

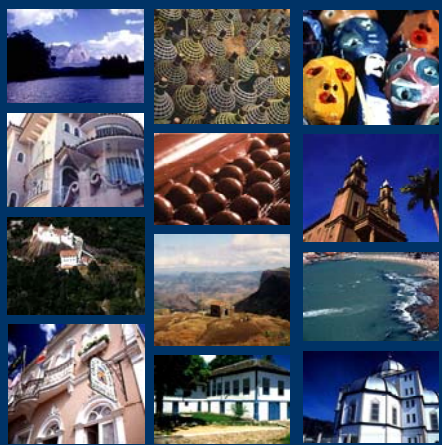
ESPIRITO SANTO
2 | 0 | 2 | 5

GOVERNO DO ESTADO
ESPIRITO SANTO
A HORA É ESSA



Espírito Santo
em Ação

Macroplan
Prospectiva & Estratégias



Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação

Agosto de 2006

9

ESPIRITOSANTO
2 | 0 | 2 | 5

GOVERNO DO ESTADO
ESPIRITO SANTO
A HORA É ESSA



Espírito Santo
em Ação

Macroplan
Prospectiva & Change



Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação

Agosto de 2006

2006. Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

P712 Plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025: Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação. - Espírito Santo: Macroplan, 2006.
v.9 : il., color. ; 30cm.

I. Desenvolvimento Econômico – Espírito Santo (Estado).
2. Desenvolvimento Social – Espírito Santo (Estado). 3. Capital Humano. 4. Capital Social. I. Macroplan-Prospectiva, Estratégia & Gestão. II. Título.

CDD – 339.5

Elaborada por: Bibliotecária responsável – CRB-7/5345



Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

- | | |
|-----------|--|
| Volume 1 | Síntese do Plano |
| Volume 2 | Pesquisa Qualitativa |
| Volume 3 | Condicionantes do Futuro |
| Volume 4 | Análise Comparativa Internacional e com Outras Unidades da Federação |
| Volume 5 | Cenários Exploratórios para o Espírito Santo no Horizonte 2006-2025 |
| Volume 6 | Avaliação Estratégica e Subsídios para a Visão de Futuro |
| Volume 7 | Visão de Futuro |
| Volume 8 | Carteira de Projetos Estruturantes |
| Volume 9 | Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação |
| Volume 10 | Nota Técnica: Agregação de Valor e Diversificação Econômica do Espírito Santo |
| Volume 11 | Nota Técnica: Desenvolvimento da Logística e dos Transportes no Espírito Santo |
| Volume 12 | Memória de Cálculo dos Custos dos Projetos |

Governo do Estado do Espírito Santo

Paulo Hartung

Governador

Guilherme Gomes Dias

Secretário de Estado de Economia e Planejamento

Dayse Maria Oslegher Lemos

Subsecretária de Planejamento

Espírito Santo em Ação

Nilton Chieppe

Diretor-coordenador

Arthur Carlos Gerhardt Santos

Membro do conselho deliberativo

Petrobras

Márcio Félix Carvalho Bezerra

Gerente Geral da unidade de Negócios da Petrobras no Espírito Santo

Macroplan

Cláudio Porto

Diretor

José Paulo Silveira

Diretor

Alexandre Mattos de Andrade

Coordenador Executivo do Projeto ES2025



Sumário

Apresentação	9
Parte I - Agenda de Implementação e Governança	11
1. Introdução	13
2. Desenho Organizacional	15
3. Governança e Sustentabilidade em cada Grupo de Projetos	19
4. Mecanismos e Instrumentos Operativos	27
5. Agenda de curto prazo: os primeiros passos	29
Parte II - Plano de Comunicação	31
1. Introdução: Premissas e Escopo do Plano de Comunicação	33
2. Objetivos e Estratégia de Comunicação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2005	37
3. A Fase de Divulgação e Mobilização para o Plano de Desenvolvimento	43
4. A Fase de Sustentação do Plano de Desenvolvimento	51
5. Boas Práticas de Comunicação para um Plano de Desenvolvimento	57
Equipe do projeto	63



Apresentação

O Volume 9 –**Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação** é um dos documentos que compõe o **Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025**.

O trabalho de desenvolvimento desse volume foi conduzido pelo **Governo do Estado, através da Secretaria de Economia e Planejamento** em parceria com o **Espírito Santo em Ação** e a **Petrobras**, com o apoio técnico e metodológico da **Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão**.

Concluída a etapa de formulação, o desafio principal que doravante se coloca para os agentes públicos e privados capixabas é fazer este Plano de Desenvolvimento acontecer.

Nesse sentido, três requisitos principais devem ser garantidos para que este desafio seja superado:

- 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.

Tendo em mente o desafio de fazer o Espírito Santo 2025 acontecer e os três requisitos acima expostos, este documento apresenta a agenda de implementação e comunicação proposta e pode ser dividido em duas partes:

I. Agenda de Implementação e Governança; e

II. Plano de comunicação.

A primeira parte foca os esforços iniciais para a alavancagem do Plano e as ações necessárias para garantir sua sustentabilidade. A segunda parte apresenta uma visão de conjunto da abordagem de comunicação e mobilização dos principais atores de forma a garantir a intensidade e continuidade dos esforços ao longo de toda a execução do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025.

Boa leitura!

Agosto de 2006



Parte I

Agenda de Implementação e Governança

1. Introdução

A Agenda de Implementação e Governança apresentada é uma agenda conceitual básica, ou mínima, que objetiva orientar os primeiros trabalhos do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025. Ela deverá ser aprofundada uma vez que os trabalhos tenham início, de forma a sustentar as ações do Plano.

Essa agenda preliminar desdobra-se em quatro componentes que são imperativos para que o Plano possa começar a ser implementado:

- 1. Desenho Organizacional:** o Plano de Desenvolvimento precisa ser parte fundamental da agenda do Estado para os próximos anos. Para isso, é necessário que uma estrutura sirva de base para sua implementação e acompanhamento. Esse tópico apresenta essa organização e como ela impulsionará as ações elaboradas;
- 2. Governança e Sustentabilidade em cada Grupo de Projetos:** cada grupo de projetos possui características específicas e requisitos a serem assegurados durante sua execução. Esse tópico lista os principais itens dessa agenda e apresenta uma visão geral da governança e sustentabilidade do plano;
- 3. Mecanismos e Instrumentos Operativos:** o gerenciamento do Plano e sua sustentabilidade exigirão ferramentas operativas específicas. Esse tópico propõe mecanismos e instrumentos que possam tornar consistente e robusta a estrutura e facilitar a geração dos resultados propostos; e
- 4. Agenda de curto prazo:** esse tópico apresenta as primeiras ações com o objetivo de dar partida às estratégias do Plano e começar a gerar os resultados iniciais que possam mobilizar um número crescente de atores.

2. Desenho Organizacional

O conceito básico é o da **governança compartilhada** (Estado, Setor Privado, Terceiro Setor) da implementação e comunicação do Plano de Desenvolvimento, sob a liderança do Governador do Estado do Espírito Santo.

Pelo menos inicialmente, **não se cogita criar qualquer organização formal** para cuidar desta agenda. Isto para reduzir os riscos de burocratização de um processo ainda nascente e evitar duplicidades e superposições com entidades existentes. Deste modo, ao invés de uma instituição formal, a opção é pela **construção de uma rede de lideranças e de gerentes** capaz de mobilizar entidades, competências e recursos já existentes tendo em vista a realização dos projetos estruturantes.

Esta rede articulará cinco **instâncias**, a saber:

- 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.

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 Ação” e por pessoas de notória contribuição ao desenvolvimento do Estado. O Secretário de Economia e Planejamento será o seu secretário executivo. Em condições ideais, este comitê deverá reunir-se com periodicidade trimestral.

O **Núcleo Gestor** será composto por uma equipe multidisciplinar de profissionais experientes oriundos do Governo Estadual, de outras instituições públicas ou cedidos pela iniciativa privada. Todos deverão ter dedicação exclusiva. Este núcleo deverá possuir infra-estrutura e apoio operacional próprios e, pelo menos nos primeiros tempos, operar baseado na Secretaria de Economia e Planejamento do Estado. As principais funções deste núcleo serão as seguintes:

- mobilização de atores para o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025;
- coordenação do processo de estruturação e contratualização dos grupos de projetos;
- gerenciamento e monitoramento estratégico da carteira de projetos, especialmente no que se refere ao gerenciamento de restrições e de partes interessadas e ao monitoramento dos fluxos de recursos e das condições gerais de governança e sustentabilidade do processo de implantação;
- avaliação (mensuração e interpretação dos resultados da execução e suporte aos eventos de avaliação e atualização do Plano);
- preparação de informações para o Comitê Espírito Santo 2025 e para as reuniões de monitoramento dos grupos de projetos; e
- suporte à operação do sistema de informações gerenciais.

Os **Gerentes dos Grupos de projetos** (11 ao todo) serão profissionais com dedicação integral oriundos do governo, da iniciativa privada ou do terceiro setor, dependendo da natureza dos projetos, e terão as seguintes funções:

- mobilização de atores no âmbito do Grupo de Projetos;
- gestão da incorporação de projetos associados; e
- monitoramento do grupo de projetos (níveis de desempenho, restrições e partes interessadas) e, especialmente, o monitoramento das condições específicas de governança e sustentabilidade do grupo¹.

Os **Gerentes dos Projetos Estruturantes** (cerca de 95) serão profissionais com dedicação exclusiva ou prioritária aos respectivos projetos, oriundos do governo, da iniciativa privada ou do terceiro setor, dependendo da natureza de cada projeto, e terão as seguintes funções:

- mobilização de atores e recursos no âmbito dos respectivos projetos;

¹ O detalhamento das agendas de governança e sustentabilidade de cada grupo de projeto está apresentado no item a seguir.

- gerenciamento e monitoramento tático e operacional da execução dos projetos; e
- alimentação do sistema de informações gerenciais.

3. Governança e Sustentabilidade em cada Grupo de Projetos

As condições de governança e sustentabilidade de cada grupo de projetos serão objeto de atenção especial de toda a linha gerencial, desde o núcleo gestor até cada um dos gerentes de projetos estruturantes. Os gerentes de cada grupo deverão cuidar de uma agenda de governança e sustentabilidade, específica a cada tema:

Desenvolvimento do Capital Humano

1. envolver a opinião pública, transformando a educação de qualidade na principal prioridade da sociedade capixaba;
2. ampliar o reconhecimento social do magistério;
3. estimular maior participação da comunidade na gestão das escolas;
4. dar transparência total dos resultados de avaliação independente anual de cada escola;
5. estabelecer acordo estratégico entre Estado e municípios visando à expansão e melhoria da qualidade do ensino fundamental;
6. consolidar recursos mediante ampla parceria entre os governos federal, estadual e municipal e o setor empresarial;
7. fortalecer a autonomia e estabelecer a responsabilização por resultados; e
8. profissionalizar a gestão do sistema educacional público.

Erradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades

1. fortalecer as parcerias para delegar a gestão dos processos às organizações comunitárias e entidades não governamentais;
2. ampliar a governança local dos projetos e a transparência dos resultados almejados e efetivamente alcançados;

3. dar mais autoridade às mulheres (mães) quanto à concessão de renda e ao cumprimento das condicionalidades;
4. integrar programas e recursos federais, estadual e municipais;
5. estabelecer parcerias com o setor empresarial para mobilizar recursos de responsabilidade social territorialmente referenciados e para contar com a capacidade gerencial das empresas;
6. promover o uso intensivo da tecnologia de informação para controle e gerenciamento dos projetos; e
7. compatibilizar as ações de erradicação da pobreza com o manejo sustentável de recursos naturais.

Redução da Violência e da Criminalidade

1. criar um ambiente propício à integração de esforços das entidades responsáveis pela segurança pública, inclusive o Ministério Público, Poderes Judiciário e Legislativo;
2. desenvolver mecanismos de participação cidadã no planejamento e gestão da segurança pública;
3. aumentar o reconhecimento social do policial;
4. estimular o engajamento das autoridades municipais nas atividades de segurança pública e redução da criminalidade;
5. ampliar o grau de articulação das políticas sociais, de desenvolvimento urbano e de segurança pública; e
6. aperfeiçoar o aparato legislativo que dê suporte às ações de segurança pública.

Interiorização do Desenvolvimento

1. promover a atuação integrada entre o Governo do Estado, prefeituras e iniciativa privada para facilitar o aumento da competitividade dos APLs e cadeias produtivas;
2. promover o aumento do capital social dos APLs e cadeias produtivas;

3. agilizar as decisões de licenciamento ambiental; e
4. implantar o Fundo de Desenvolvimento Regional.

Desenvolvimento da Rede de Cidades

1. fortalecer a articulação institucional entre a administração estadual e os municípios para criar as condições propícias ao planejamento e gestão da rede de cidades;
2. fomentar a gestão integrada de territórios: planejamento e formulação de políticas e projetos de interesse compartilhado pelos municípios sob a lógica de espaços geoeconômicos e não apenas geopolíticos;
3. consolidar valores e princípios da governança democrática e fortalecer sistemas integrados de gestão do desenvolvimento urbano;
4. ampliar a capacidade de gestão por meio da capacitação de recursos humanos e da introdução das melhores práticas;
5. garantir a continuidade nas medições do Índice de Desenvolvimento Urbano e estabelecer uma base única para dar comparabilidade interestadual; e
6. fomentar a aplicação do Estatuto das Cidades.

Recuperação e Conservação dos Recursos Naturais

1. promover a educação ambiental e sensibilização da população capixaba;
2. estabelecer parcerias com os estados vizinhos para gestão de recursos hídricos e recuperação e conservação de cobertura florestal nativa;
3. estimular a adoção de práticas de eco-eficiência e reciclagem no meio industrial e agropecuário;
4. aumentar a base de conhecimento em temas de interesse para a conservação dos recursos naturais por meio da ampliação do acervo de informações sobre o patrimônio natural e ecológico capixaba;

5. implantar sistemas de monitoramento da qualidade ambiental e da conservação de recursos naturais;
6. estimular a aplicação do manejo sustentável e da certificação ambiental;
7. atrair investimentos privados para projetos de conservação de recursos naturais; e
8. aproveitar as oportunidades geradas pelo mercado de créditos de carbono.

Agregação de Valor à Produção, Adensamento das Cadeias Produtivas e Diversificação Econômica

1. assegurar capacidade técnica, flexibilidade administrativa e autonomia operacional à entidade responsável pela promoção de investimento, para enfrentar o ambiente extremamente competitivo dessa atividade;
2. zelar pela ampliação das condições sistêmicas de competitividade (ambiente institucional e regulatório local, segurança das pessoas e patrimônio, desburocratização e agilização dos processos de licenciamento ambiental);
3. manter elevada cooperação entre empresas, universidades, institutos tecnológicos e governo, visando o aumento da competitividade;
4. buscar a excelência em gestão como fator decisivo para a competitividade do setor produtivo capixaba;
5. estimular a interação entre empresas, universidade, institutos tecnológicos e entidades de governo e suas congêneres internacionais, para criar um ambiente propício à inserção Internacional da economia capixaba;
6. considerar, nas estratégias de competitividade, a empresa como o *locus* da inovação tecnológica, estimulando-as a assumir liderança e os riscos do processo de geração de tecnologia, bem como uma postura cooperativa com a infra-estrutura de ciência, tecnologia e inovação - CT&I;

7. estimular o setor de CT&I a buscar forte integração com as empresas, de modo a orientar suas ações prioritariamente para as demandas do setor produtivo; e
8. estimular a atuação das empresas e entidades empresariais na qualificação de mão-de-obra por meio da prospecção de demandas.

Desenvolvimento da Logística

1. desenvolver um plano estratégico de logística e transportes;
2. promover a integração dos diversos agentes atuantes no segmento de logística: setor empresarial, governo federal, governo estadual e prefeituras;
3. promover a cooperação na área de infra-estrutura econômica entre órgãos do governo estadual com seus congêneres dos estados vizinhos;
4. atrair investimentos privados para o desenvolvimento da infra-estrutura econômica regional e para os serviços de logística; e
5. articular conjuntamente, com os governos estaduais e com o governo federal, a alocação de recursos da União em investimentos para a infra-estrutura regional.

Desenvolvimento do Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas

1. ampliar o reconhecimento social da importância do serviço público profissional estatal e não-estatal, para motivar a melhoria do desempenho dos servidores;
2. adotar postura de parceria e cooperação para que a melhoria da qualidade das instituições e os avanços da gestão pública se estendam para os três poderes, em suas várias esferas no estado;
3. estimular as organizações empresariais e da sociedade civil para monitorar, demandar e negociar compromissos de avanços constantes na melhoria da qualidade das instituições e no desempenho da gestão pública, no âmbito dos três poderes e nas esferas estadual e municipal;

4. buscar a participação da sociedade na formulação e implantação de políticas públicas, com o objetivo de ampliar o capital social no estado;
5. atrair o interesse dos meios de comunicação para a fiscalização e a divulgação da atuação das instituições públicas estatais e não-estatais, quanto à transparência das decisões, à qualidade do atendimento e à aplicação responsável de recursos públicos;
6. implantar meios para que o cidadão possa ter condições, no local de atendimento, de exigir a qualidade do serviço público a ser prestado; e
7. oferecer meios de divulgação e capacitação para que a população possa compreender os modos pelos quais são orçados e aplicados os recursos públicos, e obtidos os resultados.

Fortalecimento da Identidade e Melhoria da Imagem Capixaba

1. promover a descentralização da atividade cultural para os principais municípios do estado, tendo como referência a Rede de Cidades, e estimular o engajamento das prefeituras;
2. ampliar o financiamento privado das atividades culturais;
3. fomentar o desenvolvimento da indústria cultural no estado;
4. promover a criação de instituições públicas não governamentais na área cultural;
5. implantar conselhos nas instituições culturais para a mediação entre o poder público e a sociedade;
6. buscar a inserção de notícias e conteúdos relativos à cultura e realizações capixabas na mídia nacional; e
7. adequar a legislação de apoio à cultura.

No caso do **Grupo de Inserção Estratégica Regional**, a governança e a sustentabilidade decorrem, fundamentalmente, da ação política, em seu mais alto nível, do poder executivo estadual e das principais instituições da sociedade civil capixaba, para gerar um ambiente de cooperação capaz de viabilizar alianças estratégicas. Fazem parte do seu escopo:

1. buscar atuação coordenada das bancadas federais no Congresso Nacional e junto ao Governo Federal;
2. promover o intercâmbio e a cooperação entre as Federações de Indústria, Agricultura, Comércio e Transportes;
3. manter um processo contínuo de intercâmbio e cooperação com organismos federais;
4. criar, em entidade de pesquisa aplicada, um Observatório do Desenvolvimento Regional;
5. estimular a cooperação entre órgãos de governo do ES e seus similares dos estados do MG, RJ e BA; e
6. fomentar a gestão integrada de territórios.

4. Mecanismos e Instrumentos Operativos

No exercício da **governança compartilhada** da agenda de implementação, gestão e comunicação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, sob a liderança do Governador do Estado, **a rede de lideranças e de gerentes contará com cinco mecanismos ou instrumentos operativos**, a saber:

- 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.

O **pacto de adesão** é o instrumento que regula e disciplina o ingresso de atores públicos, privados ou do terceiro setor nas agendas e iniciativas vinculadas ao Espírito Santo 2025. Trata-se de um instrumento simples que formaliza a adesão dos atores interessados após o cumprimento de requisitos mínimos indispensáveis².

Os **acordos de resultados** representam a contratualização de compromissos de resultados para cada grupo de projetos, referenciados aos resultados finalísticos do grupo e resultados dos projetos para um horizonte de tempo de médio prazo. O compromisso de resultados será firmado entre o Governador do Estado, os demais integrantes do Comitê Espírito Santo 2025, os dirigentes das entidades parceiras e os gerentes de projetos.

As **reuniões de monitoramento** são eventos estruturados, organizados pelo núcleo gestor e pelo gerente de cada grupo de projetos e que têm como foco a análise do desempenho dos respectivos projetos, a identificação de restrições e dificuldades e a formulação de medidas corretivas ou preventivas tendo em vista o alcance dos resultados. A periodicidade das reuniões será flexível e dependerá da dinâmica da execução de cada grupo de projetos.

² Por exemplo: no caso de Prefeituras que pretendam agregar-se com os seus projetos, a exigência básica é que estes projetos sejam estruturados segundo o padrão estabelecido e, em seguida, cadastrados no sistema de informações gerenciais do Espírito Santo 2025.

A **avaliação estratégica** será um evento de periodicidade **anual** com duplo alcance: (i) o aperfeiçoamento contínuo do Espírito Santo 2025, dos grupos de projetos e do processo de implantação, em função da evolução dos projetos e de mudanças eventualmente ocorridas nos cenários; e (ii) o reforço dos laços de cooperação ampla junto à rede de pessoas atuantes na construção do Espírito Santo 2025.

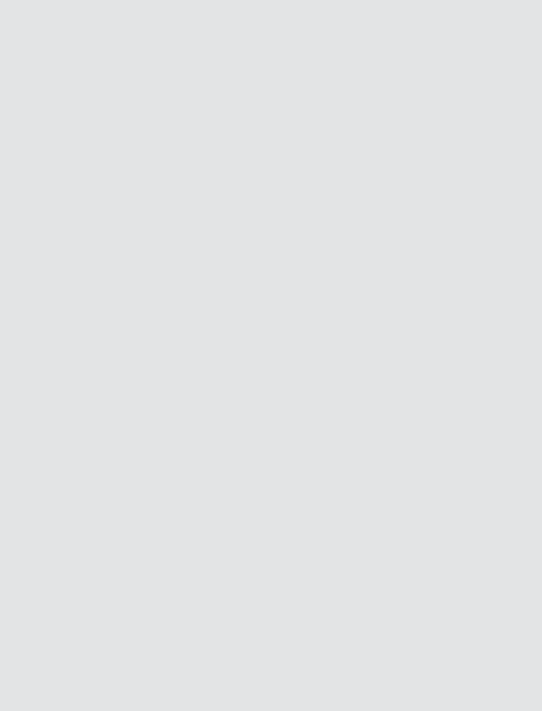
Finalmente, o **sistema de informações gerenciais em tempo real**. Trata-se de um instrumento indispensável para possibilitar o acompanhamento e a atualização das informações sobre a execução dos projetos e dos resultados e dar suporte ao processo de comunicação e às decisões e ações gerenciais. Esse instrumento deve incluir sistema computacional customizado, moldado em ambiente *Web* (Internet). Sua função principal será apoiar a gestão de projetos em nível estratégico e provocar decisões preventivas ou corretivas. O sistema deverá ser acessível a toda a rede de lideranças e de gerentes engajados no Espírito Santo 2025 e também à sociedade, observando-se níveis diferenciados de acesso.

5. Agenda de curto prazo: os primeiros passos

A implementação do Espírito Santo 2025 será iniciada imediatamente e compreenderá pelo menos a execução da seguinte agenda no ano de 2006:

1. Início do processo sistemático de comunicação social;
2. Reunião com todos os dirigentes das secretarias e entidades parceiras;
3. Planejamento tático para priorizar os projetos e definir os que serão objeto de execução imediata;
4. Indicação dos gerentes;
5. Desenvolvimento do sistema de informações gerenciais e ajuste no *site* Espírito Santo 2025 (www.espiritosanto2025.com.br);
6. Capacitação de todos os integrantes da equipe gerencial e de monitoramento; e
7. Detalhamento dos projetos imediatos em cooperação com as secretarias setoriais e entidades parceiras.

Em paralelo, serão estruturados o Comitê Espírito Santo 2025 e o Núcleo Gestor visando dotar o esforço de implementação e comunicação do suporte político, técnico e operacional necessário para iniciar esta nova fase do projeto, que tem como desafio central transformar as intenções estratégicas em ações e resultados que concretizem, progressivamente, o futuro que a sociedade capixaba almeja construir.



Parte II

Plano de Comunicação

1. Introdução: Premissas e Escopo do Plano de Comunicação

O Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 possui as seguintes características que merecem uma atenção especial no desenvolvimento do processo de comunicação a ele vinculado:

- a. O conceito fundamental que presidiu a elaboração deste Plano de Desenvolvimento é “buscar o desenvolvimento em todas as suas dimensões. E fazê-lo a partir de uma **agenda transparente e organizada**, que explicita metas e projetos, para realização compartilhada entre entidades públicas, privadas e não governamentais”.
- b. A construção Plano de Desenvolvimento resulta de um trabalho conjunto, envolvendo Estado, sociedade civil organizada e iniciativa privada, implicando em **um processo multi-institucional** de implementação e divulgação do mesmo.
- c. O ES 2025 foi concebido como um instrumento de **transformação e melhoria profunda** da sociedade capixaba. Estas grandes transformações deverão estar presentes nas mensagens, de acordo com as especificidades dos diferentes públicos e beneficiários.
- d. A capacidade de realização dos projetos para obtenção de resultados é amplamente descentralizada, entre atores do poder público, da sociedade civil e da iniciativa privada. Neste caso **será essencial**, no processo de comunicação, **mobilizar um grande número de formadores de opinião e engajar redes** de profissionais, grupos de interesse, associações políticas, a mídia e outros grupos, nos esforços para alcançar os objetivos e co-produzir os resultados.

A definição da estratégia de comunicação e implementação do Plano de Desenvolvimento ES 2025 deve, necessariamente, guardar coerência com essas características.

Neste sentido, uma agenda ativa e abrangente de comunicação social deverá ser formulada e operada desde a etapa inicial de implantação e ao longo de todo o processo, com duas motivações principais:

- Obter o apoio da sociedade ao Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025; e
- Motivar a participação dos atores públicos e privados para a implementação e sustentabilidade deste Plano.

O processo de comunicação social será expandido de forma articulada entre os potenciais parceiros, e seu conteúdo será pautado nas transformações e resultados requeridos tanto pela visão de futuro e grupos de projetos, quanto por seus elementos de governança e sustentabilidade.

Dentro deste contexto, o **escopo do plano de comunicação** é o seguinte:

1. Transmitir à população capixaba as iniciativas contidas no Plano de Desenvolvimento ES 2025, com o objetivo de obter apoio, reconhecimento e legitimidade para as estratégias formuladas;
2. Preparar a sociedade e seus segmentos representativos para uma participação efetiva na sua implementação;
3. Mobilizar os diversos segmentos para a obtenção dos recursos necessários à implementação do Plano de Desenvolvimento, trabalhando os conceitos de co-produção e parceria e explicitando os benefícios para cada segmento e para a sociedade como um todo; e
4. Comunicar à sociedade os resultados da implementação do Plano de Desenvolvimento.

É essencial ter em mente que **a divulgação do Plano de Desenvolvimento ES 2025 não deve ser tratada como uma ação trivial ou ocasional**. Realizar uma divulgação casuística e espasmódica significará desperdiçar a oportunidade de fazer da comunicação do Plano de Desenvolvimento um dos mais eficazes instrumentos de mobilização da sociedade e de engajamento e comprometimento de atores decisivos à sua realização. Por isso, a comunicação não pode ser improvisada: pelo contrário requer razoável esforço de planejamento e disciplina na implantação.

Esta é a razão principal desta estratégia de comunicação do Plano de Desenvolvimento. As formas de comunicação e os instrumentos específicos que serão utilizados em cada momento do processo (o como fazer) serão,

evidentemente, objeto de detalhamento dos especialistas que necessariamente integrarão a equipe responsável pela execução do plano de comunicação.

É com base nessas premissas e parâmetros que está concebido o Plano de Comunicação apresentado a seguir.

2. Objetivos e Estratégia de Comunicação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2005

Este plano de comunicação focaliza as seguintes questões:

1. Quais devem ser os objetivos do plano de comunicação do ES 2025?
2. Qual a estratégia de comunicação mais adequada, considerando os conceitos e a forma de operação que presidiram a elaboração do Plano de Desenvolvimento ES 2025 e como serão distribuídos no tempo os estágios de cada estratégia de comunicação?
3. Quais devem ser os públicos-alvo prioritários e que abordagem deve ser utilizada para um deles em cada fase do processo de comunicação?
4. Que boas práticas de comunicação podem ser aplicadas neste caso?

2.1. Objetivos

O plano de comunicação proposto tem seis objetivos:

1. 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;
2. Sensibilizar os segmentos mais representativos da sociedade, construir apoio e legitimidade e preparar as bases para a participação;
3. Mobilizar os atores públicos e privados visando a sustentação do Plano de Desenvolvimento: captação de recursos, co-participação, facilidades institucionais (legislação, orçamento, etc);
4. 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;

5. Manter o apoio social ao Plano de Desenvolvimento e a mobilização dos atores durante todo o processo de implantação; e
6. Orientar a comunicação e a divulgação, para a sociedade, dos resultados obtidos com a implementação do Plano de Desenvolvimento ES 2025.

2.2. A estratégia de comunicação

Considerando as características do Plano de Desenvolvimento ES 2025 e os objetivos definidos, a estratégia de comunicação deverá ser estruturada em dois vetores principais, a saber:

1. Divulgação e mobilização para o Plano de Desenvolvimento:

- a. Nesta perspectiva, a **divulgação ampla do Plano de Desenvolvimento**, visando torná-lo conhecido é o primeiro grande desafio. Transmitir para todo o Estado, e para além deste, a Visão de Futuro, a Estratégia e os Projetos Estruturantes como instrumentos da sociedade capixaba para a construção do futuro. Esta divulgação tem como finalidade principal suscitar o apoio social ao Plano de Desenvolvimento.
- b. Em paralelo, a obtenção da **adesão e mobilização de múltiplos atores** sociais ao Plano de Desenvolvimento, visando alinhar e angariar esforços e patrocinadores para a realização da Visão de Futuro almejada³.
- c. Destaca-se nesta fase o grande desafio de **“emplacar” o Plano de Desenvolvimento** e fazê-lo aspiração e objeto de desejo da sociedade capixaba.

2. Sustentação do Plano de Desenvolvimento:

- a. Durante toda a fase de implantação, a **sustentação do processo e do esforço de transformação** representará um desafio permanente. Neste sentido, a manutenção do alinhamento dos múltiplos atores, deverá ser objeto de trabalho permanente dos comunicadores do Plano de Desenvolvimento.
- b. Para a manutenção do esforço de transformação em direção a Visão de Futuro, alguns **segmentos** serão **prioritários** neste

³ A exemplo com o que ocorreu com o PBQP do Estado do Rio Grande do Sul.

processo e, portanto merecedores de um foco especial no processo de comunicação.

- Os **viabilizadores de investimentos**, especialmente a iniciativa privada, o governo federal e as principais prefeituras municipais do Estado;
 - **Os poderes** legislativo e judiciário, pelo fato de se inserirem como atores decisivos nas principais nas transformações requeridas; e
 - O **poder executivo**, em especial todos órgãos e pessoas envolvidos nos projetos estruturantes⁴.
- c. Particularmente relevante será a mobilização de toda a **sociedade capixaba** para que esta co-patrocine as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento do capital humano, fazendo da boa educação um valor social.
- d. O Plano de Desenvolvimento foi elaborado em uma parceria estado-sociedade e requer também participação de múltiplos atores para a sua execução. Da mesma maneira, **a comunicação social do Plano deve ser feita para e por múltiplos agentes**.
- O Plano de Desenvolvimento requer e estimula a **comunicação por múltiplos agentes** no processo de comunicação. Estes agentes são todos os envolvidos na execução do Plano, como governo estadual, assembléia legislativa, judiciário, prefeituras, setor privado e sociedade civil organizada;
 - Para garantir sintonia e alinhamento uma **mensagem** comum deve ser repetida por todos e estar presente em todas as formas de comunicação; e
 - Da mesma maneira, uma **identidade visual** comum e compartilhada deve ser utilizada em todos os processo de comunicação dos agentes.
- e. Para cada grupo de projetos, **a gestão de partes interessadas é elemento central para a consecução dos resultados**. Neste sentido, na agenda de governança e

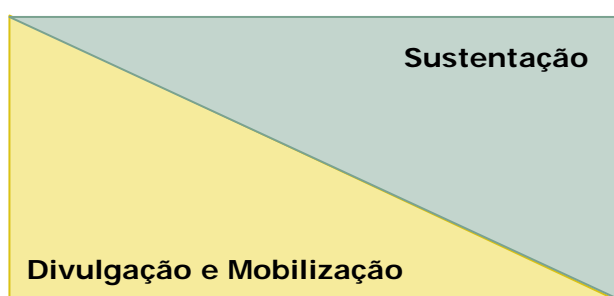
⁴ Especialmente no estágio inicial será requerido um vigoroso trabalho de *endomarketing* visando suscitar a motivação e o engajamento das gerências intermediárias e das equipes técnicas dos diversos órgãos integrantes da administração estadual

sustentabilidade do Plano de Desenvolvimento há um conjunto de ações identificadas para a sustentabilidade do grupo. Dentre estas ações, algumas requerem ações de comunicação, como suporte à implementação dos projetos do grupo. A comunicação como suporte à gestão de partes interessadas é essencial em cada grupo de projetos, sendo objeto de maior detalhamento neste documento.

- f. Para sustentação do Plano no conjunto da sociedade, **a comunicação deve se concentrar cada vez mais nos resultados obtidos**, e não nas intenções. Estas devem ser comunicadas na fase de divulgação e mobilização, mas uma vez em curso, os resultados alcançados devem ser o núcleo de todas as formas de comunicação. A comunicação dos resultados reforça a credibilidade do Plano de Desenvolvimento e mantém vivo o apoio social e dos atores.

Os dois vetores da estratégia de comunicação, embora separados neste documento, deverão ser implementados concomitantemente. No entanto, uma transformação de foco deve ocorrer ao longo do tempo, onde o conteúdo das mensagens deverá sofrer alterações, passando a incluir e destacar os resultados já obtidos, especialmente os “casos de sucesso”, visando, sobretudo, a manutenção da “boa vontade” dos colaboradores quanto ao esforço coletivo para a mudança. Nesse sentido, cada período de tempo deverá contemplar públicos-alvo específicos, além de focos de mensagem particularizados, que reflitam os objetivos. A ilustração de como se desenvolve este movimento é expresso na figura a seguir:

Evolução das mensagens ao longo do tempo



Vale ressaltar que estas fases do processo de comunicação não obedecem rigorosamente a uma seqüência cronológica.

A fase de *Divulgação e Mobilização* deverá trabalhar prioritariamente a visão de futuro e a questão “aonde queremos chegar” junto aos

públicos-alvo definidos, visando essencialmente tornar o Plano de Desenvolvimento ES 2025 conhecido e “preparar o terreno” para a participação dos diversos segmentos da sociedade.

Por outro lado, a fase de *Sustentação*, tem como finalidade principal a manutenção do apoio e o suporte aos grupos de projetos, facilitando e apoiando o trabalho dos gerentes. Ou seja, trabalha a questão “como vamos chegar lá”, contribuindo para a mobilização dos diversos atores sociais e específicos de cada grupo de projetos, observando as condições de governança e sustentabilidade especificadas no Plano de Desenvolvimento.

Em síntese, as duas fases vão coexistir durante todo o processo de implementação, com diferenças de ênfase, conforme o estágio de implementação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025.

3. A Fase de Divulgação e Mobilização para o Plano de Desenvolvimento

3.1. Focos

Esta fase visa tornar o Plano de Desenvolvimento ES 2025 conhecido e iniciar o processo de mobilização, criando um ambiente favorável para a sua implementação.

Os principais focos da comunicação que deverão ser trabalhados neste estágio são os seguintes:

1. O Plano de Desenvolvimento como um instrumento de mudança e transformação da sociedade capixaba;
2. A necessidade e importância do engajamento e da participação da sociedade, em todos os seus segmentos, para a realização dos objetivos e concretização dos resultados almejados; e
3. A essencialidade das parcerias entre o poder público, a sociedade civil e a iniciativa privada.

3.2. Públicos-alvo

Caracterização Geral

Compreende os segmentos da sociedade, com determinadas características em comum, selecionados para serem alvo de uma ação estratégica específica, em função de suas especificidades (interesses, posicionamento político, composição, etc.) e de sua influência na execução do Plano: capacidade de retorno, contribuição para os resultados, influência sobre os “autorizadores dos recursos” e os “co-produtores”, potencialidade de parcerias, etc.

A identificação clara de cada público-alvo e das suas características e especificidades são fundamentais para orientar o conteúdo das mensagens e a forma de comunicação com cada um dos grupos.

Para efeito de divulgação do Plano de Desenvolvimento nesta fase são propostos os seguintes grupos prioritários:

I. Público-alvo: Empresários

Quem são:

Conjunto de pessoas físicas e jurídicas que atuam nos vários setores produtivos, geralmente representados por Confederações, Federações Estaduais e Associações.

Objetivo da divulgação:

Obter dos empresários o apoio à trajetória planejada e despertar o interesse pelas oportunidades de investimento oferecidas pelo estado do Espírito Santo. Buscar o engajamento do setor produtivo na implementação das ações de cunho social, ampliando o exercício do conceito de responsabilidade social.

Essência da mensagem:

Apresentar evidências de que o Plano de Desenvolvimento apresenta oportunidades reais de investimento. Enfatizar que o Plano não é apenas uma iniciativa do governo e demonstrar a importância do empresariado para a governança e sustentabilidade do Plano.

II. A mídia

Quem são:

Este segmento é formado principalmente pelos veículos e profissionais da mídia impressa, do rádio e da televisão. Tem uma importância significativa na configuração do contexto no qual as decisões são tomadas. Desempenha um papel importante no entorno autorizador dos recursos e “co-produtor” dos projetos, e também na consecução do apoio dos cidadãos ao processo de transformação que se deseja.

Objetivo da divulgação:

Disseminar por todos os segmentos da sociedade e em todos os lugares a estratégia de desenvolvimento concebida para o estado. Obter um posicionamento favorável da mídia e, em

consequência, influenciar positivamente o pensamento dos cidadãos e dos diversos segmentos da sociedade.

Essência da mensagem:

Apresentar e enfatizar a natureza transformadora do Plano, sua estratégia de transformação social e a trajetória pretendida. Ressaltar a necessidade de participação de todos os segmentos da sociedade para o processo de implementação. Destacar a forma de operação do Plano, no que se refere às estratégias e à carteira de projetos.

III. Os grupos de interesse

Quem são:

Grupos que representam canais organizados de expressão da sociedade, com “plataformas” definidas, criados para promover as vontades políticas e os objetivos dos seus membros. Os sindicatos, os grupos de defesa do meio ambiente e de defesa dos consumidores, as associações comunitárias e outros estão incluídos neste conceito.

Objetivo da divulgação:

Um esforço de comunicação significativo deve ser direcionado para estes grupos, para que os mesmos possam ser acionados e utilizados em benefício dos trabalhos ou para gerenciar as restrições quando os objetivos destes grupos não estiverem conectados com o direcionamento definido na formulação do Plano. O grau de alinhamento dos grupos de interesse aos objetivos definidos no Plano pode fortalecer ou constranger as ações definidas, ajudando ou prejudicando o seu desenvolvimento.

Essência da mensagem:

Demonstrar a estes grupos que o Plano agrega valores públicos importantes e enfatizar a importância da adesão e participação de cada grupo para as condições de governança e sustentabilidade do Plano, bem como os benefícios decorrentes.

IV. Os formadores de opinião

Quem são:

Este segmento é constituído pelo conjunto de personalidades que exercem influência significativa nos “corações e mentes” de lideranças e da sociedade capixaba; e de atores relevantes para o desenvolvimento do estado.

Incluem-se entre os formadores de opinião jornalistas com notório reconhecimento nacional ou regional; estudiosos, intelectuais e especialistas sobre questões relevantes do estado; lideranças empresariais; empresários que gozam de alto conceito junto à sociedade capixaba; lideranças civis e/ou religiosas de amplo prestígio e que gozam de credibilidade e respeito social; representantes de entidades com amplo reconhecimento no país ou no estado.

Objetivo da divulgação:

Obter o apoio e/ou boa vontade dos formadores de opinião relação aos direcionamentos do Plano de Desenvolvimento e de sua forma de implementação, de modo a se construir junto aos mesmos uma imagem positiva no tocante à essencialidade e à trajetória planejada.

Essência da mensagem:

O Plano de Desenvolvimento resulta de um trabalho conjunto da sociedade e está sintonizado com as grandes necessidades da população e dos seus segmentos mais representativos. O apoio e o engajamento de cada entidade e de cada indivíduo são essenciais para viabilizar a implementação do Plano, produzir os resultados almejados e realizar a Visão de Futuro.

V. O nível estratégico dos Poderes Públicos

Quem são:

Principais autoridades e dirigentes de alto nível dos poderes Executivo Estadual e Municipal, Poder Legislativo, Poder Judiciário, órgãos federais e governos de outros estados.

Objetivo da divulgação:

- Promover o conhecimento do ES 2025 e a adesão e comprometimento com a estratégia de desenvolvimento formulada;
- Desenvolver postura de parceria e cooperação para a participação dos três poderes na implementação do Plano, em suas várias esferas no estado;
- Promover a importância de avanços constantes na melhoria do desempenho da gestão pública, no âmbito dos três poderes e nas esferas estadual e municipal;
- Viabilizar um processo de intercâmbio e cooperação com os organismos federais e a alocação de recursos da União para os investimentos requeridos pelos projetos;
- Estimular a cooperação entre órgãos de governo do ES e seus similares dos estados do MG, RJ e BA; e
- Motivar os servidores para engajamento no processo de mudança.

Essência da mensagem:

A trajetória de desenvolvimento, a melhoria do desempenho da gestão pública, a necessidade de parceria e cooperação e de compromisso com a implementação do Plano em torno de projetos e agendas específicos.

VI. Os gerentes intermediários e as equipes técnicas do Governo Estadual

Quem são:

Gerentes integrantes do 2º e 3º escalões e principais equipes técnicas das Secretarias, autarquias, Fundações e empresas do Governo do Estado do Espírito Santo.

Objetivo da divulgação:

- Promover o conhecimento do ES 2025 e a adesão e comprometimento com a estratégia de desenvolvimento formulada;

- Suscitar o engajamento deste público na implementação, na gestão e na melhoria do Plano de Desenvolvimento; e
- Motivar os servidores para engajamento no processo de mudança.

Essência da mensagem:

Os resultados almejados pelo Plano de Desenvolvimento, sua forma de implementação e gestão e o relevante papel dos gerentes e técnicos do Governo Estadual na sua realização.

VII. As organizações não governamentais

Quem são:

O conjunto de associações do terceiro setor, da sociedade civil, sem fins lucrativos, que desenvolvem ações em diferentes áreas e mobilizam a opinião pública e o apoio da população para melhorar determinados aspectos da sociedade. As organizações religiosas com agendas sociais relevantes também estão incluídas neste grupo.

Estas organizações complementam o trabalho do Estado, constituindo-se em importantes parceiros para a implementação do Plano de Desenvolvimento.

Objetivo da divulgação:

Conseguir a adesão e participação das organizações para a implementação do Plano, de acordo com a sua área de atuação.

Essência da mensagem:

Disseminar a importância destas organizações no processo de implementação e garantir a participação significativa das organizações não governamentais e/ou religiosa no Plano de Desenvolvimento.

VIII. Grupos sociais específicos: as famílias, os jovens, os idosos.

Quem são:

Grupos específicos de pessoas que, de alguma forma, são afetados pela implementação do Plano de Desenvolvimento ou interferem neste processo. A abordagem deste conjunto deve ser feita observando critérios de segmentação, de forma a orientar a comunicação com cada um dos subconjuntos: faixa-etária, escolaridade, nível de renda, distribuição geográfica, etc.

Objetivo da divulgação:

Tornar o Plano de Desenvolvimento conhecido pelos diversos grupos, de acordo com as suas especificidades, destacando as intenções e os benefícios decorrentes da sua implementação. Obter apoio para o Plano e criar um ambiente favorável á sua execução.

Essência da mensagem:

Demonstrar a abrangência do Plano e os efeitos positivos para cada parcela da população.

Sensibilizar os cidadãos para participar do esforço coletivo de construção: informação, mobilização, conscientização, organização e delegação.

4. A Fase de Sustentação do Plano de Desenvolvimento

4.1. Focos

Esta fase do processo de comunicação do Plano de Desenvolvimento ES 2025 visa: (i) a **mobilização** dos atores para realização das ações previstas e (ii) a manutenção dos apoios, da colaboração e das parcerias, principalmente através da **divulgação das realizações e resultados** alcançados na implementação do Plano.

Neste estágio, devem ser observadas as seguintes orientações gerais para o processo de comunicação:

1. A comunicação terá como orientação central o **“como vamos chegar lá”**, ou seja, a definição dos públicos-alvos, dos objetivos e das mensagens essenciais decorrerá das **estratégias de desenvolvimento, dos grupos de projetos e da agenda de governança e sustentabilidade**;
2. As mensagens deverão enfatizar e suscitar a necessidade de **ações em parceria** para viabilização do Plano. Neste estágio o compromisso com os resultados pressupõe que os diversos atores, além de apoio e colaboração, participem efetivamente da construção e assumam solidariamente com os demais envolvidos a responsabilidade pelos resultados;
3. O processo de comunicação neste estágio será, primordialmente, de **suporte e apoio aos gerentes**, constituindo-se em um relevante instrumento para o gerenciamento político dos projetos, contribuindo para a conquista de parceiros e a obtenção de recursos; e
4. A comunicação observará o papel que se pretende seja desempenhado pelos potenciais parceiros, em cada grupo de projetos.

4.2. Redes de colaboradores e atores interessados

Caracterização Geral

Os públicos-alvo, nesta fase do processo de comunicação, reúnem os potenciais parceiros e facilitadores visando à formação e manutenção de uma rede de colaboradores e atores interessados que irão viabilizar a realização do Plano de Desenvolvimento, em especial a execução dos projetos.

Para cada grupo de projetos foram identificados os respectivos colaboradores e atores, que estão organizados em 8 tipologias, definidas segundo o critério de papel a ser desempenhado e de influência para o desenvolvimento do Plano. Para cada tipologia foi definido um objetivo específico que deverá nortear a comunicação.

Além disso, foram identificadas as principais mensagens associadas para cada grupo de projetos. Estas mensagens foram elaboradas a partir dos elementos de governança e sustentabilidade de cada grupo de projetos, e visam orientar os comunicadores quanto aos conteúdos essenciais que não podem deixar de ser trabalhados com cada rede de atores.

Os quadros a seguir apresentam:

- a. As 8 tipologias de colaboradores e atores, com os respectivos objetivos da comunicação (Quadro I).
- b. Os colaboradores e atores específicos de cada grupo de projetos, segmentados de acordo com a tipologia adotada (Quadro II).
- c. As principais mensagens relativas a cada grupo de projetos (Quadro III).

Quadro I Colaboradores e atores sociais	
Tipologia	Objetivo da Comunicação
Beneficiários Diretos dos Projetos	Informar aos beneficiários diretos e indiretos sobre os objetivos e resultados pretendidos e assegurar o apoio e a participação na execução dos projetos
Comunicadores	Assegurar a comunicação eficiente com as partes interessadas ao longo da execução do plano
Executores	Atrair os potenciais co-produtores e mobilizar entidades, competências e recursos para a viabilização dos projetos.
Facilitadores Institucionais	Garantir o ambiente favorável (forças condutoras) e minimizar as restrições (forças restritivas) dos projetos e das ações que integram os projetos
Facilitadores Sociais	Assegurar o apoio, a participação e colaboração de grupos representativos da sociedade, bem como minimizar as possíveis restrições geradas por esses grupos.
Financiadores / Investidores	Facilitar a captação dos recursos financeiros que viabilizarão a execução dos projetos

Quadro II: Redes de Colaboradores e atores por grupo de projetos

	Rede do Grupo 1: Capital Humano	Rede do Grupo 2: Erradicação da Pobreza	Rede do Grupo 3: Redução da Violência	Rede do Grupo 4: Interiorização do Desenvolvimento	Rede do Grupo 5: Desenvolvimento da Rede de Cidades
Beneficiários Diretos dos Projetos	Alunos, pais, gestores escolares, professores	Famílias de baixa renda e escolaridade, micro e pequenos empresários e empreendedores,	Policiais, bombeiros, funcionários do Sistema Prisional, entidades atuantes em defesa social	Arranjos e cadeias produtivas propulsoras do desenvolvimento das regiões do interior do estado	Empresários e empreendedores, população das centralidades regionais, municípios
Comunicadores	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais e estaduais	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais e estaduais	Secretaria de comunicação do governo do estado, jornais locais, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios	Secretaria de comunicação do governo do estado, jornais locais, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, prefeituras	Secretaria de comunicação do governo do estado, jornais locais, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais
Executores e Co-executores	Secretaria de Educação Estadual, Secretarias de Educação Municipais, gestores escolares, professores, empresários, ONGs parceiras	Secretaria de Estado do Trabalho, Sebrae/ES, SENAI, SENAC	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Secretaria de Assistência Social	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo – Sedetur, SEAG	Prefeituras, Secretaria de Estado da Saúde, Secretaria Estadual de Infra-estrutura e dos Transportes/Companhia de Habitação do Espírito Santo
Facilitadores Institucionais	Funcionários, membros e superintendentes da SEDU e de Secretarias Municipais, Reitores Universitários gestores escolares, prefeitos e governador	Assistência e Desenvolvimento Social, Sebrae/ES e Sebrae/NA, SENAI, SENAC, Prefeitos	Órgãos atuantes nas áreas de segurança pública e de defesa civil, Assistência de Desenvolvimento Social, Secretaria de Estado da Justiça, Universidades, Ministério Público, Poderes Judiciário e Legislativo; Prefeituras	Sebrae, APEX, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Infra-estrutura e dos Transportes – SEDIT, Centros regionais de capacitação e desenvolvimento de tecnologias, Findes, UFES	SEDU, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Infra-estrutura e dos Transportes – SEDIT, Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEAMA, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo - SEDETUR
Facilitadores Sociais	Sindicato de professores, associações de pais, associação de Moradores, presidente de fundações escolares, administradores de escolas privadas, ONGs	Sindicatos, associações produtivas associações setoriais, associações comerciais, ONGs	Associação de Moradores, ONGs	Sindicatos, associações setoriais, associações comerciais, ONGs	Associação de Moradores, associações comerciais, ONGs e outras organizações com influência nas comunidades
Financiadores / Investidores	Fundef, Iniciativa privada, BID, Banco Mundial governo municipal, estadual e federal	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governos municipais, estadual e federal, Sebrae	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governo municipal, estadual e federal	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governos municipais, estadual e federal, Findes, BANDES	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governos municipais, estadual e federal

Quadro II: Redes de Colaboradores e atores por grupo de projetos (Continuação)

Tipo de público-alvo	Rede do Grupo 6: Recursos Naturais	Rede do Grupo 7: Agregação de Valor	Rede do Grupo 8: logística	Rede do Grupo 9: Capital social	Rede do Grupo 10: Imagem
Beneficiários	População em geral, Indústrias e Agricultores	Empresários e empreendedores [Arranjos e cadeias produtivas que compõem a base da estrutura produtiva do estado]	Cidadãos, empresas e empresários	Usuários dos serviços Públicos	Residentes do estado e OPINIÃO PÚBLICA FORA DO ES, Empresas Capixabas
Comunicadores	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais, prefeituras	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais. Prefeituras	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais	Secretaria de comunicação do governo do estado, Secretaria Extraordinária de Articulação com os Municípios, jornais locais
Executores	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos/Companhia Espírito Santense de Saneamento e Prefeituras, IEMA, IBAMA	Agência de Desenvolvimento em Redes do Espírito Santo, empresários, executivos e investidores	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes SEDIT e Dertes, investidores, CODESA	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos	Superintendência Estadual de Comunicação Social, entidades culturais e sociais, ONGs
Facilitadores Institucionais	Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos, IBAMA	SEDU, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Infra-estrutura e dos Transportes – SEDIT, Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEAMA, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo – SEDETUR, Universidades, Sebrae/ES, SENAI e SENAC, Agência de Desenvolvimento em Redes do Espírito Santo, instituições de pesquisa	Companhia Docas do Espírito Santo e Departamento de Edificações, Rodovias e Transportes do Espírito Santo, Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais, CVRD - Companhia Vale do Rio Doce S.A, INFRAERO, Petrobras	Instituto de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento Jones dos Santos Neves, Secretaria de Estado de Economia e Planejamento	Secretaria de Estado da Educação, Secretaria de Estado da Cultura, Secretaria de Estado de Esportes
Facilitadores Sociais	Associação de Moradores, associações comerciais organizações empresariais	Associações comerciais, associações setoriais	Associação de Moradores, associações comerciais, associações setoriais	Associação de Moradores, associações comerciais, associações setoriais	Associação de Moradores, associações comerciais
Financiadores / Investidores	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governo municipal, estadual e federal, Sebrae	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governos municipais, estadual e federal, Sebrae.	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial governo municipal, estadual e federal	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governo municipal, estadual e federal, Sebrae	Iniciativa privada, BID, Banco Mundial, governo municipal, estadual e federal, Sebrae

Quadro III – Principais mensagens por grupo de projetos

Grupo 1: Desenvolvimento do Capital Humano	Grupo 2: Erradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades	Grupo 3: Redução da Violência e da Criminalidade	Grupo 4: Interiorização do Desenvolvimento	Grupo 5: Desenvolvimento da Rede de Cidades
<ul style="list-style-type: none"> Educação de qualidade para todos como principal prioridade da sociedade capixaba Valorização do magistério Gestão escolar participativa e profissionalizada Autonomia e responsabilização por resultados Universalização do ensino médio e ampliação do acesso ao ensino superior Importância da participação dos pais na escola 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de micro e pequenos negócios Universalização do acesso a serviços sociais Condicionalidade para transferência de renda Fortalecimento de parcerias para viabilizar a gestão de processos por organizações comunitárias e entidades não-governamentais Acesso à educação e formação profissional 	<ul style="list-style-type: none"> Essencialidade da participação da sociedade Essencialidade da participação das lideranças locais Modernização da gestão e do aparelho de segurança pública Prevenção social da criminalidade Integração e articulação dos esforços de todos os órgãos que influenciam a segurança pública Valorização do policial 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento dos arranjos e cadeias produtivas de alta relevância regional Articulação integrada entre o Governo do Estado, prefeituras e iniciativa privada para a melhoria sistêmica da competitividade do interior do estado 	<ul style="list-style-type: none"> A importância da rede de cidades, e de sua rede de serviços, para a qualidade do desenvolvimento capixaba Ordenamento do crescimento de regiões, cidades e municípios em rápida expansão. Redução do déficit e melhoria da qualidade das habitações Fortalecimento da articulação institucional entre administração estadual e os municípios para criar as condições propícias para o planejamento, gestão de territórios e desenvolvimento urbano de forma integrada. Consolidação de valores e princípios da gestão democrática Ampliação da capacidade de gestão, através de capacitação de recursos humanos e introdução de novas práticas
Grupo 6: Recuperação e Conservação dos Recursos Naturais	Grupo 7: Agregação de Valor à produção, Adensamento das Cadeias produtivas e Diversificação Econômica.	Grupo 8: Desenvolvimento da Logística	Grupo 9: Capital social e Qualidade das Instituições Capixabas	Grupo 10: Fortalecimento da Identidade Capixaba e Imagem do Estado
<ul style="list-style-type: none"> Garantir o suprimento de água de qualidade para o consumo humano, atividades industriais e agricultura irrigada Recuperação e conservação da cobertura florestal nativa da Mata Atlântica no Estado Universalização do saneamento Educação ambiental Monitoramento da qualidade ambiental e certificação Atração de recursos privados para projetos de conservação de recursos naturais 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação entre as empresas, universidades, institutos tecnológicos e governo visando o aumento da competitividade, e a inserção internacional da economia capixaba Promoção e atração de novos investimentos Ampliação da capacidade de inovação tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um plano estratégico de logística e transportes que considere a participação empresarial, Governo federal, Governo Estadual e prefeituras Melhoria no desempenho da logística no que se refere à intermodalidade, qualidade dos serviços, redução do tempo de deslocamento de cargas Integração regional e Inserção internacional Atração de investimentos privados para o desenvolvimento da infra-estrutura econômica regional e para os serviços de logística A importância do desenvolvimento da logística para o aumento do valor agregado da economia capixaba 	<ul style="list-style-type: none"> Profissionalização e melhoria da qualidade do serviço público e da gestão pública com a participação da sociedade Ampliação da participação de instituições públicas não-estatais Fortalecimento da confiança da população nas instituições públicas e valorização do servidor público Formação de capital humano de qualidade no setor público, centrado na iniciativa, na capacidade gerencial, na inovação e em rigorosos valores éticos 	<ul style="list-style-type: none"> Descentralização da atividade cultural para os principais municípios do Estado. Ampliação e revitalização da rede de espaços culturais Valorização e divulgação das realizações e da Imagem do Espírito Santo na mídia nacional Valorização das manifestações populares e tradicionais assim como as manifestações culturais

5. Boas Práticas de Comunicação para um Plano de Desenvolvimento

A comunicação social pode contribuir significativamente para o sucesso do Plano de Desenvolvimento ES 2025 ao longo do processo de implantação. Neste item estão sugeridas boas práticas de comunicação extraídas de experiências concretas de implantação de planos de finalidade análoga a este Plano

- 1. Visitas do Governador aos projetos em execução** – Durante o processo de implantação, visitas freqüentes do Governador aos projetos em execução contribui para o sucesso do Plano de Desenvolvimento de duas maneiras.
 - A primeira é por demonstrar a relevância e prioridade do mesmo no âmbito estadual e de governo, gerando uma ambiência positiva para sua implantação em toda a sociedade e às pessoas diretamente envolvidas em sua consecução.; e
 - A segunda contribuição é a geração de mídia espontânea para o projeto, uma vez que toda a mídia estadual acompanha a agenda do governador e a divulga de forma continuada e gratuita. Desta forma, o tema Plano de Desenvolvimento se mantém na agenda dos meios de comunicação associado à idéia de relevância e prioridade.
- 2. Relatório de situação periódicos** – Com uma periodicidade freqüente (por exemplo, a cada dois meses) avanços na implantação do Plano de Desenvolvimento devem ser registrados e comunicados e isto pode ser feito da seguinte maneira:
 - Realização de entrevistas coletivas à imprensa a cada dois meses, tendo como pauta somente o Plano de Desenvolvimento;
 - Distribuição de um relatório de situação do Plano de Desenvolvimento para uma lista pré-selecionada de pessoas. Este relatório deverá ser bastante sintético, com poucas páginas, para assegurar a leitura. Esta lista deve ser montada com forte senso de seletividade, de forma que os principais

atores sociais e comunicadores possam acompanhar efetivamente os avanços obtidos; e

- Elaboração de disponibilização para a imprensa de pauta sobre casos concretos associados à implementação do Plano de Desenvolvimento e cada um de seus projetos. Esta pauta pode conter casos e histórias das pessoas beneficiárias das ações, pessoas envolvidas na execução, resultados obtidos para a sociedade, gargalos superados, mudanças de patamar dos projetos entre outros.

3. Realização de publicações específicas para públicos diferenciados – Sendo o Plano de Desenvolvimento ES 2025 destinado para vários públicos, é uma boa prática produzir e disseminar distintas versões (formatos) do Plano de Desenvolvimento contribuindo para a adequada transmissão de seu conteúdo. Por exemplo:

- **Oportunidades de investimento** – Elaboração de distintos cadernos com descrição das oportunidades de investimento associadas ao Plano de Desenvolvimento;
 - i. **Grandes cadeias** – Direcionado aos grandes investidores nacionais e internacionais, com publicação de alta qualidade e em vários idiomas, para distribuição seletiva, entrega em missões e visitas ao exterior e na recepção de potenciais investidores no país.
 - ii. **APLs e oportunidades associadas às grandes cadeias** - Direcionado tanto para os investidores estaduais, nacionais e internacionais, com publicação de alta qualidade e com orientações específicas de cada APL, para distribuição em ambientes (como feiras, seminários, fóruns), instituições empresais (sindicatos, federações, associações e ONGs) específicos.
- **Versão popular do Plano** – Uma versão simplificada do Plano de Desenvolvimento para distribuição ampla e abrangente. Visando o cidadão e as escolas, instituições de ensino, instituições públicas estaduais e municipais, empresas e organizações da sociedade civil no Estado;
- **Versões para jovens** – A distribuição de versões do Plano com uma linguagem orientada para os jovens, contendo as mensagens centrais do Plano, visando sua efetiva leitura e estudo nas escolas; e

- **Versão para crianças** - Uma versão em formato de revista em quadrinhos para as crianças, com comunicação direta, para que ela possa levar para casa e ler com os familiares.
4. **Sites na Internet** – As publicações podem estar associadas com sites específicos, com informações atualizadas sobre os temas.
- **Site do Plano de Desenvolvimento** – site com conteúdo ativo e dinâmico, com atualização sistemática de informações sobre os resultados e a implementação do Plano, com espaço para publicações de casos reais associados aos projetos e com os links de contato dos gerentes. Este site também deve conter o conteúdo completo do Plano de Desenvolvimento⁵; e
 - **Site de oportunidades de investimento associadas ao Plano de Desenvolvimento** - Um site específico destinado a investidores nacionais e internacionais com as oportunidades de investimento, com informações atualizadas sobre os investimentos em curso e as oportunidades ainda existentes.
5. **Seminários com a mídia - Realização de seminários com jornais e revistas** de circulação nacional ou regional sobre o Plano de Desenvolvimento. Estas atividades promovem o debate qualificado em torno do Plano e geram pauta e mídia espontânea para o ES 2025.
6. **Estruturação de uma “mini-agência” de notícias vinculada ao ES 2025** – A formação de uma pequena equipe de redatores com dedicação exclusiva ao Plano de Desenvolvimento, com as seguintes atribuições:
- **Redação e divulgação dos resultados do Plano de Desenvolvimento** - Esta equipe deve exercer o papel de uma mini agência de notícias, gerando incessantemente pautas para comunicação dos resultados do Plano de Desenvolvimento. Esta equipe deve produzir *press-releases* de qualidade com informação relevante; e
 - **Estruturação e manutenção de uma rede externa de comunicadores e jornalistas** - Outro papel importante desta mini-agência de notícias é estruturar e manter uma rede externa de jornalistas e comunicadores, visando a propagação dos resultados do Plano de Desenvolvimento.

⁵ A Macroplan concluiu o desenvolvimento de um site específico para esta finalidade, o qual está sendo disponibilizado juntamente com este Plano de Comunicação. Endereço provisório <http://200.201.177.242>

7. Pronunciamentos do Governador – O Governador está sempre fazendo visitas e se pronunciando em público. Uma boa prática para a comunicação do Plano de Desenvolvimento é identificar oportunidades em seus discursos para a divulgação de resultados da implementação. Para tanto, faz-se necessário o levantamento prévio da agenda de pronunciamentos do Governador e disponibilização de pautas específicas a seu escriba.

8. Realização de *road-shows* e missões no Brasil e exterior – Realização de *road-show* e missões no Brasil e no exterior, apresentando para público seleto de investidores, dispondo de material de altíssima qualidade escrito em linguagem internacional de negócios.

9. Identidade visual associada ao Plano de Desenvolvimento – Uma identidade visual associada ao do Plano de Desenvolvimento deve ser desenvolvida para padronizar toda a divulgação. Dentre as ações de identidade visual, destacam-se:

- Criação e desenvolvimento de uma marca do Plano de Desenvolvimento;
- Elaboração de um manual de identidade visual para todas as aplicações (uso de logo e da marca, divulgação em obras e eventos, impressão de documentos, divulgação na Internet, rádio e TV, entre outras);
- Publicação de um decreto sobre a identidade visual do ES 2025 e sua aplicação no âmbito do Governo do Estado;
- Elaboração de termo de compromisso para garantia de uso adequando da identidade visual do Plano de Desenvolvimento por parte de todos os atores (públicos e privados) intervenientes; e
- Inclusão da marca em todas as publicações e comunicações do Plano de Desenvolvimento.
- Inclusão do setor privado e da sociedade civil organizada no esforço de comunicação do Plano de Desenvolvimento.
 - i. Elaboração de um selo do Plano de Desenvolvimento para uso do setor privado e sociedade civil organizada em projetos vinculados.
 - ii. Articulação de publicidade associada do setor privado, onde as empresas e sociedade civil organizada podem divulgar sua contribuição para o Plano de Desenvolvimento.

- 10. Estruturação e manutenção de rede de comunicação e debates** dentro e fora do âmbito do Plano de Desenvolvimento para análise e debate dos resultados dos resultados em obtenção. A finalidade desta rede de debates é manter em nível elevado e atualizado as informações dos comunicadores sobre o Plano.
- 11. Salas de situação** – Manutenção de salas de situação, com informações relevantes e atualizadas sobre a implementação do Plano, com mapas, gráficos e quadros ilustrativos. Estas salas devem ser disponibilizadas para a recepção de visitantes, mas também com outros usos. Durante as visitas, os anfitriões terão sempre a oportunidade de divulgar os resultados do Plano de Desenvolvimento. As salas devem estar à disposição do Governador, Secretários e dos líderes do setor privado e sociedade civil organizada atuantes no Plano de Desenvolvimento.
- 12. Reuniões anuais avaliação dos resultados do Plano de Desenvolvimento** -Realização de eventos anuais de avaliação dos resultados do Plano de Desenvolvimento, com a participação das lideranças envolvidas em sua formulação. Estas reuniões devem ter apenas um item na agenda – A Avaliação do Plano de Desenvolvimento. Além disto, os resultados da avaliação devem ser propriamente divulgados nos meios de comunicação.
- 13. Banco de informações sobre o Plano de Desenvolvimento** – Estruturação e manutenção de um banco de ilustrações, palestras, publicações e dados para rápido acesso das pessoas requisitadas pela imprensa, para resposta imediata. Este conjunto de informações deve estar a disposição do governador, secretários e lideranças do setor privado e sociedade civil organizada.
- 14. Produção de vídeos** – Produção organizada e coordenada de vídeos sobre o Plano de Desenvolvimento ES 2025 e seus projetos para rápida disponibilização para mídia e para apresentações das lideranças do Plano.



Equipe do projeto

Coordenação Geral do Projeto

Guilherme Gomes Dias
Arthur Carlos Gerhardt Santos

Coordenação Executiva

Dayse Maria Oslegher Lemos
Cláudio Porto
Alexandre Mattos de Andrade

Supervisão Técnica

José Paulo Silveira

Comitê de Acompanhamento

Dayse Maria Oslegher Lemos
Orlando Caliman
José Francisco Carvalho Margato
Guilherme Weichert Neto

Equipe Técnica do Volume 9 – Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação

Macroplan

Equipe

Paulo Cavalcanti
Betania Dumoulin
Rodrigo Ventura

Concepção Visual e Design

Mônica Mercadante
Luiza Raj