



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia e Ciências

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Regulação de
Recursos Hídricos

Mair Sampaio de Souza

**Desenvolvimento do planejamento estratégico: um estudo de caso no
CEIVAP**

Rio de Janeiro

2024

Mair Sampaio de Souza

Desenvolvimento do planejamento estratégico: um estudo de caso no CEIVAP

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre ao programa de Pós-Graduação em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos (PROF-ÁGUA), Na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Instrumentos da Política de Recursos Hídricos.

Orientador: Prof. Dr. Júlio César da Silva

Rio de Janeiro

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/CTCC

S729 Souza, Mair Sampaio de.
Desenvolvimento do planejamento estratégico: um estudo de caso no
CEIVAP / Mair Sampaio de. – 2024.
124 f. : il.

Orientador: Júlio César da Silva.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro,
Centro de Tecnologia e Ciências.

1. Recursos hídricos - Administração - Teses. 2. Comitês consultivos –
Bacias hidrográficas – Teses. 3. Bacias hidrográficas - Teses. 4.
Planejamento estratégico - Teses. 5. Gestão ambiental – Teses. I. Silva,
Júlio César da. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Centro de
Tecnologia e Ciências. III. Título.

CDU: 556.18

Bibliotecária Responsável: Priscila Freitas Araujo/ CRB-7: 7322

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Mair Sampaio de Souza

Desenvolvimento do planejamento estratégico: um estudo de caso no CEIVAP

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre ao programa de Pós-Graduação em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos (PROF-ÁGUA), na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Instrumentos da Política de Recursos Hídricos.

Aprovada em 06 de junho de 2024.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Júlio César da Silva (Orientador)

PROF-ÁGUA

Prof. Dr. Hugo Portocarrero

Instituto de Geografia - UERJ

Prof. Dr. André de Paula Marques

Presidente Diretor AGEVAP

Rio de Janeiro

2024

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto a minha inspiradora mais corajosa e determinada, minha mãe.
Como ela sempre me ensinou, sonhe, acredite, conquiste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que me concede uma fonte inesgotável de energia para alcançar todos os meus objetivos. Minha mãe, meu irmão, minhas irmãs e minha esposa, apoiam incondicionalmente com carinho e ternura, me permitem viver o extraordinário em busca de promover algo que deixe o mundo melhor do que quando cheguei aqui.

O presente trabalho foi realizado com apoio da coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, agradeço também ao Programa de Mestrado Profissional em Rede Nacional em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos – ProfÁgua, Projeto CAPES/ANA AUXPE No. 2717/2015, pelo apoio técnico científico aportado até o momento.

Se você soubesse que não poderia falhar, o que você faria?

Anthony Robbins

RESUMO

SOUZA, Mair Sampaio de. **Desenvolvimento do planejamento estratégico**: um estudo de caso no CEIVAP. 2024. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Rede Nacional em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos – PROF-ÁGUA), Centro de Tecnologia e Ciências, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

Em um ambiente de objetivos distintos e conflituosos é necessário que seja estabelecido mecanismos capazes de conduzir a efetividade das ações dos membros da entidade que formam os Comitês de Bacias Hidrográficas. Com constantes mudanças de cenário, esses atores do sistema integrado de gestão de recursos hídricos devem utilizar guias que os ajudem a deliberar as melhores decisões em prol da melhoria e da quantidade de água, por isso é necessário pensar e agir estrategicamente, com foco no benefício mútuo e coletivo em detrimento do favorecimento individual e político. Nesse setor incipiente no Brasil, com essa ótica se desenvolveu um guia que vai fornecer recursos necessário à gestão estratégica das bacias que escolherem implementar as ferramentas propostas que está apresentado neste trabalho, com a iniciativa de subsidiar a elaboração do Planejamento Estratégico do Comitê de Bacia Hidrográfica em uma construção participativa embasada na metodologia mais difundida em organizações com ou sem fins econômicos, adaptada ao formato de trabalho de um ente do sistema de Recursos Hídricos, o que motiva a atuação de participantes externos aos Comitês para mobilizar esforços em conjunto e fornecer a esses atores as melhores práticas de gestão que possam agregar e conectar a participação dos membros, avaliando o nível de maturidade estratégica para implementar o Planejamento Estratégico. Então a entidade delegatária com as funções de agência de bacia cumpre o papel colaborativo da produção de estratégias do Comitê, articulando todas as suas esferas para um objetivo mútuo, a disponibilidade de água à sociedade.

Palavras-chave: entidade delegatária; recursos hídricos; planejamento estratégico.

ABSTRACT

SOUZA, Mair Sampaio de. **Development of strategic planning**: a case study at CEIVAP. 2024. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Rede Nacional em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos – PROF-ÁGUA), Centro de Tecnologia e Ciências, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

In an environment of distinct and conflicting objectives, it is necessary to establish mechanisms capable of driving the effectiveness of the actions of the entity's members that form the River Basin Committees. With constant changes in the scenario, these actors in the integrated water resources management system must use guides that help them make the best decisions in favor of improving the quantity of water, which is why it is necessary to think and act strategically, focusing on the benefit mutual and collective to the detriment of individual and political favoritism. In this incipient sector in Brazil, with this perspective, a guide was developed that will provide resources necessary for the strategic management of the basins that choose to implement the tools proposed in this guide that is presented in this work, with the initiative of subsidizing the elaboration of the Strategic Planning of the River Basin in a participatory construction based on the most widespread methodology in organizations with or without economic purposes, adapted to the work format of this entity of the system, which motivates the action of participants external to the Committees to mobilize joint efforts and provide these actors with the best management practices that can aggregate and connect member participation, assessing the level of strategic maturity to implement Strategic Planning. Therefore, the delegatee entity with the functions of basin agency fulfills the collaborative role of producing the Committee's strategies, articulating all its spheres towards a mutual objective, the availability of water to society.

Keywords: delegate entity; water resources; strategy planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Representação do Manual do Treinamento e da Apresentação ministrados para o CEIVAP.....	26
Figura 2 -	Pirâmide da hierarquia dos processos.....	33
Figura 3 -	Condições de categorização.....	39
Figura 4 -	Modelo de Mapa estratégico desdobrado da Missão.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Matriz de dispersão da maturidade e complexidade da gestão de comitês.....	47
-------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Módulos das oficinas ministradas para o desenvolvimento da ferramenta de gestão estratégica do CEIVAP.....	24
Quadro 2 -	Elementos da Missão.....	30
Quadro 3 -	Elementos da visão.....	30
Quadro 4 -	Dimensões dos indicadores.....	37
Quadro 5 -	Painel de indicadores de implementação de ações.....	40
Quadro 6 -	Relação entre as competências dos CBHs e das Agências de Água.....	44
Quadro 7 -	Missão do CEIVAP avaliada segundo elementos da missão.....	49
Quadro 8 -	Visão CEIVAP avaliadas segundo elementos da visão.....	50
Quadro 9 -	SWOT do CEIVAP.....	52
Quadro 10 -	Macro gargalos do CEIVAP.....	54
Quadro 11 -	Modelo dos Objetivos Estratégicos para o CEIVAP.....	56
Quadro 12 -	Modelo de construção de metas.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Matriz de priorização GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).....	41
Tabela 2 -	Matriz de maturidade e complexidade da gestão de comitês.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

AGEVAP	Associação Pró-Gestão de Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul
ANA	Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico
BSC	Balanced Scorecard
CTC	Câmara Técnica Consultiva
CEIVAP	Comitê de Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul
CERH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
CBH	Comitê de Bacia Hidrográfica
CGU	Controladoria Geral da União
CNRH	Conselho Nacional de Recursos Hídricos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FI	Folha de Informação
GT	Grupo de Trabalho
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IC	Índice de Complexidade
IGAM	Instituto Mineiro de Gestão das Águas
IM	Índice de Maturidade
INEA	Instituto Estadual do Ambiente
ISO	International Standard Organizations
KPI	Key Performance Indicators
MOP	Manual de Operacionalização do Plano
PCJ	Piracicaba, Capivari e Jundiá
PIRH	Plano Integrado de Recursos Hídricos
PNRH	Plano Nacional de Recursos Hídricos
PR	Procedimento
PRH	Plano de Recursos Hídricos
RH	Recursos Hídricos

SINGREH	Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Timebound
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
5W2H	What, Why, Who, Where, When, How e How Much

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	17
1	OBJETIVOS.....	21
1.1	Geral.....	21
1.2	Específicos.....	21
2	MATERIAL E MÉTODOS.....	22
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
3.1	Planejamento Estratégico.....	28
3.1.1	Referencial Estratégico.....	29
3.1.2	Pensamento Estratégico.....	31
3.1.3	SWOT.....	31
3.1.4	Processos.....	32
3.1.5	Macro gargalos.....	34
3.1.6	Objetivos Estratégicos.....	34
3.1.7	Metas.....	35
3.1.8	Indicadores.....	36
3.1.8.1	Indicadores de implementação.....	38
3.1.9	Análise de risco.....	40
3.1.10	Plano de ação.....	41
3.1.11	Plano orçamentário.....	40
3.2	Balanced scorecard.....	41
3.2.1	Mapa estratégico.....	42
3.3	Índice de complexidade e maturidade dos comitês.....	44
4	RESULTADOS.....	48
4.1	Missão, Visão e Valores desenvolvidos.....	48
4.2	SWOT desenvolvida.....	51
4.3	Macro gargalos levantados.....	53

4.4	Objetivos estratégicos sugeridos.....	55
4.5	Modelo de indicadores e metas sugeridos.....	57
4.6	Modelo Mapa estratégico sugerido.....	60
4.7	Diagnóstico da maturidade do CEIVAP para a estratégia.....	61
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICE A - Ferramentas participativas.....	68
	APÊNDICE B – Guia do Planejamento Estratégico.....	73

INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) instituída pela Lei Federal nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997 define a água como um bem de domínio público, a bacia hidrográfica é a unidade territorial para implementação da PNRH. A partir desse contexto, a gestão dos recursos hídricos deve ser descentralizada e contar com a participação do Poder público, dos usuários e das comunidades. (BRASIL, 1997)

Dentro desta perspectiva integra-se ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos os Comitês de Bacias Hidrográficas que é o ente de gestão descentralizado instituído pela PNRH. Formados pelas três esferas supramencionadas, os comitês de bacias hidrográficas são órgãos colegiados com competências legislativas, executivas e jurisdicionais sobre um bem público e coletivo, de caráter consultivo e deliberativo, com atribuições específicas.

Esses fóruns de discussão e gestão descentralizados dos recursos hídricos da bacia hidrográfica têm a participação exercida pelos três segmentos distintos e assim com interesses divergentes, entretanto detentores de um ponto de convergência comum, que é a preocupação com a qualidade e disponibilidade de água.

Os órgãos responsáveis pela execução e desenvolvimento da política nacional de recursos hídricos promovem iniciativas para elaboração do planejamento estratégico dos CBHs, buscando firmar as bases para um trabalho articulado e planejado entre os órgãos gestores e os Comitês de Bacias Hidrográficas.

Criado pelo Decreto Federal nº 1.842, de 22 de março de 1996, o Comitê de CEIVAP, ou Comitê para Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, teve sua área de abrangência e nomenclatura alteradas pelo Decreto Federal nº 6.591, de 1º de outubro de 2008. A partir de então, o CEIVAP passou a ser denominado Comitê de Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, tendo 4 municípios incluídos na bacia, somando, assim, 184 cidades nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (CEIVAP, 2022).

O Comitê foi criado com o intuito de promover, no âmbito da gestão de recursos hídricos, a viabilidade técnica e econômico-financeira de programas de investimento e a consolidação de políticas de estruturação urbana e regional, visando o desenvolvimento sustentável da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, e a articulação interestadual, garantindo que as iniciativas regionais de estudos, projetos, programas e planos de ação sejam partes complementares, integradas e consonantes com as diretrizes e prioridades estabelecidas

para a Bacia (CEIVAP, 2022).

As agências de bacia ou entidades equiparadas são instituídas mediante solicitação do CBH e autorização do CERH, cabendo promover os estudos necessários para a gestão dos recursos hídricos em sua área de atuação e iniciativas ao respectivo ou respectivos Comitês de Bacia Hidrográfica conforme as diretrizes estabelecidas no plano de aplicação plurianual dos comitês.

O amadurecimento institucional do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, trouxe a necessidade de discussão da metodologia do planejamento estratégico de ações. A ação conjunta desta ferramenta com os demais instrumentos definidos na PNRH é fundamental para assegurar a efetividade da atuação dos CBHs.

A necessidade de discussão sobre o tema motiva o estudo devido a falta de planejamento estratégico dos comitês de bacia hidrográfica do Rio de Janeiro que gera desalinhamento nas deliberações integradas de bacias afluentes, onde a delegatária AGEVAP Associação Pró Gestão de Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, tem contratos de gestão celebrados com sete comitês dos 9 estaduais do Rio de Janeiro e três no âmbito federal sendo um deles, o CEIVAP. A proposição de um Planejamento Estratégico quando implementado pode gerar uma referência aos demais comitês afluentes que podem ser impactados positivamente a partir da mesma iniciativa no seio da integração.

A Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul - AGEVAP, criada em 20 de junho de 2002, tem personalidade jurídica de uma associação de direito privado, com fins não econômicos. Foi constituída, inicialmente, para o exercício das funções de Secretaria Executiva dos Comitês de Bacia Hidrográfica, sendo que atualmente exercem as funções definidas no Art. 44 da Lei Federal nº 9.433/97, Art. 59, da Lei Estadual do Rio de Janeiro nº 3.239/99 e Art. 38 da Lei Estadual de Minas Gerais nº 13.199/99, que trata das competências das chamadas Agências de Água, ou Agências de Bacia prestadoras de serviços de secretaria executiva, gestão de projetos e prestação de conta dos Comitês de Bacia Hidrográfica. (AGEVAP, 2022)

O desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico poderá instruir o comitê CEIVAP sobre benefícios e critérios técnicos que podem ser utilizados em suas ações, projetos e programas, de modo a contribuir para uma evolução no comportamento e resultados desse ente deliberativo, incentivando uma nova postura com foco no planejamento dos objetivos e resultados estratégicos.

Dentro de uma organização com objetivos distintos, as ações direcionadas em prol de um mesmo interesse comum é o que alinha os esforços de todos em busca da maximização do

resultado. Essa sinergia de esforços a partir de um planejamento estratégico é construída tradicionalmente pela alta direção, mas em um ente participativo, deve ser feito à muitas mãos. Esse projeto é a chave para aumentar o envolvimento dos membros de comitês que têm seu foco disperso em questões burocráticas, políticas e administrativas, deixando de lado o seu maior papel, escolher mecanismos para melhorar a qualidade e quantidade de água na bacia. Uma diretriz de iniciativas, com metas, indicadores e planos de ação, é o que faz do planejamento estratégico a ferramenta em voga na gestão de recursos hídricos, corroborando com Rodrigues e Brondani (2005), que destacam inúmeros casos de sucesso, em organizações públicas. Que se tornou mandatório para um empreendimento que deseja obter sua sustentabilidade ao longo do tempo. Assim a questão da pesquisa é: Como integrar estrategicamente a atuação dos membros dos comitês de bacia hidrográfica por meio de uma ferramenta de gestão?

Assim como o item 6.1.2 disposto no Contrato de Gestão N° 027/2020 que celebram entre si a Agência Nacional de Águas, o Comitê CEIVAP e a delegatária AGEVAP descreve a obrigatoriedade de organizar o processo participativo para elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico do Comitê, e esse trabalho se empenhou em contribuir para que esse item seja alcançado. (ANA, 2022)

De acordo com GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ (2006) já existe essa iniciativa há algum tempo no Nordeste, para aprimorar a atuação dos Comitês no bom desempenho de suas atribuições, essa tem sido a estratégia identificada para fortalecer o Sistema de Recursos Hídricos. Fortalecendo a gestão e a estratégia se fortalece o sistema, e a realização do Planejamento Estratégico dos Comitês de Bacias Hidrográficas do Ceará aconteceu entre junho de 2004 a março de 2005.

Ainda segundo a deliberação dos comitês PCJ n° 379/21 de 17/10/2021 foram aprovados o Mapa Estratégico e o Plano de Ações do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ para o período de 2022 a 2025, que é outra evidência da ferramenta norteadora que vem ganhando força na atividade dos CBHs e a notoriedade das ações dos colegiados. (COMITÊS PCJ, 2021)

Com o foco de aumentar a produtividade da organização, se faz necessário a implementação do planejamento estratégico que é definido como um pensamento sistemático estruturado e organizado para que a organização alcance seus objetivos, metas e interesses (ANDRADE, 2016). Segundo Campomar (2005), é uma ferramenta física, que permite à instituição colocar no papel as suas idealizações de forma factível, possibilitando levá-las ao conhecimento de seus colaboradores, monitorando o seu desenvolvimento e avaliando

constantemente os resultados pretendidos e alcançados.

Ao acompanhar a rotina de trabalho do CEIVAP foi observada a necessidade do CBH realizar uma reformulação de suas metodologias de planejamento de ações.

Este estudo tem por finalidade propor uma metodologia de Planejamento Estratégico adequada ao escopo de trabalho do CEIVAP desenvolvendo um Guia como produto que fornecerá o meio necessário para um comitê construir seu próprio Planejamento Estratégico. Essa cultura estratégica já vem estabelecendo vantagens ao nortear a atuação da organização que a aplica, assim produzindo mais eficiência de recursos investidos em programas e projetos que auxiliem no cumprimento das metas e objetivos dos Planos das Bacias Hidrográficas.

Foi aprovado ao longo da construção desse projeto a oportunidade de executar atividades vitais com área de Gestão Estratégica da entidade delegatária AGEVAP, que é a secretaria executiva do comitê CEIVAP, do Guia do Planejamento Estratégico para atender os objetivos lançados aqui documentados.

O desenvolvimento deste projeto poderá instruir os Comitês de Bacias sobre critérios técnicos que podem ser utilizados em suas metodologias de criação de objetivos e implementação de metas para contribuir nas deliberações do CBHs.

1 OBJETIVOS

1.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é desenvolver um Guia de Planejamento Estratégico aplicável a qualquer comitê de bacia hidrográfica, com intuito de nortear o planejamento estratégico e o plano de trabalho dos seus constituintes.

1.2 Específicos

Os objetivos específicos para o trabalho são:

- a) Estudar metodologias de gestão estratégica para Comitês de Bacias Hidrográficas;
- b) Criar e propor uma metodologia para o desenvolvimento do Guia do Planejamento Estratégico do Comitê Integrado da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul;
- c) Desenvolver o Guia do Planejamento Estratégico para Comitês;
- d) Demonstrar os benefícios do Planejamento Estratégico para o Comitê Integrado da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul como norteador das ações dos seus constituintes.
- e) Simplificar a metodologia do Guia de Planejamento Estratégico do CEIVAP como produto para facilitar a compreensão a qualquer comitê que deseje implementar a ferramenta, dando-lhe transparência e credibilidade;
- f) Produzir o diagnóstico do ambiente interno e externo junto a CTC em construção participativa para elaboração do Planejamento Estratégico do comitê.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia dessa obra é de natureza aplicada, que visa realizar conceitos em ocasiões práticas conforme diz LAKATOS (2021) e o tipo de pesquisa é básica, buscando solucionar um problema com uma abordagem qualitativa, que correlaciona fatos e dados para descobrir um significado entre eles. Em consonância ao que diz MARCONI e LAKATOS (2017), quanto aos objetivos ao formular hipóteses e desenvolvê-las para estudos futuros o artigo se torna exploratório, modificando o estado atual de uma ideia e encaminhando-a ao estado desejado. Ao se valer do embasamento literário, científico acadêmico, ela cumpre o papel da pesquisa documental e também devido aos procedimentos técnicos utilizados é um estudo de caso além de pesquisa participante que se refere a pesquisa em que o pesquisador faz parte da gestão na organização do objetivo de estudo.

Para a realização do estudo proposto, a seguinte metodologia foi seguida.

Parte 1

Revisão bibliográfica e levantamento de metodologias de planejamento estratégico consolidadas utilizadas em entidades com gestão participativa

Parte 2

Proposição de uma metodologia para a elaboração do Planejamento Estratégico do Comitê Integrado da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul aos gestores do contrato.

Parte 3

Apresentação da metodologia ao grupo focal e desenvolvimento com o grupo das diretrizes do Planejamento Estratégico do Comitê. Englobando os elementos:

- a) Missão, visão e valores
- b) SWOT
- c) Processos e Macro gargalos
- d) Objetivos Estratégicos
- e) Mapa Estratégico
- f) Metas e indicadores; e
- g) Plano de ação

Parte 4

Compilação, análise e tratamento dos dados desenvolvidos pelo grupo focal para formalização.

Parte 5

Simplificação da metodologia em um relatório final de Guia de Planejamento Estratégico para Comitês com um diagnóstico de Planejamento Estratégico para facilitar seu entendimento pelos usuários e tomadores de decisão.

Parte 6

Demonstração dos benefícios do Planejamento Estratégico para o CEIVAP como norteador das ações de seus constituintes.

Parte 7

Análise do o Guia de Planejamento estratégico em correlação ao nível de complexidade e administração do comitê ou gestão do comitê.

Os materiais utilizados foram todo o conjunto de softwares para organização, design, compilação, cálculo, reuniões online, interação online como Kahoot.com, Mentimeter e o conjunto de aplicativos que facilitam a síntese do trabalho.

Para a realização do estudo proposto, o seguinte método foi seguido: Parte 1, foi feita a revisão bibliográfica e levantamento de metodologias consolidadas utilizadas em entidades com gestão participativa. Parte 2, foi feita a proposição de uma metodologia para a elaboração do Planejamento Estratégico do Comitê Integrado da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul aos gestores do contrato que é a área responsável pelo contrato de gestão CEIVAP. A metodologia foi ajustada com a área e aprovada pelas gerentes do contrato. Parte 3, foi apresentada a metodologia ao grupo focal em forma de treinamento e desenvolvimento coletivo para as diretrizes do futuro Planejamento Estratégico do Comitê ao longo de treinamentos e desenvolvimento em conjunto que foram nomeados de Construção Participativa em quatro módulos separados. Englobando as ferramentas de gestão:

- a) Missão, visão e valores;
- b) SWOT;
- c) Processos e Macro gargalos;
- d) Objetivos Estratégicos;
- e) Mapa Estratégico;
- f) Metas; e
- g) Planos de ação.

Parte 4, foram realizados os treinamentos e desenvolvimento das ferramentas em conjunto; Pesquisador, colaboradores da gerência responsável pelo contrato de gestão CEIVAP e membros da Câmara Técnica Consultiva (CTC) do comitê CEIVAP. Parte 4,

compilou-se os dados do desenvolvimento, e a cada novo módulo eram apresentados os dados compilados da etapa anterior e validados pelos membros da Câmara. Depois, os dados foram analisados e tratados para estruturação do Planejamento Estratégico do CEIVAP, uma ferramenta de gestão estratégica, desenvolvidos pelo grupo focal para formalização, e ajustados com a participação de todos em reunião, os membros da Câmara Técnica Consultiva do Comitê CEIVAP, a gerência de contrato de gestão do CEIVAP da AGEVAP e o pesquisador. Parte 5, simplificou-se a metodologia e os resultados em um relatório final como ferramenta de gestão estratégica para a elaboração do Planejamento Estratégico do comitê CEIVAP, para facilitar seu entendimento pelos usuários e tomadores de decisão. Parte 6, demonstrou-se os benefícios e os resultados da ferramenta de gestão estratégica para o comitê CEIVAP como norteador para elaboração do Planejamento Estratégico que se desdobrará nas ações de seus constituintes. Parte 7, sugeriu se escopos de elaboração de planejamento estratégico de acordo com os índices de complexidade e administração do diagnóstico para comitês.

Os treinamentos foram ministrados à Câmara Técnica Consultiva do CEIVAP, e as ferramentas desenvolvidas coletivamente, ajustadas e aprovadas pela CTC e pelas gerentes do contrato de gestão, que é a fundamentação das ações estratégicas que norteiam os membros em suas deliberações.

O resultado da estruturação da metodologia e das etapas dos três módulos de treinamentos para a câmara técnica do CEIVAP foram como mostrados no Quadro 1 e na Figura 1:

Quadro 1 - Módulos das oficinas ministradas para o desenvolvimento da ferramenta de gestão estratégica do CEIVAP

Módulo 1 – Oficina conceitual e desenvolvimento da declaração de missão, visão, atributos da visão e valores do CEIVAP.	Módulo 2 – Oficina conceitual e desenvolvimento da análise SWOT do CEIVAP.	Módulo 3 – Oficina conceitual e desenvolvimento dos macros objetivos, suas diretrizes, metas, indicadores, macro gargalos, e processos do CEIVAP.
---	--	---

<p>1.1 Entendendo o Planejamento Estratégico (Introdução) –</p> <p>1.2 Objetivos no Planejamento Estratégico</p> <p>1.3 Apresentação do conceito de referencial estratégico</p> <p>1.4 Conceitos da missão, visão, atributos da visão e valores</p> <p>1.5 Cases de sucesso.</p> <p>1.6 Estrutura do Planejamento Estratégico da AGEVAP</p> <p>1.7 Desenvolvimento da missão, visão e valores do CEIVAP.</p>	<p>2.1 Análise de ambiente interno e externo de um Comitê</p> <p>2.2 Conceitos das forças, fraquezas, análises e ameaças</p> <p>2.3 Integração das ferramentas estratégicas aos instrumentos de gestão</p> <p>2.4 Desenvolvimento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do CEIVAP.</p>	<p>3.1 Conceituação de macro gargalos e macro objetivos, metas, indicadores e processos</p> <p>3.2 Desenvolvimento Macro gargalos do CEIVAP</p> <p>3.3 Desenvolvimento Objetivos estratégicos e suas diretrizes do CEIVAP</p> <p>3.4 Desenvolvimento Indicadores do planejamento estratégico do CEIVAP</p> <p>3.5 Acompanhamento e manutenção dos indicadores do CEIVAP</p> <p>3.6 Desenvolvimento Metas para os indicadores</p> <p>3.7 Desenvolvimento Processos do Comitê</p>
--	--	---

Fonte: O autor, 2024.

Figura 1 – Representação do Manual do Treinamento e da Apresentação ministrados para o CEIVAP.



Fonte: O autor, 2024.

Para cada um dos módulos foi construído seus devidos materiais de livros digitais e apresentações de treinamentos, um exemplo foi retirada da apresentação do módulo um do treinamento ao CEIVAP, que é o slide de explicação dos objetivos, conta no apêndice, para que possa servir de utensílio para trabalhos que apliquem a metodologia criada nesta pesquisa.

Foram seguidos até o prazo de elaboração dessa obra os treinamentos programados para o diagnóstico do estado atual do comitê e os treinamentos de desenvolvimento participativos dos objetivos estratégicos dando forma ao Guia de Planejamento Estratégico, que é um recorte dos resultados do planejamento estratégico do CEIVAP, que no futuro terá os resultados das metas criadas, os planos de ação também criados a partir do Gui que foi gerado por esse trabalho, que será futuramente disponibilizado à sociedade, devido ao formato de atuação desse ente deliberativos de lidar com questões emergenciais primeiro para sanar problemas incipientes para não se tornarem percalços maiores, incorreu na dilatação do tempo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico do CEIVAP que não foi documentado de forma finalizada nesta dissertação, mas que terá sua finalização em breve. Para que este projeto fornecesse os materiais e métodos estipulados no escopo inicial construiu-se os modelos e formatou-se o Guia de Planejamento Estratégico para CBHs para que comitês e

delegatárias possam desenvolver conjunto seus próprios Planejamentos Estratégicos, por meio da transmissão do conteúdo e conhecimento levantados pelo autor aqui, seguindo o passo a passo desenhado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é descrito como um processo contínuo que tem a finalidade de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dos objetivos de uma empresa, medindo os resultados e avaliando o escopo programado. (PORTER, 1985). A estratégia parte do referencial estratégico empresarial, que é o conjunto de uma missão bem definida e motivadora em conjunto aos seus desdobramentos, que é a razão de ser da empresa, suportada por uma visão que deve ser ambiciosa e atingível, balizados pelos valores, que são os alicerces de sustentação da organização (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

Com o atual cenário econômico mundial globalizado, competitivo, com instabilidades políticas e econômicas, e inúmeras adversidades ambientais fortemente presentes, muitas empresas agem de maneira mais instintiva do que consciente. O Planejamento Estratégico torna-se muitas vezes um item secundário em épocas de crise, mas, sem um bom plano bem fundamentado a entidade coloca em risco a própria sobrevivência em um mercado competitivo.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes proativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 2006).

Algumas vantagens do Planejamento Estratégico

- a) Agilidade nas tomadas de decisões quando objetivos da empresa são claros.
- b) Melhor conhecimento dos seus concorrentes, visto que o plano contempla essa etapa na sua elaboração, como o lendário benchmarking.
- c) Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos falam a “língua” da empresa – conhecida também como cultura organizacional.
- d) Maior capacitação gerencial, de todos os colaboradores, cada um é uma parte importante de um todo e o ganho de conhecimento é transmitido e absorvido entre as equipes.

- e) Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos, já que todos os funcionários conhecem a importância do seu trabalho para o atingimento das metas.
- f) Melhor relacionamento entre empresa-ambiente, pois há um estudo constante dos cenários em que a empresa atua.
- g) Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa.
- h) Hoje muitos planos estratégicos seguem as premissas do PDCA que significa: planejar, desenvolver, checar e agir no sentido de corrigir.

3.1.1 Referencial Estratégico

Conforme relata Carvalho (2014), do referencial irá derivar os objetivos estratégicos que farão a empresa conquistar a sua visão de longo prazo, que se desdobram em planos de ações, para que o nível tático possa conduzir os seus liderados na implementação da estratégia. De acordo com Desaulniers (2012) e Gangbazo (2011), um planejamento estratégico francês segue essa mesma arquitetura que é basilar nos cenários dos recursos hídricos da França, um país reconhecido pela boa administração desse recurso natural finito, tendo sido modelo para a implantação da Política Nacional de Recursos Hídricos do Brasil.

Drucker (1986), defendia que as missões deveriam conter ao menos três elementos básicos: produtos ou negócio; mercados ou seus consumidores e postura estratégica adotada. Lobato (2009) propõe que a missão seja sintética e compreensível, além de incluir aspectos norteadores das definições estratégicas da empresa fazendo a si mesmos perguntas como: qual o negócio? Quem é seu cliente? Qual o seu escopo? Qual a sua vantagem competitiva? Qual a sua contribuição social?; e quais são os seus valores?.

Bolland (2016) e Willey (2011), trazem uma perspectiva mais atual ao assunto e convergem na determinação dos pontos a serem apresentados pela missão organizacional. As determinações defendidas por ambos podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Elementos da Missão

Elemento	Descrição	Questão central
Competência	As competências são definidas em Normas Legais e infralegais, como as Leis e Decretos que regulamentam as instituições no caso da esfera do terceiro setor.	O que faz?
Valores	Os valores já definidos pela organização.	De que forma faz?
Stakeholders	Os stakeholders correspondem a todos aqueles que afetam, são afetados ou possam vir a ser afetados pela organização, externa ou internamente.	Para quem faz?
Impacto	O impacto é a transformação que a empresa pretende causar na realidade de longo prazo do público-alvo.	Finalidade no longo prazo?

Fonte: O autor, 2024.

Bolland (2016) e Willey (2011), convergem nas estruturas elementares propostas. Os elementos constitutivos da visão adotados por eles podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 -

Quadro 3 – Elementos da visão.

Elemento	Descrição
Meta	Fim a que se dirigem as ações definidas, deve ser ambiciosa.
Nicho	A área específica em que a visão pretende impactar.
Horizonte de tempo	Período determinado para o alcance da meta determinada
Tema estratégico	Mecanismo diferenciado com potencial de estender os efeitos da visão, ou de aumentar seu impacto. Podem estar explícitos ou não.

Fonte: O autor, 2024.

3.1.2 Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico praticado pela alta direção é voltado à uma única ação, gerar valor para o cliente final. Esse processo como descreve Simatupang (2017) passa pela análise do produto ou serviço e do usuário final com uma pergunta em mente, essa atividade gera valor na perspectiva do cliente? Esse enfoque explora a mentalidade do decisor em criar valor para seus clientes. Kaplan e Norton (2003) narram a criação e implementação de uma metodologia de estratégia geradora de valor, que resume todo o conjunto de referencial estratégico. O Mapa Estratégico busca transformar ativos intangíveis em bens tangíveis e a metodologia Balanced Scorecard criada em conjunto com a Harvard Business School, é amplamente validada por empresas de referência internacional, foi também adotada por órgãos do setor público do Brasil, como a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico e Fundação PCJ.

De acordo com o manual do Planejamento Estratégico do ENAP (2019), o Planejamento Estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa diante dos cenários identificados e atuantes de forma inovadora e diferenciada. Diferente do que muitos pensam, o principal resultado desse processo não é o Plano Estratégico, mas sim o pensamento estratégico, a ação estratégica e o aprendizado do processo de gestão estratégica que diz respeito a execução, presente no monitoramento dos indicadores e meta (RAMOS, 2019) (ENAP, 2019).

3.1.3 SWOT

O termo SWOT vem do inglês Strengths, weaknesses, opportunities, threats e significa respectivamente: força, fraqueza, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT é amplamente difundida como ferramenta para auxiliar a tomada de decisão do gestor na empresa, fornecendo dados a respeito de Forças, e Fraquezas que correspondem ao ambiente interno da entidade em estudo no presente, bem como as Oportunidades e Ameaças, que são relacionadas ao ambiente externo geralmente no futuro (POLIZEI, 2013).

Essa matriz pode ser usada de inúmeras maneiras, sendo cruzada ou não, é encontrado na literatura vasto uso desde sua criação no auxílio do planejamento de estratégias

empresariais. Algo importante sobre a SWOT é que ela pode ser combinada com outras ferramentas que corroboram para um diagnóstico mais eficiente. (CAMPONAR, 2005), (CHANG; HUANG, 2005).

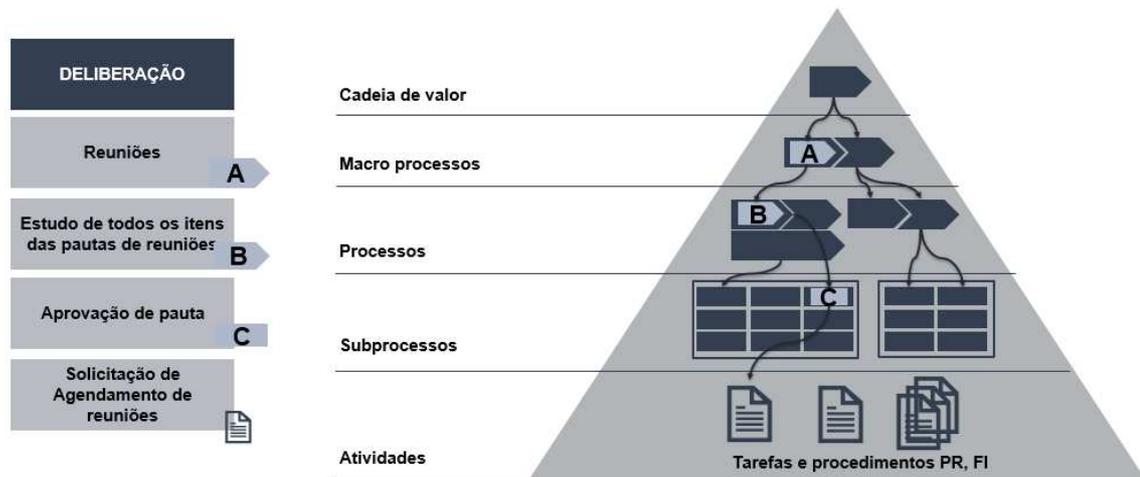
A SWOT pode ser elaborada a partir do fluxo ilustrado dos processos e também baseada em informações adquiridas dos três níveis hierárquicos da empresa, estratégico, tático e operacional (POLIZEI, 2013). Ela é uma ferramenta auxiliar a construção do planejamento estratégico das organizações, permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo de uma empresa, e conseqüentemente a obtenção de direcionamento para desenvolver cada item em questão de acordo com sua respectiva necessidade.

3.1.4 Processos

O processo é um conjunto de atividades e subprocessos encadeados com a finalidade de gerar um resultado final. Um processo sempre terá, começo, meio e fim, com os fornecedores do processo que não necessariamente são pessoas externas à organização, com seus insumos e materiais e o processamento, que é onde ocorre a operacionalização. Após a produção será concebido uma entrega, podendo ser um documento, um projeto, um evento realizado e entre outros, que será entregue a um cliente do processo, que segue o mesmo raciocínio do fornecedor, não sendo necessariamente alguém externo à organização. É um fornecedor do processo. (BIAZZO, 2002)

De acordo com a Figura 2 é possível identificar a hierarquia dos processos segue uma linha decrescente, a hierarquia dos processos e em seguida de acordo com Cavalcanti (2017) explicita-se o encadeamento de um processo em cascata.

Figura 2 – Pirâmide da hierarquia dos processos



Fonte: O autor, 2024.

Macroprocessos: O macroprocesso diz respeito a uma visão ampla da atividade, que abrange mais de um setor, departamento e função. Por isso, são grandes processos que possuem impacto significativo na organização. Podemos dizer que o macroprocesso está diretamente relacionado ao produto ou serviço da empresa.

Processos: O processo principal é o que permite a conclusão do macroprocesso. Este é o processo que possui um conjunto de atividades complexas, compostas por subprocessos e tarefas variadas.

Subprocessos: Os subprocessos são um conjunto de atividades ou tarefas mais específicas e distintas que compõem o processo principal.

É o desdobramento de trabalhos dentro do processo principal, ou seja, são outros processos que se originam do processo principal. Portanto, o processo principal pode depender da conclusão de subprocessos.

Atividades: Atividades na hierarquia do processo são ações mais específicas, de menor complexidade e com objetivo determinado.

Tarefas: As tarefas estão relacionadas à rotina de trabalho, ao cumprimento de metas, prazos e afins. Elas são executadas a partir de serviços que se voltam ao acompanhamento ou preparação para certas necessidades dos processos.

Segundo Pavani e Scuglia (2011) O que é Mapeamento de Processos?

- a) Mapear processos auxilia nos seguintes pontos:
- b) Apresenta as partes envolvidas no processo;

- c) Detalha as atividades que compõe esse processo;
- d) Mostra quais são as decisões tomadas ao longo das atividades;
- e) Determina quais são as entradas e saídas do processo;
- f) Mostra a relação entre as etapas.

3.1.5 Macro gargalos

Gargalo é a etapa do processo que limita o processo a produzir mais. Ou seja, é a atividade que possui mais fila e mais tempo de espera. O gargalo acontece quando a capacidade é menor do que a demanda.

Gargalo sempre vai ser o limitador da sua produtividade. Se o comitê precisasse e quisesse expandir o alcance das ações, ele necessariamente deveria conhecer o processo, identificar o gargalo e agir no gargalo. Aumentar a capacidade, no caso acima, e integrar mais membros. Ou seja, implementar melhorias em uma etapa do processo em específico, que poderia ser o gargalo. (ROCHA, 2017)

Em convergência com o que diz Araújo (2017) ter restrições no processo só vai ser um problema quando você precisar entregar mais resultados do que entrega hoje com a mesma capacidade e recursos. Por isso o gargalo se torna uma dor de cabeça quando você tem mais demanda do que é capaz de atender.

Dessa forma, só vai ser um problema quando a produção das ações não estiver acompanhando a quantidade de ações necessárias. Caso contrário, o gargalo ainda não é um problema.

3.1.6 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Já metas, são valores definidos a serem alcançados ao longo do tempo. Os objetivos são os caminhos e a estratégia indica a direção que norteiam o percurso para atingir as metas. Alcançar os objetivos pactuados, que é um dos aspectos motivacionais mais fortes para contribuir com o desenvolvimento de profissionais e

organizações. Assim os objetivos estratégicos são ferramentas necessárias para operacionalizar os movimentos desejados por uma corporação. Eles são a chave para alinhar a estratégia com o desempenho dos processos. (ESTIMA, 2014)

Os principais objetivos da companhia, aqueles que afetam a direção e a viabilidade da organização, denominados de objetivos estratégicos, definem a estratégia fundamental e contínua para ordenar a instituição atuando como guia para aspirações concebidas de forma mais ampla. Nessa mesma linha de raciocínio, destaca-se que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados. (ESTIMA, 2014)

O objetivo é o ponto concreto que se quer atingir, desenvolvendo parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. Deve-se ressaltar que a meta é a segmentação de um objetivo e que nesse conceito, o aspecto quantitativo tem importância maior com valores e prazos precisos. Os objetivos orientam a empresa em direção ao que realmente importa, enquanto as metas auxiliam a medir resultados e indicar se a estratégia está funcionando. (MONTGOMERY, 2012)

Ademais a estratégia de negócio deve ser traduzida em objetivos com métricas operacionais de curto prazo para executar os planos, sem um objetivo comunicado, uma organização pode tomar qualquer direção, em geral os objetivos são de curto prazo entre um e dois anos ou de longo prazo de três anos ou mais. (MINTZBERG, 2006)

A identificação e a descrição de objetivos é a primeira etapa para em um planejamento e é essencial para o sucesso em qualquer plano. Esta identificação de objetivos vem da necessidade de uma entidade para poder criar seus planos e atingir o que deseja. É importante destacar que o objetivo estratégico é mais do que simplesmente uma ambição. É um conceito que engloba a gestão ativa do foco da organização, motivação, alocação de recursos, e ao mesmo tempo em que deixa espaço para contribuições da equipe. Podemos interpretar que essa cultura por objetivos e resultados é a maneira de operacionalizar a visão corporativa e manter o alinhamento da empresa para o cumprimento de objetivos, e conseqüentemente, da estratégia. (ALMEIDA, 2010)

3.1.7 Metas

O nível estratégico da organização deve estabelecer metas para cada objetivo estratégico. A meta deve representar o alcance que se deseja para uma unidade de negócio,

produzindo resultados melhores do que o atual, em um horizonte de tempo específico. Muitas empresas atribuem aos objetivos estratégicos metas financeiras, e em empresas com fins não econômicos ela busca melhorar o resultado das suas atividades entregando mais utilizando menos recursos. (LEPMETS, 2012)

Conforme explica Pottker (2012), elas devem mensurar um estado desejado ambicioso, com potenciais que deverão ser conquistados a partir de um esforço extra. As metas também podem acompanhar, processos, ações, e atividades que têm uma medição. Elas devem ser significativas para a empresa, por esse motivo devem estar ligadas aos objetivos estratégicos. Muitas organizações usam outras empresas do mesmo setor, ou setores semelhantes, para exportar o conhecimento de formulação de metas, desejando definir a melhor e mais adequada a suas políticas e operações.

Elas produzem um engajamento e alinhamento para melhoria contínua, focando em integração e programas transformadores. Ao final, o sucesso da meta é traduzido em sucesso para a empresa, muitos líderes de grandes empresas estabelecem metas para as partes críticas dos negócios, a fim de garantir o sucesso da estratégia. (POTTKER, 2012)

Lepmets (2012) afirma que algumas áreas enfatizadas pelas metas das empresas são, redução de tempo de ciclo de processos, participação de mercado, fortalecimento da capacidade dos colaboradores entre outros. E pode ter uma abrangência de tempo variada de 5 anos em ações e projetos de longo prazo a poucos meses para ações de curto prazo, ou 15 à 30 anos como é o caso dos Planos de Recursos Hídricos, cada setor tem o seu próprio parâmetro do que significa curto, médio e longo prazo. A metodologia difundida para criação de metas no setor empresarial é a SMART, do acrônimo, específico, mensurável, atingível, relevante e com um horizonte temporal definido.

3.1.8 Indicadores

Em um cenário de desenvolvimento constante, o contexto exige que as organizações se adaptem às mudanças e ao fluxo rápido de informações. Os indicadores gerenciais de desempenho além de permitirem o controle sobre as atividades da empresa, possibilitam a visualização de pontos de melhoria de maneira mais dinâmica, reduzindo o tempo de análise gerencial, dando margem para a melhor aplicação de recursos (MULLER, 2013).

Na definição dos indicadores se faz necessário considerar os objetivos da organização. Quando se trabalha com gestão estratégica é necessário que todos os mecanismos estejam alinhados, e para tanto os indicadores devem se basear no referencial estratégico da organização, considerando seus processos, e sua estrutura vigente.

De acordo com Pavani Jr. e Scucuglia (2011), os indicadores podem ser classificados como indicadores de nível estratégico, gerencial e operacional. Os indicadores estratégicos se relacionam diretamente com os resultados gerais da organização, os gerenciais acompanham os resultados obtidos pelos setores/áreas e os operacionais medem os resultados a nível de tarefa ou rotinas de atividades por processo ou empregado. Pavani Jr. e Scucuglia (2011), apresentam ainda as principais dimensões consideráveis na avaliação dos indicadores, elas podem ser observadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões dos indicadores

Dimensões de resultado	Dimensões de esforço
Efetividade – Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos.	Execução – Realização dos projetos, processos e planos de ação conforme estabelecidos.
Eficiência – relação entre os produtos gerados e os insumos empregados.	Excelência – Conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência.
Eficácia – Quantidade e qualidade dos benefícios entregues ao usuário.	Economicidade – Obtenção e uso do recurso com menos ônus possível.

Fonte: O autor, 2024.

Para Smith (2016), é possível desenvolver indicadores por meio de sete passos base, sendo eles: identificação, definição do que mensurar; definição de como mensurar um objeto identificado, metrificação; definição de responsabilidades e banco de dados para coletas de informação; definição de metas para mensuração; validação da estrutura; análise e interpretação dos indicadores e por último comunicação dos resultados. Fernandes (2004), se alinha a essa proposta, com enfoque na etapa de identificação e de metrificação, finalizando com a análise e tomada de decisão com base nos resultados.

3.1.8.1 Indicadores de implementação

Os indicadores e metas estratégicos comumente aplicados no setor dos recursos hídricos partem da estruturação de objetivos elaborados para cada perspectiva do Balanced Scorecard, seguindo as necessidades apontadas pelos resultados a partir de uma análise ambiental do ambiente interno e externo, definindo metas e indicadores que são utilizados para acompanhar as ações propostas. Com o objetivo de acompanhar a implementação desses indicadores é estabelecido um sistema que determina o nível da implementação das ações. O Quadro 6 representa o horizonte de acompanhamento das ações de um ano do Planejamento Estratégico exemplo. (MOTA, 2018).

Os indicadores são propostos com resultados de avaliação entre 0 e 1, sendo que o valor nulo significa que não foi iniciado o que foi proposto para a ação, enquanto o valor unitário indica o cumprimento integral dela. Estabelecidos os critérios gerais de avaliação foram estruturados os indicadores de implementação.

Nas figuras são apresentados os modelos simplificados da construção da estrutura dos indicadores para estratégia de uma organização, correspondentes a cada perspectiva, ou seja, a formulação dos indicadores de desempenho utilizados para avaliar a implementação das ações do Planejamento Estratégico escolhido.

Os tópicos propostos permitem que seja analisado o valor esperado de implementação para as ações no momento da análise. Enquanto o Total Ótimo se refere ao máximo de pontos que podem ser alcançados ao longo de toda a vigência do plano, o Valor Esperado se refere ao número de pontos esperados para o período que tem a data anterior a data atual.

Por exemplo, um Planejamento Estratégico com 45 ações possui um Total Ótimo de 45 pontos, independente do seu horizonte de planejamento. Já o Valor Esperado leva em consideração o período de execução das ações, somando apenas a pontuação das ações que já deveriam ter sido implementadas ou iniciadas durante a análise dos anos avaliados do Planejamento Estratégico. Supondo que a vigência de um Planejamento Estratégico seja de 4 anos, de 2022 à 2025, e que de suas 45 ações apenas 15 estavam previstas para execução entre 2022 e 2023, e que também a avaliação consideraria exatamente este período, o Valor Esperado seria de 15 pontos.

Em virtude da inserção destes tópicos na matriz de análise será possível identificar qual a porcentagem implementação do total esperado para o período em vigor e qual a porcentagem já foi implementada do Plano de Ações como um todo. Além disso, também será

possível comparar a implementação de diversos Planos independentemente dos seus horizontes de planeamento.

A análise completa do Índice de Implementação do Planeamento Estratégico se baseia na inter-relação do Percentual do Esperado (%) encontrado na Matriz do Planeamento Estratégico, da Faixa de Implementação e da Condição de Implementação. Na Figura 3 podem ser observadas as condições de caracterização desse indicador.

Figura 3 – Condições de categorização

Faixas de Implementação (%)	Condições de implementação
91 a 100	ÓTIMA
71 a 90	BOA
51 a 70	RAZOÁVEL
26 a 50	RUIM
0 a 25	PÉSSIMA

Fonte: O autor, 2024.

Para efeito de exemplificação, caso o valor do Percentual do Esperado (%) encontrado seja 56,8%, que se encontra localizado na Faixa de Implementação entre 51% à 70%, corresponderia a Condição de Implementação Razoável do Plano analisado.

No Quadro 5, pode ser observado um exemplo da análise de duas ações específicas da hipotética perspectiva financeira do Balanced Scorecard que é muito utilizada em grandes organizações mundiais, e sua categorização que possibilitará a alimentação dos indicadores.

Quadro 5 – Painel de indicadores de implementação de ações

PERSPECTIVA FINANCEIRA	Ações da Perspectiva Financeira		Total Alcançado	Total Esperado	Percentual do Esperado (%)	Total Ótimo	Percentual do Ótimo (%)
	Ação 1.1 (2022)	Ação 1.2 (2022)					
Valor Alcançado	1	0,5	1,5	0	1	2	0,75
Valor Esperado	0	0	SITUAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> ÓTIMA (91 a 100%) <input type="checkbox"/> BOA (71 a 90%) <input type="checkbox"/> RAZOÁVEL (51 a 70%) <input type="checkbox"/> RUIM (26 a 50%) <input type="checkbox"/> PÉSSIMA (0 a 25%)				
Percentual do Esperado (%)	1	1					
Total Ótimo	1	1					
Percentual do Ótimo (%)	1	0,5					

Fonte: O autor, 2024.

3.1.9 Análise de risco

A busca dos objetivos de uma associação envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração, bem como da necessidade de mais transparência e prestação de contas e de cumprir variados requisitos legais e regulatórios. Assim, uma empresa tem que gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar segurança razoável para que os objetivos sejam conquistados. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018)

A gestão de riscos como descreve Kucuk (2019), se corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado

suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor ao público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade. Na Tabela 1 é exemplificada como é a priorização por meio da ferramenta de análise GUT, que caracteriza ações devido a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

Tabela 1 - Matriz de priorização GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Matriz GUT									
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO									
Nº	Situações	Situação	Tipo/Tema	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT	Ordem calculada	
1	Ação 1	A fazer	Comitês	1 - Sem gravidade	1 - Longuíssimo prazo	1 - Não piora	1	5	
2	Ação 2	A fazer	Financeira	2 - Pouco grave	2 - Longo prazo	2 - Piora a longo prazo	8	4	
3	Ação 3	A fazer	Comitês	3 - Grave	3 - Médio prazo	3 - Piora a médio prazo	27	3	
4	Ação 4	A fazer	Área fim	4 - Muito grave	4 - Curto prazo	4 - Piora a curto prazo	64	2	
5	Ação 5	A fazer	Sustentabilidade	5 - Extremamente gr	5 - O quanto antes	5 - Piora rapidamente	125	1	

Fonte: O autor, 2024.

3.1.10 Planos de ação

O desdobramento de cada objetivo deve seguir rigorosamente um conjunto de ações por meio de ferramentas capazes de fornecer tangibilidade as aspirações, como é o caso do 5W3H, O nome da ferramenta é uma sigla que indica oito palavras ou expressões em inglês que começam pela letra W, What (O que?), When (Quando?), Where (Onde?), Who (Quem?), Why (Por quê?) e outras 3 de mesma origem iniciadas pela letra H, How (Como?), How Much (Quanto?) e How measure (Como medir?). Todas essas indicações em inglês são utilizadas quando a intenção é obter uma resposta, daí a adição do ponto de interrogação quando traduzimos para nossa língua vernácula. (NAKAGAWA, 2022)

O plano de ação é o instrumento que sintetiza todas as ações realizadas no decorrer da construção do Planejamento Estratégico afirma Nakagawa (2022), Para a definição das ações serão levantadas as informações de necessidades para o cumprimento da meta, e depois serão feitas priorizações para suprir e sanar essas necessidades. Bem como o planejamento orçamentário para a concretização dessas ações com seus devidos recursos, sejam financeiros ou não. O acompanhamento das ações e metas propostas devem ser realizadas periodicamente, esse acompanhamento auxilia na possibilidade de visualizar o andamento,

antecipando os ajustes ou correções para gerenciar os riscos existentes em não cumprir o planejado.

3.1.11 Plano orçamentário

O plano orçamentário do Planejamento Estratégico é estruturado sobre os custos estimados para o cumprimento das ações propostas no plano versus o montante inicial de investimento para ele, possibilitando uma visualização física e orçamentária para se cumprir as iniciativas propostas, inclusive adiando objetivos menos importantes em detrimento dos prioritários e críticos.

Elaborar um bom plano financeiro para a instituição é fundamental para alcançar os objetivos. O gestor financeiro não pode ser surpreendido em meio a ações críticas, ele deve estar atento e preparado com uma visão de futuro, levando em consideração a posição atual da organização, baseando-se também no histórico dos negócios até o momento. (BLUMENTRITT, 2006)

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem desempenhadas dentro de cenários e condições pré-estabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades para atingir os objetivos fixados. O planejamento financeiro está totalmente alinhado à estratégia da empresa, é ele que indicará onde a empresa pretende chegar e o seu comportamento financeiro durante este período, permitindo a correção de rotas e ajustes de caminho. (JAQUES et al, 2001)

3.2 O **Balanced scorecard**

Kaplan e Norton (2003) desenvolveram uma ferramenta auxiliar na construção de um Planejamento Estratégico que se chama Balanced Scorecard (BSC), criado pela Harvard Business School e é modelo no mundo. Segundo eles, as corporações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram feedback sobre ela.

O BSC ou Balanced Scorecard é um método que possibilita uma visão mais sistêmica da empresa na hora de fazer o Planejamento Estratégico, considerando seus principais processos e frentes e tornando viável também uma análise de suas relações e resultados produzidos. (BHAGWAT; SHARMA, 2007)

Com o modelo de BSC diz Kaplan (2009) que a definição de objetivos estratégicos é feita a partir de quatro perspectivas mais usadas mas que podem ser alteradas de um setor para outro, que preveem mensuração e acompanhamento: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos, e perspectiva de aprendizado e crescimento. Dentro de cada perspectiva são inseridos os objetivos estratégicos e, dentro dos objetivos estratégicos são definidas as ações que irão garantir o resultado esperado (plano de ação para execução) e os indicadores para mensurar se os resultados que estão sendo produzidos estão cumprindo o seu propósito.

3.2.1 Mapa estratégico

O BSC, um sistema que considera perspectivas não somente financeiras, oriundos da estratégia da organização tem seu diferencial na capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito. (KAPLAN; NORTON, 2003)

O BSC, um sistema que considera perspectivas não somente financeiras, oriundos da estratégia da organização tem seu diferencial na capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito. (KAPLAN; NORTON, 2003)

As metas contidas no BSC são um importante instrumento de administração de esforço convergindo com o que relata Arora (2002), implementação e desempenho, por possuírem um viés quantificável. As metas são fragmentadas dos objetivos andam juntos, com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização para a fase de implementação. Essa ferramenta de gestão visual é o embasamento da organização que parte da base que são o aprendizado e conhecimento e vai até referencial estratégico da organização, que como vimos são a missão e a visão subsidiando todas as iniciativas do nível estratégico e tático da empresa.

3.3 Índice de complexidade e maturidade dos comitês

A Controladoria Geral da União (2020) realizou análises mediante dados e informações obtidos pela Agência Nacional de Água e Saneamento Básico e pelo Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos construiu os índices de complexidade da gestão da bacia hidrográfica interestaduais e o nível de maturidade administrativa dos comitês de bacias hidrográficas interestaduais levando em consideração critérios específicos para cada um desses índices, ao descobrir o estado atual de cada um desses índices é possível diagnosticar quais seriam as melhores ferramentas e métodos para oportunizar o crescimento do comitê de bacias hidrográficas gerando mais resultado de acordo com os princípios de sua atribuição.

Esses mesmos indicadores podem ser utilizados para diagnosticar comitês menores com uma leve adaptação de alguns critérios devido à particularidade do comitê interestadual que tem como premissa a integração de suas sub bacias. As atribuições de um comitê de bacia segunda a Lei nº 9.433/97 tem as seguintes competências demonstradas no Quadro 6 em comparação a uma agência de bacia (CGU, 2020):

Quadro 6 - Relação Entre as competências dos CBHs e das Agências de Água

Comitê de Bacia Hidrográfica	Agência de Água
Temas Administrativos	
<ul style="list-style-type: none"> - Debater questões regimentais e organizacionais - Arbitrar conflitos pelo uso da água - Articular e integrar a gestão no âmbito da Bacia 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar as reuniões do comitê - Celebrar contratos e convênios - Apoiar as mediações de conflitos pelo uso da água - Gerir pessoal, compras e contratação de serviços
Temas Técnicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Debater questões relacionadas a recursos hídricos - Escolher mecanismos e valores para a cobrança e encaminhar ao CNRH / CERH - Aprovar o plano de aplicação dos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter o balanço hídrico e o cadastro de usuários atualizado - Gerir o sistema de informações - Promover estudos sobre a gestão dos recursos hídricos - Analisar e emitir pareceres técnicos

recursos financeiros	sobre investimentos <ul style="list-style-type: none"> - Estudar e Propor alternativas para a cobrança pelo uso - Propor o plano de aplicação dos recursos financeiros
Atribuições de Regulação	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovar o Plano de Recursos Hídricos (PRH) - Definir os usos prioritários - Estabelecer os usos múltiplos para definição das condições operativas de reservatórios - Escolher a alternativa de enquadramento e para os usos não outorgáveis e encaminhar ao CNRH/CERH 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o PRH - Propor alternativas para o enquadramento dos corpos d'água - Propor alternativas para os usos não outorgáveis
Atribuições de Supervisão, Execução e Acompanhamento	
<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a execução do PRH e propor ajustes. - Apreciar propostas de contrato de gestão entre a entidade delegatária e o órgão arrecadador. - Acompanhar o cumprimento do contrato de gestão. - Avaliar o desempenho da Agência de Água. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar o PRH. - Elaborar relatório de situação e avaliação do cumprimento das metas do PRH. - Celebrar e Executar contrato de gestão com o organismo responsável pela arrecadação. - Elaborar o relatório de execução e a prestação de contas do contrato de gestão.

Fonte: Adaptado de: ANA (2013).

Os critérios para o índice de complexidade de gestão do comitê de bacia hidrográfica são segundo a Controladoria Geral da União (2020):

- a) Nc: Nível de Conflitos: Critério que avalia a abrangência e a intensidade dos conflitos pelo uso da água na bacia hidrográfica.
- b) At: Abrangência Territorial. Critério que avalia a abrangência da bacia hidrográfica em termos da quantidade de Unidades da Federação inseridas total ou parcialmente na área geográfica delimitada pela Bacia Hidrográfica.
- c) Ce: Comitês Estaduais. Critério que avalia a quantidade de comitês estaduais implementados na área de atuação do Comitê Interestadual.

- d) No: Número de Outorgas: Critério que avalia o número de usuários outorgados em rios de domínio da União na bacia hidrográfica.
- e) Os critérios para o índice de maturidade da administração do comitê de bacia hidrográfica são:
- f) Ao: Atribuições operacionais;
- g) Pi: Planejamento, execução e monitoramento do Plano Integrado de Recursos Hídricos;
- h) Implementação de instrumentos da Política Nacional de Recursos Hídricos cuja competência esteja relacionada à atuação dos comitês de bacia (Ii);
- i) Sustentabilidade financeira do Comitê (Sf) e;
- j) Transparência e Accountability (Ta).

Os índices finais envolvendo os comitês interestaduais geraram uma matriz conforme a Tabela 2 apresenta de complexidade e maturidade da gestão foram:

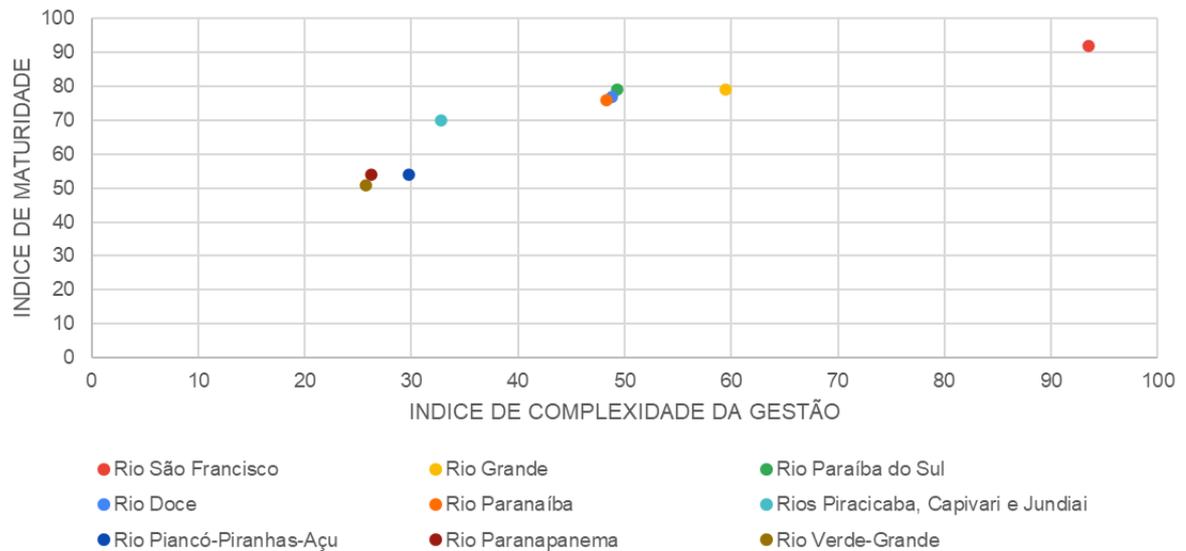
Tabela 2 – Matriz de maturidade e complexidade da gestão de comitês

MATRIZ DE MATURIDADE E COMPLEXIDADE DA GESTÃO		
Bacia Hidrográfica	IC	IM
Rio São Francisco	93,5	92
Rio Grande	59,5	79
Rio Paraíba do Sul	49,25	79
Rio Doce	48,75	77
Rio Paranaíba	48,25	76
Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá	32,75	70
Rio Piancó-Piranhas-Açu	29,75	54
Rio Paranapanema	26,25	54

Rio Verde-Grande	25,75	51
------------------	-------	----

Fonte: Adaptado de: CGU (2020).

Gráfico 1 – Matriz de dispersão da maturidade e complexidade da gestão de comitês



Fonte: Adaptado de: CGU (2020).

Com essa análise a partir do índice de complexidade e do índice de maturidade é possível traçar um gráfico de correlação para análise conforme o Gráfico 1 mostra. É possível identificar que quanto mais complexo é a bacia maior deve ser a maturidade do comitê, a maturidade reúne competências envolvidas em planejar, desenvolver, checar e ajustar. O CEIVAP tem um índice de maturidade de 79 no compilado geral, o que pode ser uma grande chance de implementação para o planejamento estratégico que ajude ainda mais a elevar seus resultados.

4 RESULTADOS

4.1 Missão, Visão e Valores desenvolvidos

No módulo 1, que foi o primeiro treinamento feito com a Câmara Técnica Consultiva do CEIVAP a finalidade foi conceber a missão, visão e valores com a participação de 12 membros que juntos conseguiram desenvolver a missão, visão e valores que são o referencial estratégico da organização que será desdobrada em todas as ferramentas.

Em sua última versão da missão do CEIVAP criada em 2008 ficou obsoleta por não ser atualizada, ela era a seguinte:

Missão Anterior do CEIVAP: Agir como o espaço institucional de articulação entre as esferas federal, estadual e municipal de governo, e destas com usuários de recursos hídricos e representantes da sociedade civil, visando integrar iniciativas que promovam a conservação e a proteção das disponibilidades hídricas na área da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul.

Como é possível perceber ela não segue todos os elementos de uma missão estruturada segundo os autores levantados por essa obra. Quanto a visão e os valores eles não eram bem definidos para serem demonstrados. Agora será apresentado a nova Missão do CEIVAP com sua Visão e Valores.

Para chegar ao ajuste final foram elencadas três versões de missões construídas e apresentadas à Câmara Técnica Consultiva do Comitê CEIVAP em 2023, foram elas.

Missão 1: Deliberar ações e integrar iniciativas de gestão e conservação para a melhoria da disponibilidade e qualidade hídrica da bacia.

Missão 2: Atuar de forma participativa e integrada para implementar ações que visem a conservação e melhoria da disponibilidade e qualidade dos recursos hídricos da bacia.

Missão 3: Atuar de forma participativa e integrada para deliberar a implementação de ações que visem a conservação e melhoria da disponibilidade e qualidade dos recursos hídricos da bacia.

E a missão escolhida foi a terceira versão.

Missão: Atuar de forma participativa e integrada para deliberar a implementação de ações que visem a conservação e melhoria da disponibilidade e qualidade dos recursos hídricos da bacia.

Seguindo a estrutura proposta por esse trabalho com a fundamentação de autores que preconizam elementos para a construção da missão ela contém os elementos básicos para sua efetiva criação. E no Quadro 7 conforme pode ser visualizado a missão criada pela Câmara Técnica Consultiva do CEIVAP atende a todos os elementos necessários para uma missão.

Quadro 7 – Missão do CEIVAP avaliada segundo elementos da missão

Elemento	Questão central	Missão CEIVAP
Competência	O que faz?	Deliberar a implementação de ações.
Valores	De que forma faz?	participativa e integrada
Stakeholders	Para quem faz?	Bacia.
Impacto	Finalidade no longo prazo?	Melhoria na qualidade e disponibilidade dos recursos hídricos.

Fonte: O autor, 2024.

A visão seguiu o mesmo método de construção sendo elaborada a partir das respostas no segundo módulo em treinamento dos membros da CTC que se encontra no anexo. Depois de uma análise, compilação e depuração dos dados das respostas colhidas por meio do software Mentimeter que formam uma nuvem de palavras, foram elaboradas três versões de visões. Foram elas:

Visão 1: Ser um comitê referência na integração e gestão da implementação de ações na bacia, reconhecido nacionalmente pela sociedade por resultados excelentes até 2040.

Visão 2: Ser reconhecido pela gestão das ações da política nacional de recursos hídricos na bacia do Rio Paraíba do Sul de forma participativa e integrada até 2040.

Visão 3: Ser uma referência na gestão integrada das ações da bacia do Rio Paraíba do Sul reconhecido pelos resultados na melhoria da disponibilidade e qualidade de água até 2040.

E a visão desenvolvida e escolhida pela CTC para o CEIVAP para os próximos anos foi a terceira opção que seguiu os critérios e atributos da visão como demonstra o Quadro 6.

Visão: Ser um comitê referência na integração e gestão da implementação de ações na bacia, reconhecido nacionalmente pela sociedade por resultados excelentes até 2040. O Quadro 8 mostra a visão escolhida subdividida sobre os elementos de uma visão bem formatada.

Quadro 8 – Visão CEIVAP avaliadas segundo elementos da visão

Elemento	Descrição
Meta	Ser um comitê referência na integração e gestão da implementação de ações
Nicho	Bacia hidrográfica CEIVAP
Horizonte de tempo	2040
Tema estratégico	Integração e resultados de excelência.

Fonte: O autor, 2024.

Atender a todos os requisitos e elementos corrobora a assertividade na escolha de uma visão que será desdobrada em objetivos estratégicos na elaboração do Planejamento Estratégico do CEIVAP.

Os valores que a CTC do CEIVAP adotou de todas as sugestões propostas nas respostas foram refinados em reunião, e escolhidos em uma rodada de debate para depurar as melhores escolhas. Em um ambiente de decisão coletiva o refinamento que reflete a verdadeira engrenagem das relações dos membros é mais oneroso porque os valores carregam em si uma parte pessoal muito maior do que a missão e visão, os valores muitas vezes são subjetivos e por isso é importante descrever o que significa este valor para o CEIVAP, mitigando a possibilidade de ambiguidade dos valores.

Foram colocados em votação os seguintes valores que se repetiram mais nas respostas dos membros:

Valores para a votação:

Participação, compromisso, integração, transparência, colaboração, priorização, inovação, foco no resultado.

E foram priorizados seis valores para descrever as crenças e o comportamento organizacional envolvidos nas relações da instituição, que são os direcionadores coletivos seguidos e promovidos pelos membros.

Valores: Compromisso, transparência, integração, priorização, foco no resultado e participação.

Para chegar a Missão, Visão e Valores supramencionados, que foram desenvolvidos em conjunto com a Câmara Técnica a Equipe da área do CEIVAP e o pesquisador, houve ciclos de ajustes com todos os participantes para que o referencial teórico pudesse expressar com precisão a intenção do comitê. Os valores podem ser analisados quanto a cultura da organização, com suas atitudes e características que permeiam as ações para cumprir a sua missão e atingir a visão.

4.2 Matriz SWOT Desenvolvida

A matriz SWOT foi uma ferramenta essencial e nova para a gestão participativa do comitê, contribuindo para subsidiar os objetivos estratégicos com necessidade advindas da análise do ambiente interno e externo. Os pontos fortes e fracos que representam o ambiente interno da organização mais as ameaças e oportunidades que representam o ambiente externo foram realizados na construção participativa 2 e ainda não foram validados, segue-se a compilação de dados que será apresentada no Quadro 9:

Quadro 9 – SWOT CEIVAP

	Pontos fortes:	Pontos fracos:	Ameaças:	Oportunidades
1	Estrutura do comitê	Burocracia	Desinteresse dos municípios	Divulgação das ações por meio de mídias sociais
2	Conhecimento e experiência da equipe	Mensuração de resultados	Descontinuidade legislativa	Captar novos recursos
3	Planejamento e gestão	Legislações diferentes	Planos diretores desconectados dos Plano de recursos hídricos	Conservação e preservação ambiental
4	Subcomitês consolidados	Extensão	Fim das delegações	Parcerias e troca de experiência
5	Integração e gestão participativa	Interferência de agentes externos	Contingenciamento de recursos.	Articulação do sistema

Fonte: O autor, 2024.

O método de ajuste dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças seguiram o mesmo passo a passo das etapas anteriores, com a aplicação do Mentimeter criando a nuvem de palavras de forma interativa, depois foi dado o devido tratamento dos dados, e então fez-se uma depuração e o ajuste final para serem posteriormente avaliados em reunião para a priorização dos membros por meio de votos sobre as escolhas mais impactantes para o Comitê.

4.3 Macro Gargalos Levantados

O método para o levantamento dos macro gargalos foi a partir das respostas coletadas pelo software que foi utilizado nas etapas anteriores, que estimula a participação coletiva em um ambiente que deve ser integrado e participativo, com a execução o mais transparente e clara possível nas reuniões para a finalização do diagnóstico ambiental da organização, compilando a escolha dos pontos mais mencionados, que são aqueles que ficam em tamanho maior na nuvem de palavras que pode ser visualizado no anexo, essa dinâmica, a partir dos dados estruturados a equipe vai construir objetivos estratégicos que vão direcionar as ações que os membros deliberam e acompanham, ações para a solução dos macro gargalos ou preparação de estratégia que tenha o objetivo de mitigar, aceitar, reduzir ou eliminar os impactos negativos do potencial risco, assim agindo preliminarmente traçando ações de contingência dos gargalos.

A priorização dos participantes da câmara técnica por meio de votos foi o desfecho final dos dados produzidos nas reuniões e aqui estão evidenciados em um quadro quais são segundo a perspectiva dos membros os pontos críticos que devem ser tratados prioritariamente, com base nessas construções a instituição tem uma direção a seguir para tornar seus processos mais eficientes. As oficinas fizeram com que o comitê se fortaleça estrategicamente, pensando já na execução do futuro Planejamento Estratégico com seus objetivos e ações plotadas no Mapa do Balanced Scorecard. Os itens sintetizados estão transmitidos no Quadro 10 - Macro Gargalos do CEIVAP a seguir:

Quadro 10 – Macro gargalos do CEIVAP

	Macro Gargalos Mencionados
1	Integração
2	Articular a execução do PIRH
3	Deliberar pelo MOP
4	Burocracia dos Editais
5	Demandas pulverizadas
6	Tempo de resposta
7	Atender emergências
8	Não Participação efetiva
9	Conselho nacional
10	Falta de engajamento

Fonte: O autor, 2024.

OS 10 macro gargalos validados pelos membros da CTC serão o ponto de partida para elaboração de objetivos de crescimento de longo prazo em conjunto com os dados lapidados da SWOT formando uma robusta análise ambiental, buscando planos de ação que consigam suprir a necessidade identificada, reconhecendo assim a importância de criar uma estratégia que vá de encontro às suas atribuições para ampliar o máximo seu potencial de resultado, utilizando suas forças e as oportunidades constituídas na SWOT.

4.4 Objetivos Estratégicos Sugeridos

A AGEVAP é uma Entidade Delegatária que presta conta à órgãos públicos com fins não econômicos e tem personalidade jurídica de uma associação de direito privado que presta serviços a comitês de bacias hidrográficas. (CEIVAP, 2022) Assim como forma de aprimorar ainda mais a qualidade do serviço prestado a empresa iniciou o processo de Planejamento Estratégico, desejando resultados melhores na sua participação no Sistema.

A finalidade do projeto é conceber um mecanismo capaz de guiar e alinhar os esforços de todos os colaboradores em prol de um único propósito, o desafio é correlacionar todas as iniciativas com os objetivos múltiplos e que são conflituosos entre si.

Os objetivos estratégicos derivam da missão, visão e valores da organização, ou, do seu referencial estratégico, que é o norte verdadeiro a ser atingido, foram construídos os modelos que serão usados no desenvolvimento dos objetivos estratégicos para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* como recomendam Kaplan e Norton, criadores desse método que ajudam organizações lucrativas e sem fins econômicos a estruturarem a sua estratégia e a posteriori seu mapa estratégico que é a ferramenta visual que comunica a estratégica da forma mais ágil, à visual. Entretanto, devido a viabilidade de tempo desta obra foi necessário compilar a fase de diagnóstico e criar modelos das ferramentas que serão implementadas, para o terceiro módulo de treinamento e desenvolvimento em reunião pela Câmara Técnica Consultiva em conjunto com a Equipe da gerência de contrato de gestão foi acordada a construção de um modelo que sirva para ser replicada a todos os comitês que desejarem elaborar seu Planejamento Estratégico e partindo do estado atual que é aferido pelos índices de maturidade e gestão administrativa que determinará a abrangência do escopo desse planejamento estratégico, se é uma entidade ainda incipiente que dá seus primeiros passos, esse modelo deve ser mais enxuto para ser aplicado mais rápido em prol da evidenciação do resultado para melhoria, já para os comitês com uma maturidade e gestão mais desenvolvidos, podem optar pelo escopo mais robusto que detalha mais as necessidade e por isso é possível desenvolver mais objetivos para essas necessidades uma vez que o comitê tenha mais experiência em executar ações. Podendo seguir um modelo similar de perspectiva como mostra o Quadro 11, esse o modelo padrão disponibilizado a entidade para guiar a construção dos objetivos estratégicos do CEIVAP dividido em quatro perspectivas Quadro 11:

Quadro 11 - Modelo dos Objetivos Estratégicos para o CEIVAP

Objetivos Estratégicos			
Perspectiva de Resultados:			
Perspectiva de Clientes:			
Perspectiva de Processos internos:			
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:			

Fonte: O autor, 2024.

Como se preconiza pela metodologia do *Balanced Scorecard*, foram criadas as quatro perspectivas para os objetivos estratégicos, para construção do mapa estratégico com a intenção de causa e efeito, iniciando com os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento e até alcançar a perspectiva de resultados já que a instituição é uma organização sem fins econômicos substitui-se a perspectiva financeira que é a comumente empregada em Planejamentos Estratégicos de empresas com lucratividade.

As propostas para objetivos de resultados baseados nas necessidades levantadas na análise de ambiente interno e externo são:

O aumento da efetividade dos projetos implementados;

Fortalecer a cobrança pelo uso de Recursos Hídricos; e

Otimizar a implementação do Plano Integrado de Recursos Hídricos da Bacia do Rio Paraíba do Sul.

As propostas para objetivos de clientes são:

Divulgar resultados alcançados pela implementação das ações do Comitê;

Contribuir para a melhoria da qualidade e quantidade de água disponível na Bacia.

Estimular a participação da sociedade por meio da colaboração no gerenciamento participativo.

Uma proposta será apresentada para os membros em treinamento para objetivos afim de subsidiar a construção dos próprios objetivos, são eles retirados de outras entidades do setor:

Qualificar decisões do comitê para garantir a qualidade e melhoria dos recursos hídricos;

Articular atores para garantir a implementação das ações estratégicos na gestão de recursos hídricos; e

Consolidar o empoderamento das instâncias internas nos âmbitos da autonomia funcional, administrativa e orçamentária.

As propostas para objetivos de aprendizagem e crescimento são:

Atrair e engajar as instituições para capacitação dos participantes;

Estabelecer mecanismos atrativos de participação, de reconhecimento e de responsabilização social; e

Desenvolver e disseminar a gestão do conhecimento investindo em capacitação dos membros.

4.5 Indicadores e Metas desenvolvidos

Após construir-se objetivos estratégicos é necessária a construção das metas. Construiu-se para essa finalidade novamente um modelo disponibilizado ao Comitê CEIVAP para a futura elaboração de metas. A impossibilidade da construção foi devida ao tempo que o comitê levou para conseguir programar os treinamentos porque estava investindo maior esforço em circunstâncias críticas da bacia que ocorreram durante o desenvolvimento desta obra, mas foram contingenciados e reprogramados. Como os membros dos comitês são voluntários seu tempo é mais escasso que o de uma empresa que contrata as horas de seus funcionários, uma vez que membros não se sustentam pelo trabalho que fazem pelo comitê, e por isso não seguem o ritmo de trabalho como os cargos de uma empresa de horas semanais. Os indicadores junto com as metas auxiliam no acompanhamento dos objetivos estratégicos que ganham mais poder de realização com uma tática de acompanhamento que mobiliza esforços para constatar nos períodos programados qual o grau de atingimento dos resultados. Seguindo o passo a passo para a criação dos indicadores em conjunto a Câmara Técnica Consultiva, a equipe da gerência de contrato de gestão mais o pesquisador desenvolveram o

modelo do Quadro 12, com metas e indicadores para a realidade do comitê e da bacia hidrográfica.

Quadro 12 – Modelo de construção de meta

SMART	Metas
Específico	
Mensurável (Quantitativo)	
Atingível	
Relevante	
Temporizável	

Fonte: O autor, 2024.

Os indicadores devem ser construídos e priorizados segundo a metodologia do Quadro 12. Que preconiza algumas dimensões para que o indicador elaborado seja efetivo em sua utilização.

Assim os resultados propostos foram alcançados parcialmente porque todos os dados construídos irão subsidiar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do CEIVAP, contribuindo para o cumprimento da Lei da Águas, lei federal nº 9.433 de janeiro de 1997, que instituiu a Política Nacional dos Recursos Hídricos (PNRH) e criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH).

Neste contexto, os integrantes do sistema nacional têm a função de fazer a gestão dos usos dos recursos hídricos de forma democrática e participativa. Além disso, entre seus objetivos, existe o objetivo de propor ferramentas de integração dos instrumentos de gestão.

Sendo assim e conforme objetivo do SINGREH, o estudo desenvolvido neste trabalho alcançou os seguintes resultados:

- a) Uma arquitetura de metodologia de diagnóstico ambiental interno e externo para subsidiar o Planejamento Estratégico aplicável e adaptada ao CEIVAP que se integre aos instrumentos de gestão de Recursos Hídricos;
- b) Modelo de construção de metas e indicadores para os Objetivos Estratégicos que subsidiará a elaboração do Planejamento Estratégico do Comitê CEIVAP.
- c) Um modelo de quadros simplificado para facilitar o entendimento pelos usuários e tomadores de decisão, dando-lhe transparência e credibilidade; e
- d) Uma apresentação conceitual e desenvolvimento participativo com excelentes resultados para a construção do futuro Planejamento Estratégico.

Os resultados também são os itens que serviram de auxílio à oficina de desenvolvimento da ferramenta de gestão estratégica para subsidiar a elaboração do futuro Planejamento Estratégico do Comitê CEIVAP, com apoio de um E-book e uma apresentação conceitual para cada módulo para a CTC do Comitê CEIVAP.

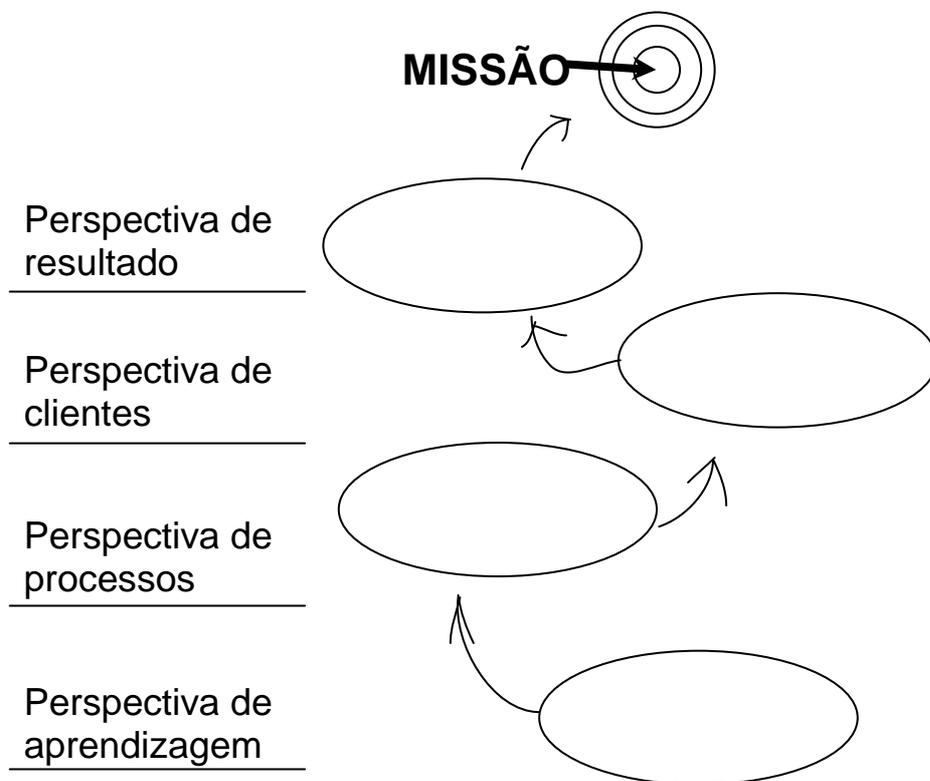
Assim todos os objetivos serão cumpridos até o fim deste projeto de pesquisa, que terminará na demonstração dos benefícios provenientes do Planejamento Estratégico para o comitê de bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul com a simplificação da ferramenta de gestão estratégica, constituída pela Missão, visão e valores, SWOT, e a entrega de um modelo para elaboração construído para a realidade do Comitê CEIVAP de Objetivos Estratégicos, Mapa Estratégico, Metas e indicadores.

Devido a uma imprevisibilidade no decorrer da aplicação da oficina que inviabilizou a conclusão de todos os treinamentos programadas replanejou-se para novas datas que excediam o prazo inicial, mas que em nova oportunidade será apresentada. A imprevisibilidade foi um problema de saúde do coordenador da Câmara Técnica Consultiva do CEIVAP, que fez com que se prorrogasse em parte o projeto, assim serão apresentados o cronograma inicial do projeto e o cronograma reprogramado para atender a essa variável que não foi antecipada que afetou o término dentro do prazo primeiramente determinado, mas que pôde ser redefinido e que conquistará êxito.

4.6 Mapa estratégico

Após objetivos, metas e indicadores serem construídos, para que se finalize a elaboração completa seguindo a metodologia do Balanced Scorecard, é necessário plotar esses objetivos dentro das perspectivas criadas. O nome mapa se refere a abordagem de ponto de partida da primeira perspectiva que é a base até o topo para a última perspectiva interligadas por setas que indicam que após o resultado ter sido alcançado na base a próxima fase de implementação é o nível subsequente. Como exemplificado na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Modelo de Mapa estratégico desdobrado da Missão.



Fonte: O autor, 2024.

Esse é um exemplo de como um objetivo estratégico leva ao alcance do alvo subsequente, fazendo uma cascata ao contrário de resultados até alcançar a missão da organização.

4.7 Índice de complexidade e maturidade da gestão

De acordo com o relatório de avaliação da Controladoria Geral da União, o CEIVAP encontra-se em um nível de 79 em nível de maturidade na gestão de recursos hídricos, o que possibilita a elaboração de um planejamento estratégico robusta devido a experiência na implementação de planos de recursos hídricos, instrumentos de gestão e entre outros conhecimentos validados pela equipe do comitê e de gestão do contrato que juntos chegaram a esse resultado.

Embora essa realidade seja boa, muitos comitês ainda tem fragilidades grandes ao elaborar e executar os instrumentos da PNRH, os planos, até mesmo as competências conforme mencionada nessa obra, o que dificulta a construção de um planejamento estratégico mais robusto, por isso é necessário propor um modelo de estratégia que consiga alcançar a maioria que ainda está em desenvolvimento, que possa ser elaborada de forma mais acelerada e com menos preparação mas que atinja o resultado pretendido. Esse modelo é um modelo que gera a experiência que pode ser conquistada ao aplicar ferramentas estratégicas e criar objetivos estratégicos realistas para o estado atual. O método idealizado para esses comitês em desenvolvimento segue passos semelhantes, mas com ênfase na agilidade. As ferramentas para a proposição de um método para os comitês em desenvolvimento são:

A Missão e a Visão de longo prazo com abrangência para 10 e 5 anos respectivamente, que corresponde a um terço do tempo da missão de uma entidade mais madura. A SWOT delimitada a três forças, três fragilidades, três oportunidades e três ameaças que irão subsidiar o diagnóstico do estado atual. As metas de curto, médio e longo prazo, que correspondem a 1, 3 e 5 anos respectivamente, alteram o formato mediante a necessidade de agilidade e adiando os objetivos estratégicos e o mapa de planejamento estratégicos futuros.

Um plano de ação com seu plano orçamentário básico que formará a caixa de ferramentas da gestão estratégico de um comitê em desenvolvimento sem a exigência de acertar de primeira, porque muitos comitês em desenvolvimento ainda não conseguiram estabelecer sua agência delegatária e formalizar essa parceria vital para a sustentabilidade do comitê. No entanto ao investir o esforço em construir seu primeiro planejamento estratégico a entidade tem a possibilidade de focar em metas como estabelecer uma delegatária, deliberar projetos de estruturação do comitê e movê-se rápido para contrabalancear a prematuridade com a possibilidade de agir rapidamente com um plano menos robusto, mas enérgico, articulando as partes interessadas em prol do atingimento da meta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição inicial do trabalho que era desenvolver o Guia de Planejamento Estratégico para CBHs e subsidiar a elaboração do diagnóstico do comitê e o do Planejamento Estratégico para o Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul foi alcançada por meio da metodologia do referencial estratégico e SWOT construídas em participação com a área de contrato de gestão da AGEVAP e o comitê CEIVAP, e a proposição Guia de Planejamento Estratégico que é um recorte dos resultados do planejamento estratégico do CEIVAP, que no futuro terá os resultados das metas criadas foi realizado, os planos de ação também criados a partir do Guia que foi gerado por esse trabalho será documentado e disponibilizado.

Com seu formato adaptado do Balanced Scorecard da Harvard Business School, indicadores e metas SMART foi alcançada o estado da arte em Planejamento Estratégico, ao realizar reuniões de desenvolvimento e determinação com a Câmara Técnica Consultiva e a gerência do contrato de gestão CEIVAP da AGEVAP optando pelas ferramentas corretas. Ao formular a integração de dois métodos estratégicos renomados para implementação do futuro Planejamento Estratégico do Comitê, na gestão da bacia em um ambiente conflituoso de objetivos múltiplos, devendo atender às diferentes diretrizes do cenário da PNRH. Os documentos analisados na fase emergente, mais o Guia construído, foram o insumo determinístico que esse processo requeria, levando à assertividade na projeção do melhor diagnóstico ambiental que será validada com a participação dos membros da assembleia do comitê.

Todos os entes demonstraram-se receptivos às ideias de melhoria que será proporcionada futuramente pelo planejamento estratégico que está sendo desenvolvido de forma integrada, o que demonstra que o Comitê está focado em se tornar mais eficiente, dando espaço a parcerias com a Universidade com projetos que envolvam inovações e melhorias com tecnologias testadas e validadas em outras instituições.

A inovação trazida ao projeto com aplicação de modelos de aprendizagem participativos possibilitou o ajuste sensível à realidade do cenário em que o comitê está inserido em um ambiente complexo mas que demonstra maturidade na gestão, e que continua em franco crescimento. Outros estudos podem ser produzidos para verificar a implementação e o acompanhamento do Planejamento Estratégico do Comitê CEIVAP, com os indicadores identificando os desafios da execução e traçando correções de rota.

REFERÊNCIAS

- AGEVAP. 2020, Apresentação Institucional. Disponível em: <https://www.agevap.org.br/agevap.php>. Acesso em: 01/07/2022.
- ALMEIDA, Martinho. **Manual de Planejamento Estratégico - Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- AKATOS, M. E. Fundamentos de Metodologia Científica. Grupo. GEN, 9ª edição. Rio de Janeiro; Editora Atlas, Grupo GEN, 2021.
- ANA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO. Comitês Estaduais Comitês de Bacia Hidrográfica. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/gestao-das-aguas/fortalecimento-dos-entes-do-singreh/comites-de-bacia-hidrografica/comites-estaduais/rj>>. Acesso em: 18/01/2022.
- ANA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO. Contrato de Gestão nº 027/2020. Disponível em: <<https://ceivap.org.br/contrato-de-gestao/cg-ana-agevap-027-2020.pdf>>. Acesso em: 18/01/2022.
- ANA, AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO. Alternativas Organizacionais para Gestão de Recursos Hídricos. Cadernos de Capacitação em Recursos Hídricos, v. 3, Brasília, 2013. Disponível em: <<https://arquivos.ana.gov.br/institucional/sge/CEDOC/Catalogo/2013/alternativasOrganizacionaisGestaoRecursosHidricos.pdf>>. Acesso em 10/01/2024.
- ANDRADE, de, A. R. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle, 2ª edição. São Paulo; Atlas S.A. 2016. 9788597009040. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>>. Acesso em: 23/01/2022.
- ARAÚJO et al. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- ARORA, R. Implementing KM: a balanced scorecard approach. **Journal of Knowledge Management**. India, v. 6, n. 3, pp. 240-249, 2002.
- BHAGWAT, R. SHARMA, M. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**. India, v. 53, p. 43-62, 2007.
- BIAZZO, S. Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Management Journal*, Padua, v. 8, n. 1, p. 42-52, 2002.
- BLUMENTRITT. T. Integrating strategic management and budgeting. **Journal of Business Strategy**. Georgia, v. 27, n. 6, p. 75-79. 2006.

BOLLAND, E.J. Pessoas, Missão, Visão e Planejamento na Gestão Estratégica , Gestão Estratégica Integral, **Emerald Publishing Limited**, pp. 57-85, 2016.

BRASIL, Lei Federal nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19433.htm>. Acesso em: 18/01/2022.

CAMPOMAR, C. M. O Planejamento de marketing e a confecção dos planos, 1ª edição. São Paulo Editora Saraiva, 2005. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088412/cfi/0>>. Acesso em: 23/01/2022.

CARVALHO, Daniel. A organização de objetivos estratégicos corporativos: Um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação. 2014. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2014.

CAVALCANTI, R. Modelagem de Processos de Negócios Roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. BRASPORT livros e multimídia Ltda. Rio de Janeiro, p. 448, 2017.

CEIVAP. 2022. Sobre o Comitê Comitê de Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul – CEIVAP. Disponível em: <<https://www.ceivap.org.br/sobre-o-comite>>. Acesso em: 18/01/2022.

COMITÊS PCJ. ANEXO I – Deliberação dos Comitês PCJ nº 379/21. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://agencia.baciaspcj.org.br/wp-content/uploads/DelibComitesPCJ-379-21.pdf>> Acesso em: 01/03/2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Avaliação da Complexidade e Maturidade da Gestão dos Comitês de Bacias Hidrográficas Interestaduais**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.cbhdoce.org.br/wp-content/uploads/2020/11/Relatorio_201902649_publicacao.pdf>. Acesso em: 05/01/2024.

CHANG, H.; HUANG, W. Application of a quantification SWOT analytical method. Elsevier. Taiwan, v. 43 p. 158-169, 2005.

DELIBERAÇÃO CBH PCJ – Nº 379/2021. Aprova o Mapa Estratégico e o Plano de Ações do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ para o período 2022 a 2025.

DESAULNIERS, S. Étude de cas de l'élaboration d'un plan directeur de l'eau pour le bassin versant de la rivière du diable. 2012. 165 f. Mémoire (Maîtrise en Géographie) - Université du Québec à Montréal.

DOERR, Jonh. Measure What Matters:How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs/ Penguin Random House LLC – New York, 2018. 306.

DRUCKER, P. **Gestão: tarefas, responsabilidades e práticas**. Nova York: Harper & Row 1986.

ENAP ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Planejamento estratégico para organizações públicas. Brasília. 2019. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107>> Acesso em: 30/06/2020

ESTIMA, Daniel. A organização de objetivos estratégicos corporativos: Um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação. Tese, USP, São Paulo, 2014.

FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p. 1-18, jan./jun. 2004.

GANGBAZO, G Guide pour l'élaboration d'un plan directeur de l'eau: un manuel pour assister les organismes de bassin versant du Québec dans la planification de la gestion intégrée des ressources en eau. Québec, 2011.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, Planejamento Estratégico dos Comitês de Bacias Hidrográficas do Ceará. Ceará 2006. Disponível em: <<https://www.srh.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/90/2018/07/planejamento-estrategico-comite-bacias.pdf>> Acesso em: 2023

HIROSHI, C. H. **Escritório de Processos BPMN Business Process Management Office**. BRASPORT Livros e Multimídia Ltda. Rio de Janeiro, p. 317, 2015.

HOJDA, A. Gestão da Política de Recursos Hídricos: O Papel da Agência da Bacia do Alto Tietê. 2005. 166 f. **Dissertação (Mestrado em Economia Política)** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). São Paulo, 2005.

JAQUES, E. et al. Aligning multiple time horizons and multiple functions in strategic planning and budgeting. **The International Journal of Organizational Analysis**. v. 9, n. 3, p. 257-271, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business School Publishing Corporation. 1ª Edition. Boston. 2003.

KAPLAN R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. **Harvard Business School**. Cambridge. v. 3, p. 1253-1259, 2009.

KLOTZ, M. H. H. H. B. J. B. The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Manager**. New York, v. 57, n. 8, p. 623-636, mar. 2008.

KUCUK Y., A. Abordagem estratégica para gerenciar o risco de fatores humanos na organização de manutenção de aeronaves: mapeamento de risco. **Engenharia de Aeronaves e Tecnologia Aeroespacial**. Vol. 91 No. 4, pp. 654-668, 2019.

LAWLOR K., HORNYAK M. How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, v. 39, 2012.

LEPMETS, M. et al. Alinhamento de metas na melhoria de processos. **Journal of Systems and Software**, 85, pp. 1440-1452, 2012.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do Trabalho Científico, 8ª edição. São Paulo; Editora Atlas, Grupo GEN, 2017.

MING S. et al. A business process gap detecting mechanism between information system process flow and internal control flow. **Decision Support Systems**. v. 47, 2009.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, 2018. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamiento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>>. Acesso em 15/04/2022.

MONTEIRO, H. et al. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. Pernambuco, v. 11 n. 1, 2011.

MONTGOMERY, C. A. **O Estrategista**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

MOTA A. Proposição metodológica para avaliação da implementação de planos diretores de recursos hídricos. **Dissertação (Mestrado em Saneamento, Meio Ambiente e Recursos Hídricos)** Universidade Federal de Minas Gerais. 236 f. Belo Horizonte, 2018.

MULLER, C. J. Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2013.

NEIS, D.; PEREIRA, M.; MACCARI, E. Strategic Planning Process and Organizational Structure Impact, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review*. 2017.

NGUYEN, V. et al. Practical Application of Plan–Do–Check–Act Cycle for Quality Improvement of Sustainable Packaging: A Case Study. *Applied Sciences*. v. 10, Vietnam, 2020.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H Plano de Ação para Empreendedores**. SEBRAE Estratégia e Gestão. Disponível em: <http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf>. Acesso em: 07/06/2023.

OGBEIWI O. Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Healthcare Management*. v. 23, n. 7, 2017.

OU YANG C., JUAN Y. Systematic approach for the gap analysis of business processes. **International Journal of Production Research**. 42, n. 7, 2004.

PAVANI, O., SCUGLIA, R., **Mapeamento e gestão por processos BPM (Business Process Management)**, M. Books do Brasil Editora Ltda, São Paulo 2011.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance.** – 1ª Edition, A Division Simon & Schuster Inc. – New York, 1985. 558. P. 16 x 23 cm.

POLIZEI, E. **Plano de Marketing** - 2ª edição revista e ampliada. São Paulo Cengage Learning Brasil, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114726/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 06/11/2020,

POTTKER, D. Integração das necessidades dos stakeholders aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor. UFRS. **Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção)** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.

RAMOS et al. Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/aluno/cursos/> Acesso em: 05/04/ 2021.

ROCHA, H. M.. **Mapeamento e modelagem de processos.** Porto Alegre; SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2017. 9788595021471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471/>. Acesso em: 03/04/2023.

RODRIGUES, E; BRONDANI G. Planejamento Estratégico Organizacional Revista Eletrônica de Contabilidade, Rio Grande do Sul v. 1, n. 2, 2005.

SAMPAIO, M. et al. Modelagem da Cadeia de Valor e Rede de Valor na Associação Pró Gestão de Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul. 18º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2021.

SAMPAIO, M. et al. Relatório de Elaboração III do Planejamento Estratégico. Base de dados AGEVAP. 2022.

SIMATUPANG, T. M. The emergence of value chain thinking. *Internacional Journal Chain Management*. Chiang Mai, v. 8, n. 1, 2017.

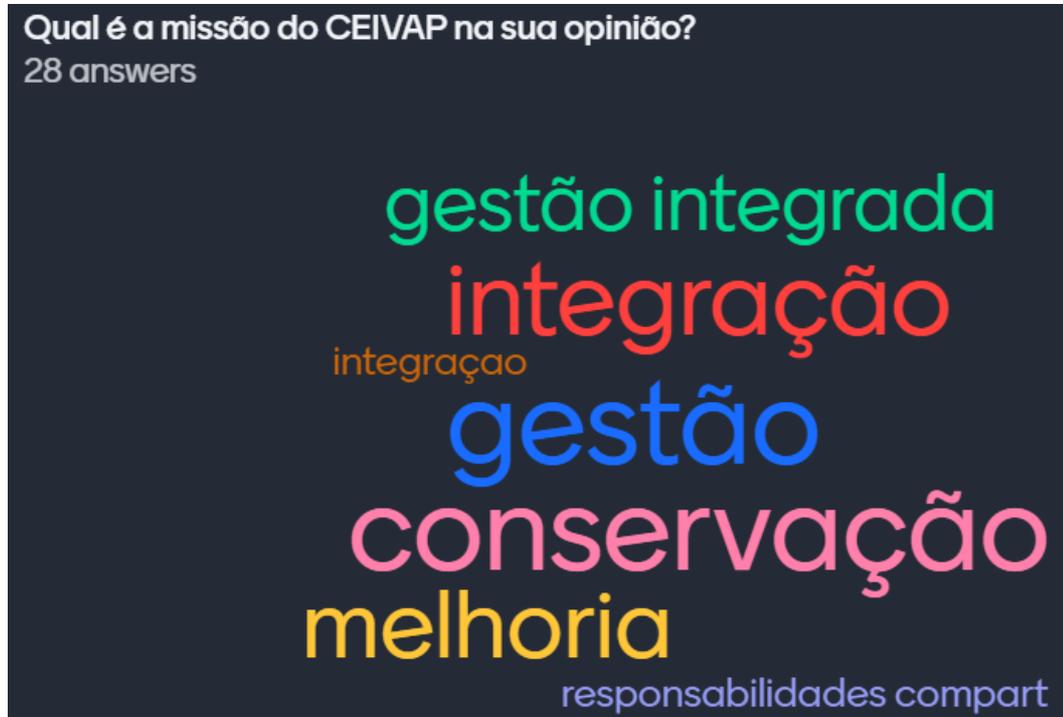
SMITH, B. **KPI Checklists.** *Metric Press* , 2016.

SURIADI, S. et al. Current Research in Risk-aware Business Process Management—Overview, Comparison, and Gap Analysis. v. 34, n. 52, 2014.

WILLEY, J. Planejamento Estratégico para Organizações Públicas e Sem Fins Lucrativos, 4ª edição, Estados Unidos, São Francisco, 2011.

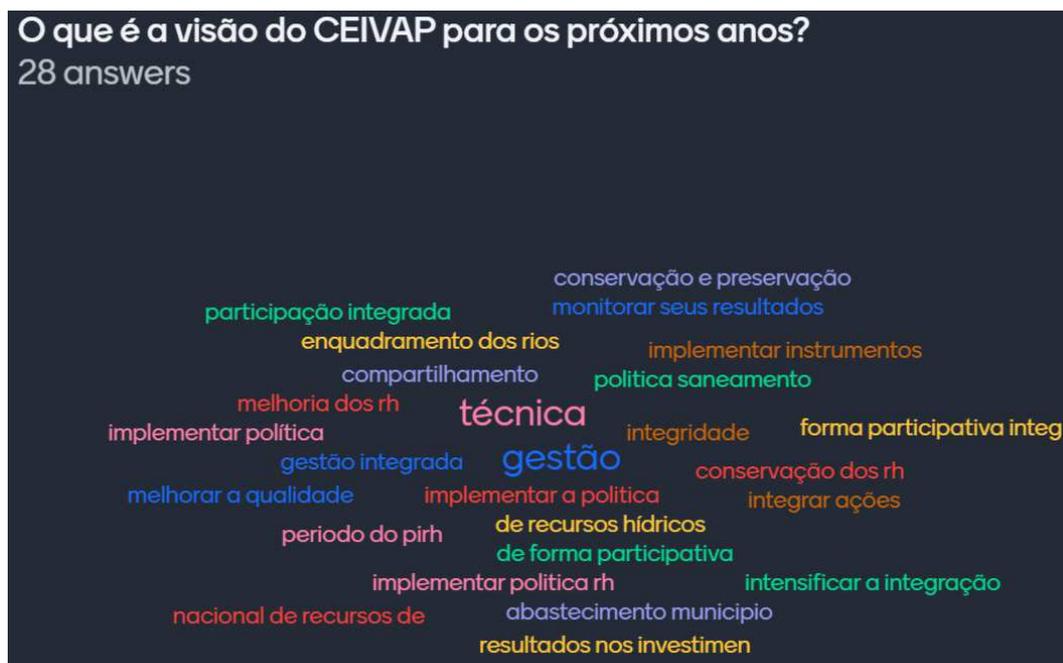
APÊNDICE A – Ferramentas participativas para desenvolvimento do referencial estratégico e SWOT do CEIVAP.

Respostas da nuvem de palavras para a construção da missão CEIVAP com 28 respostas.



Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção da visão CEIVAP com 28 respostas.



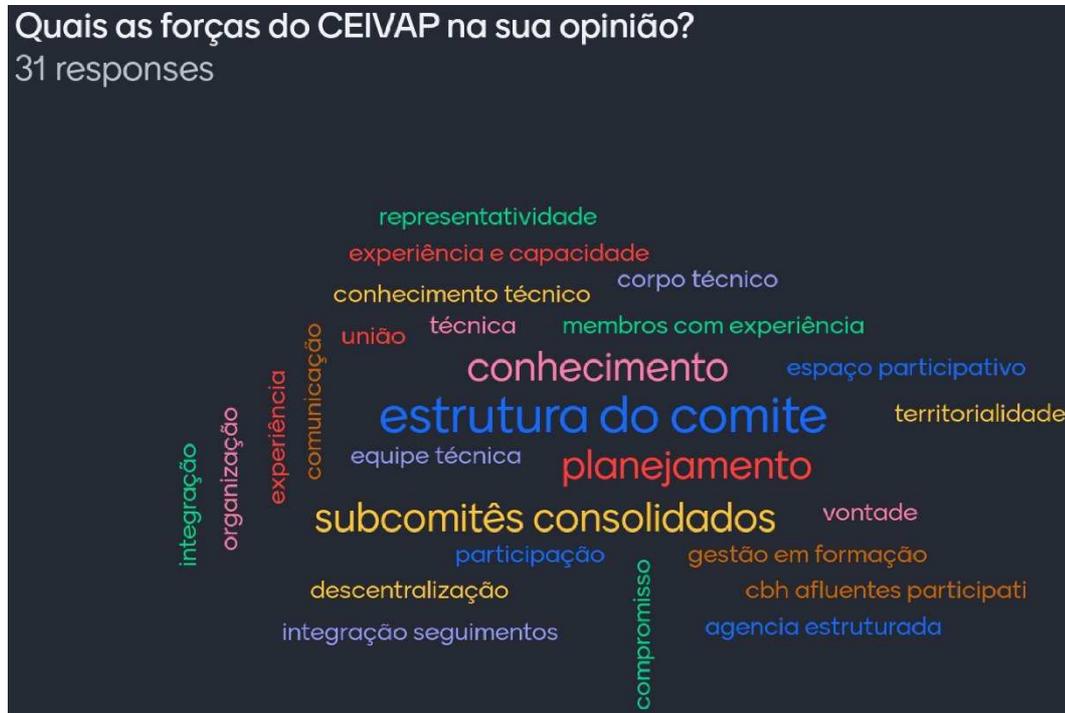
Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção dos valores CEIVAP com 27 respostas.



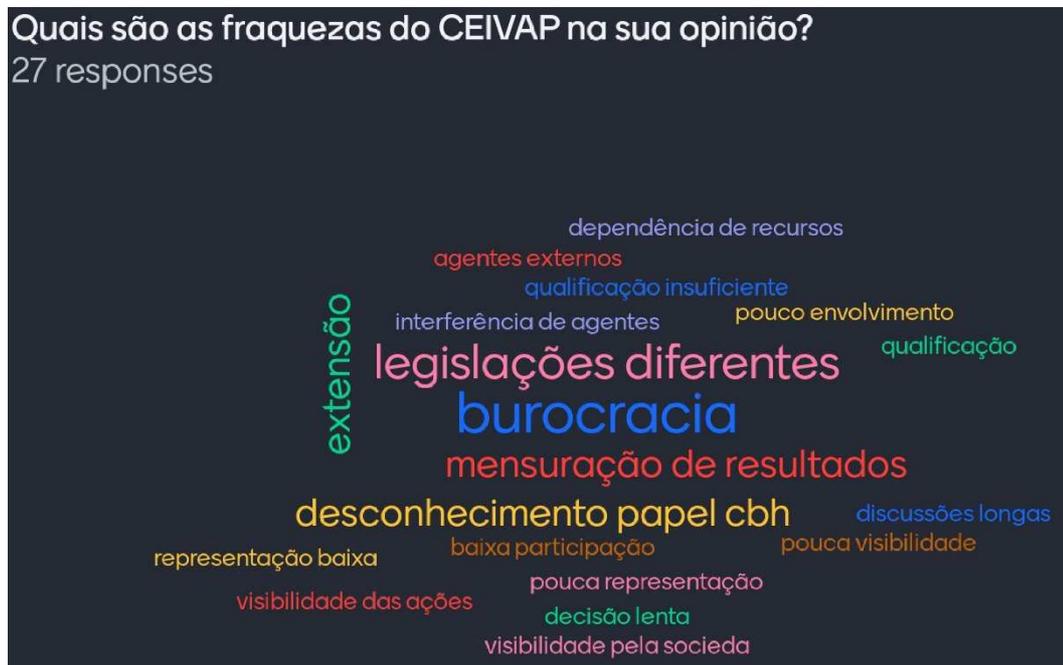
Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção das forças do CEIVAP com 31 respostas.



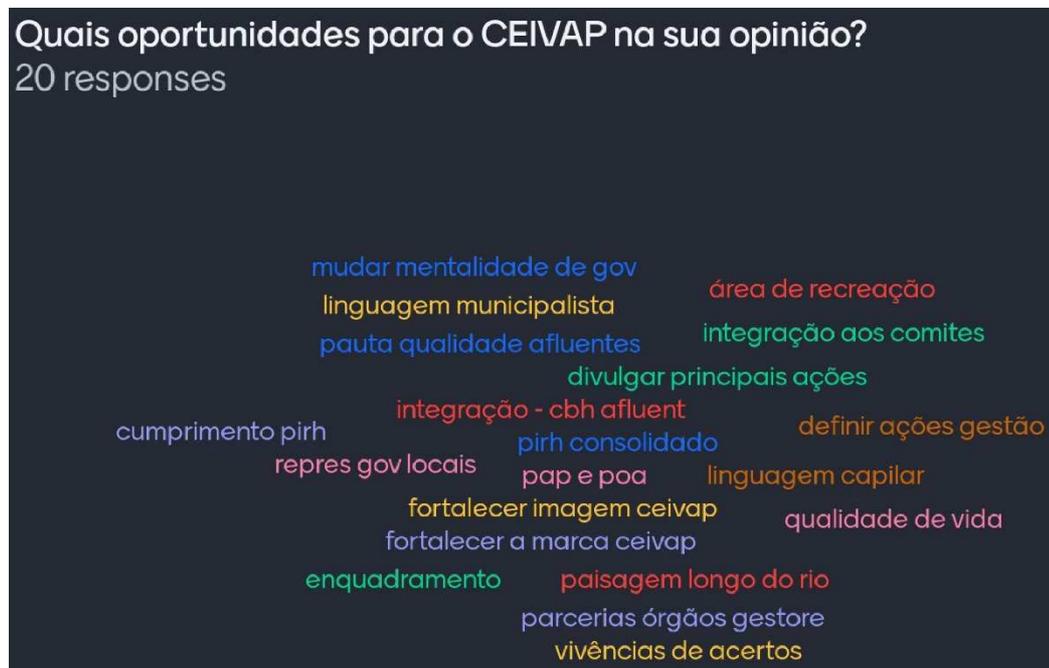
Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção das fraquezas do CEIVAP com 28 respostas.



Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção das oportunidades CEIVAP com 20 respostas.



Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção das ameaças para o CEIVAP com 19 respostas.



Fonte: O autor, 2024.

Respostas da nuvem de palavras para a construção dos gargalos dos processos do CEIVAP com 18 respostas.



Fonte: O autor, 2024.

Slide de objetivos do primeiro módulo de treinamento chamado de oficina participativa do CEIVAP.

Planejamento Estratégico do CEIVAP

MÓDULO 1 - MISSÃO VISÃO E VALORES

OBJETIVOS

Construção participativa - 28/02/2023

- 1.1 Entendendo o Planejamento Estratégico
- 1.2 Objetivos no Planejamento Estratégico
- 1.3 Apresentação do conceito de referencial estratégico
- 1.4 Conceitos da missão, visão, atributos da visão e valores
- 1.5 Cases de sucesso
- 1.6 Planejamento Estratégico da AGEVAP

[Voltar](#) [Ver agora](#)

The slide features a dark background with a white silhouette of a map of Brazil at the top. On the left, there is a photograph of a meeting around a wooden table with laptops and documents. The text is in white, and there are two rounded buttons at the bottom right.

Fonte: O autor, 2024.

APÊNDICE B – Guia do Planejamento Estratégico (Produto)

ENCONTRE CLAREZA QUANDO MAIS
PRECISAR, CRIE UMA CULTURA
CONTROLADA POR DADOS!!

GUIA DE

PLANJEAMENTO

ESTRATÉGICO

PARA **CBHs**

AUTOR:



MAIR SAMAPIAO



O sucesso é planejar o caminho e agir estrategicamente.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
UERJ

OBJETIVOS DO GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

GERAL

O OBJETIVO GERAL DESTES GUIAS É NORTEAR, INSTRUIR E CAPACITAR PESSOAS QUE FAÇAM PARTE OU TENHAM CORRELAÇÃO COM COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS NA CONSTRUÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBH!

ESPECÍFICOS

PROPOSIÇÃO DE METODOLOGIA DE ACORDO COM AS FERRAMENTAS MAIS ATUAIS E DIFUNDIDAS ENTRE ORGANIZAÇÕES CRIADA PELA HARVARD BUSINESS SCHOOL.

DEMONSTRAR OS BENEFÍCIOS DE SE IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO PARA O DECISOR EM PROL DA MELHORIA E QUALIDADE DE ÁGUA.

NOTA: ESSE É UM GUIA QUE NASCEU DA NECESSIDADE DE PLANEJAR ESTRATÉGICAMENTE AS AÇÕES DE COMITÊS DE BACIAS E FOI O PRODUTO PARA CONCLUSÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO DA UERJ PELO MESTRE MAIR SAMPAIO.



SUMÁRIO

FASE 1

REFERENCIAL ESTRATÉGICO
(MISSÃO, VISÃO E VALORES)

FASE 2

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL
(SWOT, PROCESSOS E MACRO
GARGALOS)

FASE 3

MAPA ESTRATÉGICO
(OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E
INDICADORES)

FASE 4

TRADUZINDO A ESTRATÉGIA
(PLANO DE AÇÃO, PLANO
ORÇAMENTÁRIO E MAIS ALÉM)



ENCONTRE CLAREZA QUANDO MAIS
PRECISAR, CRIE UMA CULTURA
CONTROLADA POR DADOS!!



GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FASE 1

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

AUTOR:



MAIR SAMAPIAO



FASE 1 - MISSÃO, VISÃO E VALORES

1.1 Entendendo o Planejamento Estratégico, da introdução ao case de Planejamento Estratégico é descrito como um processo contínuo que tem a finalidade de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dos objetivos de uma empresa, medindo os resultados e avaliando o escopo programado. (PORTER, 1985).

A estratégia parte do referencial estratégico empresarial, que é o conjunto de uma missão bem definida e motivadora em conjunto aos seus desdobramentos, que é a razão de ser da empresa, suportada por uma visão que deve ser ambiciosa e atingível, balizados pelos valores, que são os alicerces de sustentação da organização (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

Com o atual cenário econômico mundial globalizado, competitivo, com instabilidades políticas e econômicas, e inúmeras adversidades ambientais fortemente presentes, muitas empresas agem de maneira mais instintiva do que consciente. O Planejamento Estratégico torna-se muitas vezes um item secundário em épocas de crise, mas, sem um bom plano bem fundamentado a entidade coloca em risco a própria sobrevivência em um mercado competitivo.



Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes proativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 2006).

Algumas vantagens do Planejamento Estratégico

- Agilidade nas tomadas de decisões quando objetivos da empresa são claros.
- Melhor conhecimento dos seus concorrentes, visto que o plano contempla essa etapa na sua elaboração, como o lendário benchmarking.
- Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos falam a “língua” da empresa – conhecida também como cultura organizacional.
- Maior capacitação gerencial, de todos os colaboradores, cada um é uma parte importante de um todo e o ganho de conhecimento é transmitido e absorvido entre as equipes.
- Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos, já que todos os funcionários conhecem a importância do seu trabalho para o atingimento das metas.
- Melhor relacionamento entre empresa-ambiente, pois há um estudo constante dos cenários em que a empresa atua.



- Maior habilidade e agilidade de adaptação na organização.

Hoje muitos planos estratégicos seguem as premissas do PDCA que significa: planejar, desenvolver, checar e agir no sentido de corrigir. É um ciclo, termina um inicia o outro.

Benefícios verificados,
vamos em frente.

1.2 Apresentação do conceito de referencial estratégico

Conforme relata Carvalho (2014), do referencial irá derivar os objetivos estratégicos que farão a empresa conquistar a sua visão de longo prazo, que se desdobram em planos de ações, para que o nível tático possa conduzir os seus liderados na implementação da estratégia.

De acordo com Desaulniers (2012) e Gangbazo (2011), um planejamento estratégico francês segue essa mesma arquitetura que é basilar nos cenários dos recursos hídricos da França, um país reconhecido pela boa administração desse recurso natural finito, tendo sido modelo para a implantação da Política Nacional de Recursos Hídricos do Brasil.



Drucker (1986), defendia que as missões deveriam conter ao menos três elementos básicos: produtos ou negócio; mercados ou seus consumidores e postura estratégica adotada. Lobato (2009) propõe que a missão seja sintética e compreensível, além de incluir aspectos norteadores das definições estratégicas da empresa fazendo a si mesmos perguntas como: qual o negócio? Quem é seu cliente? Qual o seu escopo? Qual a sua vantagem competitiva? Qual a sua contribuição social?; e quais são os seus valores?.

Bolland (2016) e Willey (2011), trazem uma perspectiva mais atual ao assunto e convergem na determinação dos pontos a serem apresentados pela missão organizacional. As determinações defendidas por ambos podem ser observadas no Quadro 2.



Elemento	Descrição	Questão central
Competência	As competências são definidas em Normas Legais e infralegais, como as Leis e Decretos que regulamentam as instituições no caso da esfera do terceiro setor.	O que faz?
Valores	Os valores já definidos pela organização.	De que forma faz?
Stakeholders	Os stakeholders correspondem a todos aqueles que afetam, são afetados ou possam vir a ser afetados pela organização, externa ou internamente.	Para quem faz?
Impacto	O impacto é transformação que a organização pretende causar na realidade de longo prazo do público-alvo.	Finalidade no longo prazo?

A visão organizacional, por outro lado, engloba a perspectiva da organização em um determinado período tempo, e indica o caminho de transformação necessário para alcançar a questão definida em sua estruturação, ela é uma imagem do futuro desejado. Uma visão organizacional formulada de forma eficaz dá direção às ambições da organização de maneira segmentada, criando um clima de mudanças estratégicas (BOLLAND, 2016).

Similar a missão, a visão também apresenta uma base de estrutura central de elementos, que direcionam sua formulação prevendo a satisfação de futuras necessidades aplicadas a ela. Para Lobato (2009) são elementos fundamentais da visão organizacional: a projeção de oportunidades futuras; as respostas para as perguntas: Aonde a organização quer chegar? Qual o prazo de atingimento da meta? Ele propõe ainda que a visão seja revista periodicamente, para que esteja sempre representando uma meta ambiciosa.

Elemento	Descrição
Meta	Fim a que se dirigem as ações definidas, deve ser ambiciosa.
Nicho	A área específica em que a visão pretende impactar.
Horizonte de tempo	Período determinado para o alcance da meta determinada.
Tema estratégico	Mecanismo diferenciado com potencial de estender os efeitos da visão, ou de aumentar seu impacto. Pode estar explícito ou não.



Embasando a elaboração da missão e da visão se apresentam os valores organizacionais. Os valores organizacionais são as crenças que orientam o comportamento organizacional e constituem metas motivacionais. De acordo com Carvalho (2014) e Maccari (2017), eles têm a capacidade de inspirar e motivar as partes interessadas, aprimorar o foco de uma organização, direcionar as ações dos membros, promover valores compartilhados e padrões de comportamento.

A missão organizacional e a visão juntas formam um importante instrumento de gestão que indica o que a organização representa, qual é o seu objetivo principal, e como ela pode vir a alcançar esta essência. E ambas são suportadas pelos valores. Cabe ressaltar que mesmo considerando as metodologias ilustradas na literatura os instrumentos estratégicos são extremamente particulares à cada organização, e são definidos pela alta direção, logo é comum que haja variabilidade nas amostras analisadas em pesquisas e observadas nas divulgações individuais.

1.4 Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico praticado pela alta direção é voltado à uma única ação, gerar valor para o cliente final. Esse processo como descreve Simatupang (2017) passa pela análise do produto ou serviço e do usuário final com uma pergunta em mente, essa atividade gera valor na perspectiva do cliente? Esse enfoque explora a mentalidade do decisor em criar valor para seus clientes.

Kaplan e Norton (2003) narram a criação e implementação de uma metodologia de estratégia geradora de valor, que resume todo o conjunto de referencial estratégico.

↙ O Mapa Estratégico busca transformar ativos intangíveis em bens tangíveis e a metodologia Balanced Scorecard criada em conjunto com a Harvard Business School, é amplamente validada por empresas de referência internacional, foi também adotada por órgãos do setor público do Brasil, como a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico e Fundação PCJ. De acordo com o manual do Planejamento Estratégico do ENAP (2019), o Planejamento Estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa diante dos cenários identificados e atuantes de forma inovadora e diferenciada.



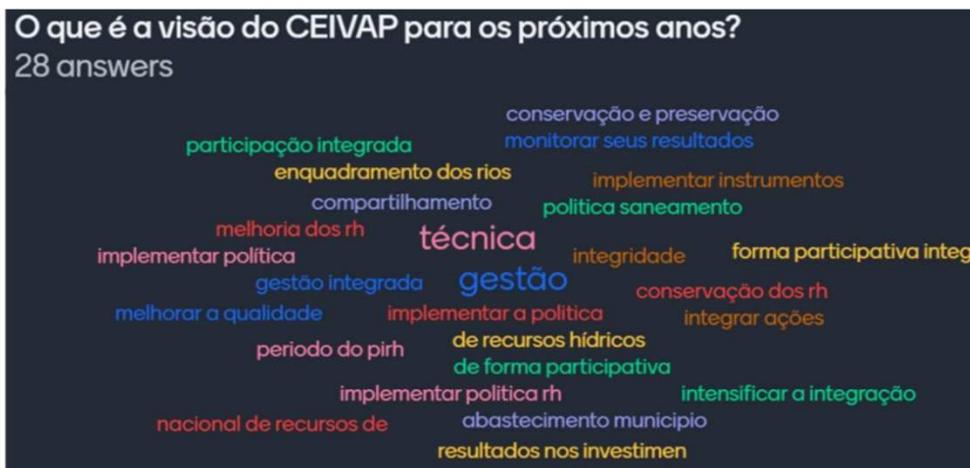
1.3 Ferramentas de construção participativa

Algumas ferramentas são necessárias para a construção participativa e integração no desenvolvimento do planejamento estratégico, seja online ou presencialmente, para que todas as pessoas tenham a oportunidade de criar juntas utilizando a sabedoria coletiva e integrada.



O método de desenvolvimento e ajuste utiliza o software Mentimeter onde é possível criar uma nuvem de palavras a partir de respostas a uma pergunta específica sem demonstrar o respondente dando liberdade de opinião. Depois deve ser feito um tratamento dos dados, para avaliar as respostas que mais são enviadas e submeter posteriormente em reunião para a priorização dos membros por meio de votos sobre as escolhas mais impactantes para o Comitê.

RESPOSTAS DA CTC DO CEIVAP NO SOFTWARE MENTIMETER



ENCONTRE CLAREZA QUANDO MAIS
PRECISAR, CRIE UMA CULTURA
CONTROLADA POR DADOS!!



GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

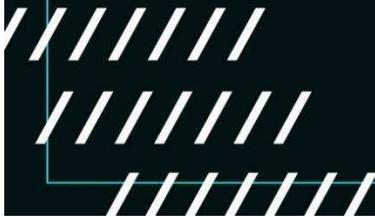
FASE 2

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

AUTOR:



MAIR SAMAPIAO



FASE 2 - ANÁLISE SWOT

2.1 Análise de ambiente interno e externo de um Comitê

O termo SWOT vem do inglês Strengths, weaknesses, opportunities, threats e significa respectivamente: força, fraqueza, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT é amplamente difundida como ferramenta para auxiliar a tomada de decisão do gestor na empresa, fornecendo dados a respeito de Forças, e Fraquezas que correspondem ao ambiente interno da entidade em estudo no presente, bem como as Oportunidades e Ameaças, que são relacionadas ao ambiente externo geralmente no futuro (POLIZEI, 2013).

A SWOT pode ser elaborada a partir do fluxo ilustrado dos processos e também baseada em informações adquiridas dos três níveis hierárquicos da empresa, estratégico, tático e operacional (POLIZEI, 2013). Ela é uma ferramenta auxiliar a construção do planejamento estratégico das organizações, permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo de uma empresa, e conseqüentemente a obtenção de direcionamento para desenvolver cada item em questão de acordo com sua respectiva necessidade.



Lembre-se o Planejamento Estratégico melhora o relacionamento e comunicação.

Essa matriz pode ser usada de inúmeras maneiras, sendo cruzada ou não, é encontrado na literatura vasto uso desde sua criação no auxílio do planejamento de estratégias empresariais. Algo importante sobre a SWOT é que ela pode ser combinada com outras ferramentas que corroboram para um diagnóstico mais eficiente. (CAMPONAR, 2005), (CHANG; HUANG, 2005).

2.2 Conceitos das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

“Um ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Um ponto forte pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem no mercado (tal como ter um produto melhor, nome mais forte, tecnologia superior ou melhor serviço ao cliente). Um ponto forte pode resultar também de alianças ou de investimentos com parceiros detentores de habilidades ou perícia que melhorem a competitividade da empresa.” (CHANG; HUANG, 2005).

Portanto, os pontos fortes se referem aos aspectos e/ou fatores positivos (internos) da empresa que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender às suas finalidades. Esses aspectos, em muitos casos, colocam a organização em uma posição favorável em relação aos concorrentes, pois podem ser usados como forma de se destacar e obter vantagem competitiva.. (CAMPONAR, 2005)



“Um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem (em comparação com as outras) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem. Um ponto fraco não torna necessariamente uma empresa vulnerável competitivamente, dependendo de quanto ele pese no mercado.” Dessa forma, os pontos fracos se referem aos aspectos e/ou fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade para atender às finalidades da empresa. Nesse caso, a empresa encontra-se em uma situação desfavorável, quando comparada com a concorrência.”

A análise interna passa por analisar recursos, capacidades, funcionamento, estrutura organizacional, cultura e clima organizacional, “as melhores oportunidades são situações que demandam os recursos e as competências materiais, de capital e organizacionais que a empresa possui”, o que sugere que a análise externa da organização deva ser realizada tendo-se em conta os seus pontos fortes e pontos fracos, os quais podem servir de base para a identificação das ameaças e das oportunidades externas.



A análise interna passa por analisar, recursos, capacidades, funcionamento, estrutura organizacional, cultura e clima organizacional “as melhores oportunidades são situações que demandam os recursos e as competências materiais, de capital e organizacionais que a empresa possui”, o que sugere que a análise externa da organização deva ser realizada tendo-se em conta os seus pontos fortes e pontos fracos, os quais podem servir de base para a identificação das ameaças e das oportunidades externas. (CAMPONAR, 2005)

"Parte de tomar boas decisões nos negócios é reconhecer suas más decisões do passado e porque elas foram ruins".

Warren Buffet

Nesse mesmo sentido, Polizei (2013) comenta que a chave das oportunidades para uma empresa reside na vantagem diferencial, a qual resulta das características particulares que a empresa possui para satisfazer as necessidades de aproveitar a oportunidade com mais sucesso e eficiência do que seus concorrentes. “As ameaças, são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente”.

2.3 Processos

O processo é um conjunto de atividades e subprocessos encadeados com a finalidade de gerar um resultado final. Um processo sempre terá, começo, meio e fim, com os fornecedores do processo que não necessariamente são pessoas externas à organização, com seus insumos e materiais e o processamento, que é onde ocorre a operacionalização. Após a produção será concebido uma entrega, podendo ser um documento, um projeto, um evento realizado e entre outros, que será entregue a um cliente do processo, que segue o mesmo raciocínio do fornecedor, não sendo necessariamente alguém externo à organização. É um fornecedor do processo. (BIAZZO, 2002) É possível identificar a hierarquia dos processos seguindo uma linha decrescente, a hierarquia dos processos e em seguida de acordo com Cavalcanti (2017) explicita-se o encadeamento de um processo em cascata.



Segundo Pavani e Scuglia (2011) O que é Mapeamento de Processos?

- Mapear processos auxilia nos seguintes pontos:
- Apresenta as partes envolvidas no processo;
- Detalha as atividades que compõe esse processo;
- Mostra quais são as decisões tomadas ao longo das atividades;
- Determina quais são as entradas e saídas do processo;
- Mostra a relação entre as etapas.



HIERARQUIA DE PROCESSOS

Macroprocessos

O macroprocesso diz respeito a uma visão ampla da atividade, que abrange mais de um setor, departamento e função. Por isso, são grandes processos que possuem impacto significativo na organização. Podemos dizer que o macroprocesso está diretamente relacionado ao produto ou serviço da empresa.

Processos

O processo principal é o que permite a conclusão do macroprocesso. Este é o processo que possui um conjunto de atividades complexas, compostas por subprocessos e tarefas variadas.

Subprocessos

Os subprocessos são um conjunto de atividades ou tarefas mais específicas e distintas que compõem o processo principal. É o desdobramento de trabalhos dentro do processo principal, ou seja, são outros processos que se originam do processo principal. Portanto, o processo principal pode depender da conclusão de subprocessos.

Atividades

Atividades na hierarquia do processo são ações mais específicas, de menor complexidade e com objetivo determinado.

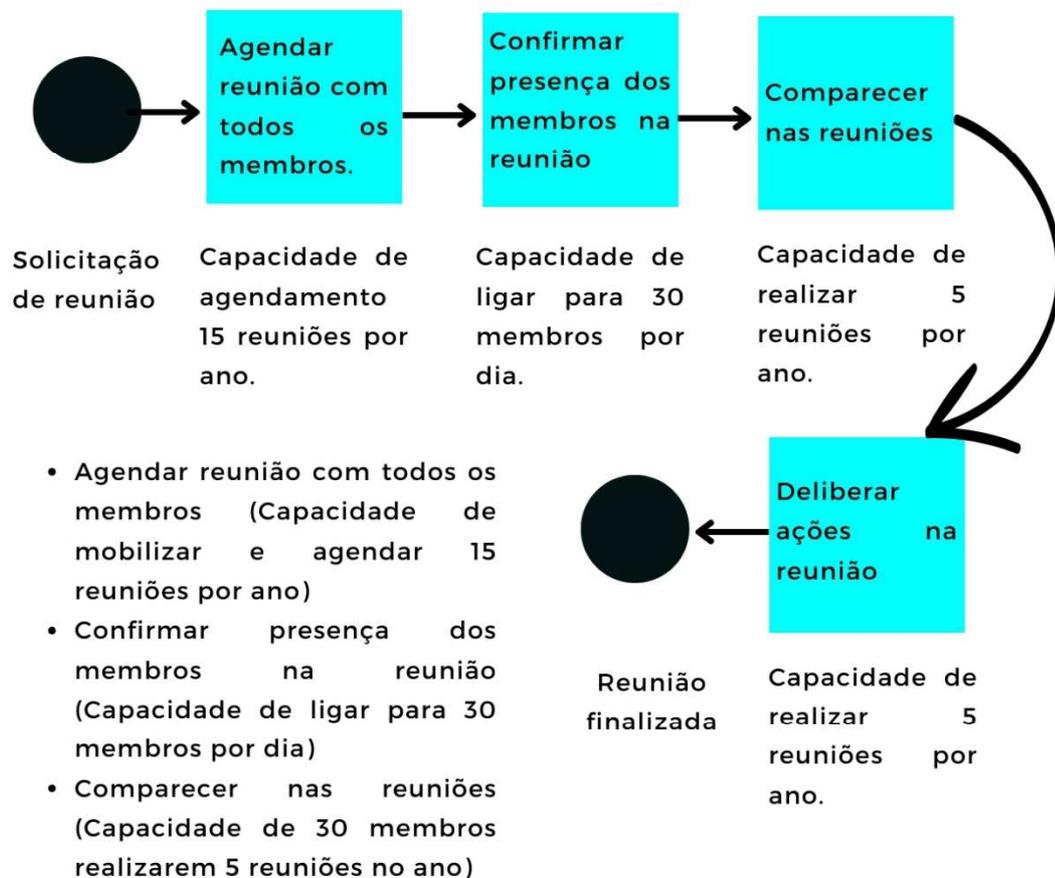
Tarefas

As tarefas estão relacionadas à rotina de trabalho, ao cumprimento de metas, prazos e afins. Elas são executadas a partir de serviços que se voltam ao acompanhamento ou preparação para certas necessidades dos processos.



2.4 Macrogargalos

Gargalo é a etapa do processo que limita o processo a produzir mais. Ou seja, é a atividade que possui mais fila e mais tempo de espera. O gargalo acontece quando a capacidade é menor do que a demanda.



Isso significa que, no processo como está, o gargalo é a tarefa de realizar a reunião. Porque, ela limita que o comitê faça mais reuniões e consequentemente produza menos.

Produtividade



De acordo com os dados, é possível realizar até 10 reuniões se aumentar para 60 membros no colegiado, e mesmo assim eles não acompanhariam a capacidade de agendar e mobilizar 15 reuniões e de confirmar presença de 30 membros por dia. O gargalo é a realização da reunião. De tal forma que, a realização é a restrição do processo.

Se houvesse a necessidade de aumentar as deliberações, o que precisaríamos fazer? Colocar no mínimo 90 membros fazendo deliberações. Triplicando a capacidade de realizar reunião e assim deliberar ações.

Gargalo sempre vai ser o limitador da sua produtividade. Se o comitê precisasse e quisesse expandir o alcance das ações, ele necessariamente deveria conhecer o processo, identificar o gargalo e agir no gargalo. Aumentar a capacidade, no caso acima, e integrar mais membros. Ou seja, implementar melhorias em uma etapa do processo em específico, que poderia ser o gargalo. (ROCHA, 2017)



Em convergência com o que diz Araújo (2017) ter restrições no processo só vai ser um problema quando você precisar entregar mais resultados do que entrega hoje com a mesma capacidade e recursos. Por isso o gargalo se torna uma dor de cabeça quando você tem mais demanda do que é capaz de atender.

Dessa forma, só vai ser um problema quando a produção das ações não estiver acompanhando a quantidade de ações necessárias. Caso contrário, o gargalo ainda não é um problema.

*Decisões
Coletivas*



*Tudo deve ser feito também o mais simples possível,
mas não mais simplesmente.*

Albert Einstein

Lembre-se o Planejamento Estratégico melhora o relacionamento e comunicação.

ENCONTRE CLAREZA QUANDO MAIS
PRECISAR, CRIE UMA CULTURA
CONTROLADA POR DADOS!!



GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FASE 3

MAPA ESTRATÉGICO

AUTOR:



MAIR SAMAPIAO



FASE 3 - MAPA ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Já metas, são valores definidos a serem alcançados ao longo do tempo. Os objetivos são os caminhos e a estratégia indica a direção que norteiam o percurso para atingir as metas. Alcançar os objetivos pactuados, que é um dos aspectos motivacionais mais fortes para contribuir com o desenvolvimento de profissionais e organizações. Assim os objetivos estratégicos são ferramentas necessárias para operacionalizar os movimentos desejados por uma corporação. Eles são a chave para alinhar a estratégia com o desempenho dos processos. (ESTIMA, 2014)

Os principais objetivos da companhia, aqueles que afetam a direção e a viabilidade da organização, denominados de objetivos estratégicos, definem a estratégia fundamental e contínua para ordenar a instituição atuando como guia para aspirações concebidas de forma mais ampla. Nessa mesma linha de raciocínio, destaca-se que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados. (ESTIMA, 2014)

O objetivo é o ponto concreto que se quer atingir, desenvolvendo parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. Deve-se ressaltar que a meta é a segmentação de um objetivo e que nesse conceito, o aspecto quantitativo tem importância maior com valores e prazos precisos. Os objetivos orientam a empresa em direção ao que realmente importa, enquanto as metas auxiliam a medir resultados e indicar se a estratégia está funcionando. (MONTGOMERY, 2012)



POOR

AVERAGE

GOOD

VERY GOOD

EXCELLENT



Ademais a estratégia de negócio deve ser traduzida em objetivos com métricas operacionais de curto prazo para executar os planos, sem um objetivo comunicado, uma organização pode tomar qualquer direção, em geral os objetivos são de curto prazo entre um e dois anos ou de longo prazo de três anos ou mais. (MINTZBERG, 2006)

A identificação e a descrição de objetivos é a primeira etapa para em um planejamento e é essencial para o sucesso em qualquer plano. Esta identificação de objetivos vem da necessidade de uma entidade para poder criar seus planos e atingir o que deseja.

É importante destacar que o objetivo estratégico é mais do que simplesmente uma ambição. É um conceito que engloba a gestão ativa do foco da organização, motivação, alocação de recursos, e ao mesmo tempo em que deixa espaço para contribuições da equipe. Podemos interpretar que essa cultura por objetivos e resultados é a maneira de operacionalizar a visão corporativa e manter o alinhamento da empresa para o cumprimento de objetivos, e conseqüentemente, da estratégia. (ALMEIDA, 2010)

AVALIAÇÃO

3.2 Metas e indicadores

O nível estratégico da organização deve estabelecer metas para cada objetivo estratégico. A meta deve representar o alcance que se deseja para uma unidade de negócio, produzindo resultados melhores do que o atual, em um horizonte de tempo específico. Muitas empresas atribuem aos objetivos estratégicos metas financeiras, e em empresas com fins não econômicos ela busca melhorar o resultado das suas atividades entregando mais utilizando menos recursos. (LEPMETS, 2012)



Conforme explica Pottker (2012), elas devem mensurar um estado desejado ambicioso, com potenciais que deverão ser conquistados a partir de um esforço extra.

As metas também podem acompanhar, processos, ações, e atividades que têm uma medição. Elas devem ser significativas para a empresa, por esse motivo devem estar ligadas aos objetivos estratégicos. Muitas organizações usam outras empresas do mesmo setor, ou setores semelhantes, para exportar o conhecimento de formulação de metas, desejando definir a melhor e mais adequada a suas políticas e operações.

Elas produzem um engajamento e alinhamento para melhoria contínua, focando em integração e programas transformadores. Ao final, o sucesso da meta é traduzido em sucesso para a empresa, muitos líderes de grandes empresas estabelecem metas para as partes críticas dos negócios, a fim de garantir o sucesso da estratégia. (POTTKER, 2012)



Lepmets (2012) afirma que algumas áreas enfatizadas pelas metas das empresas são, redução de tempo de ciclo de processos, participação de mercado, fortalecimento da capacidade dos colaboradores entre outros. E pode ter uma abrangência de tempo variada de 5 anos em ações e projetos de longo prazo a poucos meses para ações de curto prazo, ou 15 à 30 anos como é o caso dos Planos de Recursos Hídricos, cada setor tem o seu próprio parâmetro do que significa curto, médio e longo prazo. A metodologia difundida para criação de metas no setor empresarial é a SMART, do acrônimo, específico, mensurável, atingível, relevante e com um horizonte temporal definido.

3.3 Indicadores

Em um cenário de desenvolvimento constante, o contexto exige que as organizações se adaptem às mudanças e ao fluxo rápido de informações. Os indicadores gerenciais de desempenho além de permitirem o controle sobre as atividades da empresa, possibilitam a visualização de pontos de melhoria de maneira mais dinâmica, reduzindo o tempo de análise gerencial, dando margem para a melhor aplicação de recursos (MULLER, 2013). Na definição dos indicadores se faz necessário considerar os objetivos da organização. Quando se trabalha com gestão estratégica é necessário que todos os mecanismos estejam alinhados, e para tanto os indicadores devem se basear no referencial estratégico da organização, considerando seus processos, e sua estrutura vigente.



Pavani Jr. e Scucuglia (2011), apresentam ainda as principais dimensões consideráveis na avaliação dos indicadores, elas podem ser observadas no Quadro 4.





Dimensões de resultado	Dimensões de esforço
Efetividade - Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos.	Execução - Realização dos projetos, processos e planos de ação conforme estabelecidos.
Eficiência - relação entre os produtos gerados e os insumos empregados.	Excelência - Conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência.
Eficácia - Quantidade e qualidade dos benefícios entregues ao usuário.	Economicidade - Obtenção e uso do recurso com menos ônus possível.



Para Smith (2016), é possível desenvolver indicadores por meio de sete passos base, sendo eles: identificação, definição do que mensurar; definição de como mensurar um objeto identificado, metrificação; definição de responsabilidades e banco de dados para coletas de informação; definição de metas para mensuração; validação da estrutura; análise e interpretação dos indicadores e por último comunicação dos resultados. Fernandes (2004), se alinha a essa proposta, com enfoque na etapa de identificação e de metrificação, finalizando com a análise e tomada de decisão com base nos resultados.

3.4 Indicadores de implementação

Os indicadores e metas estratégicos comumente aplicados no setor dos recursos hídricos partem da estruturação de objetivos elaborados para cada perspectiva do Balanced Scorecard, seguindo as necessidades apontadas pelos resultados a partir de uma análise ambiental do ambiente interno e externo, definindo metas e indicadores que são utilizados para acompanhar as ações propostas.



Com o objetivo de acompanhar a implementação desses indicadores é estabelecido um sistema que determina o nível da implementação das ações. O Quadro 6 representa o horizonte de acompanhamento das ações de um ano do Planejamento Estratégico exemplo. (MOTA, 2018).

Os indicadores são propostos com resultados de avaliação entre 0 e 1, sendo que o valor nulo significa que não foi iniciado o que foi proposto para a ação, enquanto o valor unitário indica o cumprimento integral dela.

Estabelecidos os critérios gerais de avaliação foram estruturados os indicadores de implementação.





Nas figuras são apresentados os modelos simplificados da construção da estrutura dos indicadores para estratégia de uma organização, correspondentes a cada perspectiva, ou seja, a formulação dos indicadores de desempenho utilizados para avaliar a implementação das ações do Planejamento Estratégico escolhido. Os tópicos propostos permitem que seja analisado o valor esperado de implementação para as ações no momento da análise.

"Sonhos sem metas e objetivos nunca passarão de sonhos".

Enquanto o Total Ótimo se refere ao máximo de pontos que podem ser alcançados ao longo de toda a vigência do plano, o Valor Esperado se refere ao número de pontos esperados para o período que tem a data anterior a data atual. Por exemplo, um Planejamento Estratégico com 45 ações possui um Total Ótimo de 45 pontos, independente do seu horizonte de planejamento.



Já o Valor Esperado leva em consideração o período de execução das ações, somando apenas a pontuação das ações que já deveriam ter sido implementadas ou iniciadas durante a análise dos anos avaliados do Planejamento Estratégico. Supondo que a vigência de um Planejamento Estratégico seja de 4 anos, de 2022 à 2025, e que de suas 45 ações apenas 15 estavam previstas para execução entre 2022 e 2023, e que também a avaliação consideraria exatamente este período, o Valor Esperado seria de 15 pontos.

Em virtude da inserção destes tópicos na matriz de análise será possível identificar qual a porcentagem implementação do total esperado para o período em vigor e qual a porcentagem já foi implementada do Plano de Ações como um todo. Além disso, também será possível comparar a implementação de diversos Planos independentemente dos seus horizontes de planejamento.

A análise completa do Índice de Implementação do Planejamento Estratégico se baseia na inter-relação do Percentual do Esperado (%) encontrado na Matriz do Planejamento Estratégico, da Faixa de Implementação e da Condição de Implementação. Na Figura 3 podem ser observadas as condições de caracterização desse indicador.



FAIXAS DE IMPLEMENTAÇÃO (%)	CONDIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO
91 À 100	ÓTIMA
71 À 90	BOA
51 À 70	RAZOÁVEL
26 À 50	RUIM
0 À 25	PÉSSIMA



Para efeito de exemplificação, caso o valor do Percentual do Esperado (%) encontrado seja 56,8%, que se encontra localizado na Faixa de Implementação entre 51% à 70%, corresponderia a Condição de Implementação Razoável do Plano analisado.

No Quadro 5, pode ser observado um exemplo da análise de duas ações específicas da hipotética perspectiva financeira do Balanced Scorecard que é muito utilizada em grandes organizações mundiais, e sua categorização que possibilitará a alimentação dos indicadores.

PERSPECTIVA RESULTADOS	AÇÃO 1	AÇÃO 2	TOTAL ALCANÇADO	TOTAL ESPERADO	% DO ESPERADO	TOTAL ÓTIMO	% DO ÓTIMO
VALOR ALCANÇADO	1	0,5	1,5	0	1	2	0,75
VALOR ESPERADO	0	0	SITUAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> ÓTIMA (91 A 100%) <input type="checkbox"/> BOA (71 A 90%) <input type="checkbox"/> RAZOÁVEL (51 A 70%) <input type="checkbox"/> RUIM (26 A 50%) <input type="checkbox"/> PÉSSIMA (0 A 25%)				
% DO ESPERADO	1	1					
TOTAL ÓTIMO	1	1					
% DO ÓTIMO	1	0,5					

ENCONTRE CLAREZA QUANDO MAIS
PRECISAR, CRIE UMA CULTURA
CONTROLADA POR DADOS!!



GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

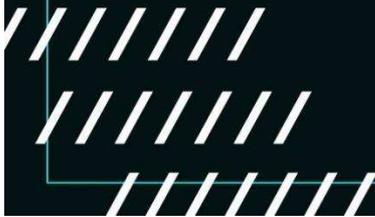
FASE 4

A TRADUZINDO ESTRATÉGIA

AUTOR:



MAIR SAMAPIAO



FASE 4 - TRADUÇÃO DO MAPA

4.1 Mapa Estratégico do CBH e a metodologia Balanced Scorecard.

Kaplan e Norton (2003) desenvolveram uma ferramenta auxiliar na construção de um Planejamento Estratégico que se chama Balanced Scorecard (BSC), criado pela Harvard Business School e é modelo no mundo. Segundo eles, as corporações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram feedback sobre ela.

O BSC ou Balanced Scorecard é um método que possibilita uma visão mais sistêmica da empresa na hora de fazer o Planejamento Estratégico, considerando seus principais processos e frentes e tornando viável também uma análise de suas relações e resultados produzidos. (BHAGWAT; SHARMA, 2007)



Com o modelo de BSC diz Kaplan (2009) que a definição de objetivos estratégicos é feita a partir de quatro perspectivas mais usadas mas que podem ser alteradas de um setor para outro, que preveem mensuração e acompanhamento: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos, e perspectiva de aprendizado e crescimento. Dentro de cada perspectiva são inseridos os objetivos estratégicos e, dentro dos objetivos estratégicos são definidas as ações que irão garantir o resultado esperado (plano de ação para execução) e os indicadores para mensurar se os resultados que estão sendo produzidos estão cumprindo o seu propósito.



4.2 A relação de causa e efeito e o Mapa Estratégico

O BSC, um sistema que considera perspectivas não somente financeiras, oriundos da estratégia da organização tem seu diferencial na capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito. (KAPLAN; NORTON, 2003)

O BSC, um sistema que considera perspectivas não somente financeiras, oriundos da estratégia da organização tem seu diferencial na capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito. (KAPLAN; NORTON, 2003)

As metas contidas no BSC são um importante instrumento de administração de esforço convergindo com o que relata Arora (2002), implementação e desempenho, por possuírem um viés quantificável. As metas são fragmentadas dos objetivos andam juntos, com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização para a fase de implementação. Essa ferramenta de gestão visual é o embasamento da organização que parte da base que são o aprendizado e conhecimento e vai até referencial estratégico da organização, que como vimos são a missão e a visão subsidiando todas as iniciativas do nível estratégico e tático da empresa.



Exemplos de Scorecards

Assim o mapa estratégico é o conjunto de todos os objetivos dispostos em um painel subdividido por perspectivas e em uma linha lógica de ligação de causa e efeito. Isso corresponde a dizer que existe um encadeamento de resultados em cascata, fazendo com que os objetivos de resultado sejam alcançados, esse é o norte verdadeiro.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsabilidade
Reuniões	%Realização	90%	Ação 1.1	Diretoria
Desembolso	%Desembolsado	95%	Ação 1.2	CTC
Deliberações	%Novas deliberações	15%	Ação 1.3	Plenária

- Os benefícios do BSC são
- Clareza e ganho de consenso sobre a estratégia;
- Comunicação da estratégia ao longo de toda a empresa;
- Alinhamento entre áreas e objetivos pessoais para a estratégia;
- Ligação dos objetivos estratégicos para metas de longo prazo e orçamento anual;
- Identificação e alinhamento das iniciativas;
- Performance periódica e revisões estratégicas sistêmicas; e
- Aprendizagem validade de feedback sobre a melhora da estratégia.

Se você não pode medir isso então não é possível gerenciar isso. Vincule as medidas por meio de causa e efeito, estabelecendo resultados específicos de validação.

Se nós treinarmos o funcionário em produzir, alimentar e acompanhar indicadores, a produtividade dele aumentará, vai ganhar celeridade nos processos de contratações, logo a satisfação do cliente vai aumentar.

Produtividade

Modelo de Mapa Estratégicos:

Missão



Visão



Ser excelente na prática e na construção de políticas voltadas aos recursos hídricos na bacia PS.

Valores



Perspectivas:

**Pessoas,
Gestão e
Governança**

Fortalecer a comunicação sobre o modelo com os públicos interessados.

**Organização,
Estrutura e
Processos internos.**

Intensificar a comunicação, a integração e o entendimento entre as instâncias internas nas tomadas de decisões.

Perspectiva de sociedade e usuários

Prover canais de comunicação acessíveis, permanentes e efetivos.

Contribuir de forma sistêmica e contínua para o ambiente harmônica gestão de recursos hídricos.

Objetivos Estratégicos = OE

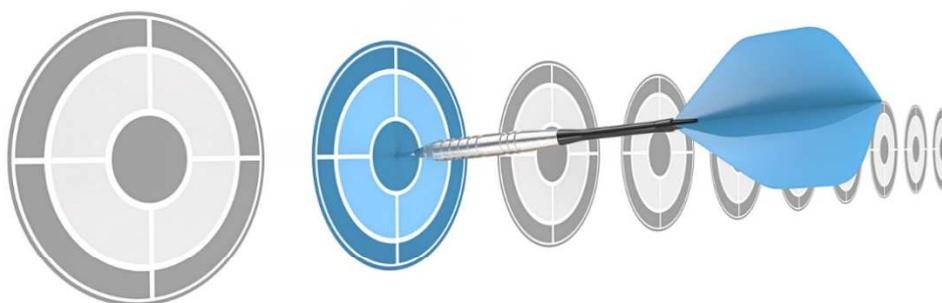
Referencial Estratégico = Missão + Visão + Valores.

Os planos de ações serão desdobrados dos objetivos estratégicos.

A Bússola...

4.3 Plano de ação

O desdobramento de cada objetivo deve seguir rigorosamente um conjunto de ações por meio de ferramentas capazes de fornecer tangibilidade as aspirações, como é o caso do 5W3H. O nome da ferramenta é uma sigla que indica oito palavras ou expressões em inglês que começam pela letra W, What (O que?), When (Quando?), Where (Onde?), Who (Quem?), Why (Por quê?) e outras 3 de mesma origem iniciadas pela letra H, How (Como?), How Much (Quanto?) e How measure (Como medir?).



Todas essas indicações em inglês são utilizadas quando a intenção é obter uma resposta, daí a adição do ponto de interrogação quando traduzimos para nossa língua vernácula. (NAKAGAWA, 2022)

O plano de ação é o instrumento que sintetiza todas as ações realizadas no decorrer da construção do Planejamento Estratégico afirma Nakagawa (2022),



Para a definição das ações serão levantadas as informações de necessidades para o cumprimento da meta, e depois serão feitas priorizações para suprir e sanar essas necessidades. Bem como o planejamento orçamentário para a concretização dessas ações com seus devidos recursos, sejam financeiros ou não. O acompanhamento das ações e metas propostas devem ser realizadas periodicamente, esse acompanhamento auxilia na possibilidade de visualizar o andamento, antecipando os ajustes ou correções para gerenciar os riscos existentes em não cumprir o planejado.

"Para se fazer mudanças, é necessário primeiro, o comprometimento em assumir as responsabilidades que essas mudanças, trarão."

METAS

4.4 Plano orçamentário

Elaborar um bom plano financeiro para a instituição é fundamental para alcançar os objetivos. O gestor financeiro não pode ser surpreendido em meio a ações críticas, ele deve estar atento e preparado com uma visão de futuro, levando em consideração a posição atual da organização, baseando-se também no histórico dos negócios até o momento. (BLUMENTRITT, 2006)





4.5 Matriz de risco a ações de mitigação do risco

A busca dos objetivos de uma associação envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração, bem como da necessidade de mais transparência e prestação de contas e de cumprir variados requisitos legais e regulatórios. Assim, uma empresa tem que gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar segurança razoável para que os objetivos sejam conquistados. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018)

A gestão de riscos como descreve Kucuk (2019), se corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor ao público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade. Na Tabela 1 é exemplificada como é a priorização por meio da ferramenta de análise GUT, que caracteriza ações devido a sua Gravidade, Urgência e Tendência.





Etapas da análise de riscos:

- 1 - Estabelecimento do contexto
- 2 - Identificação dos riscos
- 3 - Análise dos riscos
- 4 - Avaliação dos riscos

Grau de impacto:

Alto: compromete completamente ou quase completamente o alcance da meta.

Médio: Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.

Baixo: Compromete parcialmente o atingimento da meta, mas não impede o atingimento majoritário do meta.

Grau de probabilidade:

Alta: O evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias.

Média: O evento deve ocorrer em algum momento.

Baixa: O evento pode ocorrer em algum momento.

O objetivo principal dessa análise é permitir o controle e monitoramento das ações em relação a potenciais ameaças, visando minimizar os riscos ou eliminá-lo. Kucuk (2019),

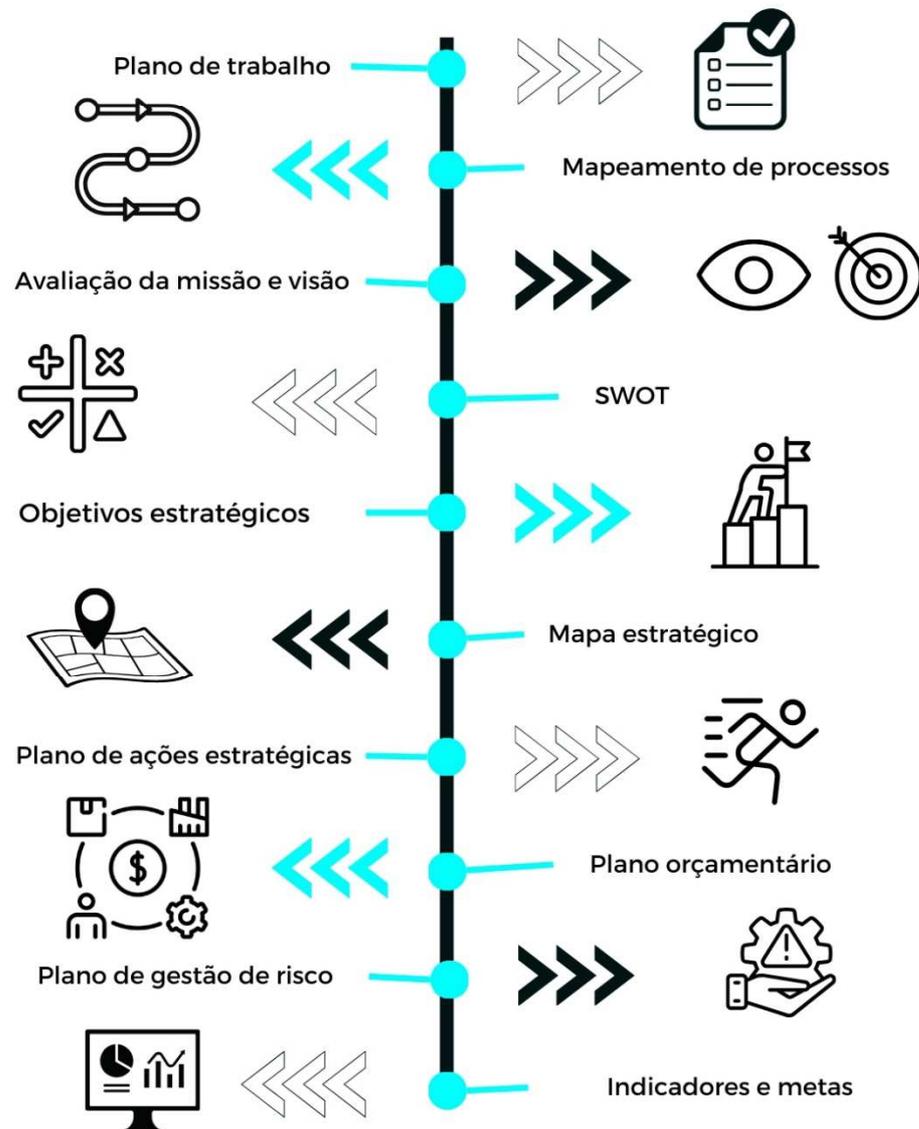
AVALIAÇÃO

Plano de contingência

É necessário elaborar um plano de contingência para as ações que obtiverem uma maior classificação de risco, podendo ser visualizada uma ação para mitigar, prevenir ou controlar os riscos. E as ações que tiverem um fator baixo de risco podem usar a estratégia de aceitar já que não provocam um resultado prejudicial evidenciado pela análise.

Rota de realização do Planejamento Estratégico da AGEVAP

A construção do Planejamento Estratégico deve acontecer pela interação entre todos os membros com o intuito de promover a pluralidade de ideias e reflexões sobre a situação da entidade e quais os objetivos a serem alcançados. Os passos são:



4.6 ÍNDICE DE COMPLEXIDADE E MATURIDADE DOS COMITÊS

A Controladoria Geral da União (2020) realizou análises mediante dados e informações obtidos pela Agência Nacional de Água e Saneamento Básico e pelo Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos construiu os índices de complexidade da gestão da bacia hidrográfica interestaduais e o nível de maturidade administrativa dos comitês de bacias hidrográficas interestaduais levando em consideração critérios específicos para cada um desses índices, ao descobrir o estado atual de cada um desses índices é possível diagnosticar quais seriam as melhores ferramentas e métodos para oportunizar o crescimento do comitê de bacias hidrográficas gerando mais resultado de acordo com os princípios de sua atribuição. Esses mesmos indicadores podem ser utilizados para diagnosticar comitês menores com uma leve adaptação de alguns critérios devido à particularidade do comitê interestadual que tem como premissa a integração de suas sub bacias.



CLIQUE AQUI PARA
ACESSAR O RELATÓRIO
DA CGU

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, MARTINHO. MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO COM A UTILIZAÇÃO DE PLANILHAS EXCEL. 3ª ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.

ANA, AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO. ALTERNATIVAS ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS. CADERNOS DE CAPACITAÇÃO EM RECURSOS HÍDRICOS, V. 3, BRASÍLIA, 2013. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://ARQUIVOS.ANA.GOV.BR/INSTITUCIONAL/SGE/CEDOC/CATALOGO/2013/ALTERNATIVASORGANIZACIONAISGESTAORECURSOSHIDRICOS.PDF](https://arquivos.ana.gov.br/institucional/sge/cedoc/catalogo/2013/alternativasorganizacionaisgestaorecursosohidricos.pdf)>. ACESSO EM 10/01/2024.

ANDRADE, DE, A. R. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE, 2ª EDIÇÃO. SÃO PAULO; ATLAS S.A. 2016. 9788597009040. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/#/BOOKS/9788597009040/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/)>. ACESSO EM: 23/01/2022.

ARAÚJO ET AL. GESTÃO DE PROCESSOS: MELHORES RESULTADOS E EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL - 2. ED. - SÃO PAULO: ATLAS, 2017.

ARORA, R. IMPLEMENTING KM: A BALANCED SCORECARD APPROACH. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. INDIA, V. 6, N. 3, PP. 240-249, 2002.

BHAGWAT, R. SHARMA, M. PERFORMANCE MEASUREMENT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A BALANCED SCORECARD APPROACH. COMPUTERS & INDUSTRIAL ENGINEERING. INDIA, V. 53, P. 43-62, 2007.

REFERÊNCIAS

BIAZZO, S. PROCESS MAPPING TECHNIQUES AND ORGANIZATIONAL ANALYSIS: LESSONS FROM SOCIOTECHNICAL SYSTEM THEORY. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL, PADUA, V. 8, N. 1, P. 42-52, 2002.

BLUMENTRITT, T. INTEGRATING STRATEGIC MANAGEMENT AND BUDGETING. JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY. GEORGIA, V. 27, N. 6, P. 75-79. 2006.

BOLLAND, E.J. PESSOAS, MISSÃO, VISÃO E PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA , GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRAL, EMERALD PUBLISHING LIMITED, PP. 57-85, 2016.

BRASIL, LEI FEDERAL N° 9.433, DE 8 DE JANEIRO DE 1997. INSTITUI A POLÍTICA NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/LEIS/L9433.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm)>. ACESSO EM: 18/01/2022.

CAMPOMAR, C. M. O PLANEJAMENTO DE MARKETING E A CONFECÇÃO DOS PLANOS, 1ª EDIÇÃO. SÃO PAULO EDITORA SARAIVA, 2005. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/#/BOOKS/9788502088412/CFI/0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088412/cfi/0)>. ACESSO EM: 23/01/2022.

CARVALHO, DANIEL. A ORGANIZAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS: UM ESTUDO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DOS OBJETIVOS E SUA RELAÇÃO COM A IMPLEMENTAÇÃO. 2014. 195 F. TESE (DOUTORADO EM CIÊNCIAS) - FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2014.

CAVALCANTI, R. MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE PROJETOS DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS. BRASPORT LIVROS E MULTIMÍDIA LTDA. RIO DE JANEIRO, P. 448, 2017.

REFERÊNCIAS

CEIVAP. 2022. SOBRE O COMITÊ DE INTEGRAÇÃO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PARAÍBA DO SUL - CEIVAP. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://WWW.CEIVAP.ORG.BR/SOBRE-O-COMITE](https://www.ceivap.org.br/sobre-o-comite)>. ACESSO EM: 18/01/2022.

COMITÊS PCJ. ANEXO I - DELIBERAÇÃO DOS COMITÊS PCJ N° 379/21. SÃO PAULO, 2021. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://AGENCIA.BACIASPCJ.ORG.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/DELIBCOMITESPCJ-379-21.PDF](https://agencia.baciaspcj.org.br/wp-content/uploads/delibcomitespcj-379-21.pdf)> ACESSO EM: 01/03/2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). AVALIAÇÃO DA COMPLEXIDADE E MATURIDADE DA GESTÃO DOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS INTERESTADUAIS. BRASÍLIA, 2020. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://WWW.CBHDOCE.ORG.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/2020/11/RELATORIO_201902649_PUBLI CACAO.PDF](https://www.cbhdoce.org.br/wp-content/uploads/2020/11/relatorio_201902649_publicacao.pdf)>. ACESSO EM: 05/01/2024.

CHANG, H.; HUANG, W. APPLICATION OF A QUANTIFICATION SWOT ANALYTICAL METHOD. ELSEVIER. TAIWAN, V. 43 P. 158-169, 2005.

DELIBERAÇÃO CBH PCJ - N° 379/2021. APROVA O MAPA ESTRATÉGICO E O PLANO DE AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ PARA O PERÍODO 2022 A 2025.

DESAULNIERS, S. ÉTUDE DE CAS DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DIRECTEUR DE L'EAU POUR LE BASSIN VERSANT DE LA RIVIÈRE DU DIABLE. 2012. 165 F. MÉMOIRE (MAÎTRISE EN GÉOGRAPHIE) - UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL.

REFERÊNCIAS

RUCKER, P. GESTÃO: TAREFAS, RESPONSABILIDADES E PRÁTICAS. NOVA YORK: HARPER & ROW 1986.

ENAP ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. BRASÍLIA. 2019. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://WWW.ESCOLAVIRTUAL.GOV.BR/CURSO/107](https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107)> ACESSO EM: 30/06/2020

ESTIMA, DANIEL. A ORGANIZAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS: UM ESTUDO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DOS OBJETIVOS E SUA RELAÇÃO COM A IMPLEMENTAÇÃO. TESE, USP, SÃO PAULO, 2014.

FERNANDES, D.R. UMA CONTRIBUIÇÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO DE INDICADORES E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO EMPRESARIAL. REVISTA DA FAE, CURITIBA, V.7, N.1, P. 1-18, JAN./JUN. 2004.

GANGBAZO, G GUIDE POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN DIRECTEUR DE L'EAU: UN MANUEL POUR ASSISTER LES ORGANISMES DE BASSIN VERSANT DU QUÉBEC DANS LA PLANIFICATION DE LA GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES EN EAU. QUÉBEC, 2011.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS DO CEARÁ. CEARÁ 2006. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://WWW.SRH.CE.GOV.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/SITES/90/2018/07/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-COMITE-BACIAS.PDF](https://www.srh.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/90/2018/07/planejamento-estrategico-comite-bacias.pdf)> ACESSO EM: 2023

HIROSHI, C. H. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS BPMN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OFFICE. BRASPORT LIVROS E MULTIMÍDIA LTDA. RIO DE JANEIRO, P. 317, 2015.

REFERÊNCIAS

HOJDA, A. GESTÃO DA POLÍTICA DE RECURSOS HÍDRICOS: O PAPEL DA AGÊNCIA DA BACIA DO ALTO TIETÊ. 2005. 166 F. DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM ECONOMIA POLÍTICA) PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC/SP). SÃO PAULO, 2005.

JAQUES, E. ET AL. ALIGNING MULTIPLE TIME HORIZONS AND MULTIPLE FUNCTIONS IN STRATEGIC PLANNING AND BUDGETING. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS. V. 9, N. 3, P. 257-271, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. STRATEGY MAPS: CONVERTING INTANGIBLE ASSETS INTO TANGIBLE OUTCOMES. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. 1ª EDITION. BOSTON. 2003.

KAPLAN R. CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE BALANCED SCORECARD. HARVARD BUSINESS SCHOOL. CAMBRIDGE. V. 3, P. 1253-1259, 2009.

KLOTZ, M. H. H. H. B. J. B. THE IMPACT OF PROCESS MAPPING ON TRANSPARENCY. INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGER. NEW YORK, V. 57, N. 8, P. 623-636, MAR. 2008.

KUCUK Y., A. ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA GERENCIAR O RISCO DE FATORES HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO DE AERONAVES: MAPEAMENTO DE RISCO. ENGENHARIA DE AERONAVES E TECNOLOGIA AEROESPACIAL. VOL. 91 NO. 4, PP. 654-668, 2019.

LAWLOR K., HORNYAK M. HOW THE APPLICATION OF SMART GOALS CAN CONTRIBUTE TO ACHIEVEMENT OF STUDENT LEARNING OUTCOMES. DEVELOPMENTS IN BUSINESS SIMULATION AND EXPERIENTIAL LEARNING, V. 39, 2012.

REFERÊNCIAS

LOBATO, D. M. ESTRATÉGIA DE EMPRESAS. 9. ED. RIO DE JANEIRO: FGV, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO, 8ª EDIÇÃO. SÃO PAULO; EDITORA ATLAS, GRUPO GEN, 2017.

MING S. ET AL. A BUSINESS PROCESS GAP DETECTING MECHANISM BETWEEN INFORMATION SYSTEM PROCESS FLOW AND INTERNAL CONTROL FLOW. DECISION SUPPORT SYSTEMS. V. 47, 2009.

MINTZBERG, HENRY ET AL. O PROCESSO DA ESTRATÉGIA. 4ª ED. PORTO ALEGRA: BOOKMAN, 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. MANUAL DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018 .DISPONIVEL EM: <[HTTP://WWW.PLANEJAMENTO.GOV.BR/ASSUNTOS/GESTAO/CONTROLE-INTERNO/METODOLOGIA-DE-GERENCIAMENTO-DE-INTEGRIDADE-RISCOS-E-CONTROLES-INTERNOS-DA-GESTAO](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/control-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao)>. ACESSO EM 15/04/2022.

MONTEIRO, H. ET AL. ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. REVISTA ELETRÔNICA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. PERNANBUCO, V. 11 N. 1, 2011.

MONTGOMERY, C. A. O ESTRATEGISTA. RIO DE JANEIRO: SEXTANTE, 2012.

LEPMETS, M. ET AL. ALINHAMENTO DE METAS NA MELHORIA DE PROCESSOS. JOURNAL OF SYSTEMS AND SOFTWARE, 85, PP. 1440-1452, 2012.

REFERÊNCIAS

MOTA A. PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA PARA AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS DIRETORES DE RECURSOS HÍDRICOS. DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM SANEAMENTO, MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS) UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. 236 F. BELO HORIZONTE, 2018.

MULLER, C. J. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INDICADORES E PROCESSOS: UMA INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA. SÃO PAULO: ATLAS, 2013.

NEIS, D.; PEREIRA, M.; MACCARI, E. STRATEGIC PLANNING PROCESS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IMPACT, CONFLUENCE AND SIMILARITIES. BRAZILIAN BUSINESS REVIEW. 2017.

NGUYEN, V. ET AL. PRACTICAL APPLICATION OF PLAN-DO-CHECK-ACT CYCLE FOR QUALITY IMPROVEMENT OF SUSTAINABLE PACKAGING: A CASE STUDY. APPLIED SCIENCES. V. 10, VIETNAM, 2020.

NAKAGAWA, M. FERRAMENTA 5W2H PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES. SEBRAE ESTRATÉGIA E GESTÃO. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://WWW.TREMA.GOV.BR/QUALIDADE/CURSOS/5W_2H.PDF](http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf)>. ACESSO EM: 07/06/2023.

OGBEIWI O. WHY WRITTEN OBJECTIVES NEED TO BE REALLY SMART. BRITISH JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT. V. 23, N. 7, 2017.

OU YANG C., JUAN Y. SYSTEMATIC APPROACH FOR THE GAP ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES. INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH. 42, N. 7, 2004.

REFERÊNCIAS

PAVANI, O., SCUGLIA, R., MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT), M. BOOKS DO BRASIL EDITORA LTDA, SÃO PAULO 2011.

PORTER, M. E. COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE. - 1ª EDITION, A DIVISION SIMON & SCHUSTER INC. - NEW YORK, 1985. 558. P. 16 X 23 CM.

POLIZEI, E. PLANO DE MARKETING - 2ª EDIÇÃO REVISTA E AMPLIADA. SÃO PAULO CENGAGE LEARNING BRASIL, 2013. DISPONÍVEL EM:
[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/#/BOOKS/9788522114726/CFI/0!4/2@100:0.00](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114726/cfi/0!4/2@100:0.00). ACESSO EM: 06/11/2020,

POTTKER, D. INTEGRAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DA REDE DE VALOR. UFRS. DISSERTAÇÃO (PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. 2012.

RAMOS ET AL. CURSO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. BRASÍLIA, 2019. DISPONÍVEL EM:
[HTTPS://WWW.ESCOLAVIRTUAL.GOV.BR/ALUNO/CURSOS/](https://www.escolavirtual.gov.br/aluno/cursos/)
ACESSO EM: 05/04/ 2021.

ROCHA, H. M.. MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS. PORTO ALEGRE; SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2017. 9788595021471. DISPONÍVEL EM:
[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/#/BOOKS/9788595021471/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471/). ACESSO EM: 03/04/2023.

REFERÊNCIAS

RODRIGUES, E; BRONDANI G. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE, RIO GRANDE DO SUL V. 1, N. 2, 2005.

SAMPAIO, M. ET AL. MODELAGEM DA CADEIA DE VALOR E REDE DE VALOR NA ASSOCIAÇÃO PRÓ GESTÃO DE ÁGUAS DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PARAÍBA DO SUL. 18º SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2021.

SAMPAIO, M. ET AL. RELATÓRIO DE ELABORAÇÃO III DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. BASE DE DADOS AGEVAP. 2022.

SIMATUPANG, T. M. THE EMERGENCE OF VALUE CHAIN THINKING. INTERNACIONAL JOURNAL CHAIN MANAGEMENT. CHIANG MAI, V. 8, N. 1, 2017.

SMITH, B. KPI CHECKLISTS. METRIC PRESS , 2016.

SURIADI, S. ET AL. CURRENT RESEARCH IN RISK-AWARE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT—OVERVIEW, COMPARISON, AND GAP ANALYSIS. V. 34, N. 52, 2014.

WILLEY, J. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SEM FINS LUCRATIVOS, 4ª EDIÇÃO, ESTADOS UNIDOS, SÃO FRANCISCO, 2011.

"Muito obrigado, Fim"



*O que você faria se soubesse que não
poderia falhar?*

TONY ROBBINS

AUTOR:



MAIR SAMAPIAO

