



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Relatório Final

Agosto/2024



Realização:



fapesc
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina



SEMAE
SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE
E DA ECONOMIA VERDE

Sumário

1. Alinhamento ao Escopo do Projeto de Fortalecimento aos Comitês de Bacia do Agrupamento Uruguai/Oeste	3
2. Planejamento Estratégico do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica dos Rios Canoas e Pelotas	3
3. Etapa 1 – Análise FOFA	6
3.1 Relação dos Participantes da Etapa 1	6
3.2 Registros Fotográficos do Encontro 1	7
3.3 Resultados da Análise FOFA	8
4. Etapa 2 – Missão do Comitê Canoas e Pelotas	10
4.1. Programação do Encontro	10
4.2. Relação dos Participantes	10
4.2.1. Construção da Missão	12
4.2.2. Resultado – Missão	15
5. Etapa 3 – Visão Estratégica do Comitê Canoas e Pelotas	16
5.1. Programação do Encontro	16
5.2. Relação dos Participantes	17
5.2.1. Construção da Visão Estratégica	18
5.2.2. Resultado – Visão Estratégica	20
6. Etapa 4 – Objetivos Estratégicos e Plano Estratégico de Ação	21
6.1. Programação do encontro	21
6.2. Relação dos Participantes	21
6.2.1. Definição dos Objetivos Estratégicos	22
6.2.2. Plano Estratégico de Ação	25
6.2.3. Meios de Verificação e Monitoramento do Planejamento Estratégico	28
7. Considerações Finais	28
Referências	30

1. Alinhamento ao Escopo do Projeto de Fortalecimento aos Comitês de Bacia do Agrupamento Uruguai/Oeste

A atividade referente ao Planejamento estratégico está alinhada com o previsto no Edital 032/2022 da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), sob acompanhamento e orientação da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Economia Verde (SEMAE). Esta é uma das atividades que compõem o rol de ações da Entidade Executiva, a qual, está vinculada a Universidade do Contestado (UNC) no Projeto de “Fortalecimento dos Comitês de Bacias Hidrográficas” do Grupo Uruguai/Oeste, que abrange os Comitês Canoas e Pelotas, Peixe, Jacutinga, Chapecó e Irani e Antas e Afluentes do Peperi-guaçu.

Conforme o previsto no item 2.2 do respectivo edital, destaca-se a atividade em questão: “Planejamento Estratégico: organizar o Planejamento Estratégico do Comitê, visando o cumprimento de metas estabelecidas no Plano de Recursos Hídricos pelos próximos anos.”

2. Planejamento Estratégico do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica dos Rios Canoas e Pelotas

O planejamento estratégico é um processo que utiliza ferramentas metodológicas para provocar reflexões de longo prazo e construir de forma participativa os elementos de identidade do Comitê de Bacia Hidrográfica e as metas e estratégias para tornar seu papel mais efetivo perante a sociedade e de acordo com suas atribuições legais. O processo é conduzido pela entidade executiva Universidade do Contestado, e construído pelas organizações-membro. Como todo planejamento, responde a três questões fundamentais:

- **Onde estamos?** Ponto de partida com análise fundamentado na Matriz das suas Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (FOFA), incluindo suas capacidades e o ambiente em que se insere;
- **Aonde queremos chegar?** Ponto de chegada, traduzido nos chamados elementos de identidade (missão e visão estratégica);
- **Como chegar lá?** Meios necessários para alcançar o propósito, incluindo estratégias, diretrizes, metas.

Dentre os diversos elementos que são construídos no planejamento estratégico, foram selecionadas 5 etapas para orientar o processo junto ao Comitê Canoas e Pelotas:

- **Análise FOFA:** análise dos fatores positivos e negativos, internos e externos, que afetam o funcionamento e seu papel (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).
- **Missão:** a declaração da finalidade do Comitê. Deve expressar de forma resumida e precisa o que ele produz, que serviços presta e para quem e como ela se estrutura para satisfazê-los.
- **Visão Estratégica:** indica o futuro desejado para o Comitê. Expressa o que queremos ser, onde queremos chegar e o que buscamos construir e realizar em um determinado espaço de tempo.
- **Objetivos Estratégicos:** os grandes caminhos que o Comitê escolhe como os mais adequados ou os impactos positivos que pretende gerar, num horizonte temporal determinado na direção da Missão e Visão.
- **Planos Estratégicos de Ação:** resultados e ações para alcançar os objetivos estratégicos, que podem ser alinhadas aos planejamentos operacionais já existentes ou a serem elaborados.

No quadro abaixo é apresentado um resumo do cronograma, detalhando a temática e as respectivas atividades a serem realizadas, a data do encontro, formato e tempo necessário para cumprimento das ações.

Encontros	Atividade	Data Sugerida	Formato Encontro	Tempo Estimado
1º Encontro: Revisita ao Planejamento Anterior e Análise FOFA	Análise dos fatores positivos e negativos, internos e externos, que afetam a organização e seus serviços (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças)	20 de fevereiro de 2024	Presencial	3 horas
2º Encontro: Missão	Missão: a declaração da finalidade da organização. Deve expressar de forma resumida, precisa e ampla o que a organização produz, que serviços presta, para quem e como ela se estrutura para satisfazê-los.	11 de abril de 2024	Virtual	2 horas
3º Encontro: Visão Estratégica	Visão estratégica: indica o futuro desejado para a organização. Expressa o que queremos ser, onde queremos chegar e o que buscamos construir e realizar em um determinado espaço de tempo	17 de abril de 2024	Virtual	2 horas
4º Encontro: Objetivos Estratégicos e Planos Estratégicos de Ação	Objetivos Estratégicos: Os grandes caminhos que a organização escolhe como mais adequados ou os impactos positivos que pretende gerar, num horizonte temporal determinado na direção da Missão e Visão Planos Estratégicos de Ação: Podem ser alinhadas aos planejamentos operacionais já existentes ou ainda substituídas por outros níveis do método conhecido como Balanced Scorecard (BSC)	31 de julho de 2024	Presencial	4 horas

Quadro 01 – Detalhamento do Planejamento Estratégico

3. Etapa 1 – Análise FOFA

A aplicação desta ferramenta teve por objetivo analisar aspectos positivos e negativos do ambiente ou cenário interno do Comitê (as Forças e Fraquezas relacionadas à sua composição, seu regimento, nível de participação, entre outros aspectos) e do ambiente ou cenário externo (as Oportunidades e Ameaças relacionadas à bacia hidrográfica, políticas públicas locais, estaduais ou nacionais, Entidade Executiva, Secretaria de Meio Ambiente e Economia Verde - SEMAE, Agência Nacional de Águas - ANA, entre outros).

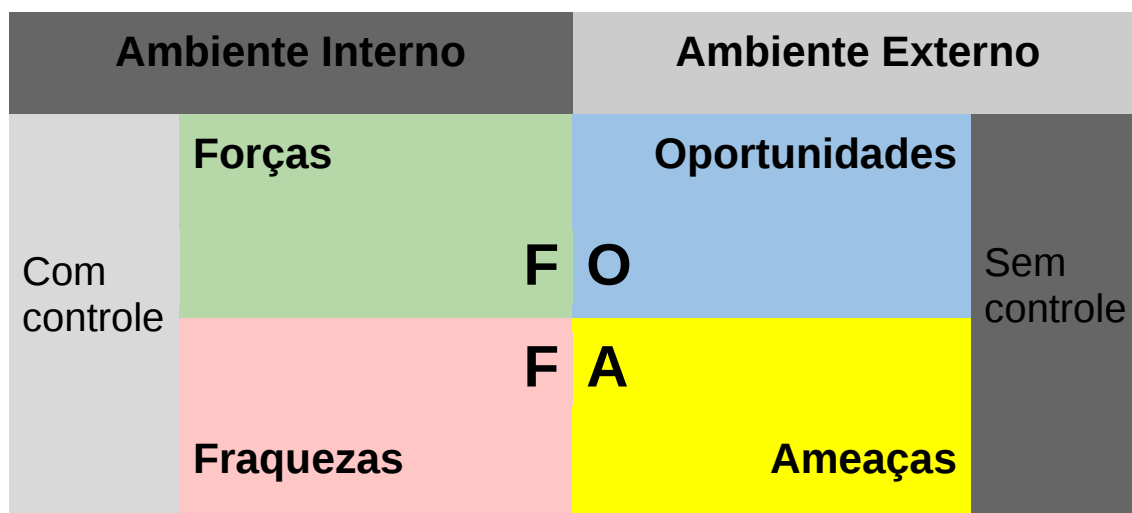


Figura 01 - Quadro da Análise FOFA

3.1 Relação dos Participantes da Etapa 1

No encontro da Etapa 1, realizado no dia 20 de fevereiro de 2024, participaram 10 representantes de organizações-membro, além de 03 técnicos da entidade executiva – UNC.

Nome Completo	Organização-membro	Segmento
Karla Grazielle Soares Lima	CRE – Coordenadoria Regional de Educação de Lages	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Anderson Rocha Lourenço	EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Liandra Sartor da Silva	SEMASA – Secretaria Municipal de Águas e Saneamento	População da Bacia
Eduardo Marques Martins	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina	População da Bacia
Eduardo Bello Rodrigues	UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina	População da Bacia
Altherre Branco Rosa	AEA – Associação dos Engenheiros, Arquitetos e	População da Bacia

**PROJETO FORTALECIMENTO DOS COMITÊS DE BACIAS
HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.
GRUPO URUGUAI OESTE**

Nome Completo	Organização-membro	Segmento
	Agrônomos do Planalto Catarinense	
Selênio Sartori	CISAMA – Consórcio Intermunicipal da Serra Catarinense	População da Bacia
Carlos Augusto Martins dos Reis	Engie Brasil Energia S.A	Usuários de Água
Danielli Aparecida Junges	Klabin S.A	Usuários de Água
João Paulo de Sá	CASAN – Companhia de Águas e Saneamento – São Joaquim	Usuários de Água
Demais Participantes	Entidade	Função
Priscila Teodoro Stocco	Entidade Executiva UNC	Assessora Técnica
Rafael Leão	Entidade Executiva UNC	Mediador - Técnico Gestão Ambiental
Caroline Brocardo	Entidade Executiva UNC	Mobilizadora

Quadro 02 – Relação dos Participantes da Etapa 1

3.2 Registros Fotográficos do Encontro 1



Figura 02 – Apresentação e Nivelamento



Figura 03 – Grupo participante da Etapa 1



Figura 04 – Dinâmica de Grupo



Figura 05 – Dinâmica de Grupo

3.3 Resultados da Análise FOFA

Nos quadros abaixo são apresentados os resultados da análise FOFA, realizada pelos representantes das organizações-membro, juntamente com a atribuição do grau de importância estratégica (Muito Alta – 4, Alta – 3, Média – 2, e pequena – 1) estabelecido pelo grupo.

FORÇAS do Comitê Canoas e Pelotas

Gestão dos conflitos de uso da água Gestão dos recursos hídricos Orientação técnica de conflitos de usos da água (4)	Elaboração do plano de recursos hídricos da bacia em andamento (4)	Representação dos interesses difusos na gestão dos recursos hídricos (4)
Representatividade com entidades especializadas (3)	Definição do enquadramento dos recursos hídricos (em andamento) (3)	Histórico de gerenciamento de conflitos (2)

Fraquezas do Comitê Canoas e Pelotas

Falta de engajamento das organizações-membro do Comitê (4)	Falta de capacitação técnica dos membros do comitê (4)	Falta de representatividade municipal (4)
Não ter câmaras técnicas especializadas para discutir e deliberar sobre diferentes assuntos de interesse do Comitê (4)	Meios e formas de comunicação não são atuais, ferramentas desatualizadas tecnologicamente (3)	Não ter recursos para comunicação adequada das ações do Comitê (3)
Falta de programas de educação ambiental e sanitária da bacia (3)	Falta de registros do acompanhamento histórico de seus representantes e atividades (2)	Falta de participação do Comitê em eventos institucionais realizados na região (3)

Oportunidades do Comitê Canoas e Pelotas

Qualidade dos recursos hídricos da bacia hidrográfica é avaliada como boa (4)

Implementação de programas ambientais (4)

Estratégia de inserção política do Comitê junto aos municípios (3)

Possibilidade de receber recursos provenientes da cobrança pelo uso da água na bacia (4)

Área do território de gerenciamento do Comitê é abrangente, aumento a representatividade e importância da atuação no cenário estadual (3)

Possibilidade de captação de recursos através projetos externos, em diferentes fontes financiadoras (4)

Aumento do potencial de atuação do Comitê mediante a grande disponibilidade hídrica da bacia (4)

Ameaças do Comitê Canoas e Pelotas

Ausência do Plano de Recursos Hídricos (ainda não finalizado e aprovado) (4)

Descontinuidade de assessoramento de uma entidade executiva (4)

Desinteresse político sobre os Comitê de Bacias Hidrográficas (4)

Rotatividade dos representantes das organizações-membro (3)

Não implementação dos instrumentos de gestão dos recursos hídricos na bacia (4)

Dependência e alternância na diretoria de recursos hídricos (órgão gestor estadual) (3)

4. Etapa 2 – Missão do Comitê Canoas e Pelotas

4.1. Programação do Encontro

A oficina realizada de forma virtual, através da plataforma GoogleMeet® para construção da missão do Comitê Canoas e Pelotas, teve a seguinte programação:

PROGRAMAÇÃO



Atividade	Horário inicial
Abertura e boas vindas do Presidente do Comitê Canoas e Pelotas	13h30
Apresentação do conteúdo programado e nivelamento	13h40
Análise dos resultados do encontro anterior – Etapa 01	13h50
Construção da Missão do Comitê Canoas e Pelotas	14h10
Avaliação, acordo para as próximas etapas e encerramento do encontro	15h20

Figura 06 – Programação da Etapa 2 – Construção da Missão

4.2. Relação dos Participantes

Neste encontro realizado em 11 de abril de 2024, participaram 18 representantes de 15 organizações-membro, além de 05 técnicos da entidade executiva – UNC, conforme apresentado no quadro abaixo.

**PROJETO FORTALECIMENTO DOS COMITÊS DE BACIAS
HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.
GRUPO URUGUAI OESTE**

Nome Completo	Organização-membro	Segmento
Karla Grazielle Soares Lima	Coordenadoria Regional de Educação de Lages – CRE	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Lucilene Coelho de Oliveira	Coordenadoria Regional de Educação de Lages – CRE	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Diego Medeiros Gindri	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Vinicius Morales Porto	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC	Órgãos da Administração Federal e Estadual
João Maria Teles de Souza	Associação Lageana de Cultura e Arte Tradicionalista – ALCAT	População da Bacia
Roberto Soncini	ACEA – Associação Curitibanense de Engenheiros e Agrônomos	População da Bacia
Eduardo Marques Martins	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	População da Bacia
Alexandre Gustavo Silva	Associação Comercial e Industrial de Lages – ACIL	População da Bacia
Altherre Branco	Associação dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos do Planalto Catarinense – AEA	População da Bacia
André Leonardo Bortolotto Buck	Associação dos Municípios da Região Serrana – AMURES	População da Bacia
Carlos Augusto Martins dos Reis	ENGIE BRASIL ENERGIA S.A	Usuários de Água
José Heitor Maciel	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN – Curitibanos	Usuários de Água
Alexandre Kunen	Serviço Autônomo de Água e Esgoto - Campos Novos	Usuários de Água
Altamir Boff	Serviço Autônomo de Água e Esgoto - Campos Novos	Usuários de Água
Rafael Spindler	Itajui Engenharia de Obras	Usuários de Água
Edson Correia de Quadros	BAESA - Energética Barra Grande S.A.	Usuários de Água
Adriano Giacomo Ferrari	ENERCAN - Campos Novos Energia S.A.	Usuários de Água
Luiz Carlos do Amaral	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN - São Joaquim	Usuários de Água
Demais Participantes	Entidade	Função
Cintia Hoffer da Rocha	Entidade Executiva UNC	Assessora Técnica
Rafael Leão	Entidade Executiva UNC	Mediador - Técnico Gestão Ambiental
Iara Salete Vezaro	Entidade Executiva UNC	Mobilizadora
Caroline Brocardo	Entidade Executiva UNC	Mobilizadora
Murilo Anzanello Nichele	Entidade Executiva UNC	Técnico Gestão Ambiental

Quadro 03 – Relação dos Participantes da Etapa 2

4.2.1. Construção da Missão

A missão tende a ser permanente e deve ser validada periodicamente pela presidência, secretaria executiva e representantes das organizações-membro do Comitê. Traduz e comunica, de forma objetiva e sucinta, a principal razão para que todos os atores envolvidos estejam conectados e motivados pela orientação e dinâmica organizacional, sendo capazes de realizar as entregas propostas.

A missão precisa ser objetiva para dar foco, ser uma referência ao que se deve fazer.

A metodologia aplicada durante a oficina de construção da missão do Comitê, estimulou os representantes para que refletissem e respondessem duas perguntas antes das atividades práticas: 1 – Qual a razão de ser do Comitê? e 2 – Qual o papel do Comitê?

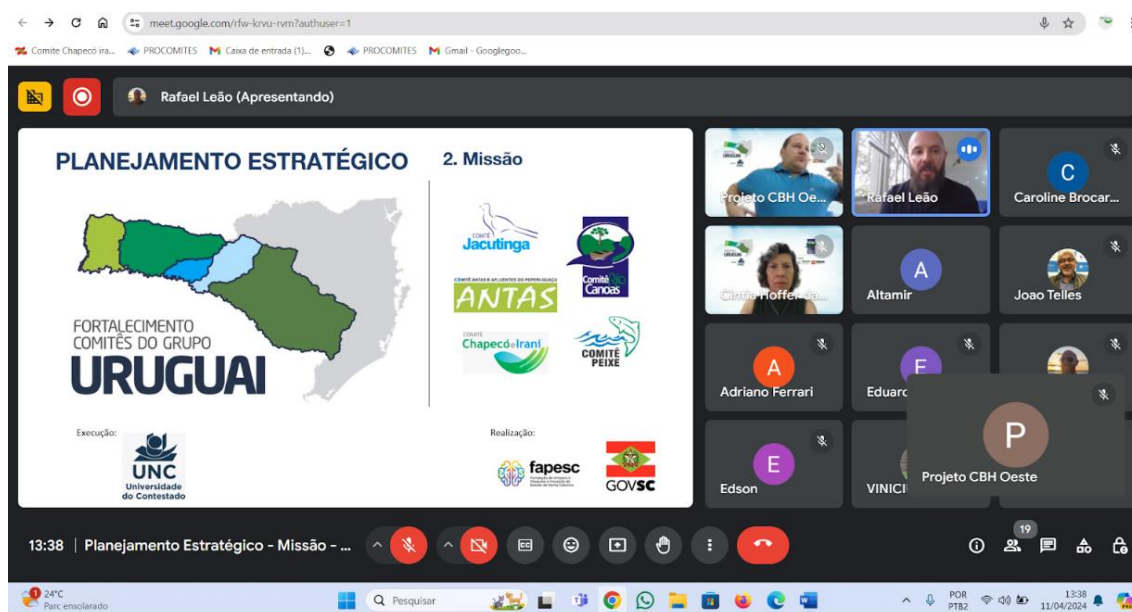


Figura 07 – Início da Construção da Missão

Durante o encontro, realizado de forma virtual, após as considerações conceituais e introdutórias, os participantes foram estimulados para participarem das dinâmicas, em duas etapas distintas.

Para tornar a dinâmica interativa, foi utilizada um software para gerar uma “nuvem de palavras” e respondido individualmente. O resultado é apresentado na imagem abaixo.



Figura 08 – Resultado da nuvem de palavras – Construção da Missão

Posteriormente a turma foi dividida em grupos, os quais receberam a tarefa de elaborar a redação da missão e posteriormente avaliar as redações dos demais grupos, validando assim a frase que melhor os representava. Ao final apenas duas frases seguiram para discussão, priorização e definição coletiva.

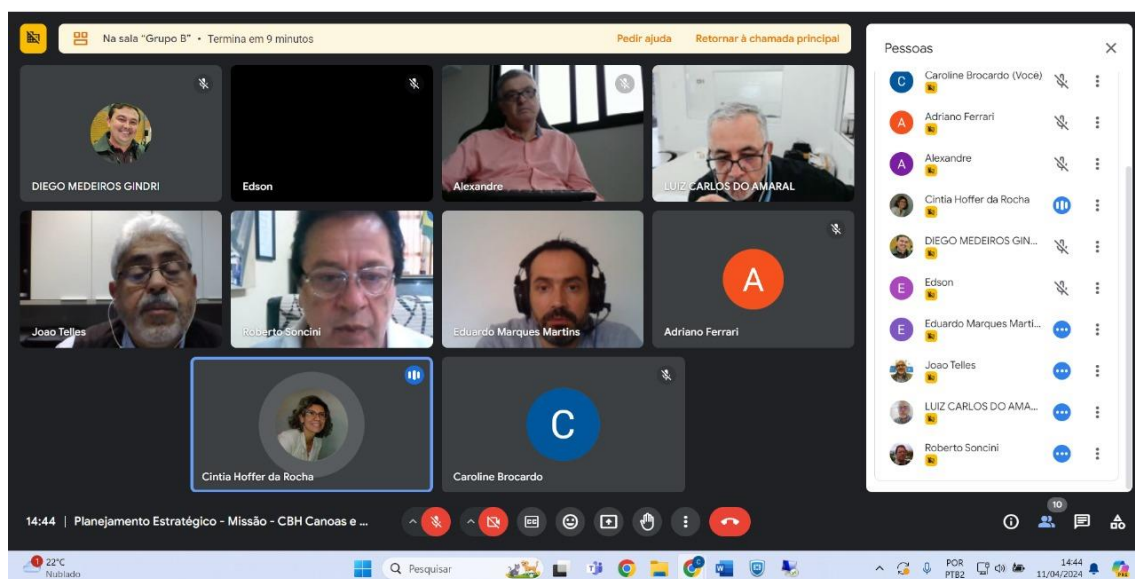


Figura 09 – Discussão em grupos de trabalho – Construção da Missão

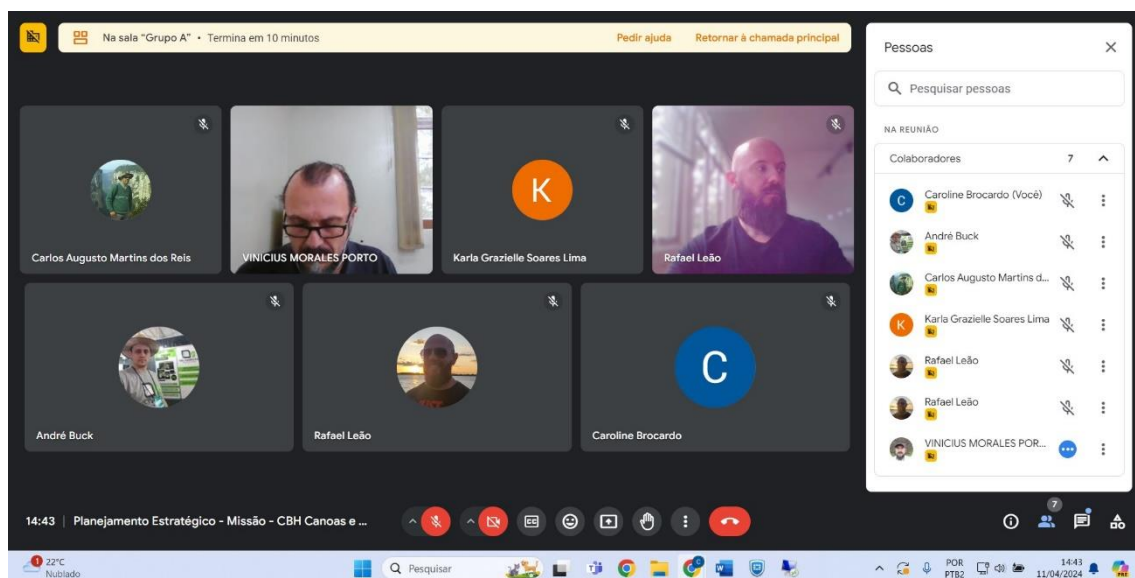


Figura 10 – Discussão em grupos de trabalho – Construção da Missão

4.2.2. Resultado – Missão

Após a discussão nos grupos e validação pela planária, foi escolhida uma frase e ajustada coletivamente atendendo aos anseios dos participantes. Ao final a missão do Comitê Canoas e Pelotas ficou assim definida:

“Planejar, gerenciar e deliberar ações, que promovam o uso democrático dos recursos hídricos, em qualidade e quantidade, nas bacias hidrográficas dos rios Canoas e Pelotas”.

5. Etapa 3 – Visão Estratégica do Comitê Canoas e Pelotas

5.1. Programação do Encontro

A oficina realizada de forma virtual, no dia 17 de abril de 2024, através da plataforma GoogleMeet® para construção da visão estratégica do Comitê Canoas e Pelotas, teve a seguinte programação:

PROGRAMAÇÃO



Atividade	Horário inicial
Abertura e boas vindas do Presidente do Comitê Canoas e Pelotas	13h30
Apresentação do conteúdo programado e nivelamento	13h40
Análise dos resultados do encontro anterior – Etapa 01	13h50
Construção da Visão Estratégica do Comitê Canoas e Pelotas	14h10
Avaliação, acordo para as próximas etapas e encerramento do encontro	15h20

Figura 11 – Programação da Etapa 3 – Construção da Visão Estratégica

5.2. Relação dos Participantes

Neste encontro realizado em 17 de abril de 2024, participaram 18 representantes de 15 organizações-membro, além de 05 técnicos da entidade executiva – UNC, conforme apresentado no quadro abaixo.

Nome Completo	Organização-membro	Segmento
Vinicius Morales Porto	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Clayton Costa	Corpo de Bombeiro Militar de Santa Catarina	Órgãos da Administração Federal e Estadual
João Maria Teles de Souza	Associação Lageana de Cultura e Arte Tradicionalista – ALCAT	População da Bacia
Roberto Soncini	ACEA – Associação Curitibanense de Engenheiros e Agrônomos	População da Bacia
André Leonardo Bortolotto Buck	Associação dos Municípios da Região Serrana – AMURES	População da Bacia
Liandra Sartor da Silva	Secretaria Municipal de Águas e Saneamento – SEMASA	População da Bacia
Paula Andressa Wunderlich de Andrade	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia – CREA	População da Bacia
Carlos Augusto Martins dos Reis	ENGIE BRASIL ENERGIA S. A	Usuários de Água
Luiz Carlos do Amaral	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN - São Joaquim	Usuários de Água
Priscila Schimitz Heinzen	Polícia Militar Ambiental	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Názaro Vieira Lima	EPAGRI	Órgãos da Administração Federal e Estadual
Demais Participantes	Entidade	Função
Cintia Hoffer da Rocha	Entidade Executiva UNC	Assessora Técnica
Rafael Leão	Entidade Executiva UNC	Mediador - Técnico Gestão Ambiental
Iara Salete Vezaro	Entidade Executiva UNC	Mobilizadora
Caroline Brocardo	Entidade Executiva UNC	Mobilizadora
Murilo Anzanello Nichele	Entidade Executiva UNC	Técnico Gestão Ambiental
Priscila Schmitz Heinzen	Polícia Militar Ambiental	Polícia Militar Ambiental
Názaro Vieira Lima	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI

Quadro 04 – Relação dos Participantes da Etapa 3

5.2.1. Construção da Visão Estratégica

A visão deve refletir o ideal e as aspirações a respeito do seu futuro, deve ser desafiadora, porém realista. Pode ser considerada como uma bússola do Comitê, que serve para direcionar e indicar aonde quer chegar em determinado período de tempo. Indica também como o Comitê quer ser visto e reconhecido pelos atores com que se relaciona.

A metodologia aplicada durante a oficina de construção da visão estratégica do Comitê, estimulou os representantes que refletissem e respondessem duas perguntas antes das atividades práticas: 1 – Como vemos o Comitê em 5 anos? 2 – Qual a posição que buscamos para o Comitê em 5 anos?

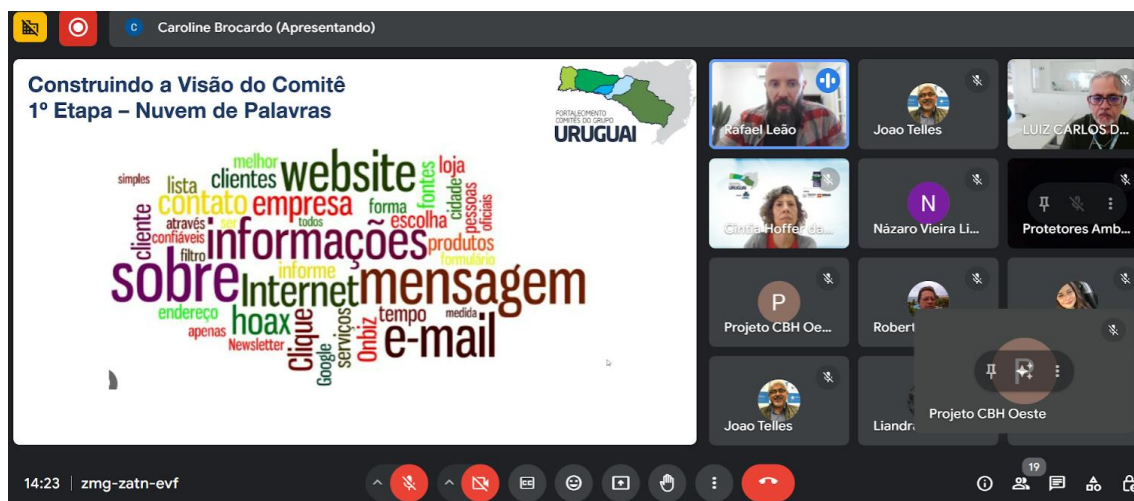


Figura 12 – Início da Construção da Visão

Assim como na construção da Missão, a primeira dinâmica da oficina de construção da Visão Estratégica objetivou a determinação de palavras-chave, as quais os representantes indicaram aquelas deveriam conter na redação final.

Para tornar a dinâmica interativa, foi utilizada um software para gerar uma “nuvem de palavras” e respondido individualmente. O resultado é apresentado na imagem abaixo.

Visão Estratégica do Comitê Canoas e Pelotas

27 respostas



Figura 13 – Resultado da nuvem de palavras – Construção da Visão Estratégica

Posteriormente a turma foi dividida novamente em dois grupos, os quais receberam a tarefa de elaborar a redação da visão estratégica e posteriormente avaliar as redações dos demais grupos, validando assim a frase que melhor os representava. Ao final apenas duas frases seguiram para discussão, priorização e definição coletiva.

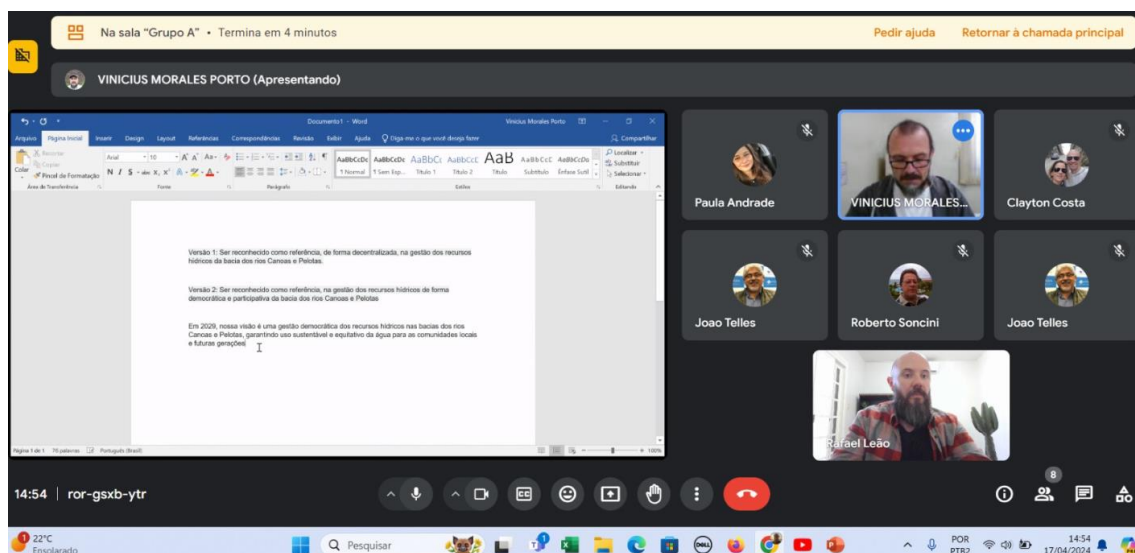


Figura 14 – Discussão em grupos de trabalho – Construção da Visão Estratégica

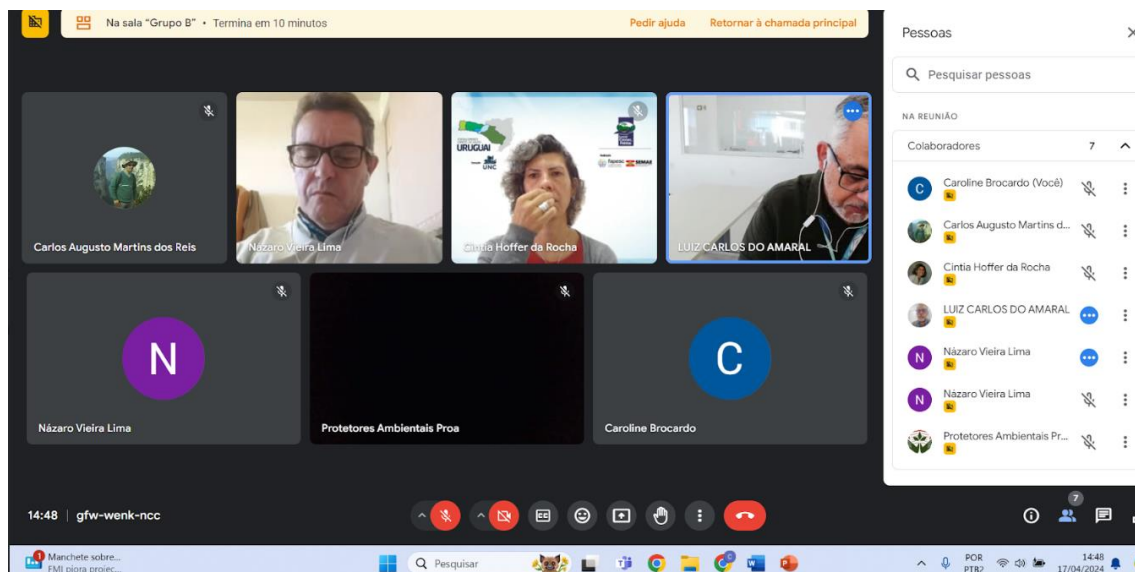


Figura 15 – Discussão em grupos de trabalho – Construção da Visão Estratégica

5.2.2. Resultado – Visão Estratégica

Após a discussão nos grupos e validação pela planária, foi escolhida uma frase e ajustada coletivamente atendendo aos anseios dos participantes. Ao final a visão estratégica do Comitê Canoas e Pelotas ficou assim definida:

“Ser referência para a população da Bacia Hidrográfica dos Rios Canoas e Pelotas, pela atuação democrática em uma gestão de excelência dos recursos hídricos até 2029”.

6. Etapa 4 – Objetivos Estratégicos e Plano Estratégico de Ação

6.1. Programação do encontro

O encontro foi realizado de forma presencial, na tarde do dia 31 de julho de 2024, nas dependências da UNIPLAC, em Lages/SC, com a seguinte programação:

PROGRAMAÇÃO – 31/07/2024



Atividade	Horário inicial
Abertura e boas vindas do Presidente do Comitê Canoas e Pelotas	13h30
Resultados da Etapa 01 – Análise FOFA	13h45
Resultados da Etapa 02 – Missão e Visão Estratégica	14h00
Apresentação e Definição dos Objetivos Estratégicos	14h10
Construção do Plano Estratégico de Ação	15h30
Definição das estratégias de monitoramento do Planejamento Estratégico	16h30
Avaliação do Encontro e Encerramento	16h45

Figura 16 – Programação da Etapa 3 – Objetivos e Plano Estratégico de Ação

6.2. Relação dos Participantes

Neste encontro participaram 20 representantes de 19 organizações-membro, além de 03 técnicos da Entidade Executiva – UNC, conforme lista de presentes:

**PROJETO FORTALECIMENTO DOS COMITÊS DE BACIAS
HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.
GRUPO URUGUAI OESTE**

Nome Completo	Organização-membro	Segmento
Taize Caroline Dreyer	Instituto do Meio Ambiente - IMA	Órgãos da Administração Federal e Estadual
André Leonardo Bortolotto Buck	Associação dos Municípios da Região Serrana – AMURES	População da Bacia
Paula Andressa Wunderlich de Andrade	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia - CREA	População da Bacia
Josie Moraes Mota	Prefeitura Municipal de Lages	População da Bacia
Cleusa Aparecida Souza	Prefeitura Municipal de Rio Rufino	População da Bacia
Eduardo Marques Martins	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	População da Bacia
Alexandre Gustavo Vieira Silva	Sindicato Rural de Lages	População da Bacia
Brenda Ferreira Alves	Berneck S.A Painéis e Serrados	Usuários de Água
Luiz Carlos do Amaral	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN - São Joaquim	Usuários de Água
Brenno Mazaro dos Santos	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN - Curitibanos	Usuários de Água
Danielli Aparecida Junges	KLABIN S.A	Usuários de Água
Claudinei Rodrigues de Macedo	KLABIN S.A	Usuários de Água
Altamir Boff	Serviço Autônomo de Águas e Esgoto SAMAE – Campos Novos	Usuários de Água
Demais Participantes	Entidade	Função
Cintia Hoffer da Rocha	Entidade Executiva UNC	Assessora Técnica
Rafael Leão	Entidade Executiva UNC	Mediador - Técnico Gestão Ambiental

Quadro 05 – Relação dos Participantes da Etapa 4

6.2.1. Definição dos Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos descrevem as estratégias que o planejamento deverá desenvolver para alcançar seus objetivos. Assim, para que o objetivo do plano seja alcançado, deve-se perguntar: “o que deverá ser feito estrategicamente pelo plano?”

Os Objetivos Estratégicos espelham os caminhos/meios que serão desenvolvidos visando assegurar que as mudanças pretendidas sejam promovidas.



Figura 17 – Abertura da Etapa 4



Figura 18 – Debate entre o grupo participante

PROJETO FORTALECIMENTO DOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. GRUPO URUGUAI OESTE

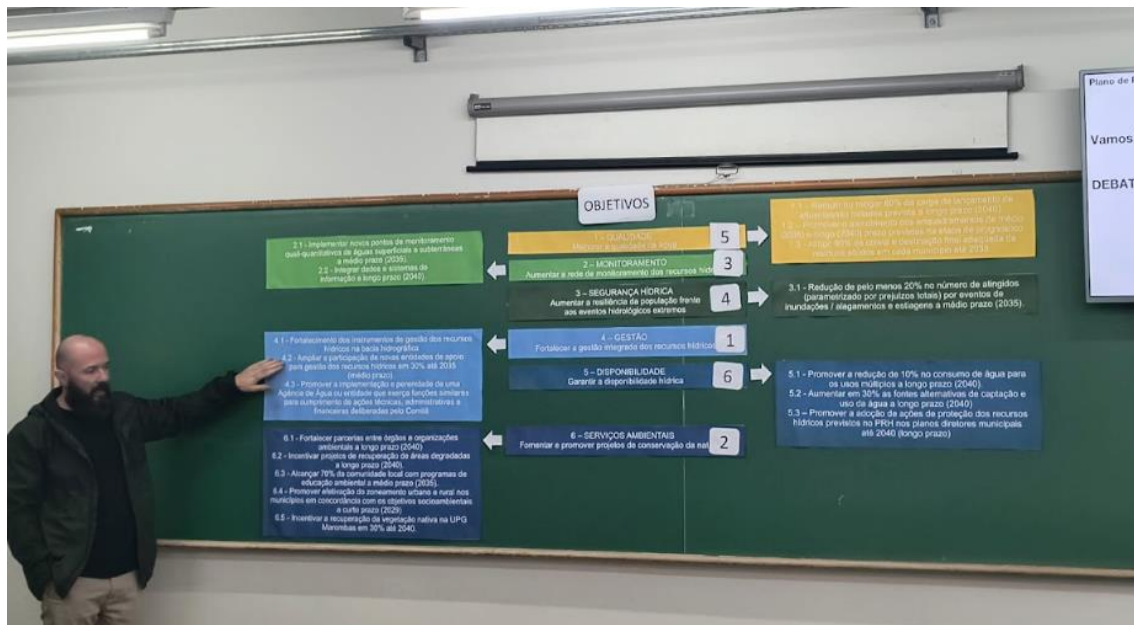


Figura 19 – Definição dos Objetivos Estratégicos

Após a abordagem conceitual e utilizando-se do Plano de Recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica do Canoas e Pelotas (SANTA CATARINA, 2024), foram apresentados os Objetivos Gerais e as Metas do referido Plano.

Para hierarquização dos Objetivos Estratégicos considerou-se a missão e a visão do Comitê, além de utilizar os elementos da Análise FOFA (principalmente as Oportunidades). Em prosseguimento, o grupo foi instigado a discutir os objetivos e metas e posteriormente hierarquizar, para iniciar o plano estratégico de ação, sendo assim definido.

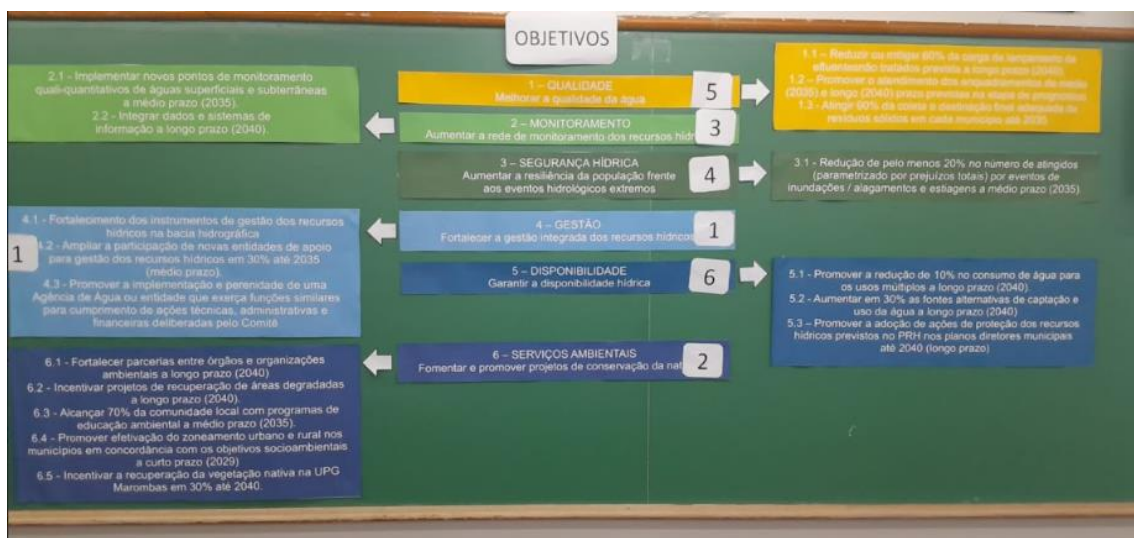


Figura 20 – Objetivos e Metas Estratégicas Hierarquizadas

6.2.2. Plano Estratégico de Ação

O Plano Estratégico de Ação é a fase de detalhamento do componente executivo do plano, geralmente composto por projetos, ações e atividades, sendo o documento central para a execução e gerenciamento.

Assim, foi apresentado ao grupo a metodologia em que os objetivos estratégicos hierarquizados, seriam desmembrados em atividades, com indicação de responsável/coordenador e data de início e fim de determinada ação.

Desta forma, coletivamente foram estabelecidas as principais atividades sobre o objetivo estratégico 1: “Fortalecer a gestão integrada dos recursos hídricos” e como meta 1: “Ampliar e fortalecer mecanismos que visem garantir a representatividade e participação dos representantes no Comitê Canoas e Pelotas em 30% até 2035 (médio prazo)”.

Nº	Objetivo	Meta	Atividades	Coordenador/Responsável	Cronograma	
					Início	Fim
1	Fortalecer a gestão integrada dos recursos hídricos	Ampliar e fortalecer mecanismos que visem garantir a representatividade e participação dos representantes no Comitê Canoas e Pelotas em 30% até 2035 (médio prazo)	Ampliar a divulgação de eventos do comitê	Entidade Executiva	Contínua	
			Elaboração de reuniões/boletins periódicos sobre o panorama da bacia hidrográfica	Entidade Executiva	Contínua, bimensal	
			Promover formação contínua no âmbito dos recursos hídricos para a comunidade da bacia			
			Integração ao comitê Canoas e Pelotas de cooperativas, associações de agricultores, concessionárias entre outros agentes.	Não cabe, realizada via ASP		
			Promover a modernização e atualização constante dos meios de comunicação digital institucionais (páginas e sites eletrônicos, bem como redes sociais) - ofício a SEMAE manifestando intenção de modernização do SIRHESC - Envio via SGPE	Presidente + Entidade Executiva		
			No âmbito do comitê, criação de uma câmera técnica permanente destinada à resolução de conflitos	Direcionou para a ação "Identificação de necessidade de Câmaras Técnicas no Comitê e possíveis nomes"		
			Promover ações em apoio à mobilização de agentes municipais para fortalecer a participação nas discussões e decisões do Comitê Canoas e Pelotas	Ver no próximo encontro		
			Elaboração de carta aos candidatos aos poderes executivos e legislativos dos municípios da BH	Eduardo + Entidade Executiva	01/08/2024	01/08/2024

**PROJETO FORTALECIMENTO DOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.
GRUPO URUGUAI OESTE**

Nº	Objetivo	Meta	Atividades	Coordenador/Responsável	Cronograma	
					Início	Fim
			Enviar a carta aberta a todas câmaras e prefeituras envio digital e publicação SIRHESC	Entidade Executiva + Presidente	01/08/2024	01/09/2024
			Apresentar a carta presencialmente em alguns municípios estratégicos, através de representantes do CBH - Fazer o contato com todos os representantes para identificar aqueles que possam executar a atividade	Presidente		
			Apresentar a carta aos deputados e representantes regionais do governo estadual e federal	Presidente		
			apresentar a carta aos eleitos, em reunião da AMURES e AMURC	André (AMURES) Roberto (AMURC)		01/02/2025
			Sugerir as prefeituras a vinculação do SIRHESC - Comitês e Canoas	Presidente		
			Identificação de necessidade de Câmaras Técnicas no Comitê e possíveis nomes	Luiz Carlos (CASAN)		01/09/2024

Quadro 06 – Plano Estratégico de Ação

6.2.3. Meios de Verificação e Monitoramento do Planejamento Estratégico

A monitoria consiste no acompanhamento do plano estratégico de ação, visando assegurar que o mesmo se encontra na direção dos objetivos e resultados esperados.

Assim, essa atividade envolve as ações de controle periódico, com a comparação entre o que foi realizado e o que havia sido planejado, e a análise dos desvios ocorridos durante a implementação.

No encontro realizado houve a pré-definição de que o monitoramento do Planejamento Estratégico será conduzido através da Câmara Técnica Institucional (CTI).

Neste mesmo sentido, houve a necessidade de se estabelecer um representante de organização-membro para tornar-se responsável pelo monitoramento, assim definido pelo nome da Dr. Eduardo Marques Martins, representante da UFSC.

7. Considerações Finais

Ao final dos quatro encontros, realizados de forma presencial e virtual, foi registrada a participação geral de aproximadamente 80% das organizações-membro do Comitê Canoas e Pelotas. Na Figura 21 é apresentado o número total de organizações nos três encontros realizados.

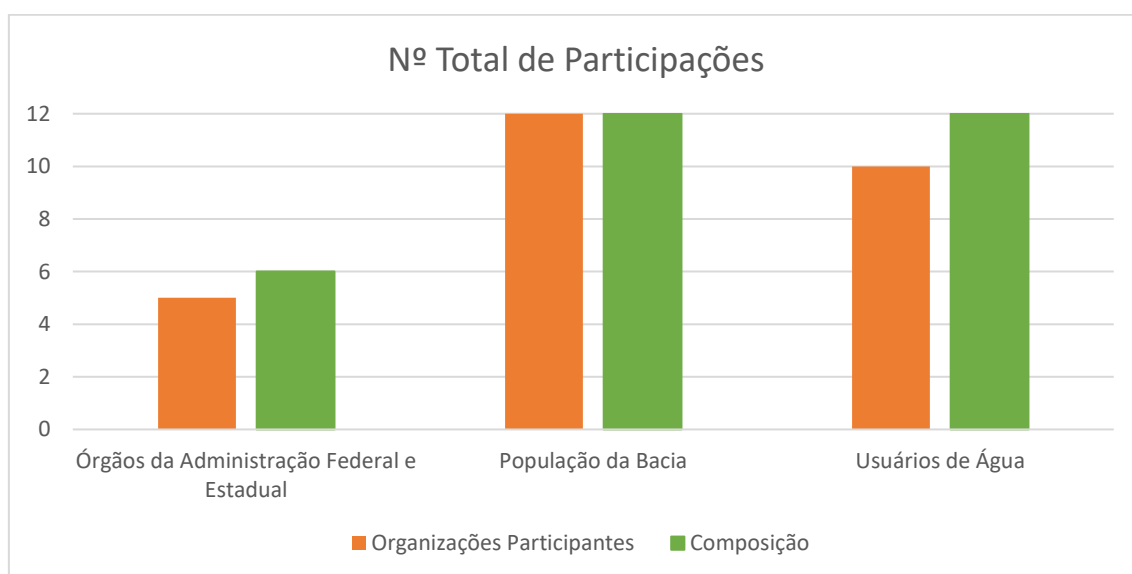


Figura 21 – Participação das organizações-membro durante o Planejamento Estratégico

O próximo encontro para avaliação e monitoramento, e construção das atividades do objetivo estratégico 2, está previsto para acontecer de forma virtual, no mês de setembro, durante a reunião da Câmara Técnica. O grupo participante da etapa 4, está registrado na imagem abaixo.



Figura 21 – Grupo participante da etapa 3 do Planejamento Estratégico

Ao final, o grupo presente realizou uma avaliação, classificando os encontros de forma satisfatória e que atendeu aos objetivos propostos.

Os participantes também assumiram o compromisso de se fazerem presentes no próximo encontro para dar continuidade à elaboração do plano estratégico de ação, e contribuir no engajamento de mais representantes das organizações-membro do Comitê.



PROJETO FORTALECIMENTO DOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. GRUPO URUGUAI OESTE

Referências

CORDIOLI, S. Enfoque Participativo: um processo de mudança, conceitos e instrumentos e aplicação prática. Gênese, Porto Alegre/RS. 2009.

JÚNIO, G. P. & CORDIOLI, S. Planejamento Participativo - Uma abordagem prática da percepção ao resultado. Porto Alegre: Deseño, 2021.

[planejamento-estrategico-comite-bacias.pdf](#)

[Relatório sobre a elaboração do planejamento estratégico dos Comitês PCJ – FASE 2.pdf](#)

[relatorio-planejamento-comites-pcj-fase1.pdf](#)