

DELIBERAÇÃO Nº 021, de 26 de novembro de 2024

Aprova o Planejamento Estratégico
Bianual 2025-2026 do Comitê
Tubarão e Complexo Lagunar.

O COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO TUBARÃO, DO COMPLEXO LAGUNAR E BACIAS CONTÍGUAS, doravante denominado Comitê Tubarão e Complexo Lagunar, instituído pelo Decreto Estadual nº 838 de 15 de setembro de 2020, no uso das suas atribuições que lhe confere o Art. 11 da Resolução nº 19 de 19 de setembro de 2017, do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH),

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:

Art. 1º. Fica aprovado o Planejamento Estratégico do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar 2025-2026.

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

Art. 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.

Tubarão (SC), 26 de novembro de 2024.

**WOIMER
JOSE
BACK:376279
53987**

Assinado de forma
digital por WOIMER
JOSE
BACK:37627953987
Dados: 2024.11.27
07:59:29 -03'00'

Woimer José Back
Presidente do Comitê de Gerenciamento
da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão, do
Complexo Lagunar e Bacias Contíguas

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025 - 2026



Comitê da *Bacia* **do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas**

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 Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas	15
5. Planejamento Estratégico Bianual do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas (2025 e 2026).....	16
5.1. Direcionamento Estratégico	16
5.1.1. Missão.....	16
5.1.2. Visão	16
5.1.3. Valores.....	17
5.2. Análise SWOT ou FOFA Aplicada à Avaliação Estratégica	17
5.3. Postura estratégica:.....	21
5.4. Estabelecimento de Objetivos, OKRs e Indicadores	22
5.4.1. Objetivos Estratégicos	22
5.5. Metodologia OKRs – Gestão Ágil.....	24

5.6. Plano de Ação:.....	25
6. Considerações Finais:.....	28
7. Equipe Técnica.....	29
8. Bibliografia	30
9. Anexos.....	31
9.1. Registro fotográfico da Oficina 1 do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar.....	31
9.2. Registro fotográfico da Oficina 2 do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar.....	31
9.3. Registro fotográfico da Oficina 3 do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar.....	32
9.4. Foto da planilha de controle do plano de ação	32
9.5. Questionário semiestruturado aplicado nas entrevistas.....	33

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 Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas (Comitê Tubarão e Complexo Lagunar), 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 Tubarão e Complexo Lagunar 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;

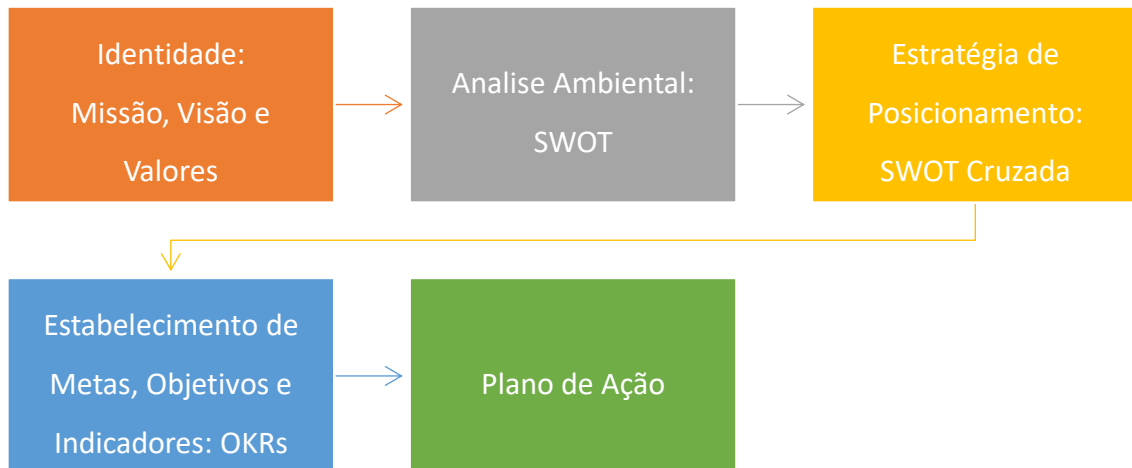


Organizações que desejam se reposicionar estrategicamente e precisam aprimorar ou adaptar o modelo de negócio existente;



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.

Da mesma 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 à mesma.



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

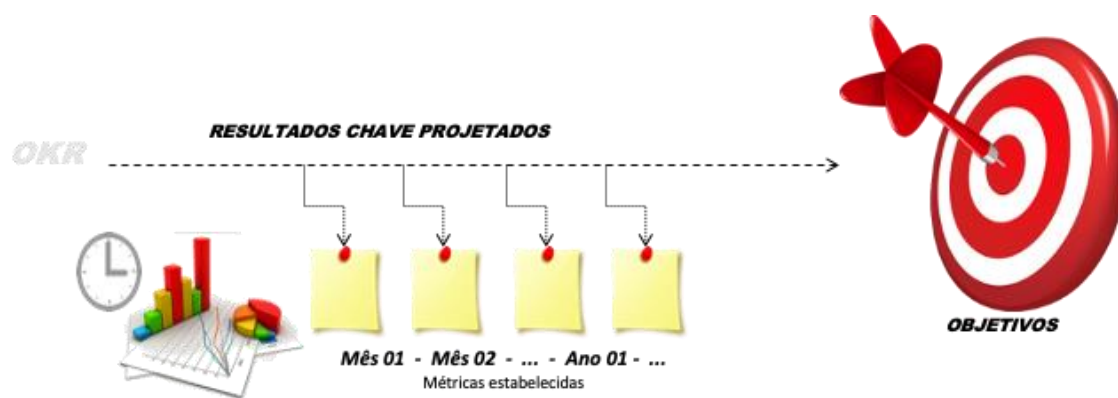
Indicadores são ferramentas de medição utilizadas para avaliar e quantificar o desempenho de diversos aspectos da evolução do que foi planejado. Eles podem abordar diversas áreas e nesse caso focados na medição ao atendimento do que foi priorizado e detalhado em um plano de ação.

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

		O QUE?	QUANDO?	QUEM?
OBJETIVO	RESULTADOS CHAVE			
	RESULTADOS CHAVE			
	RESULTADOS CHAVE			
	RESULTADOS CHAVE			
PLANO DE AÇÃO				

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 Tubarão e Complexo Lagunar, 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. As duas oficinas seguintes foram realizadas de forma presencial para a construção das cinco etapas do planejamento, listadas no item 2.4. Estas oficinas foram realizadas nos dias 18 de setembro, 8 de outubro e 16 de outubro de 2024, respectivamente. Na primeira oficina estiveram presentes 15 organizações-membro, representando 50% de participação, na segunda oficina a representatividade foi de 37% com 11 entidades e na terceira, também com 37% de representatividade.

Os registros fotográficos das atividades podem ser conferidos nos anexos.

4. Contexto do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas

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 (ADRAM – Agência Brasileira de Desenvolvimento Regional), apresentado em relatório compilado emitido em 05 de agosto de 2019.

5. Planejamento Estratégico Bianual do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas (2025 e 2026)

5.1. Direcionamento Estratégico

Para consolidar a atuação do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar 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 da mesma. O processo de discussão e análise gerou a definição do direcionamento estratégico a seguir:

5.1.1. Missão

Para o Comitê Tubarão e do Complexo Lagunar sua Missão é:

“Promover a governança da gestão dos recursos hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão e Complexo Lagunar visando sua sustentabilidade hídrica e ambiental”.

5.1.2. Visão

Para o Comitê Tubarão e do Complexo Lagunar sua Visão é:

"Ser referência como fórum normativo, consultivo e deliberativo no uso sustentável dos recursos hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão e Complexo Lagunar."

5.1.3. Valores

Os Valores definidos pelo Comitê da Bacia do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas são:

 **Sustentabilidade ambiental, social e econômica da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão e Complexo Lagunar;**

 **Cooperação social;**

 **Ética nas relações;**

 **Comunicação e divulgação das informações da Bacia do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas.**

As discussões correram 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 da Bacia do Rio Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas:

Oportunidade	Fatores Externos	Momento	Importância	Pontuação	Análise
	Alterações na legislação que potencialize a atuação do comitê	Neutro	Importante	0	Neutro

	Utilizar as redes sociais para divulgação das ações do comitê	Favorável	Muito Importante	4	Oportunidade
	Promover Educação Ambiental através de parcerias	Favorável	Muito Importante	4	Oportunidade
	Eventos hidro meteorológicos extremos	Estimulante	Importante em Parte	6	Oportunidade
	Valorização da preservação do meio ambiente	Favorável	Muito Importante	4	Oportunidade
	Integração de dados gerados para o monitoramento dos recursos hídricos	Favorável	Muito Importante	4	Oportunidade

Forças	Fatores Internos	Atendimento	Importância	Pontuação	Análise
	Qualificação técnica	Atende totalmente	Muito Importante	8	Fortaleza
	Representatividade política	Atende	Muito Importante	4	Fortaleza
	Interação com os municípios	Atende medianamente	Muito Importante	0	Neutro
	Câmaras técnicas	Atende	Muito Importante	4	Fortaleza
	Entidade executiva	Atende	Muito Importante	4	Fortaleza
	Organização interna	Atende totalmente	Muito Importante	8	Fortaleza
	Representantes comprometidos	Atende totalmente	Importante	4	Fortaleza

	Capilaridade na representação	Atende totalmente	Muito Importante	8	Fortaleza
	Atenção às demandas	Atende totalmente	Muito Importante	8	Fortaleza

Ameaças	Fatores Externos	Momento	Importância	Pontuação	Análise
	Falta de recursos financeiros	Depreciativo	Muito Importante	-8	Ameaça
	Falta de interesse governamental e da população	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Descontinuidade das ações do comitê	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Falta de conhecimento da Sociedade das Atribuições do Comitê	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Pressão de grupos econômicos e ambientalistas	Neutro	Insignificante	0	Neutro
	Alteração das leis ambientais quanto a conservação dos Recursos Hídricos	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Viés ideológico das questões ambientais	Desfavorável	pouco importante	-1	Neutro
	Contaminação dos recursos hídricos	Depreciativo	Muito Importante	-8	Ameaça

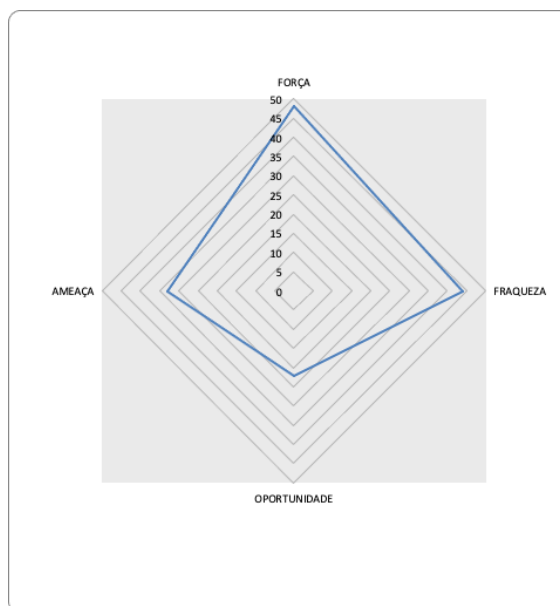
Fraquezas	Fatores Internos	Atendimento	Importância	Pontuação	Análise
	Sede própria	Não atende	Muito Importante	-8	Fortaleza
	Recursos financeiros	Não atende	Muito Importante	-8	Fortaleza

	Participação Membros/Sociedade	Atende em parte	Muito Importante	-4	Neutro
	Plano de Bacia desatualizado	Atende medianamente	Muito Importante	0	Fortaleza
	Descontinuidade da Entidade Executiva	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fortaleza
	Comunicação para a população	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fortaleza
	Comunicação com a SEMAE	Atende medianamente	Muito Importante	0	Fortaleza
	Baixo interesse da população	Não atende	Muito Importante	-8	Fortaleza
	Poucas ações de Educação Ambiental	Não atende	Muito Importante	-8	Fortaleza

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, a luz da metodologia aplicada, qual o é a postura estratégica recomendada. Abaixo está apresentada o resultado dessa pontuação.

48	FORÇA
44	FRAQUEZA
22	OPORTUNIDADE
33	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 70	Manutenção Forças + Ameaças 81
	Fraquezas	Crescimento Fraquezas + Oportunidades 66	Sobrevivência Ameaças + Fraquezas 77

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		
1	Estabelecer Convênios com concessionárias/municípios/ emenda parlamentar	
2	Baixo interesse da população - Contatar com universidades, cursos da área ambiental, conselhos municipais de meio ambiente, fundações para divulgação do comitê	
3	Educação ambiental - contatar secretarias municipais de educação, estimular datas ambientais nas escolas	Priorizado
4	Apoiar/parceria o Programa Protetor Ambiental (Polícia Militar Ambiental), Defesa Civil nas Escolas	
5	Buscar parcerias para implantar redes de monitoramento hidro meteorológico. Ex. Projeto Amurel Conectada	Priorizado
6	Criar programa integrado de educação ambiental e entregar aos municípios	
7	Utilizar os meios de comunicação existentes das concessionárias	
8	Cobrar por meio dos municípios ações de educação ambiental	
9	Criar forma associativa para captar recursos financeiros	
10	Mobilizar poder público estadual para destinar recursos financeiros	
11	Envolver os poderes públicos municipais da bacia com vistas às ações e conscientização ambiental, implementando saneamento básico, mata ciliar, nascentes, planos de contingência, etc.	Priorizado

Os objetivos estratégicos listados são importantes e foram apontados como necessários a 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, visto 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:



Educação ambiental - contatar secretarias municipais de educação, estimular datas ambientais nas escolas;



Buscar parcerias para implantar redes de monitoramento hidro meteorológico. Ex. Projeto Amurel Conectada



Envolver os poderes públicos municipais da bacia com vistas às ações e conscientização ambiental, implementando saneamento básico, mata ciliar, nascentes, planos de contingência, etc.

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
Educação ambiental - contatar secretarias municipais de educação, estimular datas ambientais nas escolas	1	Aumento da conscientização Ambiental.	Ampliar as ações de educação ambiental em todos os municípios da bacia.	Reativar o grupo técnico de educação ambiental - RH9; Visitar secretarias municipais de educação - 25% dos municípios; Discutir o programa de educação ambiental na Câmara Técnica de Educação Ambiental.	Visitar Sec. Municipais de Educação alcançando 50% dos municípios da bacia; Elaborar e discutir o programa de educação ambiental na Câmara Técnica de Educação Ambiental.	Visitar Sec. Municipais de Educação alcançando 75% dos municípios; Implementar programa de educação ambiental nos municípios da bacia.	Visitar Sec. Municipais de Educação alcançando 100% dos municípios da bacia; Implementar programa de educação ambiental em todos os municípios da bacia.
Buscar parcerias para implantar redes de monitoramento hidro meteorológico. Ex. Projeto Amurel Conectada	1	Contemplar todas as sub bacias com o plano/programa	Dados para minimizar os efeitos de eventos meteorológicos extremos	Integrar os dados das estações existentes na bacia, em operação e disponibilizar à sociedade.	Ampliar a rede de monitoramento para locais sem monitoramento (6 pontos); Medição nível e chuva.	Medição nível e chuva em mais 11 pontos.	Tratamento dos dados coletados; Dados esses passíveis para propiciarem criar modelagem (simulação) dos corpos
Envolver os poderes públicos municipais da bacia com vistas às ações e conscientização ambiental, implementando saneamento básico, mata ciliar, nascentes, planos de contingência, etc.	1	Conquistar melhorias efetivas	Alcançar a população da bacia.	Estabelecer cronograma e definir a estratégia e material de apresentação aos poderes públicos municipais.	Ter visitado no mínimo 7 municípios.	Ter visitado no mínimo mais 7 municípios.	Ter visitado no mínimo mais 8 municípios.

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
Educação ambiental - contatar secretarias municipais de educação, estimular datas ambientais nas escolas	Oficiar a Semaec para reativar CTEA - Câmara Técnica de Educação Ambiental	Realização	Presidência do Comitê Tubarão	Através de ofício - Para ativar novamente a Câmara Técnica, com fins de discutir ações - No Semaec		30	Junho	2025
	Visitas às Sec. De Educação	Quantidade de municípios atendidos	CTEAC	Visitas agendadas - para mobilização das ações de educação ambiental - mapear os municípios e contatá-los	<i>Orçar custos de mobilização da CT</i>	31	Dezembro	2026
	Reuniões específicas para discutir o programa de Educação Ambiental na Câmara Técnica	Realização	CTEAC	2 encontro e oficina com participação dos membros da Câmara Técnica - Para sistematizar e organizar as ações de Educação Ambiental - Amurel		31	Dezembro	2025
	Implementar as ações propostas pela Câmara Técnica de Educação Ambiental	Realização	CTEAC	Atividades elaboradas pela Câmara Técnica - Para aumentar a consciência	<i>Orçar cada ação</i>	31	Dezembro	2026

				ambiental - em todos os municípios da bacia				
Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano
Buscar parcerias para implantar redes de monitoramento hidro meteorológico. Ex. Projeto Amurel Conectada	Integração dos dados existentes	Realização	Amurel - "Smart City Tech"	Será realizado através do Software AMUREL Conectada - para unificação dos dados - Amurel	<i>Amurel irá custear</i>	30	Junho	2025
	Ampliação de 6 pontos de monitoramento	Pontos de monitoramento funcionais	Empresas e entidades parceiras	Parcerias com empresas e entidades - para aumentar a quantidade de dados medidos - em 6 pontos da bacia (mapear)	600 a 800 mil reais	31	Dezembro	2025
	Medição de nível e de chuva	Pontos de monitoramento funcionais	Empresas e entidades parceiras	Parcerias com empresas e entidades - para aumentar a quantidade de dados medidos - em 11 pontos da bacia (mapear)	1 a 1,5 milhões de reais	30	Junho	2025
	Tratamento dos dados coletados	Realização - Disponibilidade dos dados	Smart City Tech	Software, Universidades e entidades parceiras - visando a qualidade da informação - na Amurel	~50 mil reais	31	Dezembro	2026

Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano
Envolver os poderes públicos municipais da bacia com vistas às ações e conscientização ambiental, implementando saneamento básico, mata ciliar, nascentes, planos de contingência, etc.	Estabelecer cronograma	Realização - Ata de reunião	Presidência deve eleger time para a ação	Através de uma agenda - para organizar as visitas e material de apresentação - na sede da Amurel		30	Junho	2025
	Definir estratégia para envolvimento dos poderes públicos	Realização - ata de reunião	Presidência do Comitê Tubarão	Através de reuniões de diretoria - organização para alcançar objetivo - na sede da Amurel		30	Junho	2025
	Elaborar material de apresentação	Realização	Presidência deve eleger time para a ação	Meios de comunicação, cartilha, slides - Estabelecer a didática para apresentar - na Sede da Amurel		30	Junho	2025
	Visitas aos municípios	Municípios alcançados	Diretoria do Comitê	Reuniões agendadas presenciais com autoridades municipais - para levar a mensagem e envolver os poderes públicos municipais - visitando cada município da bacia		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 ser executado 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 a execução das mesmas 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 Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas;



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 Tubarão, do Complexo Lagunar e Bacias Contíguas, representados por:

Woimer José Back – Presidente

Patrício Higino de Mendonça Fileti – Vice-Presidente

Rafael Marques – Secretário Executivo

ProFor – UNESCO (Entidade Executiva), representado por:

Carlyle Torres Bezerra de Menezes

José Carlos Virtuoso

Mhaiandry Benedetti Rodrigues Mathias

Alcance Gestão Empresarial, consultores

Celso André de Azevedo

Andreia Edilene Messaggi

8. Bibliografia

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

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

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

Decourt, F., Neves, H. R., Baldner, P. R. (2012). *Planejamento e gestão estratégica*. (1^a 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* (1^a Edição). São Paulo: Atlas Books.

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

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

9. Anexos

9.1.Registro fotográfico da Oficina 1 do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar



9.2.Registro fotográfico da Oficina 2 do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar



9.3.Registro fotográfico da Oficina 3 do Comitê Tubarão e Complexo Lagunar



9.4.Foto da planilha de controle do plano de ação

Objetivos/Metas	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Como - Porque - Onde	Custo	Prazo - Dia	Prazo - Mês	Prazo - Ano	Status	Saldo (Dias)	%
Educação ambiental - contar secretarias municipais de educação, estimular datas ambientais nas escolas	Oficiar a Semae para reativar CTEA - Câmara Técnica de Educação Ambiental	Realização	Presidência do Comitê Tubarão	Através de ofício - Para ativar novamente a Câmara Técnica, com fins de discutir ações - No Semae		30	Junho	2025	Faltam 7 meses	222	
	Visitas às Sec. De Educação	Quantidade de municípios atendidos	CTEA	Visitas agendadas - para mobilização das ações de educação ambiental - mapear os municípios e contatá-los	Orçar custos de mobilização de CT	31	Dezembro	2026	Faltam 25 meses	771	
	Reuniões específicas para discutir o programa de Educação Ambiental na Câmara Técnica	Realização	CTEA	2 encontro e oficina com participação dos membros da Câmara Técnica - Para sistematizar e organizar as ações de Educação Ambiental - Amurel		31	Dezembro	2025	Faltam 13 meses	406	
	Implementar as ações propostas pela Câmara Técnica de Educação Ambiental	Realização	CTEA	Atividades elaboradas pela Câmara Técnica - Para aumentar a consciência ambiental - em todos os municípios da bacia	Orçar cada ação	31	Dezembro	2026	Faltam 25 meses	771	
Buscar parcerias para implantar redes de monitoramento hídrico meteorológico. Ex. Projeto Amurel Conectada	Integração dos dados existentes	Realização	Amurel - "Smart City Tech"	Será realizado através do Software AMUREL Conectada - para unificação dos dados - Amurel	Amurel ind custear	30	Junho	2025	Faltam 7 meses	222	
	Ampliação de 6 pontos de monitoramento	Pontos de monitoramento funcionais	Empresas e entidades parceiras	Parcerias com empresas e entidades - para aumentar a quantidade de dados medidos - em 6 pontos da bacia (mapear)	600 a 800 mil reais	31	Dezembro	2025	Faltam 13 meses	406	
	Medição de nível e de chuva	Pontos de monitoramento funcionais	Empresas e entidades parceiras	Parcerias com empresas e entidades - para aumentar a quantidade de dados medidos - em 11 pontos da bacia (mapear)	1 a 1,5 milhões de reais	30	Junho	2025	Faltam 7 meses	222	
	Tratamento dos dados coletados	Realização - Disponibilidade dos dados	Smart City Tech	Software, Universidades e entidades parceiras - visando a qualidade da informação - na Amurel	~50 mil reais	31	Dezembro	2026	Faltam 25 meses	771	
Envolver os poderes públicos municipais da bacia com vistas às ações e conscientização ambiental, implementando saneamento básico, mata ciliar, nascentes, planos de contingência, etc.	Estabelecer cronograma	Realização - Ata de reunião	Presidência deve eleger time para a ação	Através de uma agenda - para organizar as visitas e material de apresentação - na sede da Amurel		30	Junho	2025	Faltam 7 meses	222	
	Definir estratégia para envolvimento dos poderes públicos	Realização - ata de reunião	Presidência do Comitê Tubarão	Através de reuniões de diretoria - organização para alcançar objetivo - na sede da Amurel		30	Junho	2025	Faltam 7 meses	222	
	Elaborar material de apresentação	Realização	Presidência deve eleger time para a ação	Meios de comunicação, cartilha, slides - Estabelecer a didática para apresentar - na Sede da Amurel		30	Junho	2025	Faltam 7 meses	222	
	Visitas aos municípios	Municípios alcançados	Diretoria do Comitê	Reuniões agendadas presenciais com autoridades municipais - para levar a mensagem e envolver os poderes públicos municipais - visitando cada município da bacia		31	Dezembro	2026	Faltam 25 meses	771	

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?