



DELIBERAÇÃO Nº 021, de 26 de novembro de 2024

Aprova o Planejamento Estratégico do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba para o biênio de 2025-2026.

O COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO ARARANGUÁ E AFLUENTES DO MAMPITUBA, doravante denominado Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba, instituído pelo Decreto Estadual nº 664 de 17 de junho de 2020, no uso das suas atribuições que lhe confere a Resolução nº 19 de 19 de setembro de 2017 do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH), e

Considerando o Planejamento Estratégico Bianual 2025-2026 construído no âmbito das ações da Entidade Executiva Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, pelo Profor Águas – Programa de Fortalecimento dos Comitês de Bacia Hidrográfica do Sul Catarinense;

DELIBERA:

Artigo 1º. Fica aprovado o Planejamento Estratégico do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba para o biênio de 2025-2026.

Parágrafo único. O Planejamento Estratégico a que se refere o caput deste artigo constitui o anexo I desta Deliberação.

Artigo 2º. Esta deliberação entra em vigor a partir da data de sua publicação no Sistema de Informações de Recursos Hídricos do Estado de Santa Catarina - SIRHESC.

Araranguá (SC), 26 de novembro de 2024.

Eliandra Gomes Marques

Presidente do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA
BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO ARARANGUÁ E AFLUENTES CATARINENSES
DO RIO MAMPITUBA**

BIÊNIO: 2025-2026

Araranguá (SC)
Novembro/2024.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

BIÊNIO: 2025-2026

NOME DO COMITÊ: COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO ARARANGUÁ E AFLUENTES CATARINENSES DO RIO MAMPITUBA – COMITÊ ARARANGUÁ E AFLUENTES DO MAMPITUBA

DECRETO DE CRIAÇÃO: DECRETO ESTADUAL Nº 664/2020

ENDEREÇO: Rua Marcos João Patrício, s/n, anexo ao CETRAR/EPAGRI – Araranguá/SC

Site: www.aguas.sc.gov.br/o-comite-rio-ararangua/inicial-rio-ararangua

Instagram: [instagram.com/comite_ararangua](https://www.instagram.com/comite_ararangua)

Facebook: [facebook.com/comite.ararangua/](https://www.facebook.com/comite.ararangua/)

Blog: comitebaciaararangua.blogspot.com/

Telefone: (48) 3529-0312

E-mail: comiteararangua@gmail.com

PRESIDÊNCIA

Presidente: Eliandra Gomes Marques

Vice-Presidente: Juliano Mondardo Dal Molin

SECRETARIA EXECUTIVA

Secretário Executivo: Maurício Thadeu Fenilli de Menezes

RESPONSÁVEL pela Elaboração do Planejamento Estratégico:

Alcance Gestão Empresarial contratada pela Entidade Executiva ProFor Águas – UNESC.

Araranguá (SC)
Novembro/2024.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025 - 2026



Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba

Sumário

1. Introdução	4
2. Conceituação de planejamento estratégico	4
2.1. Planejamento.....	4
2.2. Estratégia	5
2.3. Planejamento Estratégico.....	5
2.4. Etapas do Planejamento Estratégico	7
2.5. Identidade da organização	7
2.5.1. Missão	7
2.5.2. Visão	7
2.5.3. Valores.....	7
2.6. Análise SWOT ou FOFA Aplicada à Avaliação Estratégica	8
2.7. Postura estratégica:.....	9
2.7.1. Estratégia de Sobrevivência: Ameaças + Fraquezas	9
2.7.2. Estratégia de Crescimento: Oportunidades + Fraquezas	10
2.7.3. Estratégia de Manutenção: Ameaças + Forças.....	10
2.7.4. Estratégia de Desenvolvimento: Oportunidades + Forças.....	10
2.8. Estabelecimento de Objetivos, OKRs e Indicadores	10
2.8.1. Objetivos Estratégicos	11
2.8.2. Indicadores	11
2.8.3. Metodologia OKRs – Gestão Ágil	11
2.9. Plano de Ação:	13
3. Metodologia	14
4. Contexto do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba	15
5. Planejamento Estratégico Bianual do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba (2025 e 2026)	16
5.1. Direcionamento Estratégico	16
5.1.1. Missão	16
5.1.2. Visão	17
5.1.3. Valores.....	17
5.2. Análise SWOT ou FOFA Aplicada à Avaliação Estratégica	18
5.3. Postura estratégica:.....	20
5.4. Estabelecimento de Objetivos, OKRs e Indicadores	21
5.4.1. Objetivos Estratégicos	21
5.5. Metodologia OKRs – Gestão Ágil	24

5.6. Plano de Ação:.....	25
6. Considerações Finais:.....	30
7. Equipe Técnica.....	31
8. Bibliografia	32
9. Anexos.....	33
9.1. Registro fotográfico da Oficina 1 do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba	33
9.2. Registro fotográfico da Oficina 2 do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba	33
9.3. Registro fotográfico da Oficina 3 do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba	34
9.4. Foto da planilha de controle do plano de ação	34
9.5. Questionário semiestruturado aplicado nas entrevistas.....	35

1. Introdução

O presente documento apresenta resumidamente a experiência do processo de construção do planejamento estratégico bianual para o Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba (Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba), o qual é um dos Comitês constantes do Agrupamento Sul das Bacias Hidrográficas Catarinenses.

A estrutura de apresentação desse relatório final contempla a conceituação sobre planejamento estratégico, a metodologia empregada e como se deu o atendimento às etapas identificadas no plano de trabalho. Em atendimento ao plano estabelecido, são detalhadas as etapas do planejamento, que inclui o diagnóstico, a análise ambiental, o mapa estratégico, os OKRs (Objetivos e resultados-chave) com a priorização dos objetivos e os planos de ação.

O objetivo deste trabalho foi estabelecer e alinhar as estratégias a serem desenvolvidas pelo Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba para o exercício de 2025-2026, promovendo a integração e alinhamento das ações e das partes interessadas, tendo como foco resultados de médio e longo prazo.

Ao longo do trabalho procurou-se identificar como está posicionado o Comitê perante o mercado, através da análise das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades. Com base nesta análise e na Visão de Futuro, que compõe a ideologia da instituição, elaborou-se o Planejamento Estratégico, considerando os objetivos estratégicos prioritários e o plano de ação para o alcance desses objetivos.

2. Conceituação de planejamento estratégico

2.1. Planejamento

O planejamento é algo que está presencialmente em nosso cotidiano. Diariamente planejamos nossas atividades, nossas finanças, nossa vida pessoal, familiar, e para isso traçamos objetivos e identificamos pontos aonde queremos chegar.

O interessante é observar que, para alcançar os objetivos, precisamos refletir sobre o que deve ser feito: definir um caminho para chegar lá, traçar roteiros, organizar etapas, enfrentar desafios, aproveitar oportunidades, levantar verbas, pensar em planos alternativos, entre outras coisas. E isso nada mais é que planejamento.

Embora muitos acreditem que a sorte é um fator importante para atingir o ponto almejado, o bom planejamento é um dos grandes responsáveis por isso. Por essa razão, torna-se tão relevante falar sobre esse assunto.

2.2. Estratégia

É o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização.

2.3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que define as ações mais adequadas para que uma organização alcance seus objetivos. É um processo contínuo e sistemático que envolve a análise do contexto, a definição de diretrizes e a tomada de decisões. O planejamento estratégico pode ser de curto, médio ou longo prazo.

O planejamento estratégico deve ser compreendido como um conjunto de processos, contínuos e sistemáticos, que concentram a atenção, recursos e esforços em um caminho para que haja organização na gestão e o alcance dos objetivos estabelecidos. É um processo sistêmico que identifica as melhores condições e formas para se conquistar o sucesso. Ele estabelece um rumo a ser seguido e esquematiza a busca pelos melhores resultados.

De acordo com o professor Chiavenato, o conceito de planejamento estratégico está associado aos objetivos estratégicos que impactam na direção e na viabilidade dos processos. É a partir da definição desses objetivos, então, que a estratégia para os alcançar é elaborada por meio do planejamento.

Nesse contexto, planejar significa estabelecer ações que representam o melhor caminho para alcançar os objetivos com base na observação do contexto

atual, visualização de cenários e análise sobre o futuro e expectativas da organização para os anos seguintes.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Para que ele serve:	Para que ele não serve:
Proporcionar o cenário atual	Eliminar riscos, já que o objetivo é entender a melhor forma de enfrentá-los.
Identificar as estratégias possíveis de serem utilizadas, decidindo qual delas é a mais apropriada para o momento.	Tomar decisões futuras. Na verdade, o planejamento serve como apoio para tomar decisões atuais, que visam tornar o futuro da organização mais seguro e saudável.
Priorizar as ações que devem ser realizadas.	

Vale ressaltar que o planejamento estratégico serve para qualquer tipo de organização, independentemente do porte. É um processo válido para que as organizações definam o caminho que irão seguir, de acordo com o momento pelo qual estão passando:

 Organizações em crescimento, que precisam avaliar uma forma de gerar mais valor às partes interessadas;

 Organizações que estão passando por problemas e precisam solucioná-los, mas ainda não têm clareza de como fazer isso;

 Organizações que desejam se reposicionar estrategicamente e precisam aprimorar ou adaptar o modelo de negócio existente;

 Organizações que desejam antecipar tendências e precisam estar preparadas para lidar com modelos de atuação que podem substituir os atuais.

2.4. Etapas do Planejamento Estratégico



2.5. Identidade da organização

2.5.1. Missão

É uma declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito, finalidade de sua existência, motivo pela qual foi criada. Diz sobre onde ela está. É a identidade da organização.

2.5.2. Visão

É o futuro para a organização, o que a organização deseja alcançar. Ao determinar a visão, é necessário ter em mente como queremos que essa seja vista e reconhecida. Diz respeito onde desejamos chegar.

2.5.3. Valores

Os princípios, credos, filosofia, crenças ou valores de uma organização são o que ela acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão e para o alcance de sua visão de futuro.

De igual forma que as pessoas, as organizações também possuem princípios que guiam o seu modo de agir. Os princípios são os ideais do empreendimento e os alicerces para seus planos e ações. Ajudam a organização a manter seu sentido. Os princípios devem ser definidos baseado no que a organização acredita e no que se propõe a cumprir.

2.6. Análise SWOT ou FOFA Aplicada à Avaliação Estratégica

A matriz SWOT ou FOFA é uma técnica usada para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças com o intuito de desenvolver um plano estratégico para a organização. É um instrumento de análise simples e valioso que levará a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis.



A matriz é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a organização.



Forças: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização.



Fraquezas: são as variáveis internas e controláveis desfavoráveis para a organização.



Oportunidades: são variáveis externas não controláveis pela organização, mas que podem criar condições favoráveis.



Ameaças: são variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar condições desfavoráveis.

2.7. Postura estratégica:

Após a identificação do cenário externo e interno da organização, é necessário definir a postura estratégica da organização, ou seja, quais as atitudes estratégicas que a organização irá adotar a partir do cenário que a organização apresenta.

Matriz SWOT Cruzada		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Forças	Desenvolvimento Forças + Oportunidades	Manutenção Forças + Ameaças
	Fraquezas	Crescimento Fraquezas + Oportunidades	Sobrevivência Ameaças + Fraquezas

A combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

2.7.1. Estratégia de Sobrevivência: Ameaças + Fraquezas

Como evitar que uma fraqueza potencialize uma ameaça?

Esta postura é voltada ao reposicionamento da organização. As fraquezas e ameaças são mais relevantes, resultado em um quadro pouco favorável para o alcance dos objetivos. As fraquezas estão potencializadas pelas ameaças, sendo um momento para traçar boas estratégias e mudar esta situação.

2.7.2. Estratégia de Crescimento: Oportunidades + Fraquezas

Como evitar que uma fraqueza impeça a busca pela oportunidade?

Esta postura é voltada ao desenvolvimento interno da entidade. As fraquezas e oportunidades são mais relevantes, sendo este um momento para pensar em crescimento. As oportunidades são favoráveis e as fraquezas são fatores internos controlados pela organização. Deve-se pensar em estratégias para neutralizar as fraquezas e aproveitar melhor as oportunidades existentes.

2.7.3. Estratégia de Manutenção: Ameaças + Forças

Como as forças podem amenizar as ameaças?

Esta postura é voltada ao fortalecimento do posicionamento da organização. As forças e ameaças são mais relevantes, sendo este um quadro de alerta. As ameaças estão desfavorecendo as forças e por isso deve-se pensar em estratégias para minimizar os impactos das ameaças sobre as forças.

2.7.4. Estratégia de Desenvolvimento: Oportunidades + Forças

Como as forças podem alavancar as oportunidades?

Esta postura é voltada ao crescimento da organização. É o quadro mais favorável que a organização pode estar, pois as forças e oportunidades são mais relevantes. Como as oportunidades estão favorecendo as forças, deve-se pensar em estratégias para manter o ritmo e aproveitar o melhor potencial em relação aos objetivos propostos.

2.8. Estabelecimento de Objetivos, OKRs e Indicadores

São elementos que identificam de forma clara e precisa o que a organização deseja e pretende alcançar. A partir dos objetivos e de todos os dados levantados, são definidas as metas.

As metas existem para monitorar o progresso da organização. Para cada meta existe normalmente um plano operacional, que é o conjunto de ações necessárias para atingi-la. Toda meta, ao ser definida, deve conter a unidade de medida e onde pretende chegar.

Expressa o que a organização deseja atingir e precisa ser específico e possuir resultados mensuráveis.

2.8.1. Objetivos Estratégicos

Eles fornecem uma visão de futuro e direcionam a organização de forma clara e concisa para um determinado caminho. Ou seja, estabelecem os resultados que se pretende atingir dentro de um período estipulado



2.8.2. Indicadores

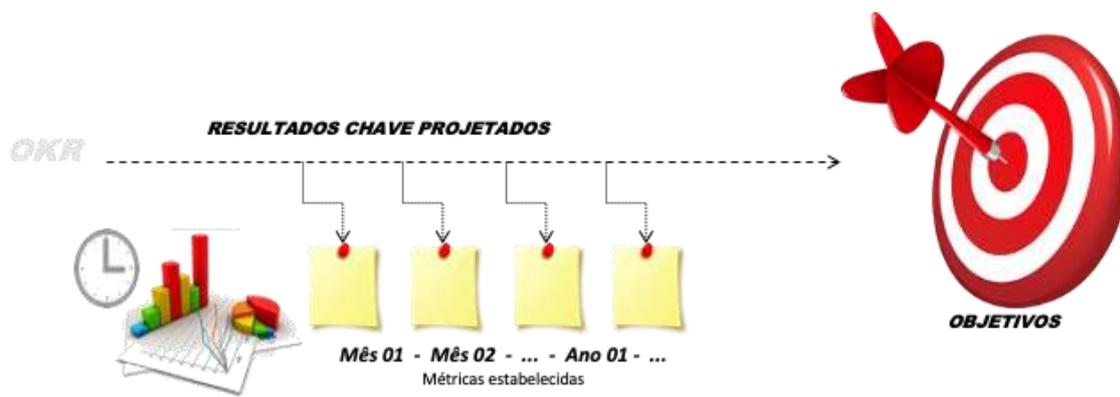
Indicadores são ferramentas de medição utilizadas para avaliar e quantificar o desempenho de diversos aspectos da evolução do que foi planejado. Eles podem abordar diversas áreas e nesse caso focados na medição ao atendimento do que foi priorizado e detalhado em um plano de ação.

2.8.3. Metodologia OKRs – Gestão Ágil

OKR (Objectives and Key Results ou objetivos e resultados-chave) – Metodologia para definição de objetivos e resultados-chave para desdobramento das ações.

Objetivo – direção clara / alvo a ser alcançado

Resultados chave – parâmetros ou resultados que permitirão alcançar o objetivo – métricas que permitem monitorar a execução das ações.



Por que implementar OKRs?

OKR não é apenas uma metodologia de gestão de metas, é uma ferramenta de transformação corporativa (cultura) e de mobilização em rede.



O que queremos realizar como entidade?

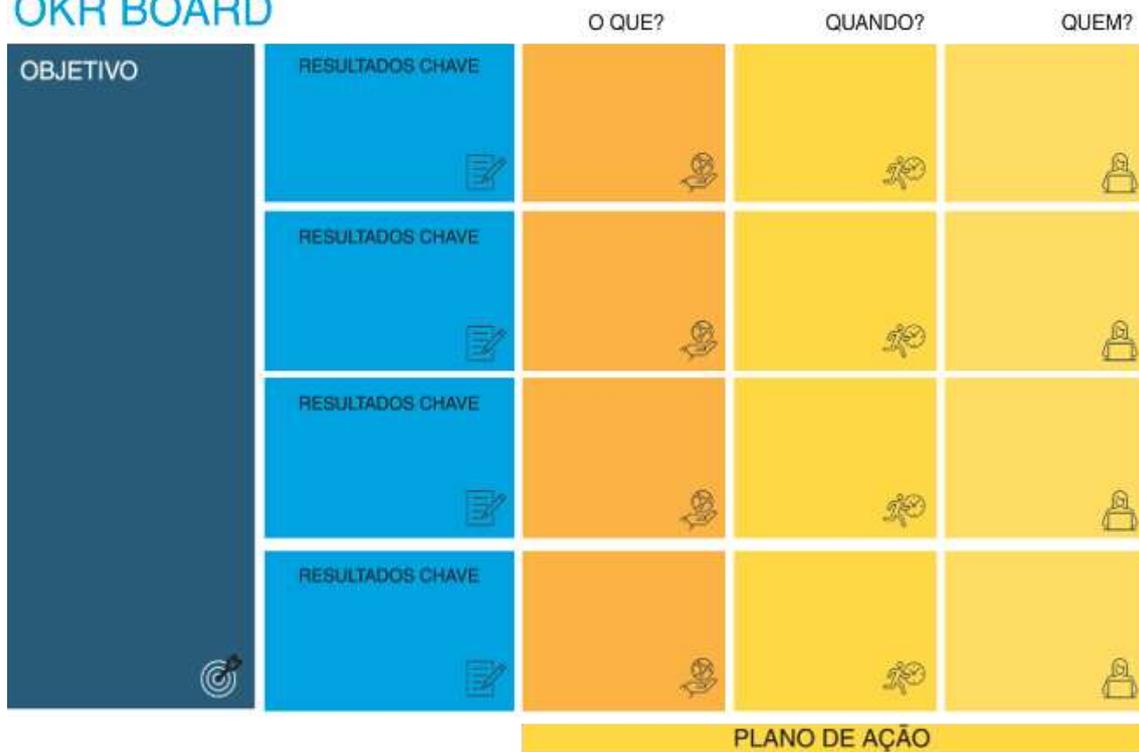


Quais são as ações que não devemos tomar?



Nossos times realmente utilizam totalmente seus potenciais?

OKR BOARD



2.9. Plano de Ação:

O plano de ação tem por objetivo definir os desdobramentos da estratégia em Planos de Ação com monitoramento, por meio de um Painel de Resultados. Neste sentido é hora de transformar em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias realizadas até agora.

A ferramenta 5W2H é um *checklist* das atividades preventivas e corretivas que precisam ser desenvolvidas dentro de uma organização, estruturado de forma prática, simples, eficiente e clara. Para isso, envolve líderes e colaboradores para identificação de necessidades e propostas de soluções aos objetivos que se deseja alcançar.

A essência desta ferramenta é descrever de forma sucinta um objetivo e detalhar as ações, custos e responsáveis para alcançá-lo



3. Metodologia

A metodologia utilizada teve por base diálogos participativos e conversações estratégicas. Partiu-se do princípio de que o conhecimento está presente e acessível nas pessoas que fazem parte da organização.

Organizações são centros de conexões que se concretizam nas relações de parceria, redes, alianças e ações convergindo para objetivos comuns, mobilizando para a mudança, gerando resultados sustentáveis a longo prazo.

Ao longo do período de formatação desse planejamento foram realizados entrevistas e encontros, estabelecendo um diálogo colaborativo, resultando na construção do planejamento estratégico. As entrevistas foram realizadas aplicando-se um questionário orientativo semiestruturado de forma que permitisse o diálogo e a melhor contribuição do entrevistado ao processo.

O trabalho contou com a participação dos membros do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba, buscando-se as experiências vividas, não apenas na posição atual, mas ao longo dos anos de atividade profissional, usando-as como força impulsionadora para o presente e canalizando esta força em direção à Visão de Futuro, motivando e inspirando a todos que fazem parte do Comitê.

O processo teve etapas relativas à preparação dos conteúdos e apresentações para aplicação das oficinas online e/ou presenciais e realizadas três oficinas, sendo a primeira on-line, cujo objetivo foi a apresentação da metodologia e a base conceitual do planejamento bianual. A segunda oficina foi realizada de forma on-line em que se desenvolveu a identidade da organização e a matriz SWOT. A última oficina foi realizada de forma presencial para a construção das três etapas seguintes do planejamento, listadas no item 2.4. Estas oficinas foram realizadas nos dias 03 de outubro, 15 de outubro e 29 de outubro de 2024, respectivamente. Na primeira oficina estiveram presentes 18 organizações-membro, representando 51,4% de participação, na segunda oficina a representatividade foi de 34,3% com 12 entidades e na terceira participaram 19 entidades, com 54,3% de representatividade.

Os registros fotográficos das atividades podem ser conferidos nos anexos.

4. Contexto do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba

Como orientação aos trabalhos foram considerados os objetivos do Comitê estabelecidos na Lei Federal 9.433 de 08 de janeiro de 1997, que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos, define os fundamentos, os objetivos, as diretrizes e os instrumentos de gestão das águas e criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH). Estabelece, também, que essa gestão deve ser descentralizada, integrada e contar com a participação do poder público, dos usuários de água e das comunidades. Também se considerou o Regimento Interno do Comitê que estabelece as disposições à sua organização e funcionamento, que estão em conformidade com a lei acima

destacada e às diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho Estadual de Recursos Hídricos de Santa Catarina – CERH.

Como base inicial para a construção desse planejamento bianual foi considerado o planejamento estratégico desenvolvido no ano de 2019, com moderação da Entidade Executiva pretérita (AGUAR – Associação de Proteção da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá), apresentado em 03 de setembro de 2019 e aprovado na 15ª Assembleia Geral Extraordinária de 21 de novembro de 2019.

5. Planejamento Estratégico Bianual do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba (2025 e 2026)

5.1. Direcionamento Estratégico

Para consolidar a atuação do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba foi construído o direcionamento estratégico da organização, criando-se assim um direcionador único, para comunicar de forma clara e transparente às partes interessadas o posicionamento do Comitê.

O processo de discussão e análise gerou a definição do direcionamento estratégico a seguir:

5.1.1. Missão

Para o Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba sua Missão é:

“Articular e fomentar a gestão integrada e governança dos recursos hídricos em colaboração com todos os setores da sociedade, buscando assegurar a quantidade e a qualidade da água, promovendo uma abordagem sustentável que garanta a viabilidade social, econômica e ambiental.”

5.1.2. Visão

Para o Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba sua Visão é:

"Garantir um modelo de gestão participativa e integrada dos recursos hídricos, que assegure a qualidade e a quantidade de água necessárias para o desenvolvimento humano, ambiental e econômico das bacias e a resiliência às emergências climáticas."

5.1.3. Valores

Os Valores definidos pelo Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba são:

-  **Transparência**
-  **Representatividade**
-  **Ética**
-  **Participação**
-  **Cooperação**
-  **Colaboração**
-  **Responsabilidade**
-  **Inovação**
-  **Resiliência**

As discussões discorreram em grupos até que, em consenso, as declarações de Missão, Visão e os Valores tivessem uma redação que melhor representam o Comitê. A partir da identidade, desenvolveu-se as demais etapas do planejamento.

5.2. Análise SWOT ou FOFA Aplicada à Avaliação Estratégica

A seguir, é apresentada a Matriz SWOT do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba:

	Fatores Internos	Atendimento	Importância	PONTUAÇÃO	ANÁLISE
Forças	Representatividade participativa	Atende	Muito Importante	4	Fortaleza
	Formação e expertise dos membros	Atende totalmente	Muito Importante	8	Fortaleza
	Comunicação e integração entre os membros	Atende	Muito Importante	4	Fortaleza
	Mediação de conflitos	Atende	Muito Importante	4	Fortaleza
	Poder de articulação	Atende totalmente	Muito Importante	8	Fortaleza

Fraquezas	Participação mais efetiva dos membros do Comitê	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza
	Dificuldade do Comitê para se firmar como o capital político que representa.	Atende em parte	Importante	-2	Neutro
	Banco de dados referente a bacia hidrográfica (disponibilidade e qualidade)	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza
	Plano de bacia não implementado	Atende medianamente	Muito Importante	0	Neutro
	Instrumentos de gestão dos RH	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza
	Conhecimento e reconhecimento do Comitê	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza

	Falta de recursos financeiro para ações do Comitê	Não atende	Muito Importante	-8	Fraqueza
--	---	------------	------------------	----	----------

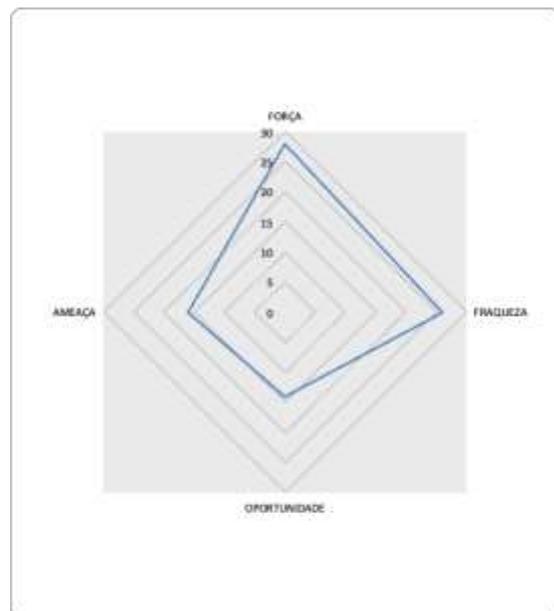
	Fatores Externos	Momento	Importância	PONTUAÇÃO	ANÁLISE
Oportunidades	Buscar novas tecnologias para gestão de recursos hídricos	Neutro	Muito Importante	0	Neutro
	Envolver as entidades membros em ações externas promovidas com participação pelo Comitê	Favorável	Importante	2	Neutro
	Iniciativas de Educação Ambiental em Escolas e Comunidades	Favorável	Importante	2	Neutro
	Articulação de Instituições de Ensino e Pesquisa - acesso a projetos / editais	Favorável	Importante	2	Neutro
	Parcerias com organizações do Comitê e externas	Favorável	Muito Importante	4	Oportunidade
	Articular ações de gestão compartilhada entre CBH RS e SC na bacia do Mampituba	Favorável	Muito Importante	4	Oportunidade

Ameaças	Conflitos de Interesses (Internos e Externos) - agenda oculta	Depreciativo	Importante	-4	Ameaça
	Descumprimento das Leis governo federal e estadual	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Descontinuidade de aporte de Recursos Financeiros	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Mudanças político-administrativas que podem afetar a atuação do Comitê	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça

Os membros que representaram o Comitê nas oficinas de construção do Planejamento Estratégico organizaram-se em grupos para analisar o ambiente interno e externo à instituição. Nessa análise foram levantados os pontos fortes, fracos e as oportunidades e ameaças em relação a atuação futura do Comitê. Após consenso de quais os itens a considerar em cada quadrante da matriz SWOT, deu-se a análise da importância e influência de cada ameaça e de cada oportunidade, bem como a importância e atendimento aos pontos fortes e fracos.

Do cruzamento da pontuação dada pelos grupos ao analisar o momento e a importância das ameaças e oportunidades, bem como o atendimento e a importância dos pontos fortes e fracos, pôde ser entendido, à luz da metodologia aplicada, qual o é a postura estratégica recomendada. Abaixo está apresentado o resultado dessa pontuação.

28	FORÇA
26	FRAQUEZA
14	OPORTUNIDADE
16	AMEAÇA



5.3. Postura estratégica:

De acordo com o resultado da matriz SWOT cruzada a postura estratégica recomendada para o Comitê é a seguinte:

Matriz Swot Cruzada

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Forças	Desenvolvimento Forças + Oportunidades 42	Manutenção Forças + Ameaças 44
	Fraquezas	Crescimento Fraquezas + Oportunidades 40	Sobrevivência Ameaças + Fraquezas 42

Estratégia de Manutenção

Como as forças podem amenizar as ameaças?

Esta postura é voltada ao fortalecimento da organização. As forças e ameaças são mais relevantes, sendo este um quadro de alerta. As ameaças estão desfavorecendo as forças e por isso deve-se pensar em estratégias para minimizar os impactos das ameaças sobre as forças.

Linhas de ação para esta postura:



Estabilidade



Foco em processos específicos



Especialização

5.4. Estabelecimento de Objetivos, OKRs e Indicadores

5.4.1. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos listados a partir da análise da SWOT cruzada, estão abaixo relacionados.

	Objetivos estratégicos	Prioridade
1	Buscar parcerias com entidades que possuam tecnologia ou de potencialmente ter tecnologias para gestão de recursos hídricos.	Prioridade 2
2	Envolvimento direto e efetivo com entidades que possuam cadeira no Comitê.	Prioridade 6
3	Articulação com secretarias de educação municipais, associações de bairro, escolas públicas e privadas para desenvolver programa de educação ambiental.	Prioridade 5
4	Formação de um grupo gestor da calha do rio Mampituba	
5	Articulação política - Reunião/agenda com deputados da região para tornar ações de Estado e não de governo, quando tratar-se de gestão de recursos hídricos.	Prioridade 1
6	Dialogar com municípios, prefeitos e seus gabinetes, para conhecerem as ações do Comitê de Bacia	Prioridade 4
7	Criar monitoramento da participação dos membros em reuniões e ações do Comitê	
8	Criar planejamento para participação de eventos junto a órgãos políticos	
9	Criar processos para acessar banco de dados do IMA e Semae - SIOUT	Prioridade 3
10	Enquadramento dos recursos hídricos	
11	Buscar parcerias com entidades e universidades para captar recursos financeiros com vistas a realização de ações.	Prioridade 2

Os objetivos estratégicos listados são importantes e foram apontados como necessários à atuação do Comitê ao longo do tempo para que se cumpra sua missão e para o alcance de sua visão, no entanto, há uma limitação na capacidade do Comitê em tomar ações, considerando sua forma de organização e a disponibilidade de seus membros na condução de um plano de ação com resultados efetivos. Face a isso, aplicando a metodologia de Gestão Ágil com os OKRs (objetivos e resultados-chave) priorizou-se as estratégias por sua importância momentânea e pela capacidade de tomada de ação. Essas ações priorizadas foram:



Articulação política - Reunião/agenda com deputados da região para tornar ações de Estado e não de governo, quando tratar-se de gestão de recursos hídricos;



Buscar parcerias com entidades e universidades para captar recursos financeiros com vistas a realização de ações. Buscar parcerias com entidades que possuam tecnologia ou de potencialmente ter tecnologias para gestão de recursos hídricos;



Criar processos para acessar banco de dados do IMA e Semaes – SIOUT – Sistema de Outorga da Água de Santa Catarina.

Para essas estratégias foram aplicadas a ferramenta dos OKRs, definindo seus objetivos, seus resultados-chave e os resultados a serem alcançados em 6 meses, 1 ano, 1 ano e meio e em 2 anos, que é o tempo de finalização desse planejamento.

Todos as estratégias e os OKRs documentados aqui, podem servir de base para a construção do próximo planejamento, tendo assim a continuidade do desenvolvimento estratégico do Comitê para os próximos períodos. Portanto, sugere-se que essas estratégias não priorizadas sejam consideradas no desenvolvimento do planejamento do próximo período, após esses dois anos, período desse planejamento estratégico.

A seguir pode ser acompanhado em detalhes a aplicação da metodologia dos OKRs

5.5. Metodologia OKRs – Gestão Ágil

Os objetivos estratégicos priorizados foram foco de discussões de grupo com vistas a construir os OKRs, estabelecendo que resultados chaves pretende-se alcançar e quais as metas parciais de cada objetivo estratégico. Os OKRs estão apresentados na tabela a seguir, que orienta a atuação do Comitê para as estratégias priorizadas, sendo a base para a construção dos planos de ação.

Objetivo estratégico	Priorização	Resultado Chave	Objetivo	O que alcançar em 6 meses	O que alcançar em 1 ano	O que alcançar em 1 ano e meio	O que alcançar em 2 anos
Articulação política - Reunião/agenda com deputados da região para tornar ações de Estado e não de governo, quando tratar-se de gestão de recursos hídricos.	1	Política pública instituída por lei para garantir a efetividade dos Comitês.	Transformar as demandas do Comitê em política pública de estado.	Reunião com deputados da região.	Apresentação de PL - Projeto Lei na ALESC.	Lei aprovada	

Buscar parcerias com entidades e universidades para captar recursos financeiros com vistas a realização de ações. Buscar parcerias com entidades que possuam tecnologia ou de potencialmente ter tecnologias para gestão de recursos hídricos.	2	Ter recursos financeiros para ações do Comitê e acesso a novas tecnologias de gestão de recursos hídricos.	Obter fonte de recursos financeiros e novas tecnologias	Levantamento das universidades, entidades e secretaria que poderiam atender as demandas 1. levantamento das demandas 2. Realizar um contato com os representantes das universidades, entidades e secretarias.	Formalizar parcerias	Disponibilização de recursos financeiros; Disponibilização de novas tecnologias de parceiros que já possuem estas capacidades.	Disponibilização de novas tecnologias a serem desenvolvidas em 2 anos; Ações do Comitê a partir dos recursos financeiros aplicados.
Criar processos para acessar banco de dados do IMA e Semae - SIOUT	3	Obtenção de dados para tomada de decisão	Conseguir acesso às plataformas e dados do IMA e Semae.	Elaborar ofícios e encaminhar ao IMA, Semae e Defesa Civil; Conseguir os acessos.	Contratação de empresa parceira; Definir ferramentas; Captação de dados.	Captação de dados.	Entrega da ferramenta; Manutenção programada de alimentação de dados.

5.6. Plano de Ação:

Os OKRs construídos foram base para o desenvolvimento de planos de ação para implementação dos objetivos estratégicos. No plano de ação constam os indicadores de medição de desempenho que serão aplicados para a medição da implementação dos objetivos traçados. Os Planos de Ação estão apresentados na tabela a seguir:

Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano
Articulação política - Reunião/agenda com deputados da região para tornar ações de Estado e não de governo, quando tratar-se de gestão de recursos hídricos.	Contato com os Deputados da região	Realização	Eliandra, Rogério, Rômulo e Sergio Marine	Através dos assessores - para agendar uma reunião - no território do Comitê		30	Novembro	2024
	Criar uma pauta	Realização	Eliandra	A partir dos que já foram encaminhados pelo Comitê - para apresentar aos deputados - na assembleia geral do Comitê		5	Novembro	2024
Buscar parcerias com entidades e universidades para captar recursos financeiros com vistas a realização de ações. Buscar parcerias com entidades que possuam tecnologia ou de potencialmente ter tecnologias para gestão de recursos hídricos.	Levantamento das demandas do Comitê	Realização	Diretoria do Comitê	Discussões em assembleia e de acordo com o plano de RH - Para direcionar a busca de parceiros - Internamento no Comitê		30	Junho	2025

Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano
	Levantamento dos possíveis parceiros	Realização	Diretoria do Comitê	Por meio de pesquisas ou indicações - Para definir os parceiros - Internamente no Comitê		30	Junho	2025
	Realizar o contato com os possíveis parceiros	Lista de possíveis parceiros - <i>check list</i>	Diretoria do Comitê	Contato telefônico, visitas ou e-mail - Para apresentar as demandas e propor parceria - No Comitê ou na instituição que atua		30	Junho	2025
	Formalizar as parcerias	Lista de possíveis parceiros - <i>check list</i>	Diretoria do Comitê e representante da instituição parceira	Por meio de contrato ou acordo - Para obtenção dos recursos e novas tecnologias - No Comitê ou na instituição que o parceiro atua.		31	Dezembro	2025
	Disponer de recursos financeiros e aplicação desses recursos	Controle de ações programadas	Diretoria do Comitê e representante da instituição parceira	Por meio do gerenciamento destes recursos pelos parceiros - para atendimento às demandas do Comitê - nas instituições parceiras.		31	Dezembro	2026

Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano
	Dispor de novas tecnologias a serem desenvolvidas pelos parceiros	Lista de novas tecnologias e parceiros	Diretoria do Comitê e representante da instituição parceira	Por meio do desenvolvimento de novas tecnologias pelos parceiros - Para atendimento às demandas do Comitê - Nas instituições parceiras.		31	Dezembro	2026
Criar processos para acessar banco de dados do IMA e Semae - SIOUT	Elaborar ofícios e encaminhar aos órgãos competentes.	Realização	Diretoria do Comitê: Juliano	Protocolar ofício junto aos órgãos - para conseguir acessos aos dados - No Comitê		30	Junho	2025
	Contratação de empresa para parceria	Realização	Diretoria do Comitê: Juliano	Criar e definir ferramentas para compilação de dados e utilizar a ferramenta de governança das águas - Para captar dados e análises - No Comitê		30	Junho	2026
	Criar ferramenta de gestão	Meta de avaliação de dados por microbacias	Diretoria do Comitê	Através de consultas e avaliação técnica - Para análise eficaz de dados		31	Dezembro	2026

Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano
	Manutenção da ferramenta	Meta de avaliação de dados por microbacias	Diretoria do Comitê	Criar frequência de alimentação anual - Para atualização de dados - No Comitê		31	Dezembro	2026

Para gestão do plano de ação foi fornecida juntamente com o relatório uma planilha de controle, com o detalhamento do plano de ação, o controle de status da ação e seu percentual de atendimentos. Os planos de ação, por decisão de seus membros participantes, foram construídos para serem executados em dois anos, foco desse planejamento estratégico, sendo a forma prática de atendimento aos objetivos estratégicos.

6. Considerações Finais:

A gestão estratégica é um processo contínuo e veio para suprir uma das principais dificuldades apresentadas pelas Organizações, que é a implementação do planejamento estratégico. A gestão da estratégia busca assegurar que as mudanças necessárias para o crescimento aconteçam, com a participação das várias partes interessadas. A responsabilidade pela manutenção do planejamento, acompanhamento dos objetivos estratégicos, planos de ação, metas e indicadores é da organização no papel de sua liderança principal, que deve manter sistemática de reuniões entre as pessoas-chave para análise e correção de rumos.

Recomenda-se que a organização eleja uma pessoa que será a responsável por fazer funcionar a dinâmica do planejamento estratégico. Esta pessoa será o canal de comunicação com os responsáveis pelo desenvolvimento das ações, acompanhando sua execução e garantindo que aconteçam, dentro dos prazos estabelecidos, com as devidas responsabilidades que se encontram em cada um dos planos de ação.

O sucesso de um plano de gestão depende de um acompanhamento eficaz de sua execução, sendo o acompanhamento das ações e metas uma informação fundamental para promover a tomada de decisões da gestão, de forma a corrigir eventuais desvios e fomentar a atuação conjunta em prol do alcance dos resultados estabelecidos.

Por ser o planejamento um processo dinâmico e por ser necessário revisá-lo constantemente, estamos entregando:



Relatório do planejamento estratégico do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes Catarinenses do Rio Mampituba;



Planilha de gestão dos Planos de ação para cada um dos objetivos estratégicos priorizado.

7. Equipe Técnica

Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Araranguá e Afluentes
Catarinenses do Rio Mampituba, representados por:

Eliandra Gomes Marques – Presidente

Juliano Mondardo Dal Molin – Vice-Presidente

Maurício Thadeu Fenilli de Menezes – Secretário Executivo

ProFor Águas– UNESC, representado por:

Carlyle Torres Bezerra de Menezes

José Carlos Virtuoso e

Sabrina Baesso Cadorin

Alcance Gestão Empresarial, consultores

Celso André de Azevedo e

Andreia Edilene Messaggi

8. Bibliografia

Caetano, G. (2017). *Pense Simples* (13ª Edição). São Paulo: Editora Gente

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2021). *Planejamento Estratégico* (5ª Edição). São Paulo: Atlas.

Clemente, Ademir (2008). *Projetos Empresariais e Públicos* (3ª Edição). São Paulo: Atlas.

Decourt, F., Neves, H. R., Baldner, P. R. (2012). *Planejamento e gestão estratégica*. (1ª edição). São Paulo: Editora FGV.

Doerr, J. (2019). *OKR: Avalie o que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates Sacudiram o Mundo com os OKRs* (1ª Edição). São Paulo: Atlas Books.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégia* (1ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, D. P. R. (2023). *Planejamento Estratégico* (35ª Edição). São Paulo: Atlas.

9. Anexos

9.1.Registro fotográfico da Oficina 1 do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba



9.2.Registro fotográfico da Oficina 2 do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba



9.3.Registro fotográfico da Oficina 3 do Comitê Araranguá e Afluentes do Mampituba



9.4.Foto da planilha de controle do plano de ação

Objetivo/Atividade	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Por que - Onde	Ciclo	Pré-19	Pré-20	Pré-21	Pré-22	Meta	Atual (Atual)	%	
Atividade política - Realização com o objetivo de regularizar o plano de gestão de recursos hídricos.	Conversa com os deputados da região	Realização	Elaine, Rogério, Edna e Sergio Motta	Atividade de assessoria - para agendar uma reunião - no Setor do Comitê		80	Novembro	2024		100% concluído	8		
	Orar uma pauta	Realização	Elaine	A partir dos que já foram encaminhados pelo Comitê - para apresentar aos deputados - na assembleia geral do Comitê		9	Novembro	2024		100% concluído	17		
Buscar parcerias com entidades e universidades para captar recursos financeiros com vista a realização de ações. Buscar parcerias com ambiente que	Levantamento das demandas do Comitê	Realização	Sistema do Comitê	Divulgar em assembleia e de acordo com o plano de RH - Para direcionar a busca de parcerias - levantamento no Comitê		80	Junho	2025	Faltam 3 meses	111			
	Levantamento das possíveis parcerias	Realização	Sistema do Comitê	Por meio de estratégias ou indicações - Para definir os parcerias - levantamento no Comitê		80	Junho	2025	Faltam 3 meses	121			
	Realizar a consulta com os possíveis parceiros	Lista de possíveis parcerias - Check list	Sistema do Comitê	Contato telefônico, visitas ou e-mail - Para apresentar as demandas e propor parcerias - No Comitê ou na instituição que a institui		80	Junho	2025	Faltam 7 meses	121			
	Finalizar as parcerias	Lista de possíveis parcerias - Check list	Sistema do Comitê e representantes da instituição parceira	Por meio de visitas ou visitas - Para obtenção das reuniões e novas tecnologias - No Comitê ou na instituição que a instituiu		81	Dezembro	2025	Faltam 11 meses	136			
	Elaborar os materiais financeiros e aplicação desses recursos	Quadro de ações programáticas	Sistema do Comitê e representantes da instituição parceira	Por meio de gerenciamento dos recursos pelas parcerias - para atendimento às demandas do Comitê - nas instituições parceiras		81	Dezembro	2024	Faltam 20 meses	176			
	Elaborar as novas tecnologias e serem disponibilizadas pelas parcerias	Lista de novas tecnologias e parcerias	Sistema do Comitê e representantes da instituição parceira	Por meio do desenvolvimento de novas tecnologias pelas parcerias - Para atendimento às demandas do Comitê - Nas instituições parceiras		81	Dezembro	2026	Faltam 23 meses	176			
	Orar recursos para ocupar banco de dados do MA e Sema - SOUT	Elaborar ofício e anexar com os dados constantes	Realização	Sistema do Comitê - Sema	Proceder ofício junto aos órgãos - para conseguir acesso ao banco - No Comitê		80	Junho	2025	Faltam 7 meses	121		
		Contratação de empresa para parcerias	Realização	Sistema do Comitê - Sema	Orar e definir parcerias para contratação de banco e utilizar a ferramenta de gerenciamento dos dados - Para tratar dados e análises - No Comitê		80	Junho	2026	Faltam 19 meses	186		
		Orar fornecimento de gestão	Meta de avaliação de dados por estabelecimento	Sistema do Comitê	Atividade de consultas e avaliação interna - Para análise ofício de dados		81	Dezembro	2024	Faltam 23 meses	176		
		Manutenção de fornecimento	Meta de avaliação de dados por estabelecimento	Sistema do Comitê	Orar frequência de atendimento on-line - Para atualização de dados - No Comitê		81	Dezembro	2026	Faltam 23 meses	176		

9.5. Questionário semiestruturado aplicado nas entrevistas

Entrevista Planejamento Estratégico dos Comitês de Bacia

Roteiro de entrevista:

1. Nome
2. Cargo no Comitê
3. Formação acadêmica e técnica
4. Trajetória até a atuação no Comitê
5. Atuação do Comitê ao longo do tempo
6. Expectativa para o planejamento bianual
7. Olhar sobre plano de bacias
8. O que é importante para o planejamento estratégico que está sendo elaborado?