



DELIBERAÇÃO Nº 018, de 05 de dezembro de 2024

Aprova o Planejamento Estratégico do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga e Bacias Contíguas para o biênio de 2025-2026.

O COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO URUSSANGA E BACIAS CONTÍGUAS, doravante denominado Comitê Urussanga, instituído pelo Decreto Estadual nº 839, de 15 de setembro 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 Urussanga 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.

Urussanga (SC), 05 de dezembro de 2024.

Lara Possamai Wessler

Lara Possamai Wessler

Presidente

Comitê Urussanga



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO URUSSANGA E BACIAS CONTÍGUAS

BIÊNIO: 2025-2026



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

BIÊNIO: 2025-2026

NOME DO COMITÊ: COMITÊ DE GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA URUSSANGA E BACIAS CONTÍGUAS

DECRETO DE CRIAÇÃO: Decreto Estadual nº 839/2020

ENDEREÇO: Avenida Presidente Vargas nº116, Centro–Urussanga/SC.

Site: <https://www.aguas.sc.gov.br/o-comite-rio-urussanga/inicial-rio-urussanga>

Instagram: www.instagram.com/cbriourussanga/

Facebook: www.facebook.com/RioUrussanga/

Blog: <https://cbrurussanga.wixsite.com/comite>

Telefone: (48)3465-1709

E-mail: comitedoriourussanga@gmail.com

PRESIDÊNCIA

Presidente: Lara Possamai Wessler

Vice-Presidente: Fernando Damian Preve Filho

SECRETARIA EXECUTIVA

Secretária Executiva: Silvia Sartor Roseng

RESPONSÁVEL pela Elaboração do Planejamento Estratégico:

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

**Urussanga (SC)
Dezembro/2024.**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025 - 2026



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	10
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	11
2.8.1. Objetivos Estratégicos	11
2.8.2. Indicadores.....	12
2.8.3. Metodologia OKRs – Gestão Ágil.....	12
2.9. Plano de Ação:	13
3. Metodologia	14
4. Contexto do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga.....	15
5. Planejamento Estratégico Bianual do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga (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	18
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:.....	29
7.	Equipe Técnica.....	30
8.	Bibliografia	31
9.	Anexos.....	32
9.1.	Registro fotográfico da Oficina 1 - Comitê da Bacia do Rio Urussanga .	32
9.2.	Registro fotográfico da Oficina 2 - Comitê da Bacia do Rio Urussanga .	32
9.3.	Registro fotográfico da Oficina 3 - Comitê da Bacia do Rio Urussanga .	33
9.4.	Foto da planilha de controle do plano de ação	33
9.5.	Questionário semiestruturado aplicado nas entrevistas.....	34

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 Urussanga (Comitê Urussanga), 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 as estratégias a serem desenvolvidas pelo Comitê da Bacia do Rio Urussanga 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 enquanto órgão gestor dos recursos hídricos, por meio da análise das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades. Com base nesta análise e na Visão de Futuro, que compõe a identidade 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 (2021), 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:

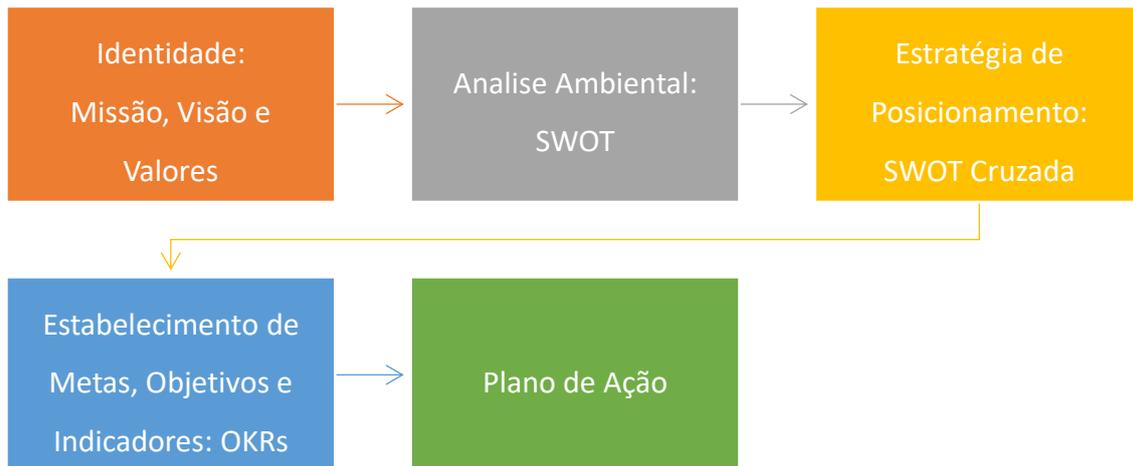
 Organizações em crescimento, que precisam avaliar uma forma de gerar mais valor às partes interessadas;

 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 gestão 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 da instituição 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

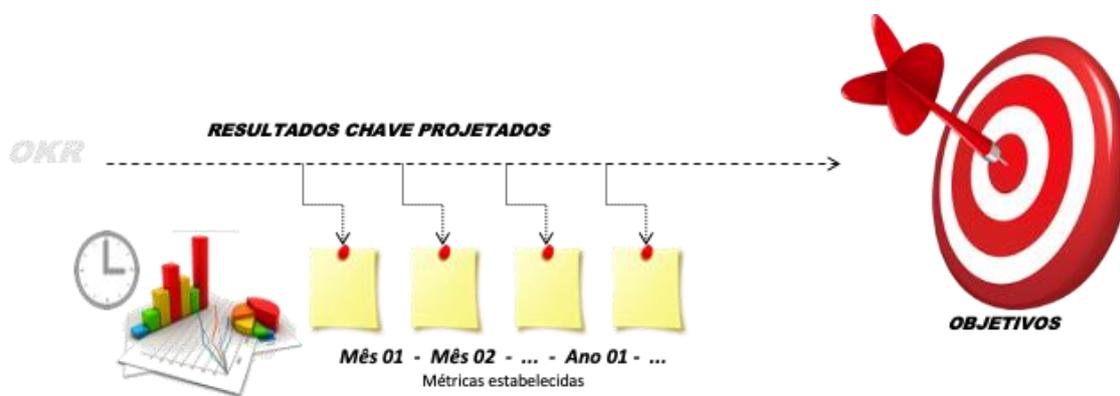
Indicadores são ferramentas de medição utilizadas para avaliar e quantificar o desempenho de diversos aspectos da evolução do que foi planejado. Eles podem abordar diversas áreas e nesse caso focados na medição ao atendimento do que foi priorizado e detalhado em um plano de ação.

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 organizacional (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			
	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 da Bacia do Rio Urussanga, 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 presencial 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 04 de setembro, 19 de setembro e 26 de setembro de 2024, respectivamente. Na primeira oficina estiveram presentes 13 organizações-membro, representando 43,3% de participação, na segunda oficina e na terceira oficina a representatividade foi de 40% com 12 entidades presentes.

Os registros fotográficos das atividades podem ser conferidos nos anexos.

4. Contexto do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga

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 pela Resolução nº 19, de 19 de setembro de 2017 do 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), aprovado por deliberação CBRU 006, de 11 de setembro de 2019.

5. Planejamento Estratégico Bianual do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga (2025 e 2026)

5.1. Direcionamento Estratégico

Para consolidar a atuação do Comitê da Bacia do Rio Urussanga 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 da Bacia do Rio Urussanga sua Missão é:

“Promover a gestão sustentável e integrada dos recursos hídricos, envolvendo todos os atores da Bacia Hidrográfica do rio Urussanga.”

5.1.2. Visão

Para o Comitê da Bacia do Rio Urussanga sua Visão é:

" Ser reconhecido como órgão colegiado que participa na gestão integrada de recursos hídricos da Bacia Hidrográfica do rio Urussanga."

5.1.3. Valores

Os Valores definidos pelo Comitê da Bacia do Rio Urussanga são:

-  **Ética**
-  **Democracia**
-  **Participação**
-  **Imparcialidade**
-  **Transparência**
-  **Respeito**
-  **Comprometimento**
-  **Mediação**
-  **Conhecimento Técnico**
-  **Governança**
-  **Integralidade**
-  **Inovação**
-  **Responsabilidade**
-  **Sustentabilidade**

As discussões decorreram 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 Urussanga:

	Fatores Internos	Atendimento	Importância	PONTUAÇÃO	ANÁLISE
Forças	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

Fraquezas	Sede própria	Não atende	Muito Importante	-8	Fraqueza
	Recursos financeiros	Não atende	Muito Importante	-8	Fraqueza
	Participação Membros/ Sociedade	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza
	Plano de Bacia desatualizado	Atende medianamente	Muito Importante	0	Neutro
	Descontinuidade da Entidade Executiva	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza
	Comunicação para a população	Atende em parte	Muito Importante	-4	Fraqueza
	Comunicação com a SEMAE	Atende medianamente	Muito Importante	0	Neutro

Baixo interesse da população	Não atende	Muito Importante	-8	Fraqueza
Poucas ações de Educação Ambiental	Não atende	Muito Importante	-8	Fraqueza

	Fatores Externos	Momento	Importância	PONTUAÇÃO	ANÁLISE
Oportunidades	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 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

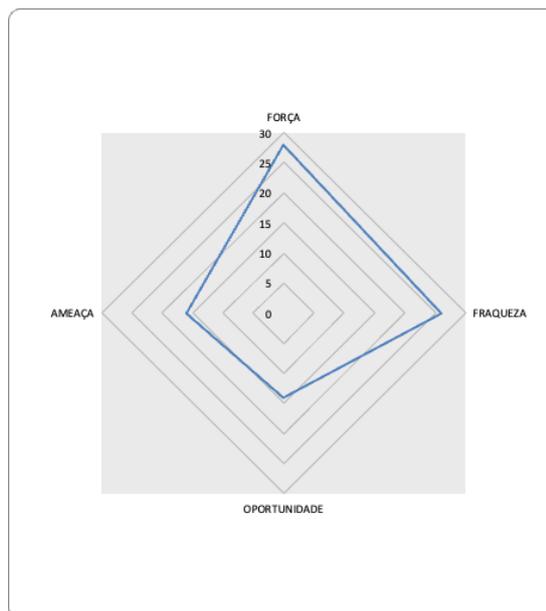
Ameaças	Falta de recursos financeiros	Depreciativo	Muito Importante	-8	Ameaça
	Falta de interesse governamental e da população	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Descontinuidade das ações do comitê	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Falta de conhecimento da Sociedade das Atribuições do Comitê	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça
	Pressão de grupos econômicos e ambientalistas	Neutro	Insignificante	0	Neutro
	Alteração das leis ambientais	Desfavorável	Muito Importante	-4	Ameaça

quando a conservação dos Recursos Hídricos				
Viés ideológico das questões ambientais	Desfavorável	pouco importante	-1	Neutro
Contaminação dos recursos hídricos	Depreciativo	Muito Importante	-8	Ameaça

Nas oficinas de construção do Planejamento Estratégico os membros que representaram o Comitê organizaram-se em grupos para analisar o ambiente interno e externo à instituição. Nessa análise foram levantados os pontos fortes, fracos, 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 é a postura estratégica recomendada. A seguir 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	Priorização Qto maior
1	Buscar ou incluir o poder público no comitê - Articulação política.	4
2	Criação de Agência de Bacia	1
3	Enquadramento dos Rios	6
4	Mobilização para participação dos membros e minimizar rotatividade	4
5	Apoio das entidades de representação da sociedade organizada	
6	Cobrança pelo uso dos recursos hídricos	
7	Revisão do Plano de Bacia	

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 implementar 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:

 **Enquadramento dos recursos hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga;**

 **Buscar ou incluir o poder público no comitê - Articulação política;**



Mobilização para participação dos membros e minimizar rotatividade.

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
Enquadramento dos Rios	1	Conhecimento da classe de cada trecho dos rios da bacia, para entender qualidade da água e vazão.	Enquadramento dos recursos hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga	Avaliação de dados existentes e plano atual dentro do comitê	Coleta de dados primários; Definição dos parâmetros físico-químicos e biológicos	Segmentos dos rios por classes	Aprovar o enquadramento proposto pelo Comitê.
Buscar ou incluir o poder público no comitê - Articulação política.	2	Participação e engajamento dos Políticos influentes da região comprometendo-os com o fortalecimento do Comitê.	Atrair e garantir a participação de representante político nas reuniões do comitê.	Identificar os políticos influentes na região, Mapear Perfil deles alinhado com a causa e convidar para participação e apoio ao Comitê.	Criar um indicador de participação dos convidados e 30%, considerando os 10 municípios da bacia.	Participação dos convidados e 50%, considerando os 10 municípios da bacia.	Participação direta no Comitê em 7% de Políticos como entidade membro.

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
Mobilização para participação dos membros e minimizar rotatividade	3	Participação em engajamento dos membros nas ações e reuniões do Comitê	Mobilização para participação dos membros minimizando rotatividade e aumentos a contribuição efetiva.	60% de participação dos membros em ações e reuniões.	70% de participação dos membros em ações e reuniões.	80% de participação dos membros em ações e reuniões.	

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
Enquadramento dos Rios	Avaliação de dados existentes/plano atual dentro do Comitê	Realização	Profor e Câmara Técnica	Mediante Câmara Técnica a ser criada. Contratação de consultoria terceirizada a partir de Termo de Referência emitido - Para validar os dados existentes - Efetivado pela Profor juntamente com a Diretoria do Comitê.	A ser estimado	30	Junho	2025

	Coleta de dados primários	Realização	Profor e Câmara Técnica	Coletar dados de monitoramento das empresas inseridas na bacia e boletim de águas da Semae - para adensar os dados secundários já existentes para maior precisão com vistas ao enquadramento. - Reconhecimento de campo e escritório da entidade executora.		31	Dezembro	2026
	Definição dos parâmetros físico-químicos e biológicos.	Realização	Profor e Câmara Técnica	A partir do enunciado 4 - efluentes (IMA) e metodologia IQA - Conhecimento pontual de cada trecho dos rios - no escritório da Entidade Executora.		30	Junho	2025
	Segmentar os rios por classes	Percentual de Rios atendidos na bacia	Profor e Câmara Técnica	Interpretação técnica dos dados - definir classificação dos trechos dos rios para adequar o uso a realidade atual - na Câmara Técnica		30	Agosto	2026
	Aprovar o enquadramento proposto pelo Comitê	Realização - AGO	Semae	Reuniões e oficinas participativas com ata de realização - atender a Política de Recursos Hídricos		30	Dezembro	2026
	Planilha orçamentária de cada item e buscar seus respectivos recursos financeiros.	Recursos necessários x aportados	Diretoria do Comitê	interpretação técnica dos dados - definir classificação dos trechos dos rios para adequar o uso a realidade atual - na Câmara Técnica		30	Junho	2026

Buscar ou incluir o poder público no comitê - Articulação política.	Identificar Políticos que possam participar	Realização	Membro do Comitê próximo ao Político identificado	Identificar perfil de participante para o Comitê - Para atrair Políticos interessados na causa - Nos municípios da Bacia	Sem custo	31	Dezembro	2025
	Convidar os Políticos identificados.	Número de Políticos	Membro do Comitê próximo ao Político identificado	Mediante convite verbal e formalizado por ofício - para incluir os Políticos mapeados na causa do Comitê - Visitando cada gabinete de Políticos mapeados e registrando em atas de reunião ou assembleias	Sem custo	31	Dezembro	2025
	Verificar os resultados das ações de articulação política	Número de Políticos	Diretoria Executiva	Acompanhar o indicador criado para quantificar os Políticos participantes, bem como ações decorrentes dessa participação - para verificar o sucesso da ação - Apresentado a cada reunião ou assembleia.	Sem custo	31	Dezembro	2026
Mobilização para participação dos membros e minimizar rotatividade	Capacitação de nivelamento dos membros titulares e suplentes.	Realização	Diretoria e Profor	Palestra motivadora - para nivelar o conhecimento sobre o comitê - Na assembleia de posse.		6	Dezembro	2024
	Ambientação para quando há substituição e membro no Comitê	Realização	Diretoria e Profor	Palestra de integração, sempre que necessário - para deixar o novo membro a par do funcionamento e objetivos do Comitê - em local a definir dependendo do membro que entrar.		31	Dezembro	2026
	Instruir/estimular a troca de informações entre titulares e suplentes	Realização	Diretoria e Profor	Diálogo entre membros - para manter ambos atualizados dos assuntos relativos ao Comitê - nas reuniões e assembleias		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 Urussanga;



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 Urussanga,
representados por:

Lara Possamai Wessler – Presidente

Fernando Damian Preve Filho – Vice-Presidente

Silvia Sartor Roseng – Secretário Executivo

ProFor Águas– UNESCO, representado por:

Carlyle Torres Bezerra de Menezes

José Carlos Virtuoso e

Graziela Elias Zehnder

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 - Comitê da Bacia do Rio Urussanga



9.2.Registro fotográfico da Oficina 2 - Comitê da Bacia do Rio Urussanga



9.3.Registro fotográfico da Oficina 3 - Comitê da Bacia do Rio Urussanga



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)
Enquadramento dos Rios	Avaliação de dados existentes/plano atual dentro do Comitê	Realização	Prof e Câmara Técnica	Mediante Câmara Técnica a ser criada. Contratação de consultoria terceirizada a partir de Termo de Referência emitido - Para validar os dados existentes - Efetivado pela Profor juntamente com a Diretoria do Comitê.	A ser estimado	30	Junho	2025	Faltam 6 meses	210
	Coleta de dados primários	Realização	Prof e Câmara Técnica	Coletar dados de monitoramento das empresas inseridas na bacia e boletim de águas da Sema - para adequar os dados secundários já existentes para maior precisão com vistas ao enquadramento. - Reconhecimento de campo e escritório da entidade executora.		31	Dezembro	2026	Faltam 24 meses	759
	Definição dos parâmetros físico-químicos e biológicos.	Realização	Prof e Câmara Técnica	A partir do enunciado 4 - efluentes (IMA) e metodologia IQA - Conhecimento pontual de cada trecho dos rios - no escritório da Entidade Executora.		30	Junho	2025	Faltam 6 meses	210
	Segmentar os rios por classes	Percentual de Rios atendidos na bacia	Prof e Câmara Técnica	Interpretação técnica dos dados - definir classificação dos trechos dos rios para adequar o uso a realidade atual - na Câmara Técnica		30	Agosto	2026	Faltam 20 meses	636
	Aprovar o enquadramento proposto pelo Comitê	Realização - AGO	Semae	Reunioes e oficinas participativas com ata de realização - atender a Política de Recursos Hídricos		30	Dezembro	2026	Faltam 24 meses	758
	Planilha orçamentária de cada item e buscar seus respectivos recursos financeiros.	Recursos necessários x aportados	Diretoria do Comitê	interpretação técnica dos dados - definir classificação dos trechos dos rios para adequar o uso a realidade atual - na Câmara Técnica		30	Junho	2026	Faltam 18 meses	575
Buscar ou incluir o poder público no comitê - Articulação política.	Identificar Políticos que possam participar	Realização	Membro do Comitê próximo ao Político identificado	Identificar perfil de participante para o Comitê - Para atrair Políticos interessados na causa - Nos municípios da Bacia	Sem custo	31	Dezembro	2025	Faltam 12 meses	394
	Convidar os Políticos identificados.	Número de Políticos	Membro do Comitê próximo ao Político identificado	Mediante convite verbal e formalizado por ofício - para incluir os Políticos mapeados na causa do Comitê - Visitando cada gabinete de Políticos mapeados e registrando em atas de reunião ou assembleias	Sem custo	31	Dezembro	2025	Faltam 12 meses	394
	Verificar os resultados das ações de articulação política	Número de Políticos	Diretoria Executiva	Acompanhar o indicador criado para quantificar os Políticos participantes, bem como ações decorrentes dessa participação - para verificar o sucesso da ação - Apresentado a cada reunião ou assembleia.	Sem custo	31	Dezembro	2026	Faltam 24 meses	759
Mobilização para participação dos membros e minimizar rotatividade	Capacitação de nivelamento dos membros titulares e suplentes.	Realização	Diretoria e Profor	Palestra motivadora - para nivelar o conhecimento sobre o comitê - Na assembleia de posse.		6	Dezembro	2024	Vence esse mês	4
	Ambientação para quando há substituição e membro no Comitê	Realização	Diretoria e Profor	Palestra de integração, sempre que necessário - para deixar o novo membro a par do funcionamento e objetivos do Comitê - em local a definir dependendo do membro que entrar.		31	Dezembro	2026	Faltam 24 meses	759
	Instruir/estimular a troca de informações entre titulares e suplentes	Realização	Diretoria e Profor	Diálogo entre membros - para manter ambos atualizados dos assuntos relativos ao Comitê - nas reuniões e assembleias		31	Dezembro	2026	Faltam 24 meses	759

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?