



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Desenvolvimento

Planejamento **Estratégico** 2026 - 2033

Secretaria de Estado de Desenvolvimento
Governo do Estado do Espírito Santo

Governo do Estado do Espírito Santo

Ricardo de Rezende Ferraço

Governador

Rogério Muniz Salume

Secretário de Estado de Desenvolvimento

Álvaro Rogério Duboc Fajardo

Secretário de Estado de Economia e Planejamento

Alta gestão da Secretaria de Estado de Desenvolvimento

Celso André Guerra Pinto

Subsecretário de Estado de Desenvolvimento Regional

Juliana Paiva Faria

Subsecretária de Parcerias e Polos

Marília Brostel Correa Meneghim

Subsecretária de Estado de Gestão e Projetos

Pedro Gomes De Sá Junior

Subsecretário de Estado de Competitividade

Plano Estratégico

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO

Ana Lucia de Lima Pansini

Subsecretária de Planejamento e Projetos

Anna Claudia Aquino dos Santos Pela - Coordenação

Gerente de Gestão Estratégica

Davidson de Almeida Miranda

Gerente de Projetos Estruturantes

Equipe de Apoio:

Oficinas de Planejamento Estratégico

Amanda Pavão Góes Moreira

Josiene Freire Rocha

Letícia Gonçalves de Sousa

Oficina de Estruturação de Projetos

Andreia dos Santos Benevides de Freitas

Carlo Daniel Barbosa Gois Cavaco

Rafaela Elídia Buré

Ricardo Lechenacoski Silva

Secretaria de Estado de Desenvolvimento

Marília Brostel Correa Meneghim

Gestão

Carla Maria dos Santos Pereira

Elaboração

Isabella Mendes Pontes de Arruda

Diagramação

Savita Marek Miranda

Design

Equipe SEDES

Bárbara Attademo Gonçalves
Carla Maria dos Santos Pereira
Cassia Maria de Oliveira Rocha
Clarisa dos Anjos Bossato Plazzi
Douciana Bruno de Souza Bergamin
Eduarda Sader Rezende
Fernanda Bankert Fraga
Gabriel Camilo Da Silva
Guilherme Venancio Dos Santos
Guilherme Venancio Dos Santos
Ellen Virginia De Freitas Tononi Alves
Humberto Queiroz De Oliveira
Isabella Mendes Pontes de Arruda
Isabelly Mantay Da Hora Freitas
Jobe Almeida Junior
Johnatan Da Silva Goncalves
Karine Lyrio Da Silva
Manoel Messias Novaes De Araujo
Marcelo Marques Alves De Souza
Maria Da Penha Amorim Perini
Maria Mancini De Moraes Ribeiro
Marília Brostel Correa Meneghim
Marly Terezinha Cardoso
Matheus Da Silva Campos De Oliveira
Paula De Paula Mattos
Paulo Cesar Da Silva
Paulo Henrique Rodrigues Barbosa
Phillipe Mantovaneli De Barros
Roberta Ribeiro Ferreira
Rodrigo Pizzo Sattler
Rosangela Maria Frechiani
Sabrina De Aguiar Ferreira
Savita Marek Miranda
Simone Lemos Vieira
Solange De Padua Miranda
Pamela Santos
Mônica Vieira da Silva
Neuziane Alves Costa Arruda da Silva
Vitor Seabra Seixas Pinto
Wallace de Souza Targa

SUMÁRIO

→ **06**

Trajетória
Institucional

→ **08**

Competências

→ **10**

Estrutura
Organizacional

→ **12**

Introdução e
Propósito

→ **13**

Planejamento
Estratégico

→ **51**

Considerações Finais

1.0 Trajetória Institucional

A trajetória institucional da Secretaria de Estado de Desenvolvimento (SEDES) reflete o dinamismo da economia capixaba e a constante busca do Governo do Estado por uma estrutura administrativa capaz de responder aos desafios globais de competitividade e inovação.

Embora as competências de planejamento econômico remontem à reorganização administrativa de 1975 (Lei nº 3.043/1975), a identidade atual da Secretaria foi consolidada com o desmembramento da antiga Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SEDETUR). Este marco ocorreu por meio da Lei Complementar nº 384, de 20 de dezembro de 2007, que instituiu a SEDES como o órgão central responsável por formular e executar a política de desenvolvimento econômico do Espírito Santo.

Em julho de 2016, a SEDES teve suas competências ampliadas pela Lei Complementar nº 828/2016, passando a assumir a Gestão Estratégica de Polos, em razão da extinção da Superintendência dos Projetos e Polarização Industrial - SUPPIN e da transferência de suas atribuições para esta Secretaria.

Nos últimos anos, a estrutura da Secretaria passou por um processo de modernização e integração. Em 2021, sob a égide da Lei Complementar nº 963, de 11 de Março de 2021 a pasta foi temporariamente fundida à área de Ciência e Tecnologia, formando a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Inovação, Educação Profissional e Desenvolvimento Econômico (SECTIDES). Contudo, visando dar maior celeridade à atração de investimentos e ao fortalecimento regional, a Lei Complementar nº 1.023, de 26 de dezembro de 2022, restabeleceu a SEDES como unidade autônoma a partir de 1º de janeiro de 2023.

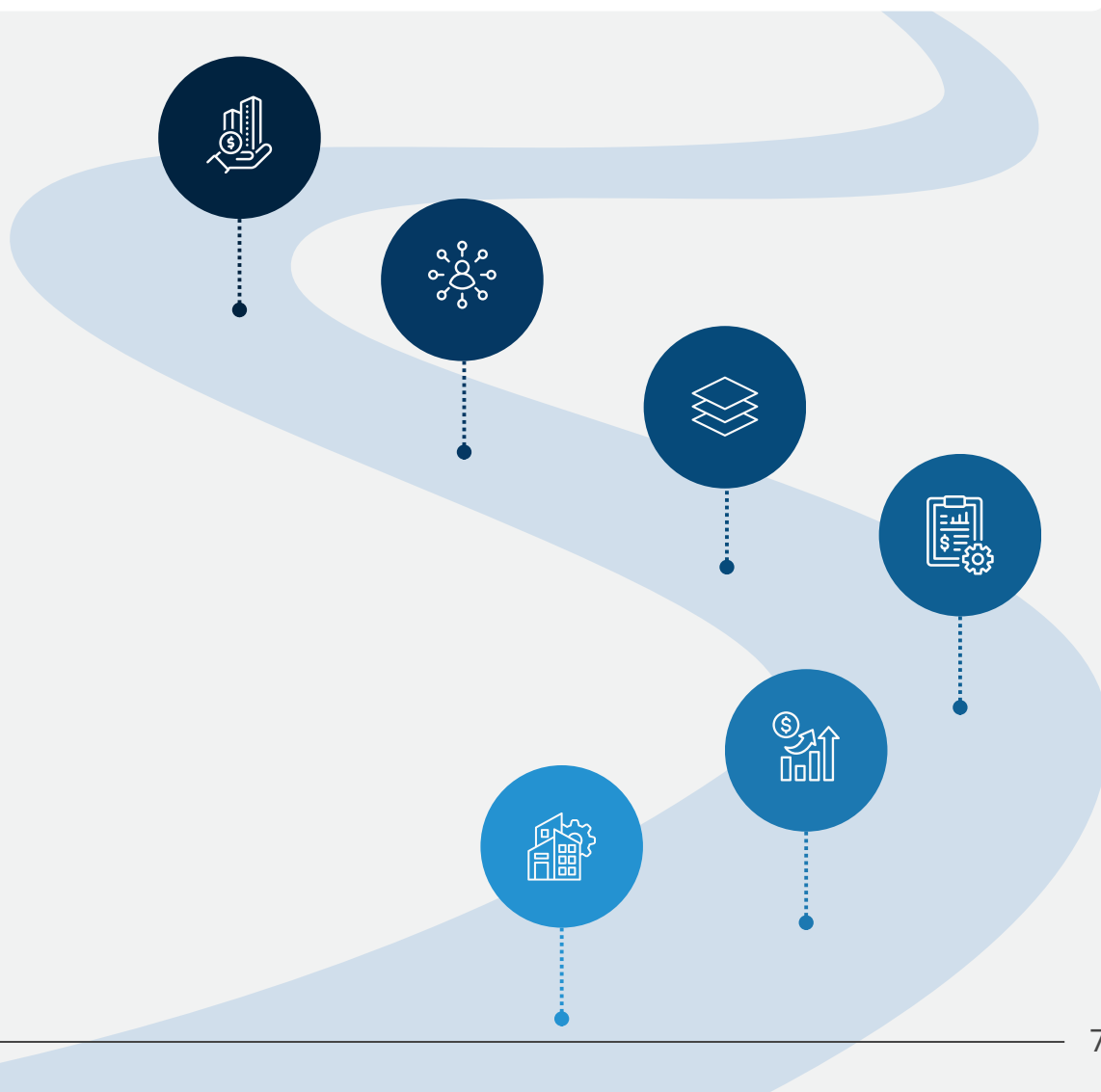
Mais recentemente, a Secretaria passou por uma profunda reestruturação organizacional, consolidada pelo Decreto nº 6.174-R, de 29 de agosto de 2025, e atualizada pelo Decreto nº 6.241-R, de 12 de novembro de 2025. Essa reforma administrativa buscou fortalecer a atuação estratégica da pasta, intensificando a articulação com o setor privado e otimizando a governança interna para acelerar a atração de novos investimentos e promover o desenvolvimento regional equilibrado em todo o Espírito Santo.

Entre as mudanças implementadas, está a criação da agência de atração de investimentos (NOVA-ES), com o objetivo de fortalecer a promoção do Estado, ampliar oportunidades de negócios e impulsionar o desenvolvimento econômico.

A evolução legislativa não representa meras trocas de nomenclaturas, mas sim o amadurecimento de uma visão estratégica que hoje prioriza a desburocratização, a segurança jurídica e a diversificação da matriz econômica estadual.

Os momentos determinantes que fundamentam a autoridade legal e técnica da SEDES estão apresentados a seguir:

- 1975** Estabelece os alicerces da administração pública estadual e as funções de planejamento (Lei nº 3043).
- 2007** Criação SEDES através do desmembramento da antiga SEDETUR (Lei Complementar nº 384) e foco exclusivo no Desenvolvimento Econômico.
- 2016** Ampliação das atribuições da SEDES. A SEDES incorporou as atribuições da extinta SUPPIN, consolidando-se como o órgão central na Gestão de Polos e no Desenvolvimento Regional (Lei Complementar nº 828).
- 2021** Fusão da SEDES. Experiência de integração técnica através da criação da SECTIDES (Lei Complementar nº 963).
- 2022** Recriação da SEDES através da extinção da SECTIDES (Lei Complementar nº 1023). O órgão retoma sua autonomia para liderar o ciclo atual de investimentos e o programa ES+Competitivo.
- 2025** Reestruturação da SEDES realizada pelo Decreto nº 6174-R e atualizada em 12 de novembro de 2025 pelo Decreto nº 6241-R. Foco em articulação privada, desenvolvimento regional e novos investimentos.



2.0 Competências

A SEDES é um órgão de natureza substantiva responsável por formular, coordenar e implementar políticas e projetos voltados ao fortalecimento da economia capixaba, com foco na consolidação do Espírito Santo como polo regional de excelência em desenvolvimento inovador e sustentável, promovendo crescimento econômico, ampliação da renda per capita e geração de oportunidades. Nesse sentido, passou a atuar estrategicamente na mitigação dos impactos da reforma tributária, por meio da formulação de novas políticas de manutenção e atração de investimentos, incluindo a transição dos incentivos fiscais para instrumentos de natureza creditícia e fundos de desenvolvimento, assegurando competitividade, segurança jurídica e sustentabilidade fiscal.

A Secretaria também prioriza a melhoria do ambiente de negócios, com ações de desburocratização, simplificação de processos e modernização regulatória, criando condições favoráveis à atração de investimentos nacionais e internacionais. Atua, ainda, na transformação dos setores produtivos, ampliando sua capacidade de gerar valor, inovação e serviços, e promove a descentralização econômica e o desenvolvimento regional equilibrado, levando oportunidades ao interior do Estado, de acordo com as vocações produtivas locais, contribuindo para a inclusão produtiva e a redução das desigualdades regionais.

Como eixo estruturante de sua atuação, a SEDES impulsiona a diversificação da base produtiva do Espírito Santo, fortalecendo a resiliência da economia estadual e construindo um ambiente mais inovador, competitivo e sustentável. Ao integrar políticas de desenvolvimento, investimento, inovação e inclusão regional, a Secretaria consolida seu papel estratégico na construção de um Espírito Santo mais justo, preparado para os desafios do presente e capaz de aproveitar, com protagonismo, as oportunidades do futuro.

ATRIBUIÇÕES DAS SUBSECRETARIAS

Subsecretaria de Estado de Competitividade - SUBCOMP

À SUBCOMP compete coordenar e implementar programas, projetos e ações voltados ao fortalecimento da competitividade da economia do Espírito Santo, à melhoria do ambiente de negócios e à proteção da economia capixaba; desenvolver estudos e análises técnicas que subsidiem políticas públicas e estratégias de desenvolvimento econômico; apoiar institucionalmente projetos de infraestrutura estratégicos para a competitividade do Estado; monitorar indicadores econômicos e alterações normativas relevantes; e acompanhar a implementação e execução de mecanismos de compensação de benefícios fiscais do ICMS, prestando suporte técnico ao setor produtivo e atuando em articulação com a Secretaria de Estado da Fazenda para assegurar o cumprimento das condições e contrapartidas associadas aos incentivos fiscais, nos termos da Emenda Constitucional nº 132 de 2023 e da Lei Complementar nº 214 de 2025.

Subsecretaria de Estado de Desenvolvimento Regional – SUBDES

Atua na expansão, modernização e diversificação dos setores produtivos do Espírito Santo, impulsionando a geração de investimentos, emprego e renda por meio da articulação de projetos voltados à infraestrutura, logística e utilidades, à integração das cadeias produtivas, ao fortalecimento de polos industriais e à redução das desigualdades regionais. Também coordena estudos, programas e ações voltados ao desenvolvimento da matriz energética renovável e limpa, além de prestar apoio técnico à Comissão de Análise de Projetos Prioritários de Licenciamento Ambiental – CAPPLA, prevista na Lei Complementar nº 1.073 de 2023, contribuindo para a celeridade do licenciamento ambiental de projetos estratégicos e para o desenvolvimento econômico do Estado.

Subsecretaria de Estado de Parcerias e Polos – SUBPP

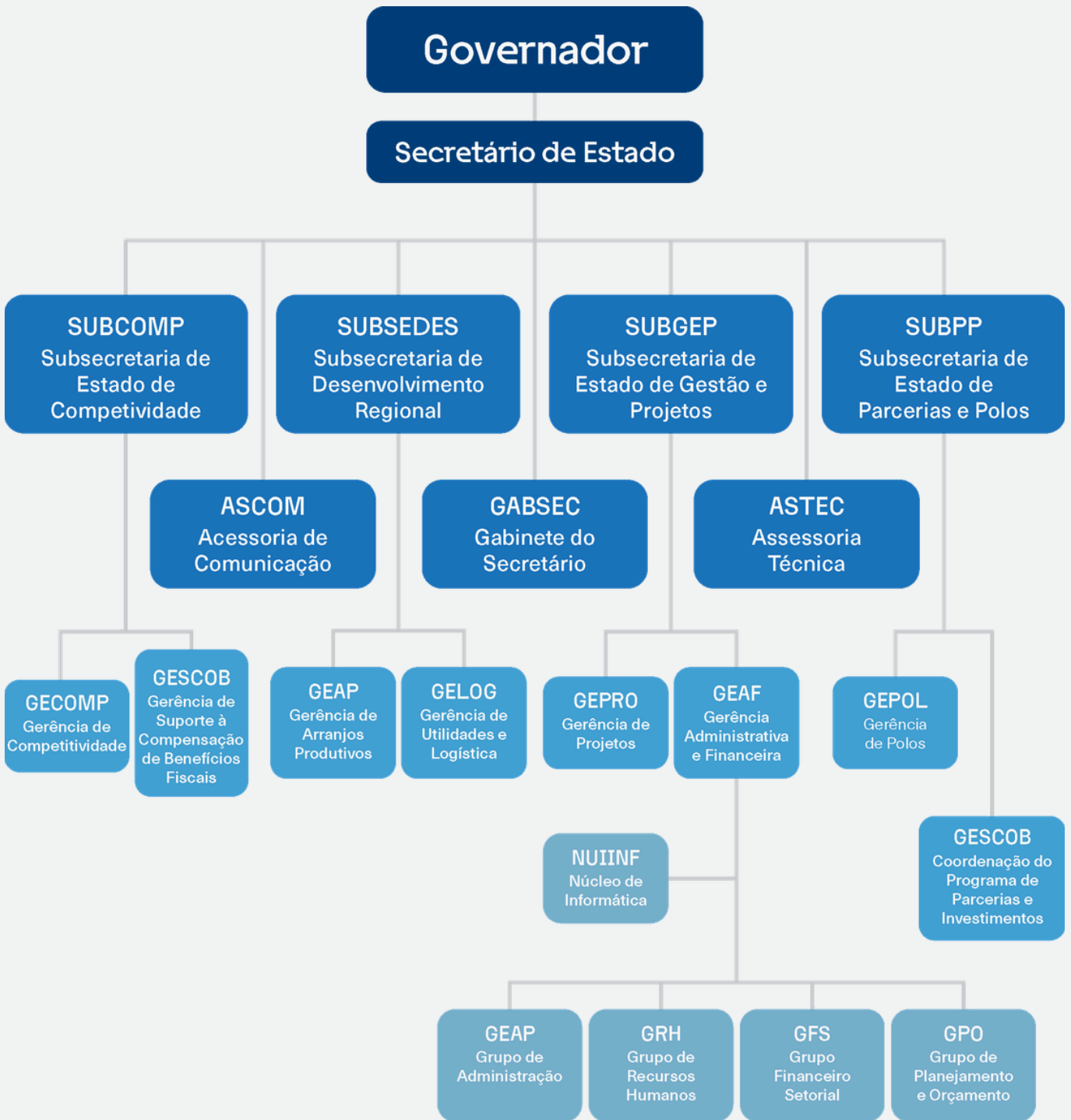
Acompanha e desenvolve projetos da Secretaria, articulando iniciativas em âmbito estadual, nacional e internacional. Atua também na formulação e execução de ações voltadas ao desenvolvimento e à consolidação de polos industriais, estimulando a atração de investimentos, a articulação com o setor produtivo e os municípios e a promoção de um ambiente favorável à inovação, ao empreendedorismo e ao avanço tecnológico no Espírito Santo. Nesse contexto, coordena estudos e iniciativas destinados à expansão e ao aprimoramento das parcerias e concessões, bem como à identificação, estruturação e promoção de áreas voltadas à implantação de polos empresariais e logísticos.

Subsecretaria de Estado de Gestão e Projetos – SUBGEP

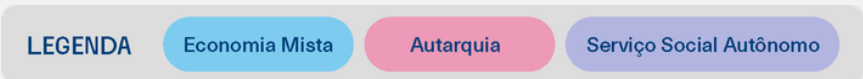
Responsável por coordenar e supervisionar a gestão administrativa da Secretaria, abrangendo as áreas administrativa, financeira, orçamentária, patrimonial, de recursos humanos e de tecnologia da informação, organizando, monitorando e controlando as rotinas operacionais, o planejamento e a execução orçamentária, a gestão de bens, contratos e atividades de apoio institucional. No âmbito da gestão de projetos, atua na criação, estruturação, acompanhamento e monitoramento dos projetos desenvolvidos pela Secretaria, promovendo a priorização das iniciativas estratégicas, o controle de prazos, responsáveis, indicadores e entregas, além da gestão de informações e ferramentas de inteligência que apoiem a tomada de decisão e contribuam para o fortalecimento da inovação, do empreendedorismo e do avanço tecnológico no Espírito Santo.



3.0 Estrutura Organizacional



VINCULADOS





SEDES – SEC. ESTADO DE DESENVOLVIMENTO

ASCOM – ASSESSORIA COMUNICAÇÃO

ASTEC – ASSESSORIA TÉCNICA

CODENOR – CONSELHO DE DESENV DA REGIÃO NORTE-ES

GABSEC – GABINETE DO SECRETÁRIO



SUBCOMP – SUBSECRETARIA DE ESTADO DE COMPETITIVIDADE

GECOMP – GERÊNCIA DE COMPETITIVIDADE

GESCOB – GERÊNCIA DE SUPORTE À COMPENSAÇÃO BENEF FISCAIS



SUBDES – SUBSECRETARIA DE EST DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

GEAP – GERÊNCIA DE ARRANJOS PRODUTIVOS

GELOG – GERÊNCIA DE UTILIDADES E LOGÍSTICA



SUBGEP – SUBSECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PROJETOS



GEAF – GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

GA – GRUPO DE ADMINISTRAÇÃO

GFS – GRUPO FINANCEIRO SETORIAL

GPO – GRUPO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

GRH – GRUPO DE RECURSOS HUMANOS

NUINF – NÚCLEO DE INFORMÁTICA

GEPRO – GERÊNCIA DE PROJETOS



SUBPP – SUBSECRETARIA DE ESTADO DE PARCERIAS E POLOS

CPPI – COORDENAÇÃO DE PROG DE PARCERIAS DE INVESTIMENTOS

GEPOL – GERÊNCIA DE POLOS

4.0 Introdução e Propósito

O presente e-book (livro eletrônico) constitui a materialização da inteligência institucional e do capital intelectual técnico mobilizado pelos servidores da SEDES, sob a coordenação metodológica do Escritório de Projetos (PMO-ES) da Secretaria de Economia e Planejamento (SEP), por meio da Gerência de Gestão Estratégica. Sua finalidade primordial é atuar como um **instrumento diretivo**, orientando a execução das atividades finalísticas e assegurando que o conhecimento técnico seja perpetuado e aprimorado por meio de ciclos de melhoria contínua.

A arquitetura do **Planejamento Estratégico** foi concebida para enfrentar a complexidade dos desafios setoriais, servindo como uma ferramenta de suporte à decisão. Ele provê o nexu lógico e a fundamentação técnica necessários para a estruturação de Projetos Estratégicos e a qualificação de Termos de Referência Organizacionais.

Iniciamos um marco fundamental para a modernização da nossa gestão: a **Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica**, realizada pelo PMO-ES. O processo não se resume apenas a uma mudança de ferramentas, mas a uma evolução na cultura organizacional da SEDES.

Nosso objetivo é garantir que a Secretaria não apenas execute tarefas, mas entregue **valor público de forma sustentável, eficiente e mensurável**. Esta transferência está estruturada em dois pilares: o **Planejamento Estratégico** e o **Gerenciamento de Projetos**. Focamos nesta primeira etapa: a definição do nosso norte estratégico.

O Planejamento Estratégico da SEDES é o momento de "**parar para olhar adiante**". É nesta fase que definimos a identidade da nossa instituição e como responderemos aos desafios sociais contemporâneos.

OS PRINCIPAIS COMPONENTES DESTA ETAPA INCLUEM:

Identidade Organizacional: definição da **Missão, Visão e Valores**, garantindo que toda a equipe esteja alinhada ao propósito da SEDES.

Análise Estratégica: análise detalhada dos cenários interno e externo, identificando oportunidades de impacto e gargalos operacionais e os desafios estratégicos a serem superados no período 2026-2033.

Mapa Estratégico: a visualização clara de como nossos objetivos se interligam para atingir os resultados esperados pela sociedade.

Carteira de Projetos e Ações: também conhecida como **Portfolio** é o **agrupamento de projetos, programas e ações** geridos de forma centralizada para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Indicadores Estratégicos: definição de métricas reais para que a alta gestão possa **tomar decisões baseadas em dados, e não apenas em percepções**.

5.0 Planejamento Estratégico

5.1 Metodologia

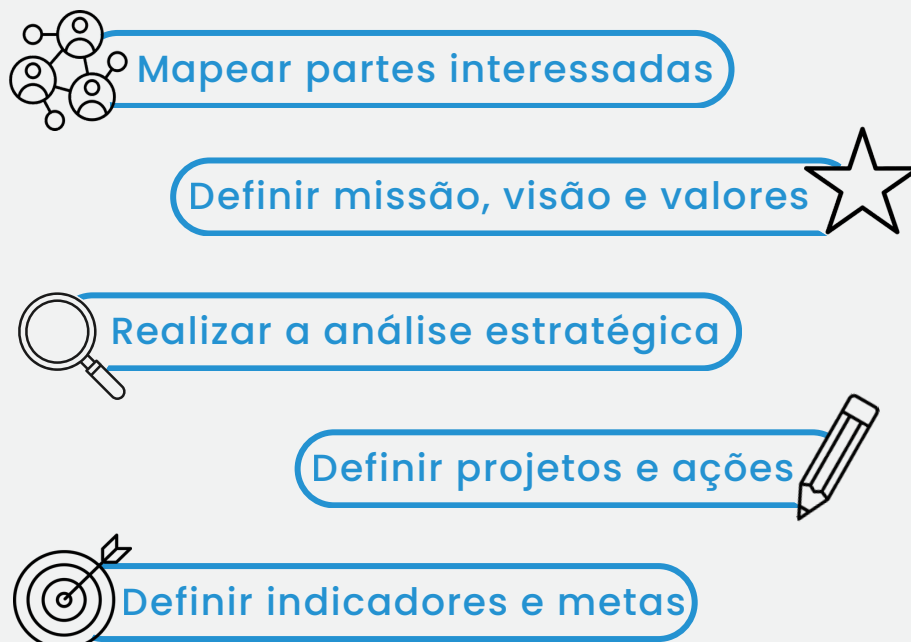
A concepção do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado de Desenvolvimento (SEDES) é fruto de uma convergência estratégica com o Escritório de Projetos (PMO-ES) do Governo do Estado, localizado na Subsecretaria de Planejamento e Projetos (SUBEPP) da Secretaria de Economia e Planejamento (SEP). Transcendendo a aplicação de ferramentas e modelos convencionais, a iniciativa promoveu uma robusta transferência de metodologia de gestão, processo que assegurou o pleno **alinhamento da estratégia da SEDES com as Diretrizes Governamentais, o "Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado do Espírito Santo – Realiza+" (Decreto nº 4.528-R/2019) e o Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo – ES 500 Anos.**

A **"Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica"** implementada por meio de ciclos de capacitação e oficinas de trabalho, focou no nivelamento conceitual e no fortalecimento do capital intelectual dos servidores visando à elaboração do Planejamento Estratégico da SEDES. A consolidação deste ecossistema metodológico confere à SEDES os seguintes atributos estratégicos:

Atributo Estratégico	Entrega de Valor e Governança
Suporte à Decisão	Provê subsídios baseados em evidências e dados estruturados para a priorização de investimentos e alocação de esforços.
Transparência e Accountability	Estabelece clareza absoluta perante os órgãos de controle e a sociedade civil quanto ao cumprimento das metas e impactos gerados.
Resiliência Institucional	Garante a perenidade da estratégia e a blindagem do conhecimento técnico contra riscos de descontinuidade administrativa.
Alta Performance Operacional	Fomenta a otimização de recursos públicos, concentrando a execução em projetos de alto impacto socioeconômico.
Eficiência Operacional	Padroniza processos e direciona o uso dos recursos públicos de forma estratégica.

5.2 Etapas da Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica – Elaboração do Plano Estratégico

A formulação da estratégia foi rigorosamente estruturada seguindo o encadeamento lógico das cinco etapas diretivas apresentadas a seguir:



5.2.1 Mapeamento de Partes Interessadas (*Stakeholders*)

As partes interessadas são pessoas, grupos ou organizações que possuem relação direta ou indireta com as atividades da SEDES. Elas podem:

- Estar ativamente envolvidas nos processos da secretaria;
- Ter seus interesses impactados positiva ou negativamente pelas ações desenvolvidas;
- Exercer poder ou influência sobre decisões e resultados institucionais.

O reconhecimento e a validação das partes interessadas devem ser validados pela alta gestão, que detém as informações necessárias para identificar quem pode afetar ou ser afetado pela atuação da SEDES.

EXEMPLOS DE PARTES INTERESSADAS

Governador e Prefeitos;
Secretários de Estado;
Secretaria de Comunicação;
Mídia e veículos de imprensa;
Comunidade local e associações de moradores;
Conselhos municipais e demais instâncias de participação social.

TIPOS DE PARTES INTERESSADAS

Internas: colaboradores, servidores, gerentes e diretores que integram a dinâmica organizacional.

Externas: sociedade civil, empresas e associações que, mesmo fora da rotina interna, influenciam ou são impactadas pelas decisões da Secretaria.

MAPEAMENTO DE PARTES INTERESSADAS

O mapeamento das partes interessadas é um instrumento essencial para a eficácia do planejamento estratégico. Ele permite:

- Gerenciar as partes interessadas;
- Engajar os diferentes públicos na busca pelos objetivos estratégicos;
- Definir abordagens adequadas para cada grupo, considerando seus níveis de poder e interesse;
- Facilitar a comunicação e fortalecer o relacionamento institucional.
- Facilita o alcance dos desafios da organização;

O mapeamento provê a **Análise de Poder e Interesse das Partes Interessadas**, uma análise que permite definir estratégias de relacionamento adequadas e fortalecer a gestão participativa.

Dimensão	O que avalia	Pergunta-chave	Uso estratégico
Poder	Grau de Autoridade e Influência	Até que ponto a parte interessada pode determinar o que será feito ou como será conduzida uma atividade?	Identificar atores prioritários para engajamento direto e gestão próxima
Interesse	Nível de envolvimento e engajamento	Até que ponto essa parte interessada está comprometida com os resultados da organização?	Definir estratégias de comunicação e mobilização adequadas

TIPO DE ABORDAGEM

Na capacitação entendemos que a partir da análise de poder e interesse, são definidas estratégias específicas de relacionamento, como:

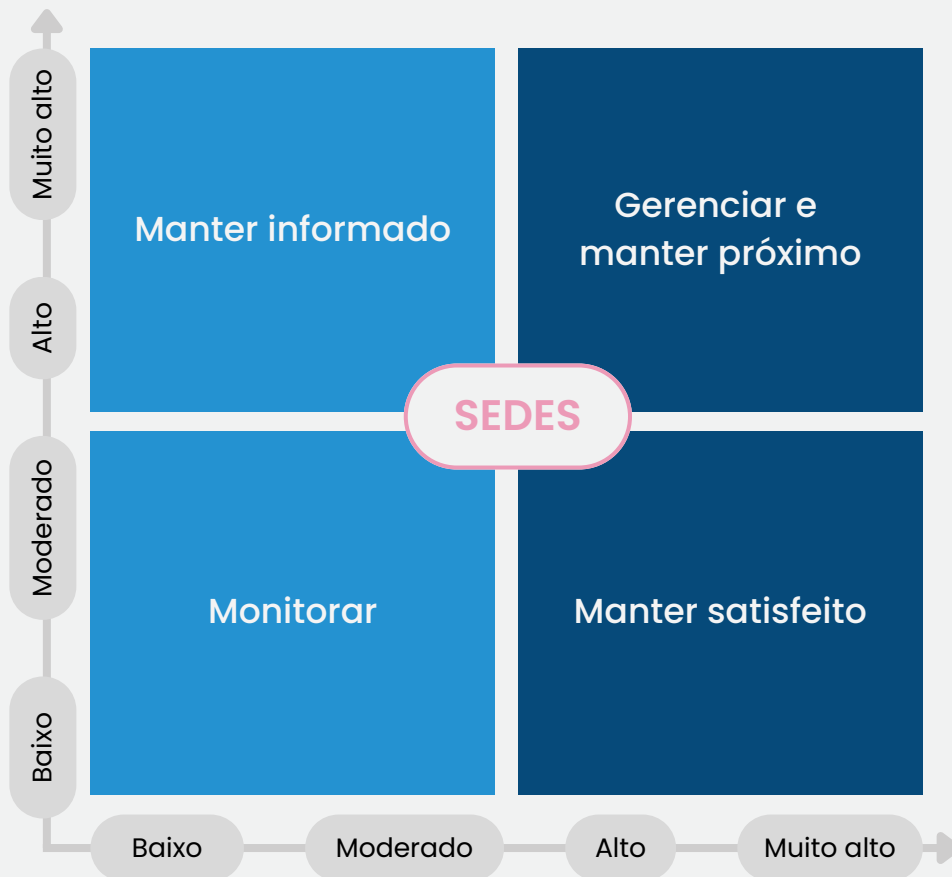
Gerenciar e manter próximo: para atores com alto poder e interesse;

Manter informado: para aqueles com interesse elevado, mas menor poder de influência;

Manter satisfeito: para grupos com alto poder, mas interesse moderado;

Monitorar: para partes com baixo poder e interesse.

Uma forma prática de visualizar essa análise é por meio da “Matriz Poder X Interesse”:

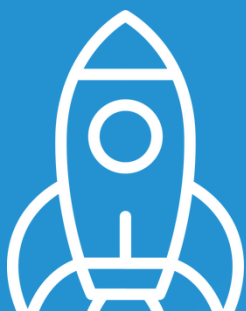


As abordagens são ações diferenciadas para cada grupo de interesse, garantindo o alinhamento de expectativas e a mitigação de conflitos. Essas ações podem incluir reuniões periódicas, relatórios de acompanhamento, grupos de comunicação digital e outras iniciativas que garantam transparência e engajamento contínuo.

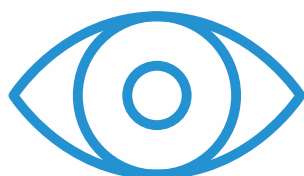
A capacitação coordenada pela equipe SEP mostrou, por meio de atividades práticas, que **nenhuma estratégia se sustenta sozinha. O sucesso da SEDES depende da força das conexões que constrói com suas partes interessadas. Cada voz ouvida, cada parceria fortalecida e cada diálogo transparente transforma o planejamento em ação e o propósito em resultado.**

5.2.2 Identidade Organizacional: Missão, Visão e Valores

A definição da identidade organizacional estabelece os pilares que conferem propósito, direção e ética à SEDES. Estes elementos atuam como a bússola estratégica da organização, assegurando que todas as políticas, diretrizes e ações operacionais estejam em estrita consonância com os objetivos do Estado. Tem como objetivo definir a identidade da SEDES por meio da **Missão, Visão e Valores**, elementos que orientam a estratégia, as políticas e a atuação do órgão.



A **missão** expressa, de forma clara e sucinta, a razão de existir da instituição. Ela informa o propósito essencial da organização, descreve como esse propósito é alcançado, identifica quem são as partes interessadas nos resultados e explicita o impacto esperado da atuação da SEDES.



A **visão** declara quem a organização deseja ser o onde pretende estar no futuro, considerando um horizonte de médio ou longo prazo. Ela projeta o futuro desejado e inspira a construção de estratégias que conduzam a SEDES até esse cenário.



Os **valores** são os princípios que norteiam as ações institucionais e orientam a conduta e o padrão de comportamento dos indivíduos. Eles representam a base ética e cultural da SEDES, garantindo coerência entre discurso e prática, e fortalecendo a confiança junto à sociedade.

A tabela a seguir sintetiza o conhecimento adquirido na oficina de Missão, Visão e Valores da Transferência de Metodologia acerca da Identidade Organizacional:

Elemento	Descrição	Características
Missão	<p>Declara a razão de ser da instituição: “O que faz?” define as Competências capacidades e funções centrais da instituição.</p> <p>“Como faz?” define os Valores princípios que orientam conduta e decisões.</p> <p>“Para quem faz?” define o Público-alvo quem se beneficia diretamente das ações da SEDES.</p> <p>“Para que faz?” define o Impacto resultados e transformações esperadas.</p>	<p>Foco do presente para o futuro;</p> <p>Identifica “quem somos”;</p> <p>Define propósito e identidade; É orientadora.</p>
Visão	<p>Projeta quem a organização deseja ser e onde pretende estar no futuro, em horizonte de médio ou longo prazo.</p>	<p>Foco no futuro;</p> <p>Projeta “quem queremos ser”;</p> <p>É inspiradora;</p>
Valores	<p>Princípios que norteiam as ações institucionais e orientam a conduta e o padrão de comportamento dos indivíduos.</p>	<p>Base ética e cultural;</p> <p>Sustentam decisões;</p> <p>Fortalecem a confiança institucional;</p>

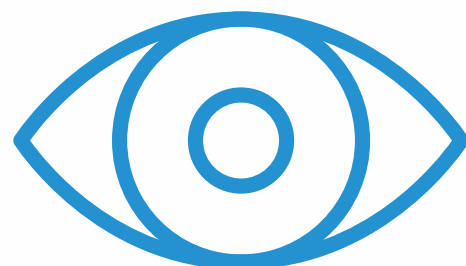
Durante a oficina “mão na massa” a equipe SEDES trabalhou os valores da organização. A “nuvem de palavras” apresentada a seguir, exhibe os valores levantados e analisados na oficina, dentre eles foram selecionados os seis valores que mais se destacaram e que mais fazem sentido para formar a identidade organizacional da SEDES.

Missão, Visão e Valores da SEDES



Desenvolver com excelência o Espírito Santo, de forma inovadora, sustentável e regionalmente equilibrada, criando um ambiente de negócios atrativo e comprometido com a melhoria da qualidade de vida dos capixabas.

Ser referência nacional na gestão e na promoção do desenvolvimento econômico até 2033.



Transparência | Inovação | Ética
Eficiência | Excelência | Comprometimento

5.2.3 Análise Estratégica

A SEP conduziu a Análise Estratégica, adotando uma metodologia robusta que incluiu:

Análise do Ambiente: aplicação da Matriz SWOT.

Identificação dos principais problemas e demandas: elaboração de Árvore de Problemas.

Foco e Direcionamento: elaboração da Árvore de Soluções, definição dos **Desafios Estratégicos** e do Portfólio de Projetos e Ações.

Modelagem e Mensuração: definição de Indicadores e Metas e aplicação de *Canvas* para estruturação dos projetos.

Esta etapa fornece as informações necessárias para formular a estratégia da organização, considerando a Missão e a Visão estabelecidas. Ao utilizar ferramentas para analisar cenários, identificar problemas e demandas, garante a assertividade na definição dos desafios a serem superados.

5.2.3.1 Matriz SWOT

A **análise do ambiente** nos proporciona a **visão estratégica e suporte à decisão**, fornece um **diagnóstico completo e estruturado da situação da organização e do seu ecossistema**, sendo o **alicerce para a gestão estratégica**, o que permite à liderança mitigar riscos proativamente e capitalizar oportunidades de mercado com eficácia.

A Matriz SWOT mapeia e interpreta as interações críticas entre as **Oportunidades e Ameaças do ambiente externo e as Forças e Fraquezas internas**, garantindo um alinhamento estratégico fundamental para a alocação de esforços visando à superação dos desafios. Ao fornecer um **diagnóstico completo e estruturado do ecossistema** (oportunidades e ameaças) e da capacidade interna (forças e fraquezas) a análise garante que a liderança tome **decisões baseadas em dados**, e não em percepções.



O levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da SEDES é resultado do trabalho realizado pela equipe SEDES na oficina “mão na massa” da análise estratégica realizada durante o processo de “Transferência de Metodologia”.

ANÁLISE DO AMBIENTE



MATRIZ SWOT SEDES PARA 2026-2033



5.2.3.2 Árvore de Problemas

Uma outra ferramenta utilizada na etapa de Análise Estratégica é a **Árvore de Problemas** (ou Diagrama de Causa e Efeito). Em vez de apenas listar falhas, buscamos expor a genealogia dos gargalos operacionais e seus impactos nos resultados institucionais.

O Tronco: Problemas Centrais

Com base na análise das fraquezas e das ameaças, bem como das forças e das oportunidades, identificamos os problemas centrais da SEDES:

DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS CENTRAIS

Falta de capacitação
 Divulgação/comunicação externa
 Fragilidades na comunicação interna
 Desigualdade regional
 Reforma tributária
 Infraestrutura e logística insuficientes no ES
 Gestão de polos industriais
 Novos mecanismos de subvenções e incentivos financeiros

As Raízes: Causas

Aqui aprofundamos a análise para identificar o porquê dos problemas (Análise de Causa Raiz):

Causas Primárias/Origens:

- Dependência de modelos de gestão legados que não acompanharam a complexidade do ambiente externo (Plano ES 500 Anos, Planejamento Estratégico 2023-2026 e Eixos Estratégicos Governamentais vigentes).

Causas Sistêmicas:

- **Limitação Orçamentária/Administrativa:** Resultando em um quadro de servidores enxuto e retenção de talentos dificultada.
- **Cultura Organizacional Fragmentada:** Onde o conhecimento fica retido em "silos", gerando a falta de normas e procedimentos.

Causas Diretas:

- Ausência de institucionalização de um Escritório de Projetos (PMO).
- Falta de programas contínuos de capacitação.
- Inexistência de protocolos formais de comunicação interna.

A Copa: Consequências

Os problemas não resolvidos geram externalidades negativas que comprometem a visão de futuro:

Impacto Operacional: Retrabalho, lentidão na execução de parcerias (PPI) e perda de eficiência nos investimentos.

Impacto Reputacional: Risco de degradação da "Boa Relação com a Mídia" caso as entregas atrasem por falha de gestão.

Impacto Socioeconômico: Incapacidade de mitigar a "Desigualdade Regional" e aproveitar plenamente o "Equilíbrio Fiscal".

Risco de Continuidade: Perda de tração estratégica frente a uma eventual "Mudança de Governo".

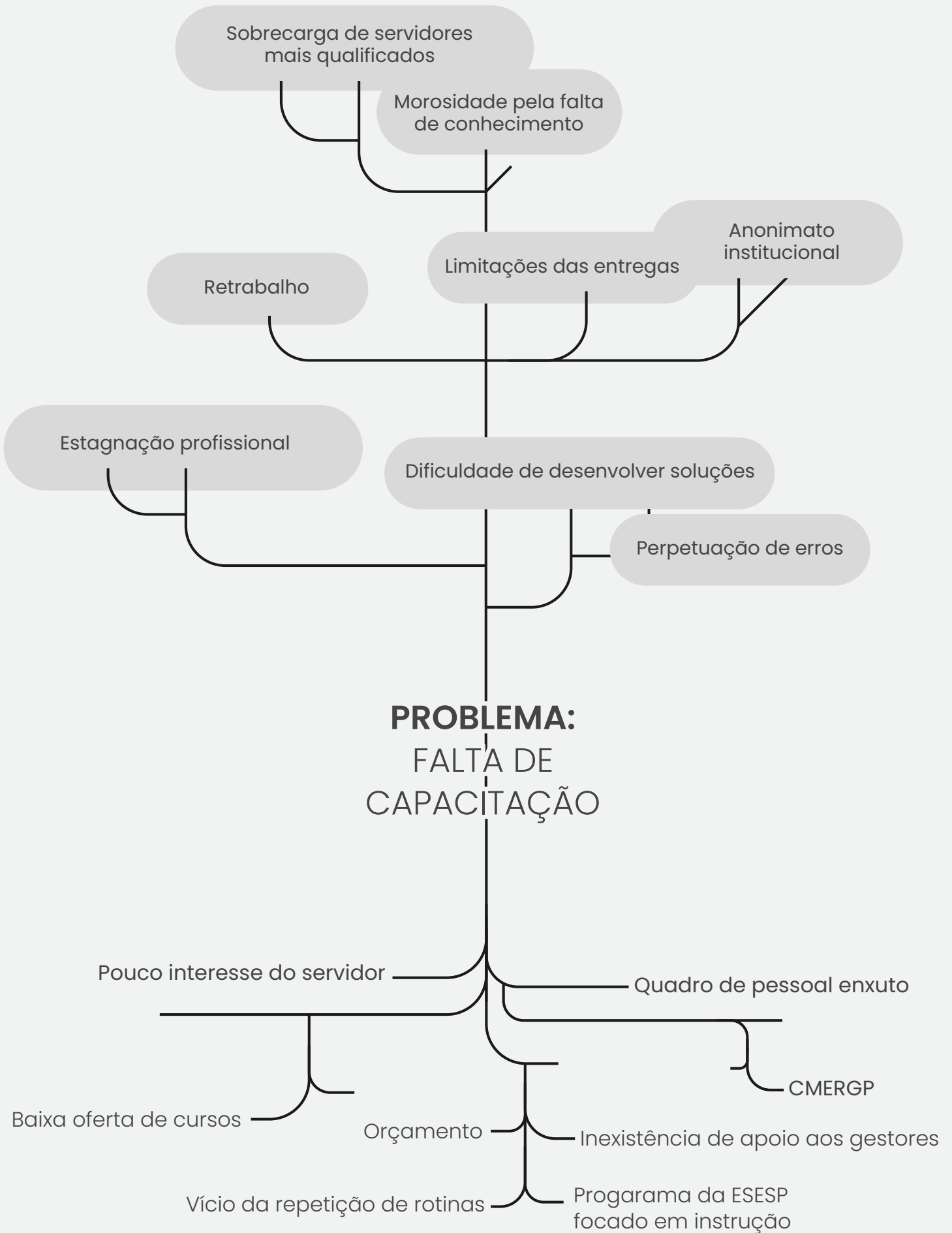
A análise da Matriz SWOT permitiu identificar que os **problemas centrais** da **SEDES** podem ser assim entendidos:

Déficit de Capital Humano e Comunicação ineficaz/deficiente: quadro enxuto somado à falha no fluxo de informações.

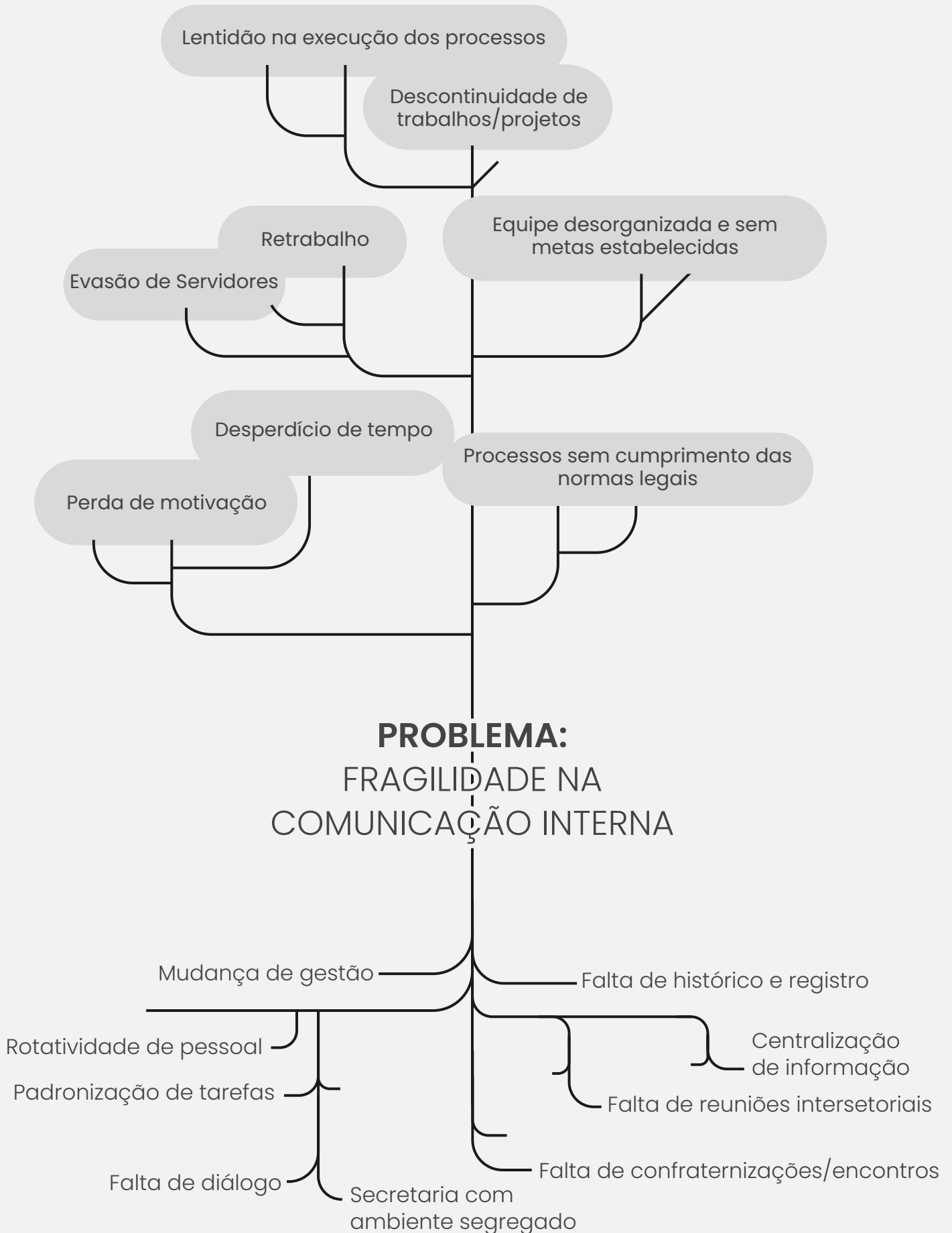
Vulnerabilidade Estrutural a Fatores Externos: exposição direta a mudanças regulatórias (Reforma Tributária) e instabilidades políticas.

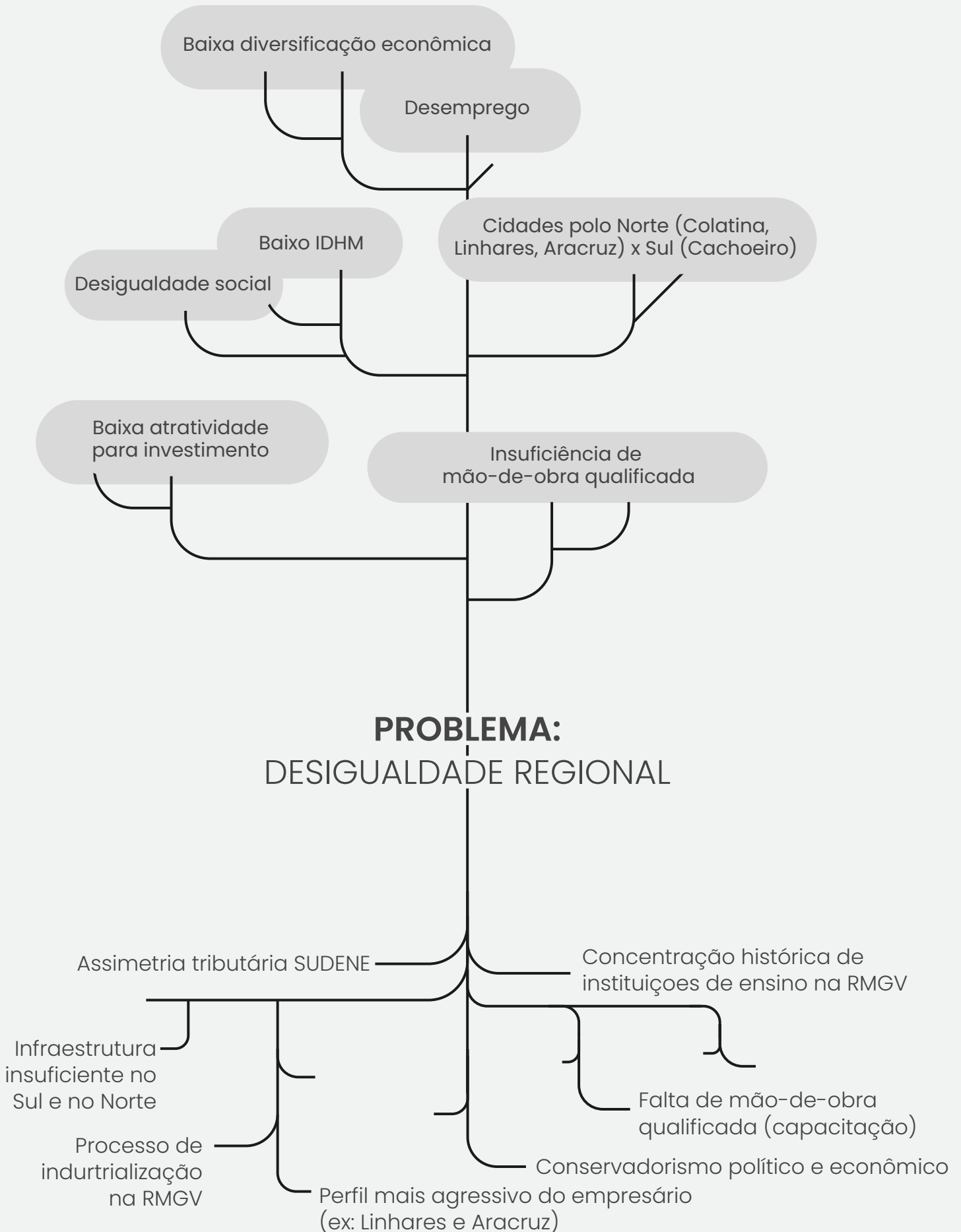
Baixa maturidade em Gestão de Projetos e Processos: decorrente da ausência de um Escritório de Projetos (PMO), ausência de Normas e Procedimentos claros.

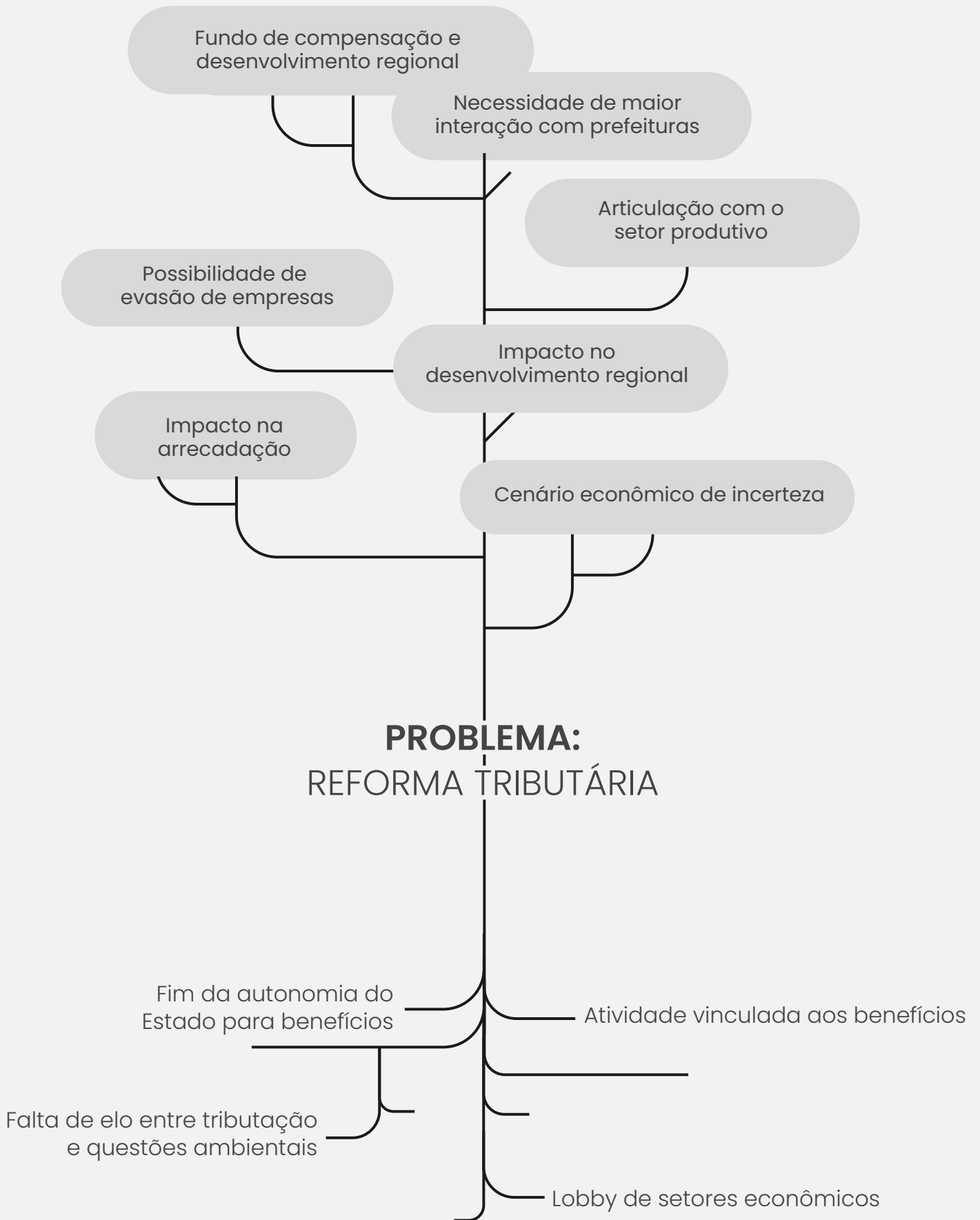
Para cada problema central, identificamos as principais causas, razões ou fatores geradores do problema central e identificamos as principais **consequências** ou efeitos (problemas derivados). A seguir a árvore de problema para cada problema/demandas centrais da **SEDES**:

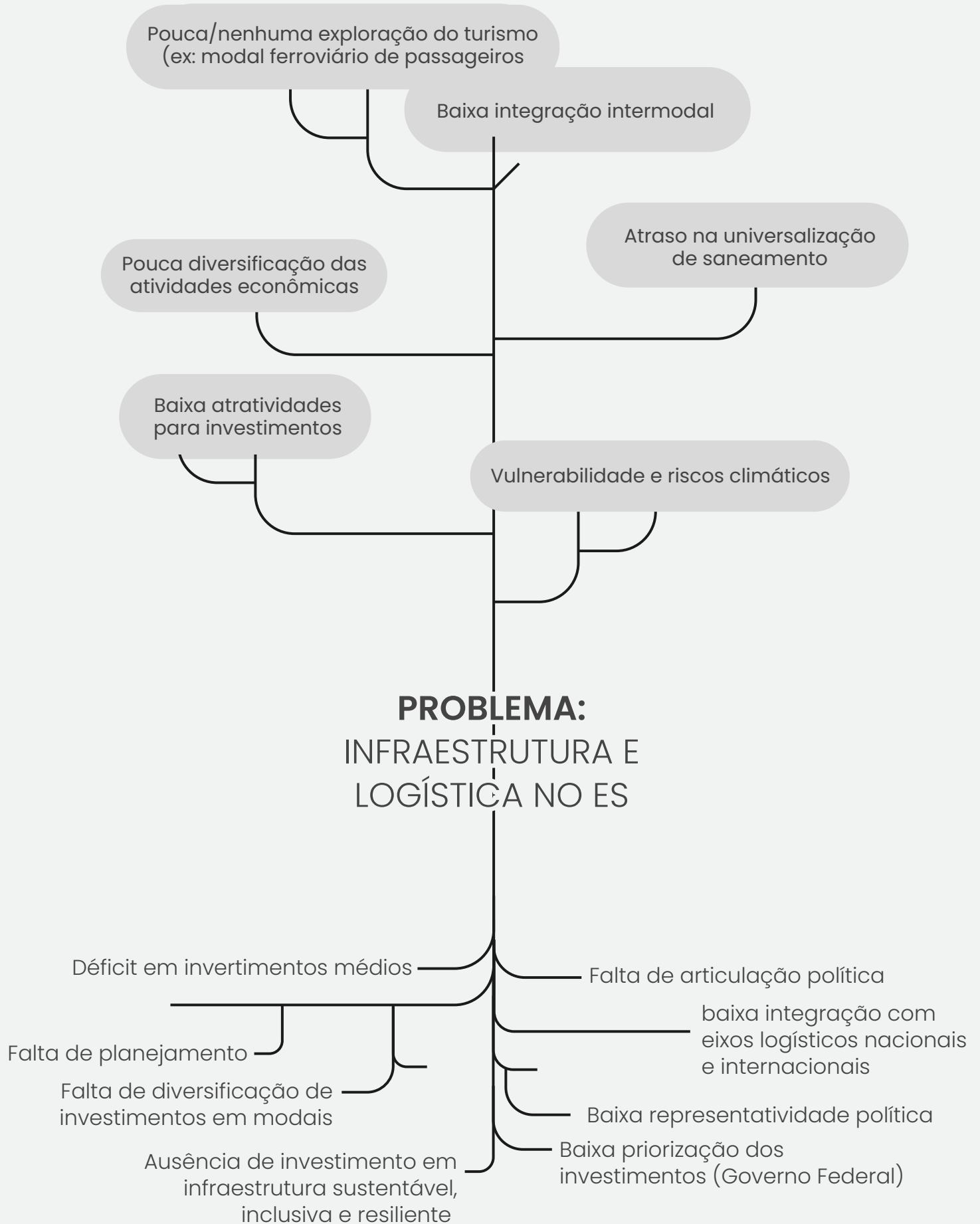


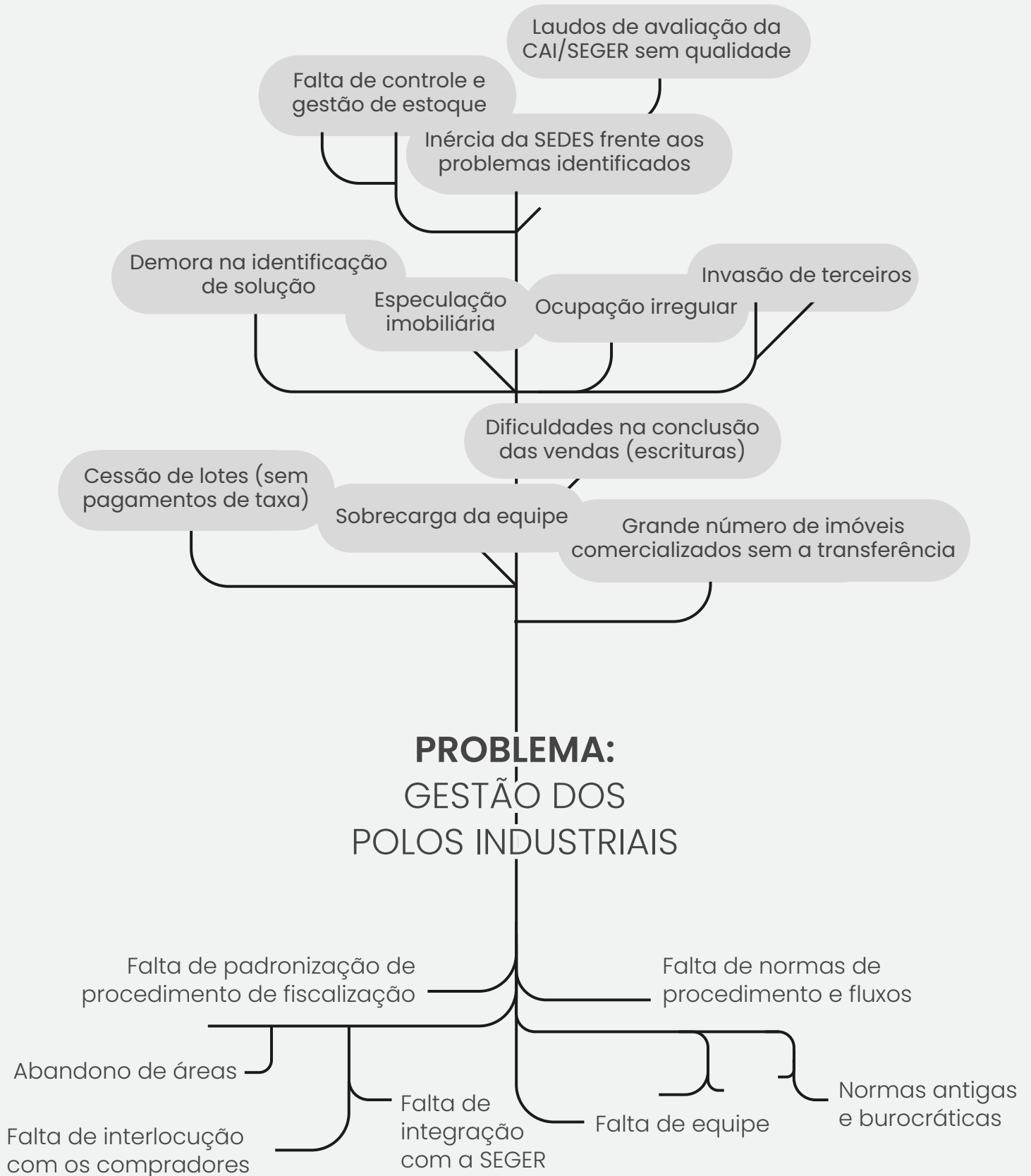


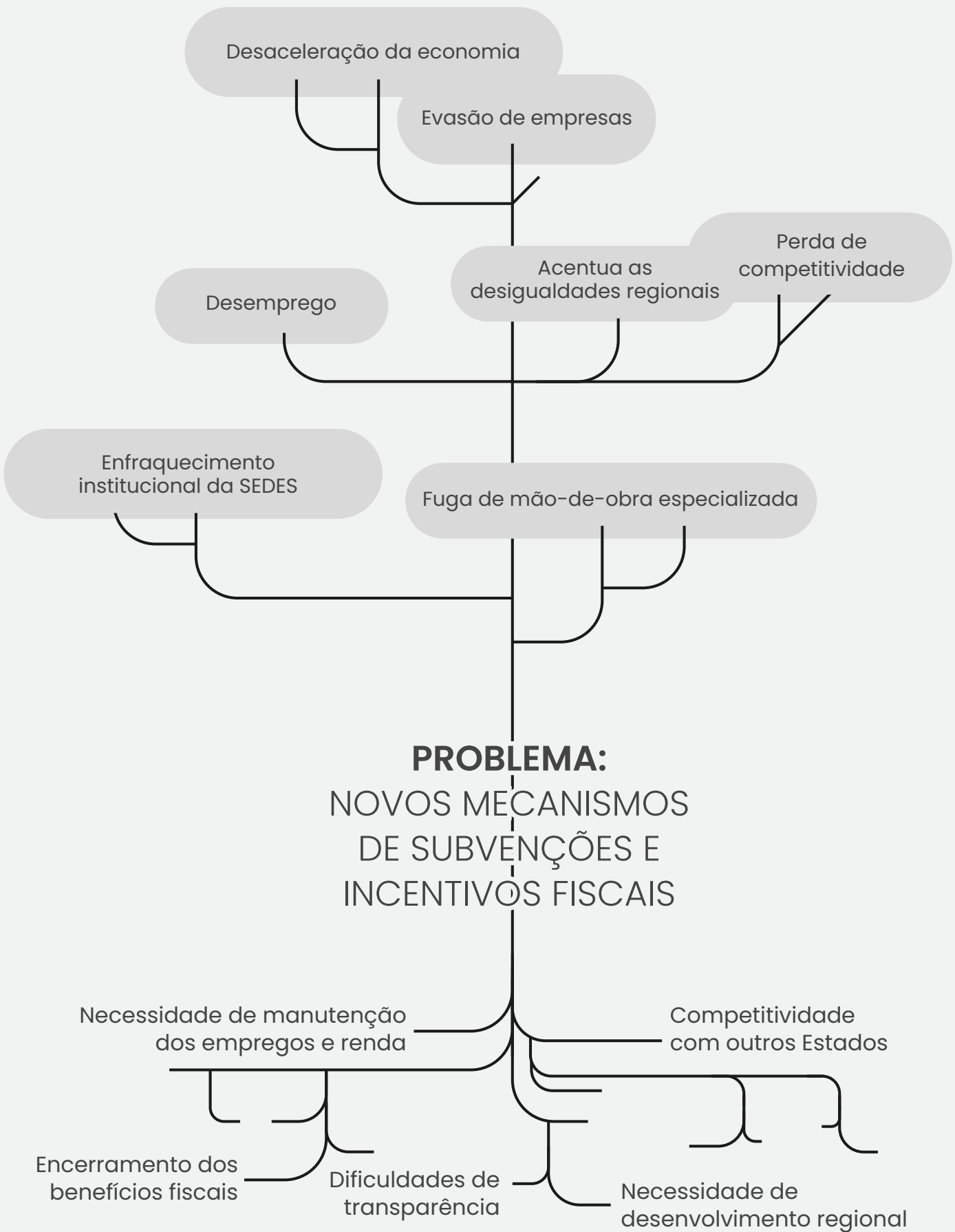












5.2.3.3 Definição de Desafios Estratégicos

Esta etapa dedica-se ao **Alinhamento Estratégico e Sinergia Governamental**: a atuação da Secretaria de Estado de Desenvolvimento (SEDES) está alinhada às diretrizes estratégicas estabelecidas no **Planejamento Estratégico do Governo Estadual e no Plano ES 500 Anos**.

A estruturação estratégica da SEDES fundamenta-se nas premissas do Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo, concebido como um processo administrativo essencial para a definição da direção institucional e otimização de recursos. Esta sinergia reafirma o planejamento como ferramenta central de governança corporativa, garantindo visão sistêmica e monitoramento intensivo das ações prioritárias. Sob a égide do equilíbrio fiscal e da inovação, a atuação da SEDES **converge para os macro objetivos estaduais de construir um Estado mais justo, sustentável, desenvolvido regionalmente, inovador e competitivo**, transformando o rigor administrativo em melhoria real na qualidade de vida dos cidadãos.

Eixos estratégicos	Áreas temáticas	Desafios
<p style="text-align: center;">EIXO 2 <i>Desenvolvimento com Sustentabilidade</i></p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento Econômico e Ciência, Tecnologia, Inovação e Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a competitividade, o ambiente de negócios e de inovação no Estado • Atrair novos investimentos e desenvolver os diversos setores produtivos • Promover o equilíbrio do desenvolvimento regional e da sustentabilidade • Ampliar e fortalecer a atuação do ecossistema capixaba de C, T & I no desenvolvimento socioeconômico, ambiental e institucional • Proporcionar os meios de acesso à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação • Acelerar a transformação digital da economia capixaba • Promover a inovação e aumentar a atratividade e competitividade turística e esportiva do ES • Posicionar e consolidar nacionalmente o Espírito Santo como destino turístico diversificado e competitivo • Promover inclusão digital e bem-estar da população capixaba a partir de empreendimentos, fazeres e saberes da cultura, economia criativa, das atividades físicas e esportivas e do turismo

O **Plano ES 500 Anos** constitui uma iniciativa que orienta a **visão de longo prazo para o desenvolvimento sustentável do Espírito Santo**. Nesse contexto, a missão, a visão e os valores institucionais da Secretaria incorporam os princípios e objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico Estadual, bem como pelo Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo - ES 500 Anos, especialmente aqueles relacionados à promoção de uma economia diversificada, inovadora e sustentável **até 2035**.

O planejamento institucional da SEDES considera as diretrizes do plano como referência para a formulação e implementação das políticas públicas de desenvolvimento econômico, contribuindo para a construção de um ambiente favorável à atração de investimentos, ao fortalecimento das cadeias produtivas, à inovação e ao empreendedorismo, bem como à redução das desigualdades regionais e à geração de oportunidades para a população capixaba.

Dessa forma, as ações estratégicas da Secretaria são concebidas de modo a dialogar com os eixos estruturantes e as missões estabelecidas no Plano ES 500 Anos, reforçando o compromisso institucional com um modelo de desenvolvimento que combine crescimento econômico, sustentabilidade, competitividade e inclusão social. Esse alinhamento fortalece a capacidade do Estado de planejar o futuro e de implementar políticas públicas integradas, orientadas por uma visão de longo prazo para o Espírito Santo.

As 5 Missões Estratégicas: caminho para a construção do futuro

Missão	Descrição	Metas e objetivos
1. Economia Diversificada, Inovadora e Sustentável	Consolidar o desenvolvimento inovador, sustentável e inclusivo, de forma a contribuir para a redução das desigualdades sociais e regionais, e promovendo a diversificação e complexidade econômica do Espírito Santo	Metas: Alcançar o Top 5 em complexidade econômica, inovação, produtividade do trabalho e rendimento per capita, além de reduzir a pobreza para menos de 10%. Objetivos: Ambiente de negócios competitivo, atração de investimentos e infraestrutura logística e conectividade.
2. Polo de Competências	Consolidar o Estado do Espírito Santo como um polo regional de excelência, formando cidadãos com competências e habilidades essenciais para o novo mundo do trabalho.	Metas: Alfabetização de mais de 80% das crianças até o 2º ano e 70% da população adulta com ensino médio completo. Objetivos: Educação básica, profissional (EPT) e tecnológica, ciência, tecnologia. Mercado de trabalho inclusivo e inovador. Empreendedorismo. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.
3. Cuidado Integral	Consolidar o Estado do Espírito Santo em desenvolvimento humano, qualidade de vida e orgulho de pertencer, promovendo uma sociedade justa, diversa e segura.	Metas: IDH superior a 0,8, expectativa de vida de 82 anos e universalização do saneamento básico (100%). Objetivos: Saúde, cultura, segurança cidadã, Mobilidade, Saneamento, moradia e inclusão social.
4. Sustentabilidade e Resiliência Climática	Consolidar o Estado do Espírito Santo em sustentabilidade, circularidade e conservação ambiental, com avanço para uma economia de baixo carbono, garantindo a resiliência dos territórios a riscos climáticos.	Metas: Ampliação de 150 mil hectares de cobertura vegetal e 100% dos municípios com planos de adaptação climática. Objetivos: Regeneração de ecossistemas, economia circular e resiliência a desastres naturais.
5. ES Ágil e Inteligente	Consolidar o Estado do Espírito Santo como um dos estados mais eficientes, modernos e fiscalmente responsáveis do país, destacando-se por sua ampla comunidade digital participativa e pelo fortalecimento de suas instituições.	Metas: Manter a liderança em transparência pública e a classificação A+ nas finanças estaduais. Objetivos: Cidades inteligentes, governo digital (e-Gov), capacidades do setor público e comunidade participativa e digital.

Fonte: Plano ES 500 anos

O **Desafio** representa o obstáculo prioritário ao sucesso institucional. Sintetiza problemas transversais identificados no **diagnóstico estratégico** elencados pelos servidores na **Análise SWOT** e na **Árvore de Problemas**. Consolidamos os **Desafios Estratégicos da SEDES** para convertê-los em oportunidades e viabilizar o alcance de nossa Visão de Futuro.

DESAFIOS ESTRATÉGICOS SEDES 2026-2033



Aprimorar a comunicação interna e externa



Capacitar servidores em sua área de atuação



Promover o desenvolvimento regional equilibrado



Estimular a permanência das empresas no Espírito Santo diante do fim dos incentivos fiscais



Ampliar e diversificar os investimentos em infraestrutura



Aperfeiçoar a gestão de Polos Industriais



Implementar novos mecanismos de fomento

5.2.3.4 Árvore de Soluções

A Árvore de Soluções é a ferramenta visual e estratégica utilizada para mapear o caminho entre um problema central e o impacto positivo desejado. Ela funciona como um espelho da "Árvore de Problemas", em que deixamos de focar no aspecto negativo para projetar onde queremos chegar: do problema à solução.

A árvore é composta por três partes principais que ilustram as relações de causa e efeito desejadas:

Tronco (Desafio): Representa o problema central convertido em um objetivo positivo.

Raízes (Soluções): São os meios para superar o desafio, consistindo em projetos e ações (novos, em execução ou paralisados).

Copa (Impactos): Representam os efeitos positivos e os resultados que o alcance do desafio provoca na sociedade e na organização.

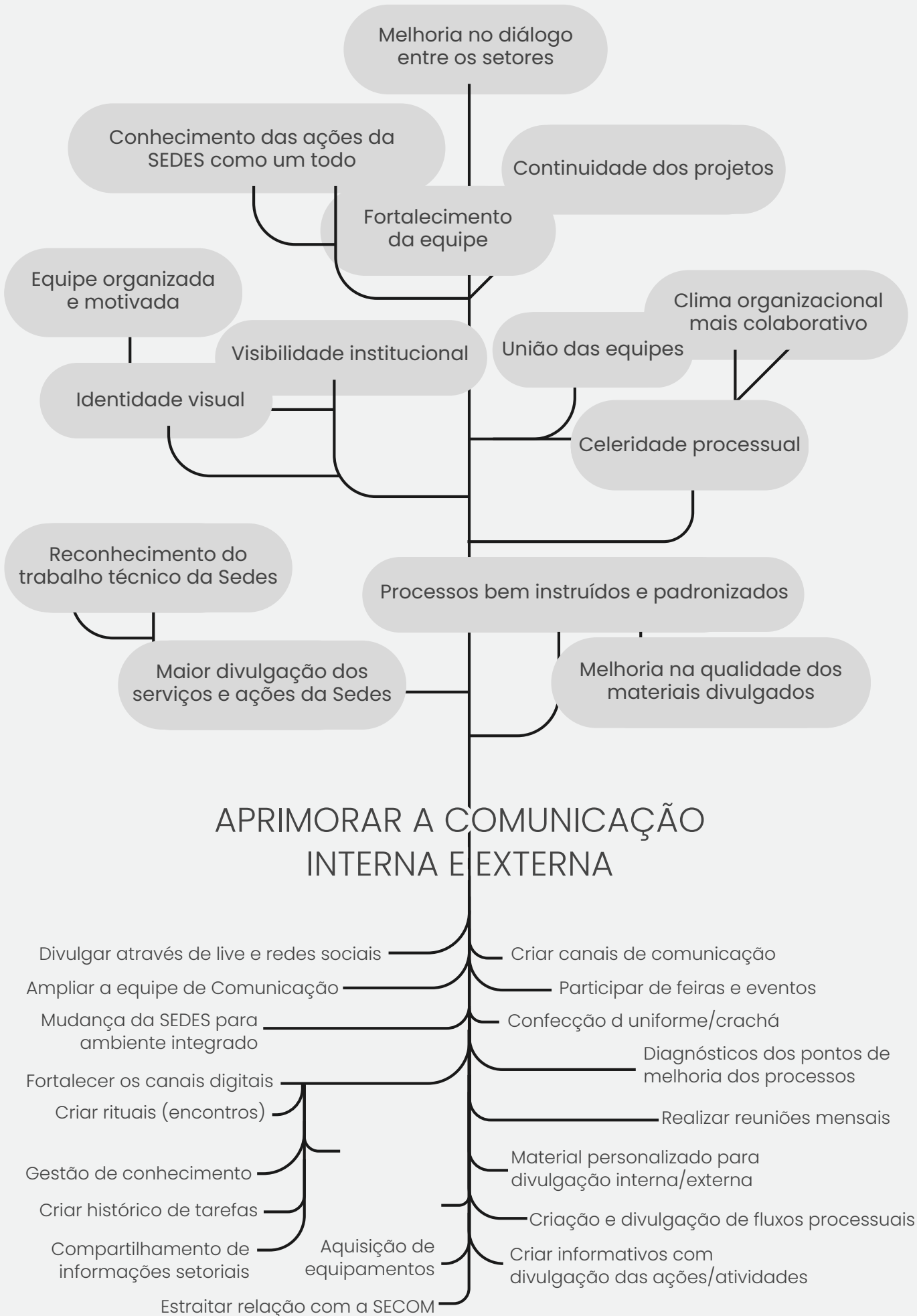
A elaboração da Árvore de Soluções utiliza como insumo direto a Árvore de Problemas, realizando uma transposição lógica de estados negativos para positivos:

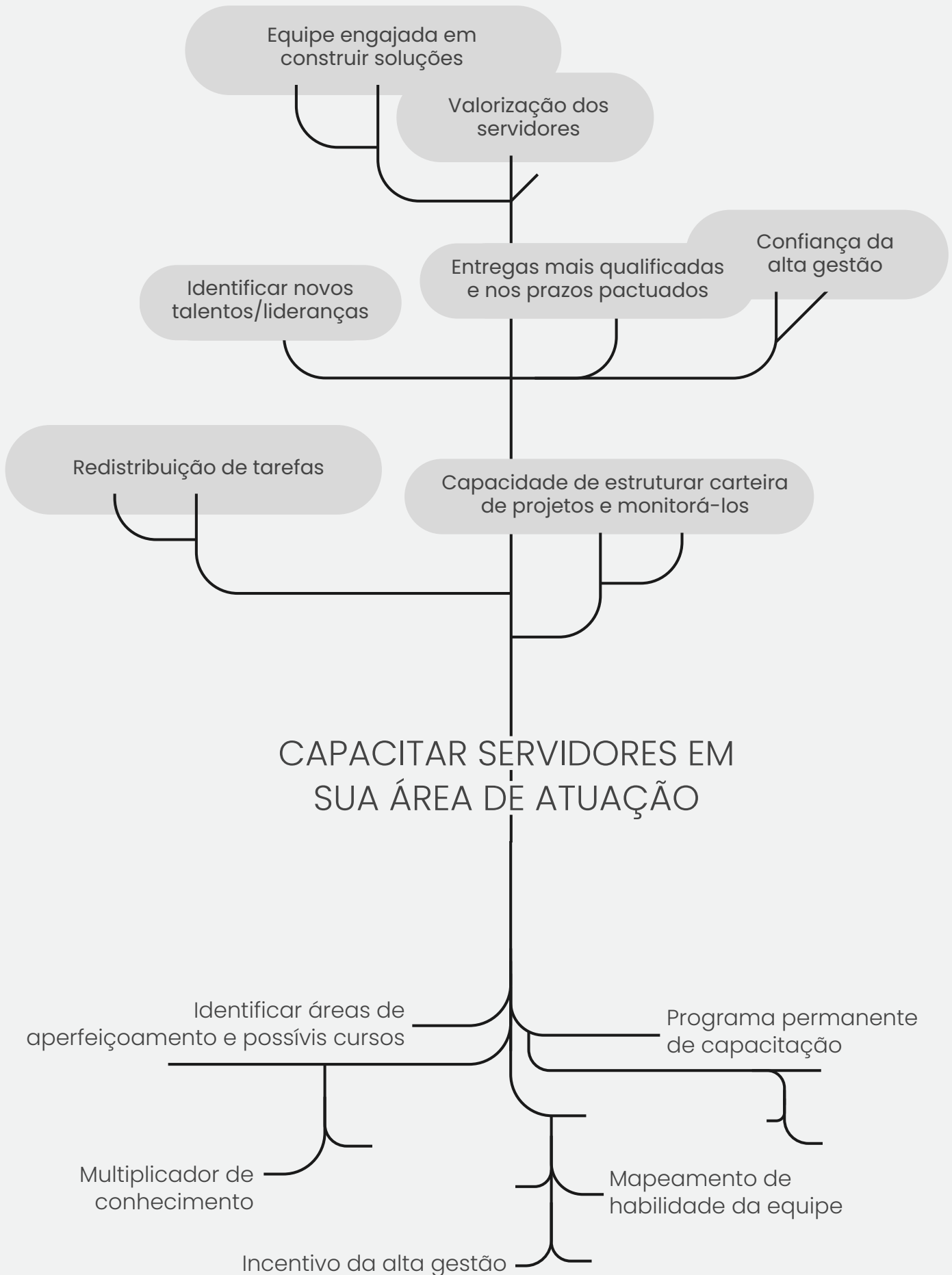
- O **problema central** é convertido em um **desafio**, redigido com verbo no infinitivo (ex: aumentar, melhorar, reduzir).
- As **causas** do problema são transformadas em **meios** (projetos e ações) para superá-lo.
- As **consequências** negativas são convertidas em **impactos** desejados.

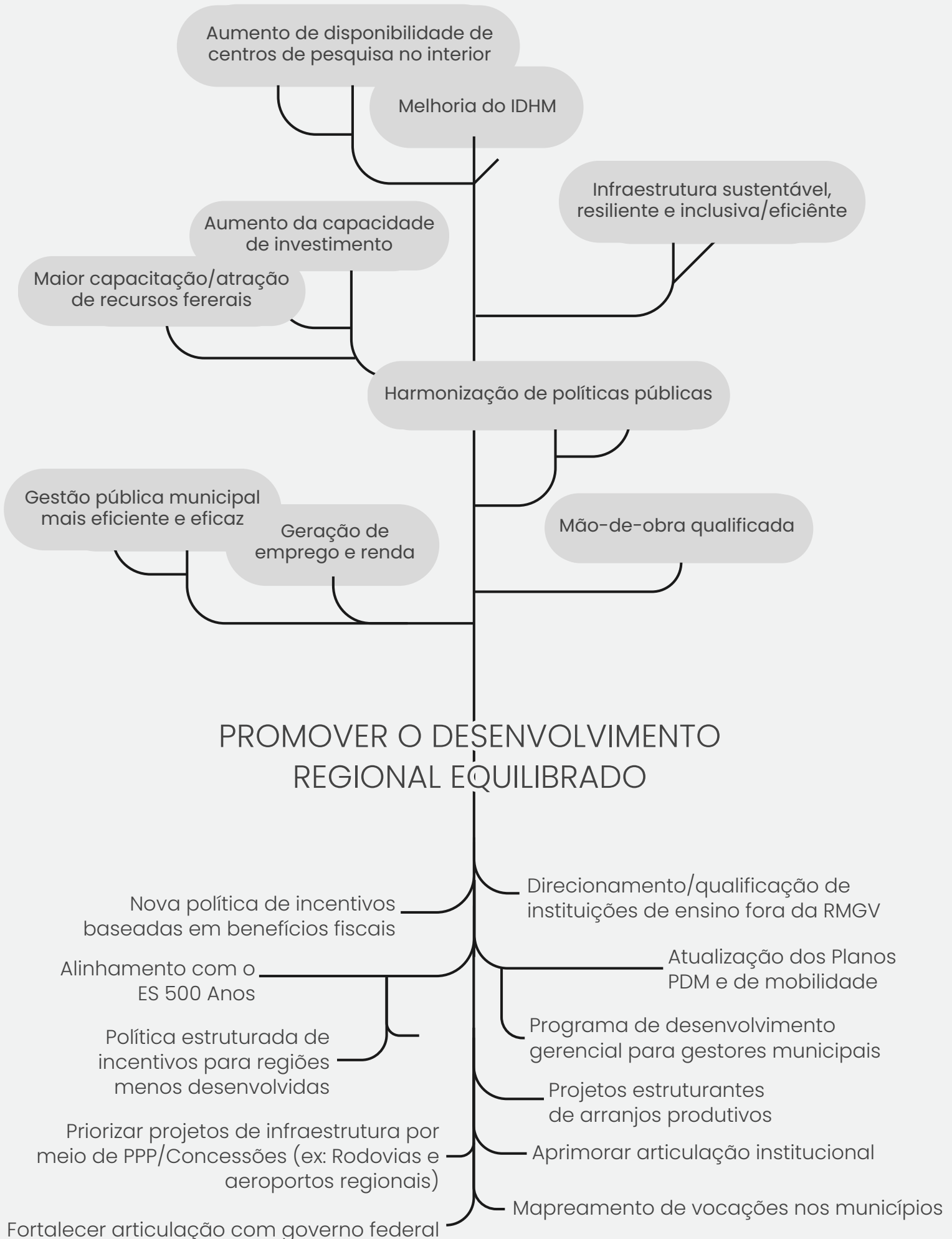
O processo de elaboração é realizado em dois passos principais:

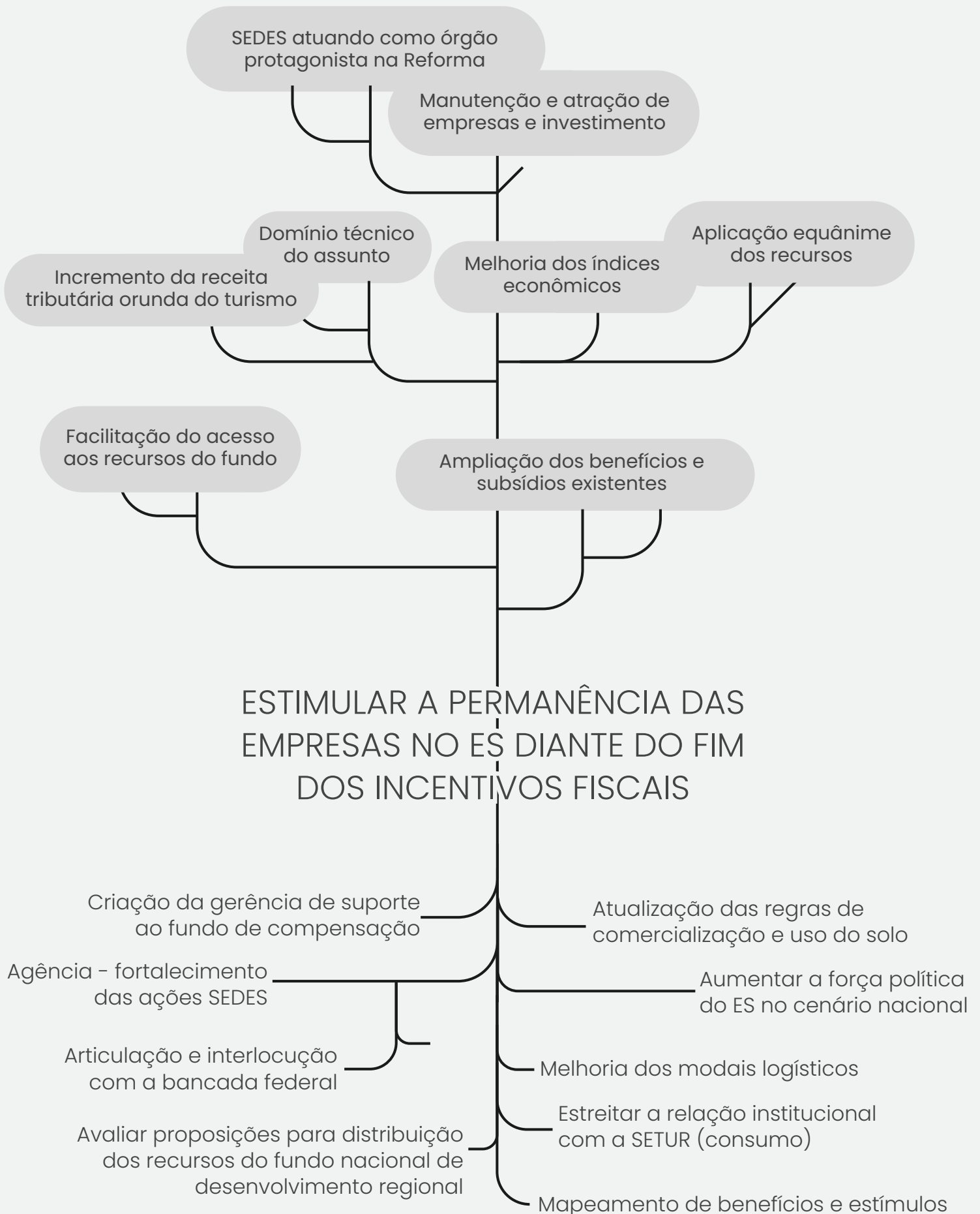
1. **Identificação de Projetos e Ações:** Utiliza-se a árvore de problemas como insumo para transformar as causas identificadas em soluções práticas.
2. **Definição de Impactos:** As consequências negativas da árvore de problemas são convertidas em resultados esperados (impactos) após a superação dos desafios.

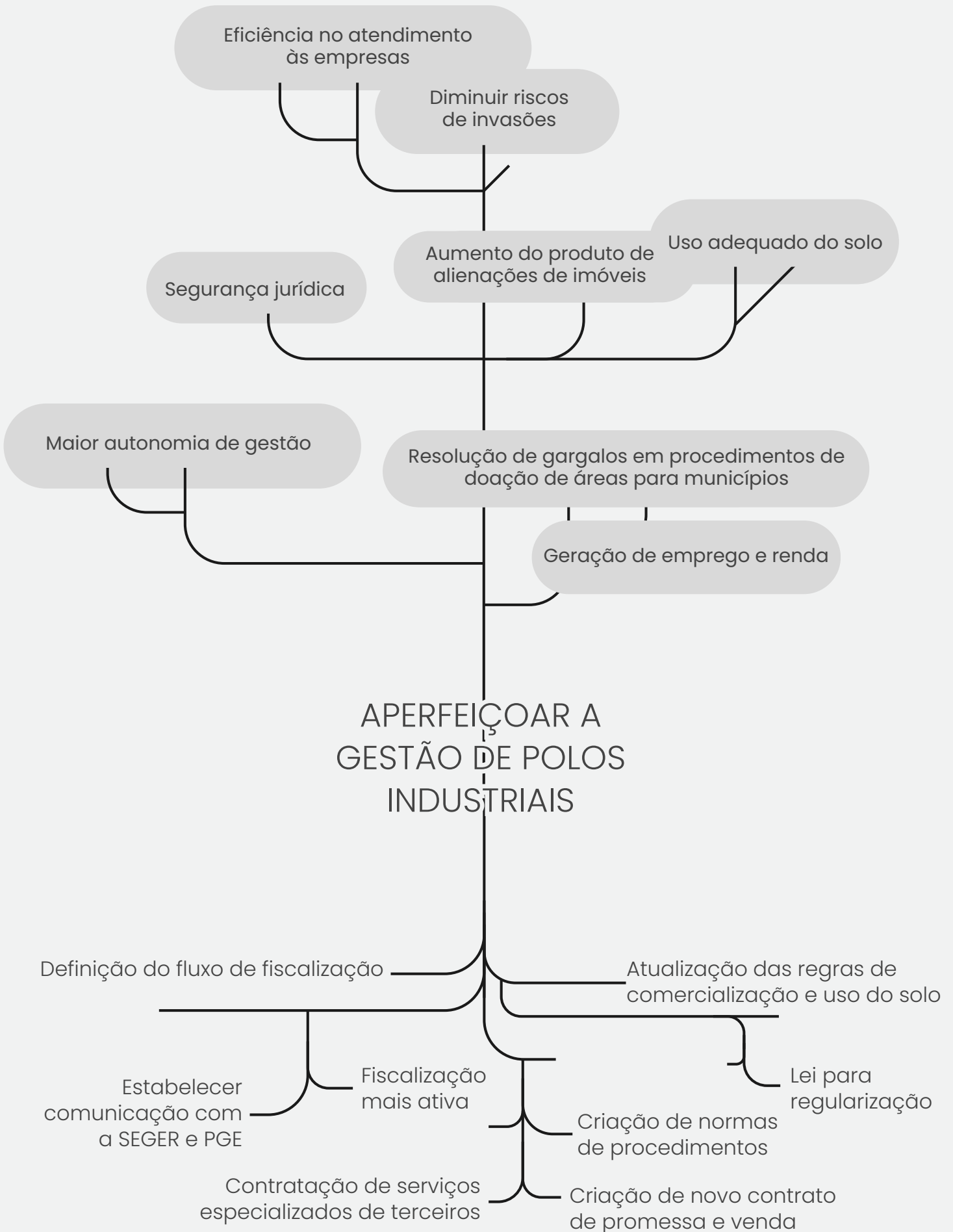
Com a instrução da SEP os servidores construíram as Árvores de Soluções para cada Desafio Estratégico da SEDES:

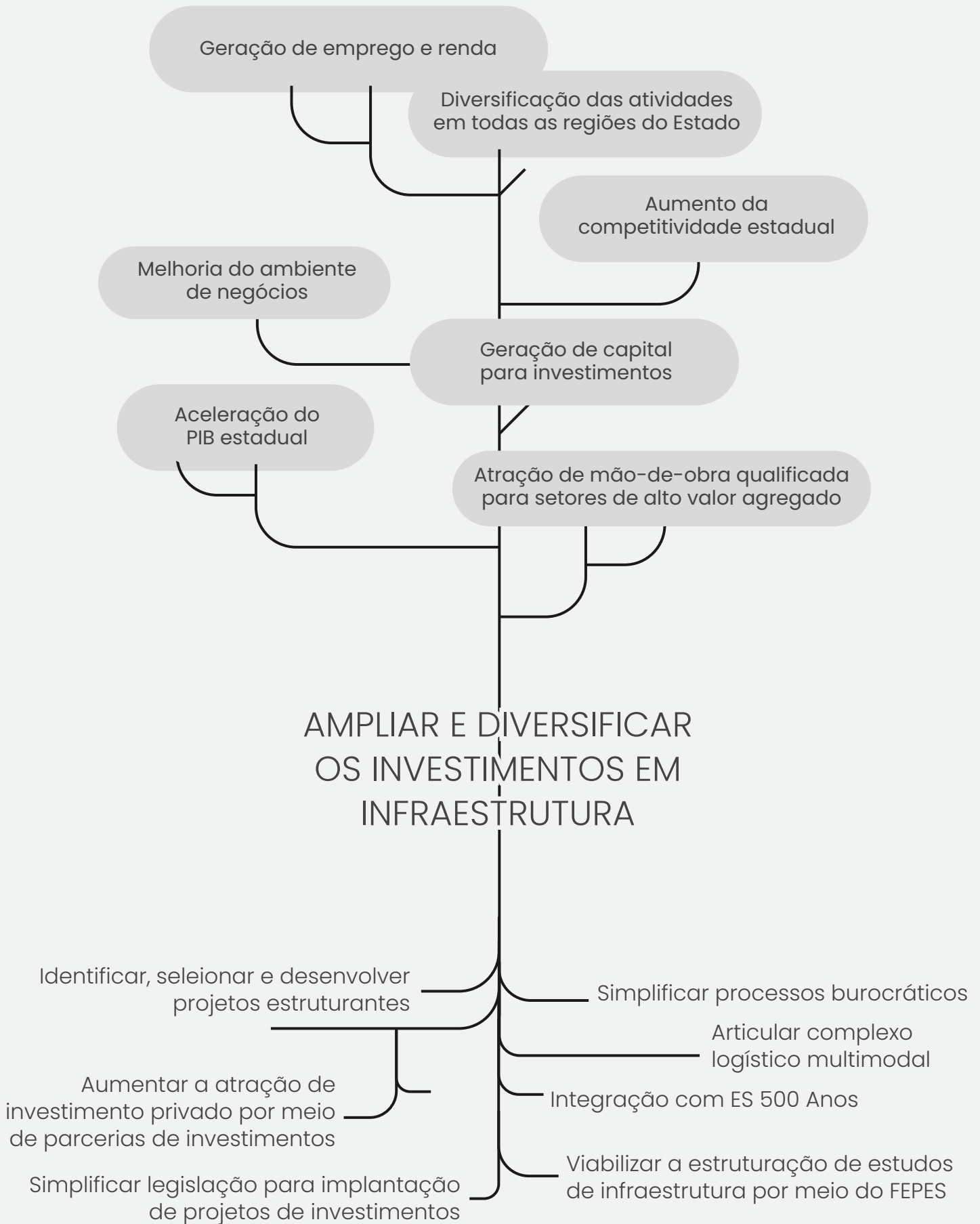


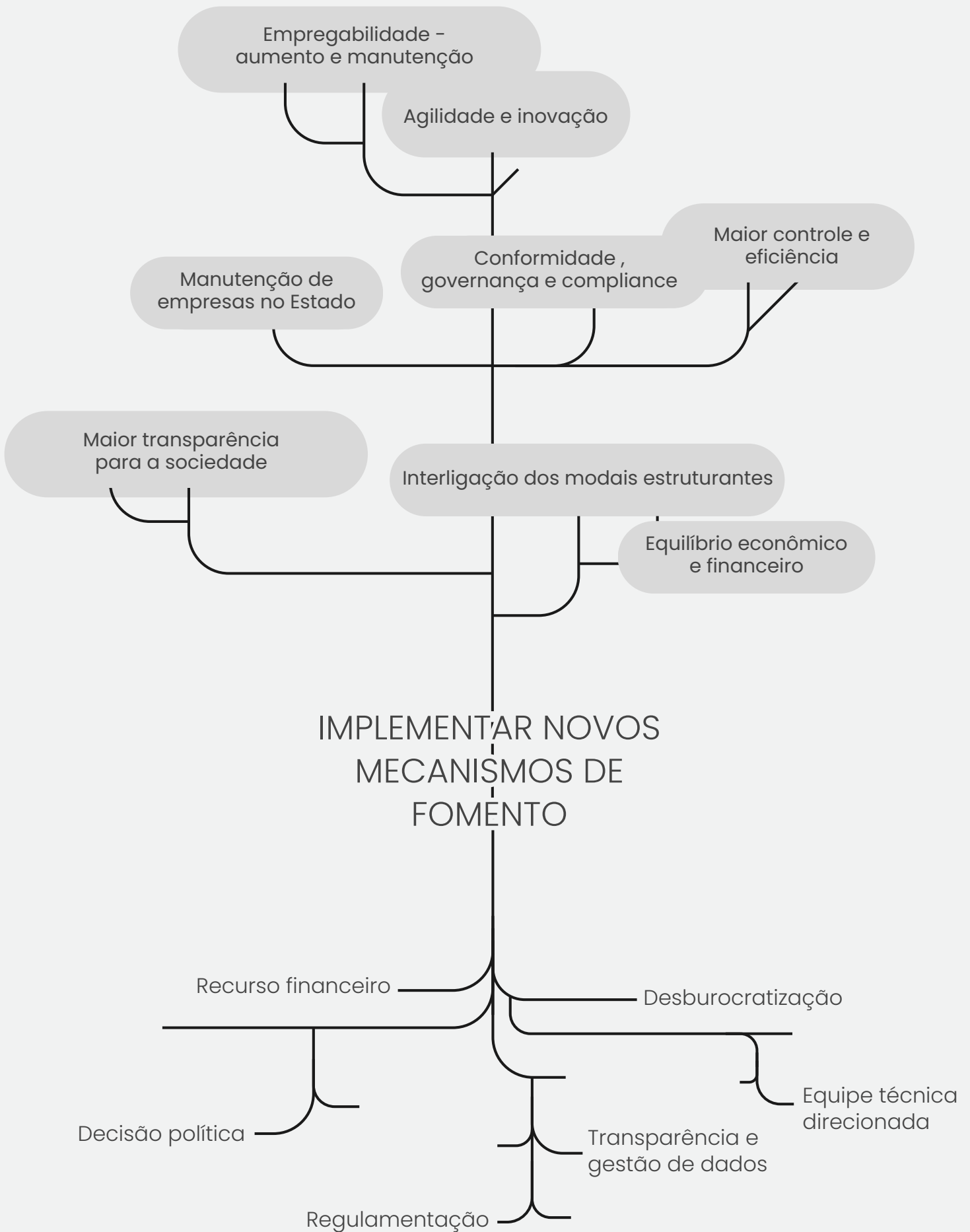












Após a etapa de análise técnica das "Árvores de Soluções", identificou-se uma convergência direta de propósitos entre os desafios de **fomento** e **retenção**. Em função disso, o desafio Implementar novos mecanismos de fomento foi integrado ao desafio Estimular a permanência de empresas no Estado diante do fim dos incentivos fiscais. Essa unificação resultou em um novo desafio estratégico, de maior abrangência: **"Estimular a permanência de empresas no Estado diante do fim dos incentivos fiscais e atrair novas empresas"**, otimizando esforços para o desenvolvimento econômico estadual.

Mapa Estratégico

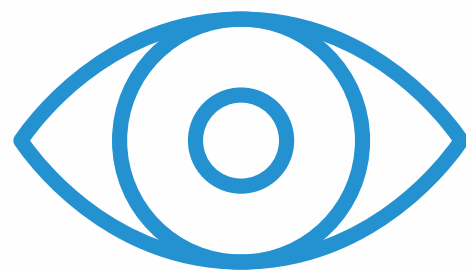
Planejamento Estratégico SEDES 2026–2033

MISSÃO

Desenvolver com excelência o Espírito Santo, de forma inovadora, sustentável e regionalmente equilibrada, criando um ambiente de negócios atrativo e comprometido com a melhoria da qualidade de vida dos capixabas.

VISÃO

Ser referência nacional na gestão e na promoção do desenvolvimento econômico até 2033.



VALORES

Transparência | Inovação | Ética
Eficiência | Excelência
Comprometimento

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Aprimorar a comunicação interna e externa
- Capacitar servidores em sua área de atuação
- Promover o desenvolvimento Regional equilibrado
- Estimular a permanência de empresas no Estado diante do fim dos incentivos fiscais e atrair novas empresas
- Ampliar e diversificar os investimentos em Infraestrutura
- Aperfeiçoar a gestão de Polos Industriais



5.2.4 Projetos e Ações

Na Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica foi trabalhado a estrutura metodológica para **gestão integrada de projetos e ações da SEDES**, com foco na diferenciação **entre iniciativas estratégicas e atividades operacionais (rotina)**, estabelecendo critérios claros para identificação, classificação e acompanhamento de cada iniciativa, garantindo alinhamento às diretrizes institucionais e maior eficiência na execução. Abaixo, os principais conceitos e diretrizes para a estruturação inventário de projetos da SEDES:

Elemento	Conceito
Projeto	<p>Esforço temporário com início, meio e fim, visando criar um produto ou serviço exclusivo para resolver problemas ou gerar mudanças sociais.</p> <p>É criado para atender a alguma necessidade da sociedade, resolver algum problema, gerar uma mudança social, criar um impacto de longo prazo, superar um desafio.</p>
Ação (Rotina)	<p>Processos contínuos e repetitivos que fazem parte da rotina operacional para a manutenção do negócio. Elas se realizam sempre do mesmo modo com variações ao longo do tempo. São pontuais e menos complexas que os projetos.</p>
Programa	<p>Grupo de projetos relacionados e gerenciados de forma coordenada para obter benefícios estratégicos.</p>
Portfólio	<p>Conjunto de programas, projetos e operações gerenciados em grupo para alcançar os objetivos estratégicos da organização.</p>

Elemento	Conceito
Inventário de Projetos e Ações	Um banco de dados com informações claras sobre as iniciativas necessárias para superar os desafios do órgão . As iniciativas devem ser classificadas pelo seu status: em execução, paralisadas ou não iniciadas . Informações: Descrição, classificação (projeto ou ação), status, objetivos, público-alvo, entregas (produtos finalísticos), Data de Conclusão Prevista e Custo previsto.
Metodologia SMART – Definir o objetivo do projeto	Definição de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais para assegurar clareza e viabilidade das iniciativas. Objetivo (SMART) → O que se pretende entregar de forma específica, mensurável, atingível, realista e temporal.
Público-Alvo	Identificação precisa dos beneficiários e setores atingidos pelos resultados, Grupos, instituições ou setores beneficiados e sua localização.
Entregas	Produtos finalísticos resultantes das atividades (o que será deixado ao final).
Data de conclusão prevista	Data estimada para a entrega de todas as atividades Estima uma data para concluir todas as atividades do projeto/ação e realizar todas as entregas.
Custo Previsto	Valor total estimado para execução e aquisição de recursos. Estima o valor para executar todas as atividades do projeto/ação, adquirir todos os recursos e realizar todas as entregas do projeto.
Portfólio Estratégico	Integração de programas e projetos em grupos coordenados, visando benefícios estratégicos e maior controle institucional.

CARTEIRA DE PROJETOS SEDES 2026 - 2033

Esta seção apresenta os projetos estratégicos da SEDES, alinhados ao Plano ES 500 anos, definidos de forma colaborativa pela equipe técnica, durante a oficina mão na massa de Projetos e Ações na Transferência de Metodologia. Cada projeto foi desenhado para atacar diretamente as raízes dos problemas identificados e sustentar os objetivos da SEDES para os próximos anos.

DESAFIO 1 Aprimorar a comunicação interna e externa

PROJETO SEDES		PLANO ES 500	
PROJETO	OBJETIVO	MISSÃO	OBJETIVOS
Fortalecimento da Comunicação	Promover a imagem da SEDES em todo o Estado	5	Capacidades do setor público
Gestão dos Fluxos Processuais	Elaborar e fomentar os fluxos processuais	5	Capacidades do setor público

DESAFIO 2 Capacitar servidores em sua área de atuação

PROJETO SEDES		PLANO ES 500	
PROJETO	OBJETIVO	MISSÃO	OBJETIVOS
Capacita SEDES	Fomentar o aperfeiçoamento do conhecimento dos servidores.	5	Capacidades do setor público

DESAFIO 3 Promover o desenvolvimento regional equilibrado

PROJETO SEDES

PLANO ES 500

PROJETO	OBJETIVO	MISSÃO	OBJETIVOS
Adensamento de cadeias produtivas	Expandir e diversificar a base econômica dos municípios.	1	Redução das Desigualdades Regionais
Incentivo à atualização dos Planos Diretores Municipais	Organizar o uso do solo nos municípios.	1	Ambiente de Negócios Competitivo
Capacitação Gerencial Municipal	Qualificar as equipes de gestores municipais	1	Ambiente de Negócios Competitivo e Redução das Desigualdades Regionais
Articulação Institucional	Articular iniciativas junto aos agentes econômicos, públicos e privados, para implantação de projetos estratégicos.	1	Ambiente de Negócios Competitivo e Redução das Desigualdades Regionais

DESAFIO 4 Estimular a permanência de empresas no Estado diante do fim dos incentivos fiscais e atrair novas empresas

PROJETO SEDES

PLANO ES 500

PROJETO	OBJETIVO	MISSÃO	OBJETIVOS
Mapeamento de benefícios e estímulos financeiros	Ofertar novos incentivos financeiros	1	Atração de Investimentos
Novos mecanismos de fomento	Implementar novos mecanismos de fomento visando eliminar os gargalos logísticos.	1	Atração de Investimentos e Infraestrutura, logística e conectividade

DESAFIO 5 Ampliar e diversificar os investimentos em infraestrutura

PROJETO SEDES		PLANO ES 500	
PROJETO	OBJETIVO	MISSÃO	OBJETIVOS
ES INFRA	Aprimorar a infraestrutura logística do Espírito Santo.	1 e 4	Atração de investimentos; Infraestrutura, logística e conectividade; Setores ES500. Redução e neutralização de emissões de GEE e Financiamento Sustentável.

DESAFIO 6 Aperfeiçoar a gestão dos polos industriais

PROJETO SEDES		PLANO ES 500	
PROJETO	OBJETIVO	MISSÃO	OBJETIVOS
Polos 360	Modernizar a gestão de polos e saneamento de passivos	1	Ambiente de negócios competitivos

6.0 Considerações Finais

A elaboração e a implementação do Plano Estratégico consolidam um novo patamar de governança e maturidade institucional na Secretaria de Estado de Desenvolvimento. Mais do que um instrumento formal de planejamento, o Plano estabelece diretrizes claras, prioridades objetivas e metas mensuráveis, qualificando a tomada de decisão e conferindo maior racionalidade à alocação de recursos públicos.

Este documento constitui o referencial estruturante da atuação da Secretaria no médio e longo prazo, alinhando programas, projetos e iniciativas às diretrizes governamentais e às demandas do ambiente econômico contemporâneo. Ao conferir coerência estratégica às ações institucionais, o Plano fortalece a capacidade da SEDES de responder de forma técnica, coordenada e orientada a resultados aos desafios do desenvolvimento produtivo, da competitividade e da geração de oportunidades.

O Plano Estratégico deve ser compreendido como um ciclo contínuo de gestão, monitoramento e aprimoramento. Ele representa a base sobre a qual se estrutura o portfólio de projetos da Secretaria, assegurando que cada iniciativa esteja vinculada a desafios estratégicos claramente definidos e a indicadores de desempenho previamente estabelecidos. Sem essa arquitetura estratégica, o gerenciamento de projetos se limitaria à execução fragmentada de atividades; com ela, cada projeto passa a compor um arranjo integrado de entregas voltadas à geração de valor público.

Ao institucionalizar práticas de planejamento, acompanhamento e avaliação, a SEDES reforça seu compromisso com eficiência, transparência e accountability, contribuindo de forma estruturada para o alcance do objetivo governamental de consolidar o Espírito Santo como um estado inovador, competitivo e sustentável.

Estamos, assim, preparados para conduzir a evolução institucional da Secretaria com método, rigor técnico e foco permanente em resultados, transformando estratégia em execução qualificada e execução em desenvolvimento efetivo para a sociedade capixaba

Referências

- SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO – SEP (ES). Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos. **Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica – PMO-ES. 2025. Documentações Técnicas (PMO-ES).**
- **Guia PMBOK® 6a. ed. EUA:** Project Management Institute, 2017.
- **SITE SCOPI, Guia Completo do Planejamento Estratégico.** Disponível em: scopi.com.br/planejamento-estrategico/ Acesso em: 25 março de 2020.
- **ENAP, Curso de Planejamento Estratégico para Organizações Públicas,** Brasília, 2019.
- **CASAROTTO, Camila.** Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. Disponível em: rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swt/ Acesso em: 26 de março de 2020.
- **PAULILLO, Gustavo.** Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica de sua empresa. Disponível em: agendor.com.br/blog/matriz-swt-como-fazer/ Acesso em: 26 de março de 2020.
- **OLIVEIRA, Wallace.** Entenda definitivamente o que é análise SWOT. Disponível em: heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swt/ Acesso em: 26 de março de 2020.
- **Planejamento Estratégico 2023-2026,** Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo, Vitória 2025.
- **Plano ES 500 Anos,** Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo ES 500 Anos, Vitória 2025.