jones dos Santos Neves

Luciano Gollner de Oliveira
Secretário Executivo do Espírito Santo em Ação

Durval Vieira de Freitas
Consultoria

Orlando Caliman
Consultoria

Marcelis Coelho Marques Pereira
Consultoria

EQUIPE DE GOVERNO

Secretaria de Estado de Economia e Planejamento

Robson Leite Nascimento
Secretário de Estado de Economia e Planejamento

Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi
Subsecretária de Planejamento e Projetos

Raphael Marques
Assessoria de Comunicação

Instituto Jones dos Santos Neves

José Edil Benedito
Diretor-Presidente

Pablo Silva Lira
Diretor de Estudos e Pesquisas

Larissa Souza Linhalis
Assessoria de Comunicação

ES 2030

Antonio Ricardo Freislebem da Rocha
Edna Morais Tresinari
Gustavo Ribeiro
Isabella Muniz Barbosa
Latussa Laranja Monteiro
Letícia Maria Gonçalves Furtado
Luiza Leonardi Bricalli
Marlon Neves Bertolani
Pablo Medeiros Jabôr
Silvia Buzzone de Souza Varejão
Thiago de Carvalho Guadalupe
Victor Nunes Toscano
Equipe Técnica

Superintendência Estadual de Comunicação Social

Flávia Mignoni
Superintendente Estadual de Comunicação Social

Kenia Amaral
Superintendente Adjunta de Comunicação Social

Márcio Lobato
Gerente de *Marketing*

Renata Belmiro
Rhuana Ribeiro
Assessoria

EQUIPE DA CONSULTORIA

Líder de Projeto
Angela Maria Morandi

Coordenação de Projeto
Marcelis Coelho Marques Pereira

Consultores do Projeto
Alexandre Alden Fontana
Jayro Márcio Fiares Távora
Jonas Renato Lugon Júnior
Leandro de Souza Lino
Leonardo Carneiro
Lilian Gazzoli Zanotelli
Lucas Moreira Minete
Marcos Aloízio França
Marcos Vinícius Tabachi
Michele Cabral Sant'Ana
Ricardo Savacini Pandolfi
Thiago Duarte Matias

Apoio Técnico
Ediane Litg Kuster
Gabriel Barcellos Crevelin
Maxmiller Carvalho Pereira dos Santos
Paulo Mendes

Fotografia
Tadeu Bianconi

Design Gráfico e Ilustrações
Gabriel Borém Machado
Marcela Gasparini Rebello

Assessoria de comunicação
Suzana Tatagiba

Revisão
Aline Faé Stocco
Artelírio Bolsanello
Orlando Eller

Especialistas

Adolfo Brás Sunderhus
Alexandre Alden Fontana
Alfredo Renault
Ana Paula Sampaio
Andrezza Rosalém
Angela Maria Morandi
Antônio Evaristo Lanzana
Antônio Sérgio Ferreira Mendonça
Aurélia Hermínia Castiglioni
Benoni Antônio Santos
Cesar Pereira Teixeira
Danielle Nascimento
Durval Viera de Freitas
Edson Erial
Erivelto Pires Martins
Fabiana Gomes Ruas
Fabricio Augusto de Oliveira
Francisco Dias da Silva
Geraldo Correa Queiroz
Gustavo Debortoli
Gutemberg Hespanha Brasil
Jayro Márcio Fiares Távora
João Anselmo Molino
João Gualberto M. Vasconcelos
José Braz Venturim
José Edil Benedito
José Nivaldo Campos Vieira
Leandro de Souza Lino
Leonardo Nunes
Luciana Zamprogne
Luciano Rodrigues de Oliveira
Luiz Paulo Vellozo Lucas
Luiza Maria de Castro Augusto Alvarenga
Marcelis Coelho Marques Pereira
Márcio Adonis Miranda Rocha
Maxwel Assis de Souza
Miguel Ângelo Aguiar
Nélio R. Borges
Orlando Caliman
Pablo Lira
Paulo Ruy Valim Carnelli
Pierângeli Cristina Marim Aoki
Rachel Quandt Dias
Renata Morandi
Rogério Queiroz
Samuel Franco
Simone Vermeuln Cardoso
Solange Maria Loss Corradi
Valdir Antonio Uliana
Vanessa Alves Justino Borges



Vitória, ES 2013.

Consultoria:



Realização:



ESPIRITO SANTO EM ação

