



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FRANCISCA FLÁVIA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ARRANJO MULTISSETORIAL
VOLTADO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

RUSSAS

2022

FRANCISCA FLÁVIA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ARRANJO MULTISSETORIAL VOLTADO
AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus de Russas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Dmontier Pinheiro Aragão Júnior.

RUSSAS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S58p Silva, Francisca Flávia da.
Planejamento estratégico em um arranjo multissetorial voltado ao desenvolvimento sustentável /
Francisca Flávia da Silva. – 2022.
106 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas,
Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2022.
Orientação: Prof. Dr. Dmontier Pinheiro Aragão Júnior.
1. Planejamento estratégico. 2. Balanced ScoreCard Sustentável. 3. Sustentabilidade. I. Título.
CDD 658.5
-

FRANCISCA FLÁVIA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ARRANJO MULTISSETORIAL VOLTADO
AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal do Ceará
Campus de Russas, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Engenharia
de Produção.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Dmontier Pinheiro Aragão Junior (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Rochelly Sirremes Pinto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Rondinelli Batista Cândido
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus e a minha família. Dedico este trabalho a todos que contribuíram para esta realização, primeiramente a Deus que cuida e me dá forças para continuar sempre, a minha família que é minha base de apoio, aos meus amigos que me incentivam e à UFC que me permitiu essa oportunidade e me concedeu todos os incentivos necessários.

AGRADECIMENTOS

À Deus que me sustentou e ajudou até aqui, não me permitindo desistir, para que eu pudesse seguir sempre em frente em busca da realização dos meus sonhos.

À minha família, em especial à minha mãe Rita que sempre incentivou seus filhos a estudarem batalhando muito para arcar com as despesas da nossa criação e dos estudos, e ao meu irmão e falecido pai que sempre acreditaram em mim.

Agradeço à Universidade Federal do Ceará – Campus de Russas por ter me proporcionado a realização do sonho de obter a formação profissional como Engenheira de Produção. Agradeço ainda por todos os incentivos em termos de ajuda de custos traduzidas em Bolsas de Iniciação Acadêmica (BIA) e auxílios, por meio da Prograd, que me permitiram custear meus estudos nesta universidade.

Quero agradecer a todos que foram meus professores durante o curso, em especial aos do curso de Engenharia de Produção: Dmontier Aragão, Rochelly Sirremes, Lucelindo Ferreira, Rondinelli Cândido e Daiane Costa por todos os ensinamentos repassados, incentivos e inspiração que me deram. Agradeço também ao professor Raif Bucar que, mesmo tendo passagem breve pelo campus da UFC em Russas, prestou imensas contribuições.

Meu agradecimento especial ao meu orientador de TCC professor Dmontier Aragão com quem mais tive contato fora de sala de aula, trabalhando em projetos e atividades extracurriculares em todos esses anos de curso, cujas oportunidades me foram concedidas pelo mesmo, ao qual agradeço imensamente, pois foram essenciais para o meu desenvolvimento. Grata por todos os desafios, confiança, paciência e conhecimento que me concedeu. Grata também pelo aceite ao convite para ser meu orientador e por todas as colaborações ao longo destes últimos meses.

Gratidão aos colegas pelo compartilhamento de conhecimentos e aprendizado ao longo do curso. Agradecimento especial à colega Beatriz Ferraz (Bia), uma das melhores pessoas que já conheci e que sempre me ajudou quando precisei, uma inspiração para mim e exemplo de inteligência e dedicação. Agradeço também à colega e amiga Sabrina Menezes por todo o incentivo que me deu durante estes últimos anos em que convivemos.

Meu agradecimento especial ao Projeto GDS (Grupo de Desenvolvimento em Sustentabilidade) do qual tive o imenso prazer de participar nesses últimos dois anos de graduação, que me permitiu melhorar como discente, profissional e humana, aprender coisas novas e conhecer pessoas dedicadas a um propósito nobre de prestar nossa singela contribuição

em transformar o mundo em um lugar melhor para viver através da consciência sustentável. Em especial aos colegas de grupo Geovanna e Waqson e ao nosso coordenador Pedro Helton.

Aos professores participantes da banca examinadora Rochelly Sirremes, Rondinelli Cândido e Dmontier Aragão agradeço pela disponibilidade, pelas valiosas contribuições e sugestões.

Finalmente, ao Comitê de Sustentabilidade do Vale do Jaguaribe (CSVJ) grata pela oportunidade de desenvolver o presente trabalho, especialmente as pessoas do Coordenador Dmontier Aragão e da Vice Coordenadora Cybelle Souza que me concederam toda a atenção, informações, conhecimento e colaborações necessárias.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER, 1962, p. 131 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 6).

RESUMO

As discussões sobre sustentabilidade do planeta vêm se tornando cada vez mais frequentes e relevantes. Governos de diversos países como também organizações públicas e privadas passaram a mobilizar-se em prol do desenvolvimento sustentável. Assim, com o intuito de integrar os esforços dessas diversas esferas, surgiram arranjos multissetoriais com foco em promover o desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: econômica, social e ambiental. É o caso do arranjo multissetorial estudado neste trabalho, denominado Comitê de Sustentabilidade do Vale do Jaguaribe (CSVJ). O fato de englobar organizações de diferentes setores, com perspectivas e interesses distintos, torna complexa a atuação de um comitê multissetorial bem como a garantia de resultados eficazes. Dessa forma, um planejamento estratégico corretamente elaborado e implementado deve nortear as ações e tomadas de decisões ao longo do tempo. O presente trabalho busca propor um modelo de planejamento estratégico aplicado ao CSVJ. Para isso, foi usada a metodologia de pesquisa-ação, onde através de uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza aplicada, com abordagem qualitativa realizada por meio de análise documental e observação participante foi possível realizar o estudo na entidade mencionada. O planejamento estratégico foi estruturado utilizando-se as metodologias análise SWOT (identificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), SBSC (*Balanced ScoreCard* Sustentável – Indicadores de Desempenho Sustentável Balanceados) e 5W2H (metodologia com sete questionamentos que levam a especificação das ações). Com o presente trabalho realizado junto ao CSVJ, conseguiu-se estruturar um modelo de plano estratégico sistematizado que guiará as ações e tomadas de decisões do Comitê e de seus membros durante sua nova gestão até 2025, além de revisar e atualizar a sua identidade organizacional composta por missão, visão e valores definidos na gestão anterior. Constatou-se ainda que as metodologias anteriormente mencionadas, comumente aplicadas a empresas privadas, também possuem seu importante valor de contribuição quando aplicadas a organizações sem fins lucrativos, como é o caso do Comitê.

Palavras-chave: planejamento estratégico; *Balanced ScoreCard Sustentável*; sustentabilidade.

ABSTRACT

The discussions about the planet's sustainability have become increasingly frequent and relevant. Governments from several countries as well as public and private organizations have started to mobilize in favor of sustainable development. Thus, in order to integrate the efforts of these various spheres, multisectoral arrangements have emerged focusing on promoting sustainable development in its three dimensions: economic, social, and environmental. This is the case of the multisectoral arrangement studied in this work, called Jaguaribe Valley Sustainability Committee (CSVJ). The fact that it encompasses organizations from different sectors, with distinct perspectives and interests, makes the performance of a multisectoral committee complex, as well as the guarantee of effective results. Thus, a strategic plan that is properly prepared and implemented must guide the actions and decision-making over time. The present work seeks to propose a strategic planning model applied to the CSVJ. For this, the research-action methodology was used, where through an exploratory and descriptive research of an applied nature, with a qualitative approach carried out through document analysis and participant observation it was possible to conduct the study in the mentioned entity. The strategic planning was structured using the methodologies SWOT (Identification of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), SBSC (Sustainable Balanced ScoreCard - Balanced Sustainable Performance Indicators) and 5W2H (methodology with seven questions that lead to the specification of actions). With the present work carried out with the CSVJ, it was possible to structure a systematized strategic plan model that will guide the actions and decision-making of the Committee and its members during its new management until 2025, in addition to reviewing and updating its organizational identity composed of mission, vision, and values defined in the previous management. It was also found that the aforementioned methodologies, commonly applied to private companies, also have their important contribution value when applied to non-profit organizations, as is the case of the Committee.

Keywords: Strategic planning; Sustainable Balanced ScoreCard; sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.....	21
Figura 2 – Tripé da Sustentabilidade	23
Figura 3 – Matriz SWOT.....	34
Figura 4 – Modelo BSC convencional	36
Figura 5 – Uma tipologia de arquiteturas SBSC genéricas (mapas estratégicos)	40
Figura 7 – Caracterização da pesquisa	48
Figura 8 - Etapas do planejamento estratégico e respectivas ferramentas utilizadas	49
Figura 6 – Modelo SBSC aplicado ao Comitê	64
Figura 9 – Mapa de objetivos estratégicos BSC.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Adaptações das perspectivas do BSC de acordo com os tipos de organizações....	43
Quadro 2 – Análise SWOT do primeiro planejamento estratégico	53
Quadro 3 – Análise do planejamento estratégico anterior	54
Quadro 4 – Missão, Visão e Valores anteriores e revisados	56
Quadro 5 – Análise SWOT revisada.....	59
Quadro 6 – Perspectiva Sustentabilidade	67
Quadro 7 – Perspectiva Eixos de atuação.....	69
Quadro 8 – Perspectiva Recursos	76
Quadro 9 – Perspectivas Processos Internos	79
Quadro 10 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento	82
Quadro 11 – Modelo de Plano de Ação com o 5W2H	86
Quadro 12 – SBSC completo	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>apud</i>	Citado por
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>
CSVJ	Comitê De Sustentabilidade do Vale do Jaguaribe
et al.	E outros autores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação da UFC
SBSC	<i>Sustainable Balanced ScoreCard</i>
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	14
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	14
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.2	Justificativa	15
1.3	Estrutura do trabalho	17
2	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	19
2.1	Sustentabilidade	19
2.2	Administração estratégica	25
<i>2.2.1</i>	<i>Planejamento estratégico</i>	28
<i>2.2.1.1</i>	<i>Identidade Organizacional (Missão, Visão e Valores)</i>	32
<i>2.2.1.2</i>	<i>Análise do Ambiente Interno e Externo (Matriz SWOT)</i>	33
<i>2.2.1.3</i>	<i>Balanced ScoreCard (BSC)</i>	34
<i>2.2.1.3.1</i>	<i>Balanced ScoreCard Sustentável (SBSC)</i>	38
<i>2.2.1.3.2</i>	<i>Adaptações do SBSC segundo estudos relacionados na literatura</i>	43
<i>2.2.1.4</i>	<i>Metodologia 5W2H (plano de ação)</i>	45
3	METODOLOGIA	47
3.1	Caracterização da Pesquisa	47
3.2	Metodologia para aplicação do estudo	48
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	50
4.1	Entidade estudada	50
4.2	Análise do planejamento estratégico anterior (2018-2021)	51
4.3	Planejamento Estratégico de 2021-2025	54
<i>4.3.1</i>	<i>Revisão da Identidade Organizacional</i>	55
<i>4.3.2</i>	<i>Análise do ambiente interno e externo através da matriz SWOT</i>	58
<i>4.3.3</i>	<i>Definição dos objetivos, indicadores, metas e ações através do SBSC</i>	63
<i>4.3.3.1</i>	<i>Definição das perspectivas a serem utilizadas</i>	64
<i>4.3.3.2</i>	<i>Aplicação do modelo SBSC proposto</i>	65
<i>4.3.4</i>	<i>Plano de Ação com o 5W2H</i>	85
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	88
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A – SBSC COMPLETO	93

APÊNDICE B – DETALHAMENTO DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DEFINIDAS NA ANÁLISE SWOT DO PLANEJAMENTO ANTERIOR.....	104
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

1. INTRODUÇÃO

O planeta Terra vem sofrendo diversas transformações negativas ao longo das últimas décadas devido à intensificação da atividade humana decorrente de fatores como o crescimento populacional, a industrialização e a globalização. Fatores como o aumento da poluição ambiental, a desigualdade social, o risco de escassez de recursos naturais como a água e o aumento da temperatura do planeta nos últimos anos tornaram-se preocupantes. Diante disso, as organizações, os governos e a sociedade civil têm voltado suas atenções para a necessidade, cada vez mais urgente, de preservação e restauração ambiental bem como de promoção da dignidade social, visando promover a sustentabilidade do planeta e da vida humana.

O relatório *Nosso Futuro Comum*, publicado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Organizações das Nações Unidas (ONU) em 1987, definiu desenvolvimento sustentável como “O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (ONU, 1991, p. 46). Diante disso, rever aspectos como o padrão de consumo da população, a utilização dos recursos naturais, a forma de produção de bens e serviços, os impactos do seu ciclo de vida etc é imprescindível para avaliar e buscar garantir que o desenvolvimento sustentável seja alcançado.

De acordo com informações da ONU (2020), a mesma realizou diversas conferências ao longo das últimas três décadas voltadas a discussões sobre o desenvolvimento sustentável. À exemplo, pode-se citar a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento conhecida como Rio 92, realizada no Rio de Janeiro em 1992, que resultou na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e na Agenda 21, a primeira carta de intenções para promover em escala global um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI. No mesmo local, 20 anos depois, foi realizada a Rio+20 com o intuito de verificar os resultados e o progresso obtido desde a reunião anterior bem como discutir os novos desafios que surgiram. Três anos depois, em 2015, representantes dos 193 Estados-membros da ONU se reuniram em Nova York, onde foi definida a Agenda 2030, um plano de ação com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos.

Diante disso, não apenas os governos dos diversos países como também as organizações públicas e privadas e a sociedade civil passaram a se mobilizar nos últimos anos em torno da questão da sustentabilidade. Assim, surgiram diversas iniciativas e organizações com foco na promoção do desenvolvimento sustentável através da conscientização e

preservação ambiental e dos recursos naturais, promoção de emprego e renda, gestão de resíduos sólidos etc.

Nesse contexto, surgem os arranjos multissetoriais como comitês voltados à sustentabilidade com o intuito de reunir, integrar e alinhar esforços de diversas entidades, governamentais, privadas, do terceiro setor etc, para promover o desenvolvimento sustentável nas suas três dimensões: a econômica, a social e a ambiental de acordo com os 17 ODS da ONU.

No entanto, por englobar vários setores, torna-se complexo conciliar os vários interesses bem como articular projetos e ações e garantir resultados eficazes em um arranjo multissetorial. Dessa forma, é indispensável que haja um planejamento estratégico adequado de forma abrangente e participativa para nortear as ações e tomadas de decisões ao longo do tempo.

Segundo Drucker (1962, p. 131 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 6), “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”. Ter um bom planejamento estratégico é essencial em qualquer tipo de organização, pois o mesmo estabelecerá onde se quer chegar, quais decisões tomar e qual o caminho a ser trilhado de modo a direcionar os esforços de todos os colaboradores no sentido correto.

No entanto, é importante que o planejamento estratégico seja fundamentado em metodologias consistentes e sistemáticas que possibilitem a correta tradução da missão e visão em objetivos que, por sua vez, se desdobram em indicadores e metas para o seu monitoramento bem como na definição de ações, prazos e responsáveis para alcance de cada objetivo. Busca-se, assim, tornar o planejamento uma ferramenta de gestão e não um simples plano teórico sem aplicabilidade.

1.1 Objetivos

Em seguida são apresentados os objetivos geral e específicos que este trabalho se propõe a cumprir.

1.1.1 Objetivo geral

Propor um modelo de planejamento estratégico através das metodologias Análise SWOT, *Balanced ScoreCard* Sustentável (SBSC) e 5W2H para um arranjo multissetorial com foco no desenvolvimento sustentável.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico de estudos relevantes com ênfase a abordar e conceituar os temas e metodologias abordadas no presente trabalho;
- Revisar a identidade organizacional do Comitê de acordo com suas perspectivas atuais;
- Realizar diagnóstico do ambiente organizacional interno e externo através da matriz SWOT;
- Desdobrar a missão e a visão do Comitê em objetivos estratégicos, indicadores e metas para monitoramento através da metodologia SBSC;
- Propor modelo de plano de ação e controle para desdobramento das ações com a definição de responsáveis, prazos e atividades através da ferramenta 5W2H;
- Verificar a aplicabilidade da SWOT, do SBSC e do 5W2H como ferramentas de planejamento estratégico e gestão em uma entidade sem fins lucrativos.

1.2 Justificativa

Em um cenário de crescente degradação ambiental e desigualdade social, as iniciativas voltadas à promoção da preservação e restauração do meio ambiente assim como ao amparo e desenvolvimento social e econômico tornam-se de extrema importância. Procura-se, através destas, garantir a sustentabilidade do padrão de vida digno das gerações atuais e futuras para que não sofram com a escassez de recursos.

No entanto, torna-se insuficiente que a preocupação com a sustentabilidade e ações necessárias advenham somente do poder público, embora este tenha um papel central e primordial nesse contexto. Diante da consciência de que os impactos negativos são gerados por todos, uma vez que todos usufruem do meio ambiente e que a distribuição de renda é desigual concentrando-se em maior parte em uma pequena parcela da população, é um dever de todos mobilizar-se para sanar ou minimizar esses problemas. É preciso, conscientizar e reunir o máximo de esforços advindos de todas as esferas da sociedade como o poder público, o setor privado, as organizações do terceiro setor, os arranjos intersetoriais e, claro, a população para que possam ser alcançados resultados expressivos e desejados.

Em regiões mais carentes do Brasil como o Nordeste é notório que essas preocupações e iniciativas ainda são poucas diante das necessidades da população e do meio.

De acordo com Kronemberger e Costa (2016), segundo dados do IBGE, dos 1.794 municípios nordestinos apenas 558, ou seja, 31,1% possuíam Concelhos de Meio Ambiente ativos até 2013 para debater os temas e questões ambientais, representando a menor porcentagem entre as macrorregiões brasileiras. No entanto, a realidade nordestina, e em particular cearense, se depara com problemas gritantes como crise hídrica causadas por secas, poluição ambiental, altos índices de desemprego e pobreza, falta de amparo tecnológico, orçamentário e técnico para exploração dos recursos e oportunidades de desenvolvimento local.

Diante desse cenário, constata-se a relevância do papel do arranjo multissetorial estudado no presente trabalho, que objetiva promover a união de interesses e esforços a fim de buscar o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida na região do Vale do Jaguaribe no estado do Ceará e, no longo prazo, estender sua abrangência para este estado como um todo.

No entanto para que o atingimento dos seus anseios seja possível, faz-se necessário um integrado, sistemático e participativo processo de planejamento estratégico. Isso se dá pelo fato de que sem planejamento e estratégia, não há um alinhamento de ações em direção ao propósito geral pretendido, causando desperdício de tempo e recursos, maior dificuldade e baixa efetividade das ações.

Dessa forma, o presente trabalho motivou-se pela necessidade de revisão do planejamento estratégico realizado na gestão anterior do Comitê. O intuito da revisão é atualizar o plano estratégico, reestruturando-o de forma sólida, uma vez que o planejamento anterior não se fundamentou em uma metodologia de gestão estratégica específica que permitisse não só o planejamento, mas também auxiliasse na sua implementação e no monitoramento dos resultados.

Assim, ao analisar documentos e informações do planejamento estratégico anterior, percebeu-se que houve déficits em sua estruturação e acompanhamento. De acordo com Souza (2008, p. 35) “a formulação de um plano estratégico não garante que o mesmo será implementado”, dando ainda como exemplo o fato de que “entre 1999 e 2001, o relatório do Plano Plurianual Federal do Brasil apresentou uma diferença entre os resultados planejados e alcançados em setenta por cento dos programas” de acordo com dados do MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) em 2003. Dessa forma, para que o plano não fique apenas no papel, é necessário que o mesmo esteja fundamentado em uma metodologia sólida que inter-relacione todas as suas partes, direcionando à sua implementação e monitoramento.

Nesse sentido, o presente trabalho objetiva criar um modelo estruturado e integrado para revisão, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico do comitê

estudado. Assim, busca-se garantir que todas as ações realizadas pelas diversas entidades membros estejam de fato alinhadas com os seus objetivos estratégicos e estes, por sua vez, estejam diretamente relacionados a missão e visão da instituição em questão. Dessa forma, torna-se mais fácil promover os resultados desejados, o cumprimento da missão e o alcance da visão do comitê.

Assim, um adequado processo de planejamento deve nortear e permitir a continuidade e efetividade do comitê nos próximos anos e, conseqüentemente, o sucesso das iniciativas e projetos implementados. Dessa forma, com resultados expressivos, haverá o estímulo ao interesse de novas instituições à cooperação com o Comitê assim como poderá servir de inspiração para o surgimento de outras iniciativas e entidades similares na região.

Além dos benefícios para a organização estudada com o qual o presente trabalho busca contribuir, o mesmo representa ainda uma contribuição importante para a área de estudo em questão. Estudos sobre o planejamento estratégico em organizações intersetoriais é um tema ainda pouco explorado na produção bibliográfica brasileira.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, seguindo uma sequência lógica de contextualização sobre o tema abordado em aspectos gerais, definição dos principais conceitos abordados segundo a visão de autores da área, explanação dos métodos utilizados para formulação do estudo, apresentação e descrição do estudo e os resultados obtidos e, por fim, as conclusões e recomendações a partir dos resultados obtidos. A seguir, os capítulos são detalhados:

1. **INTRODUÇÃO:** neste capítulo são abordados o tema central do estudo, o objeto de estudo e o contexto em que se insere assim como a sua importância. Detalha-se ainda os objetivos do trabalho mostrando o que se quer alcançar com este, a sua justificativa explanando por que esse estudo é relevante e, por fim, detalha-se a estrutura em que se apresentará. O intuito deste capítulo é situar o leitor sobre o que está sendo estudado e o que o mesmo encontrará pela frente.

2. **REFERENCIAL TEÓRICO:** aqui são explanados todos os temas e conceitos envolvidos no trabalho, iniciando com o contexto em que está situada a organização objeto de estudo (sustentabilidade), partindo para a área técnica (administração estratégica) e, finalmente, o tema delimitado (planejamento estratégico) e as metodologias adotadas para estruturação do planejamento. Todas os conceitos serão definidos a partir da visão de autores renomados na

respectiva área utilizando-se de bibliografia em forma de livros, artigos e demais trabalhos científicos.

3. **METODOLOGIA:** serão explanados os métodos científicos utilizados para elaboração do estudo, bem como sua classificação de acordo com os objetivos, natureza, abordagem e procedimentos adotados. Além disso, serão definidos os métodos de coleta de dados utilizados para levantamento dos dados e informações necessários.

4. **DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS:** neste quarto capítulo será apresentada a aplicação da metodologia para elaboração do planejamento estratégico e os resultados obtidos, detalhando todas as etapas realizadas.

5. **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:** finalmente, neste capítulo serão discutidos os resultados alcançados com o estudo comparados aos objetivos pretendidos, identificando as principais dificuldades encontradas, além de trazer recomendações de trabalhos futuros que poderão complementar este.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A seguir será realizada uma revisão bibliográfica com o intuito de conceituar e contextualizar os temas abordados assim como as metodologias utilizadas no presente trabalho, sob a ótica de autores de trabalhos científicos em cada área a fim de fundamentar o estudo.

2.1 Sustentabilidade

Para Boff (2017) o termo sustentabilidade possui dois sentidos, sendo um passivo – tudo que a Terra faz para conservar os seus ecossistemas e biomas como são assim como para prosperar, fortalecer-se e evoluir – e um ativo – consiste na interferência de ações humanas para proteger e preservar o planeta e seus biomas de modo que se mantenham vivos, nutridos, conservados e preparados para os riscos que possam surgir. Esses dois sentidos, segundo Boff, se complementam para explicar como se dá a sustentabilidade seja do planeta como um todo ou de uma comunidade ou bioma específico: que se mantenha vivo e seja conservado em equilíbrio interno e externo de modo que consiga se auto-reproduzir para subsistir ao longo do tempo.

Porém, fatores críticos como a escassez de recursos naturais, mudanças climáticas desfavoráveis, a poluição do meio ambiente, a devastação da flora e da fauna entre outros, intensificados nos últimos anos, ameaçam a sustentabilidade do planeta. Isso tem tornado cada vez maior e relevante a preocupação e as discussões sobre o desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, a industrialização teve sua parcela de contribuição, pois ao mesmo tempo que possibilitou a geração de emprego e renda, contribuindo para o desenvolvimento social, também trouxe consigo o aumento excessivo do uso dos recursos naturais. Para Bursztyn (2001, p. 61) “onde a indústria gerou desenvolvimento, as florestas foram devastadas, o solo empobreceu, as jazidas minerais se esgotaram. O desenvolvimento foi insustentável, à luz dos nossos horizontes de percepção atuais.”

Ainda segundo Bursztyn (2001) sem a existência de políticas e medidas reguladoras, a lógica da economia industrial torna-se ambientalmente insustentável. Passaram-se dois séculos de industrialização para que se tornasse notória a necessidade de impor restrições ao crescimento da economia em função da finitude dos recursos naturais e da degradação do meio ambiente.

Diante da percepção dos rumos que o mundo estava seguindo e das consequências negativas que isso teria no futuro da existência humana, a partir da segunda metade do século XX surgiram iniciativas para incentivar debates e propostas para redefinição da rota.

Em meados de 1970 foi criado o Clube de Roma, formado por um grupo de personalidades que se reuniam para debater questões políticas, econômicas e sociais principalmente relacionadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. O seu primeiro relatório foi sobre Os Limites do Crescimento (*The Limits to Growth*) elaborado por uma equipe do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachussetts) chefiada por Denis Meadows em 1971. Este relatório ficou conhecido em todo o mundo e deslanchou discussões nos meios científicos, empresariais e na sociedade sobre a sustentabilidade, inclusive na Organização das Nações Unidas (ONU) que realizou em 1972 a primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente em Estocolmo, capital da Suécia, que resultou na criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA (BOFF, 2017).

O relatório Nosso Futuro Comum, publicado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU em 1987, usou pela primeira vez claramente o termo desenvolvimento sustentável que foi definido como “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (ONU, 1991, p. 46). Esse termo bem como sua definição se tornaram clássicos na literatura sobre o tema.

A ONU realizou diversas outras conferências ao longo das últimas três décadas voltadas as discussões sobre o desenvolvimento sustentável. À exemplo, pode-se citar a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Rio 92 ou a ‘Cúpula da Terra’, realizada no Rio de Janeiro em 1992, que resultou na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e na Agenda 21, a primeira carta de intenções para promover, em escala global, um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI. Em 2002, foi realizada em Johannesburgo (África do Sul) a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+10, para fazer um balanço dos resultados e novos desafios surgidos desde a Cúpula da Terra, concebida para transformar as metas desta em ações concretas e tangíveis. No Rio de Janeiro novamente, 20 anos depois, em 2012 foi realizada a Rio+20 com o intuito de verificar os resultados e o progresso obtido desde a reunião anterior bem como discutir os novos desafios que surgiram. Três anos depois, em 2015, representantes dos 193 Estados-membros da ONU se reuniram em Nova York, onde foi definida a Agenda 2030 um plano de ação com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos (ONU, 2020).

Antes dos ODS, no ano 2000 a ONU e seus Estados-Membros estabeleceram os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), um pacto global voltado às nações em desenvolvimento, que foi consolidado através da Declaração do Milênio, e propunha metas para a construção de um futuro melhor para a humanidade até 2015 (NETO; MANTOVANELI JR; SILVA, 2015). Os oito ODM definidos pelo pacto, que compõem a Agenda 2000-2015, são:

- 1 - Acabar com a fome e a miséria;
- 2 - Oferecer educação básica de qualidade para todos;
- 3 - Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- 4 - Reduzir a mortalidade infantil;
- 5 - Melhorar a saúde das gestantes;
- 6 - Combater a Aids, a malária e outras doenças;
- 7 - Garantir qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
- 8 - Estabelecer parcerias para o desenvolvimento.

Como continuação da Agenda 2000-2015, em 2015 a ONU criou a agenda 2030 com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme mostra a Figura 1 e detalha-se em seguida (ONU, 2022):

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU



Fonte: ONU Brasil (2022)

1. **Erradicação da Pobreza:** acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

2. **Fome Zero e Agricultura Sustentável:** acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. **Saúde e Bem-Estar:** assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. **Educação de Qualidade:** assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
5. **Igualdade de Gênero:** alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
6. **Água Potável e Saneamento:** assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos;
7. **Energia Acessível e Limpa:** assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
8. **Trabalho Decente e Crescimento Econômico:** promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos;
9. **Indústria, Inovação e Infraestrutura:** construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10. **Redução das Desigualdades:** reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
11. **Cidades e Comunidades Sustentáveis:** tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
12. **Consumo e Produção Responsáveis:** assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
13. **Ação Contra a Mudança Global do Clima:** tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;
14. **Vida na Água:** conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
15. **Vida Terrestre:** proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda;
16. **Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça

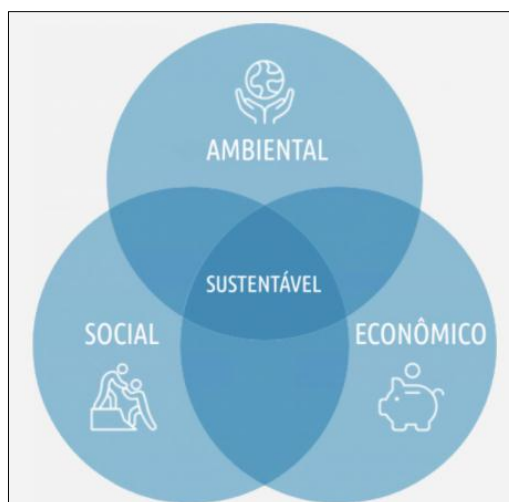
para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;

17. Parcerias e Meios de Implementação: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Os ODS da Agenda 2030 contemplam três dimensões: a econômica, a social e a ambiental, conhecidas como tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* – Linha de Base Tripla (TBL ou 3BL). O equilíbrio entre essas dimensões representa o ideal do desenvolvimento sustentável, como ilustrado na Figura 2. Segundo o Supremo Tribunal de Justiça – STJ (2020), um dos órgãos governamentais brasileiros comprometidos com a Agenda 2030, as três dimensões, ilustradas na Figura 2, correspondem a:

- **Dimensão econômica:** prioriza a criação de economias dinâmicas, sustentáveis, inovadoras e centradas nas pessoas;
- **Dimensão social:** almeja a construção de um mundo justo, equitativo, tolerante, aberto e socialmente inclusivo;
- **Dimensão ambiental:** valoriza o progresso econômico, social e tecnológico em harmonia com a natureza.

Figura 2 – Tripé da Sustentabilidade



Fonte: Agenda 2030 no Supremo Tribunal de Justiça – STJ (2022)

Diante do exposto, as discussões sobre o desenvolvimento sustentável através das conferências e agendas da ONU levaram os países bem como organizações dos setores públicos, privados e do terceiro setor a incluírem em suas atividades iniciativas, políticas e programas referentes à responsabilidade com o desenvolvimento sustentável.

No Brasil, segundo Kronemberger e Costa (2016), o processo de redemocratização, a partir da descentralização do planejamento e da gestão pública, e a ampliação da participação da sociedade ocorridos na década de 1980 impulsionou o desenvolvimento local sustentável a partir da década de 1990, consolidando “um novo padrão de relação entre Estado e sociedade, baseado na participação social, na formação de parcerias, na busca de integração das ações, nas articulações inter e intragovernamentais”. Os mesmos afirmam ainda que a partir disso, além das inovações governamentais e metodologias para o desenvolvimento, surgiram “diversos arranjos institucionais, que se tornam espaços de interlocução, de governança, tais como: fóruns, agências, conselhos, comitês e consórcios”.

O desenvolvimento local sustentável depende da participação da comunidade, através de um processo de planejamento e gestão compartilhada, a fim de diagnosticar suas potencialidades, vantagens competitivas e comparativas, oportunidades e dificuldades para então identificar as vocações ou eixos estruturantes do desenvolvimento daquela localidade, ou seja, as atividades competitivas que sejam viáveis e sustentáveis e, com isso, traçar metas, estratégias e prioridades para o desenvolvimento (PAULA, 2008). Com isso, busca-se promover o crescimento econômico e o uso sustentável dos recursos naturais, fortalecer o capital social, melhorar a qualidade de vida da população e promover a governança compartilhada.

A governança compreende a dimensão político-institucional do desenvolvimento que perpassa todas as outras dimensões, consistindo nas formas de articulação e cooperação entre os diversos atores sociais, públicos e privados, formais e informais, para gerenciar problemas, realizar ações e integrar seus interesses, o que pode resultar na “formação de parcerias, constituição de arranjos institucionais com a participação conjunta de governos-empresas-sociedade, entre outras formas de articulação” (KRONEMBERGER; COSTA, 2016, p. 361).

Como resultado dessas articulações, para Dutra (2020), no setor público a questão sustentável foi incluída na gestão pública através de políticas e programas. À exemplo, Dutra ainda cita a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que tem o intuito de incentivar as instituições públicas a adotarem uma gestão socioambiental sustentável, e a Política Nacional de Educação Ambiental, que tem como objetivo principal a construção de uma sociedade ambientalmente equilibrada.

Além disso, Dutra (2020) destaca também as licitações e contratos como um dos principais instrumentos da gestão sustentável, visto que a Constituição Federal, além de classificar o meio ambiente como direito de todos assim como é dever do poder público e da

sociedade preservá-lo (Art.225), estabeleceu ainda em seu Artigo 170, inciso VI, que a ordem econômica deve observar entre os seus princípios, “a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação.” (BRASIL, 1988). Com isso, procura-se incentivar as empresas a desenvolverem produtos, processos e serviços levando em consideração a consciência ambiental.

Portanto, torna-se cada vez mais evidente que é necessário e urgente a mudança de mentalidade e a mobilização em torno das questões sobre o desenvolvimento sustentável por parte de todos os setores, organizações e classes da sociedade. Nesse contexto entende-se a importância de iniciativas que integrem esses diversos elementos de modo a promover a união e catalisação de esforços direcionando-os ao alcance de objetivos compartilhados, como é o caso da entidade aqui estudada. E para isso, faz-se necessário dispender valoroso esforço na criação de estratégias efetivas para alcance das metas sustentáveis por meio de um processo de planejamento participativo.

2.2 Administração estratégica

A administração estratégica iniciou sua evolução no início da década de 1950 quando as empresas criaram uma abordagem sistemática para guiar suas operações futuras em termos de como e onde operariam (ANSOFF, 2009 *apud* FRAGA; SILVA, 2010).

Segundo Certo e Peter (1993), o estudo de administração estratégica foi validado após uma pesquisa no currículo das escolas de negócios, patrocinada pela Ford e a Carnegie Corporation nos anos 50, que resultou no relatório *Gordon-Howell*. Este, recomendou que o estudo de negócios fosse mais amplo e incluísse um curso na área denominada política de negócios, o qual deveria enfatizar o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas reais em várias áreas de negócios. O relatório foi amplamente aceito e, por volta dos anos 70, o curso de política de negócios já fazia parte do currículo de muitas escolas. Foi reformulado com o passar do tempo de modo a incluir em seu enfoque a consideração da organização global e de seu ambiente. Essa ampliação do tema, induziu os líderes a mudarem o nome de política de negócios para administração estratégica.

A administração estratégica tem evoluído com o passar dos anos. No entanto, há ainda uma falta de consenso sobre a sua definição. Para Certo e Peter (1993, p. 6), “administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Com isso, o

aspecto contínuo do processo leva a organização a sempre estar refletindo sobre aspectos estratégicos ao decorrer de suas atividades, enquanto que o iterativo reflete que o processo ocorrerá em etapas repetidas ciclicamente. Por fim, a última parte da definição, integração ao ambiente, reflete a necessidade das organizações estarem em constante adaptação as mudanças do seu ambiente operacional.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 6), “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Ainda segundo os autores, esse processo ocorre através de um conjunto de ações estratégicas que visam integrar ações de formulação e implementação da estratégia a fim de atingir os resultados desejados: análise dos ambientes internos e externos para determinar recursos, capacitações e competências essenciais (inputs) para a organização; a partir disso, formulação da sua missão, visão e estratégia; por fim, tomada de ações para obter vantagem competitiva e retornos superiores.

Certo e Peter (1993) também apontam um caminho a seguir ao afirmarem que para implementar o processo de administração estratégica, os administradores precisam se dedicar a uma série de etapas: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) concordam com Certo e Peter (1993), quanto ao caráter dinâmico do processo de administração estratégica, diante das constantes mudanças do mercado, de modo que as organizações devem coordenar suas estruturas através de informações estratégicas pertinentes (inputs) e sempre atualizadas.

Dessa forma, a administração estratégica trata de um processo sistemático que visa, através da análise do contexto em que a organização está inserida, fundamentar a formulação de uma estratégia bem como nortear a sua implementação e monitoramento. Assim, pretende tornar o processo decisório e o operacional mais assertivos baseando-se em um plano administrativo estratégico sólido.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem a estratégia através de cinco conceitos: *a estratégia como um plano* – consiste em um olhar para o futuro criando um guia para ação; *a estratégia como um padrão* – trata-se de um olhar para o passado que reflete uma consistência no comportamento ao longo do tempo; *a estratégia como posição* – sendo um olhar para o ponto onde determinados produtos se localizam em determinados mercados (onde o produto encontra o cliente) bem como para fora (para o mercado); *a estratégia como perspectiva* – reflete um olhar para dentro (para a forma particular como a organização trabalha)

bem como para cima (para a visão da organização); e, finalmente, *a estratégia como um truque* – ou uma manobra para enganar o concorrente ou oponente.

Os mesmos autores afirmam ainda que as definições *plano* e *padrão* validam como o processo de formulação da estratégia ocorre na realidade, “as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Pode-se chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18). Na prática, a estratégia pretendida nem sempre é plenamente realizada, visto que a ocorrência de eventos inesperados impossibilita a existência de uma estratégia perfeita. Dessa forma, é necessário pensar à frente assim como adaptar-se as circunstâncias que surgirem durante o percurso. Analogamente, as definições *posição* e *perspectiva* também se complementam uma vez que as posições adotadas pela organização devem estar em conformidade com a perspectiva existente. Pode ser fácil mudar de posição dentro de uma perspectiva, enquanto mudar de perspectiva mesmo mantendo a mesma posição não é.

Chiavenato e Sapiro definem estratégia de forma mais concisa quando afirmam que:

A estratégia é o padrão que integra os objetivos globais de uma organização em um todo coerente e com propósito. Uma estratégia bem formulada permite alocar e integrar todos os recursos e competências organizacionais em uma proposição única e viável para antecipar-se às mudanças ambientais e contingências diante de competidores preparados que disputam os mesmos clientes e fornecedores, interferindo nos objetivos organizacionais desejados. Talvez por essa razão a estratégia, nascida na guerra e prosperando na política e nos esportes, seja tão central para a gestão das organizações e dos negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 61) também definem estratégia como um padrão ao afirmarem que estratégia “é mais do que uma só decisão; é o *padrão global de decisões* e ações que influencia a direção de longo prazo de uma organização” de modo que “observar o padrão geral das decisões dá-nos uma indicação do comportamento estratégico *real*”. Dessa forma, verifica-se que nem sempre o plano estratégico pretendido é o que realmente é executado, principalmente quando o mesmo está além da realidade organizacional.

Os autores anteriores afirmam ainda que as decisões estratégicas geralmente “têm efeito abrangente na organização à qual a estratégia se refere; definem a posição da organização relativamente a seu ambiente; aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 61).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009), o pensamento estratégico pode ser definido como a forma de enxergar o mundo exterior, principalmente em situações incertas e desafiadoras, e, por outro lado, como a maneira de aplicar um conjunto de técnicas para definir e resolver problemas. Com isso, permite identificar oportunidades para vantagem competitiva

assim como riscos e ameaças a serem evitados. Segundo De Geus (1999 *apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), mais do que elaborar planos, o pensamento estratégico busca mudar os modelos mentais dos tomadores de decisão, tendo o planejamento estratégico o papel de harmonizar a visão de mundo destes tornando-se um facilitador da prática do pensamento estratégico.

Diante do exposto, tem-se que a estratégia é concretizada a partir da formulação de um planejamento estratégico, onde serão estabelecidos todas as diretrizes da organização bem como os procedimentos a serem adotados. Assim, com um planejamento claro e eficiente e, sobretudo, que esteja compatível com a realidade organizacional, é possível alcançar os melhores resultados com o melhor desempenho da organização.

2.2.1 Planejamento estratégico

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), em meados do século XVIII, Adam Smith (filósofo e economista britânico tido como ‘pai’ da economia moderna) introduziu o conceito de ‘mão invisível do mercado’, uma ordem decorrente da interação dos indivíduos numa economia de mercado apesar de não haver algo que coordenasse o interesse comum, como se houvesse uma mão invisível os orientando. Até o século XIX, as organizações permaneciam estagnadas pois não tinham incentivo para crescer de modo que a aplicação do pensamento estratégico era limitada. Entre o fim do século XIX e início do século XX, surgiram nos Estados Unidos e Europa empresas verticalmente integradas e com várias divisões, com funções tecnicamente coordenadas, a partir de uma nova estrutura hierárquica e investimentos em produção e marketing. Diante disso, o conceito de ‘mão invisível’ abriu espaço para o de ‘mão visível’ dos profissionais inserido pelo historiador Alfred D. Chandler Jr.

Sobral e Peci (2013) reforçam que nos primórdios da administração como área de conhecimento as organizações atuavam num ambiente estável, o que tornava mínima a necessidade de planejar. A administração burocrática já conseguia dar conta do presente e do futuro.

No entanto, ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), no final da década de 1940 e início de 1950, Peter Drucker (escritor, professor e consultor austríaco considerado ‘pai’ da administração moderna) afirmava que, segundo a teoria econômica, os mercados estavam muito além do controle de qualquer indivíduo ou organização, sendo, portanto, forças impessoais. A partir dessa percepção, ascendeu o pensamento estratégico e, conseqüentemente, o planejamento estratégico uma vez que

Drucker [...] argumentava que o propósito do estrategista era o de levar sua organização através das mudanças do ambiente econômico, reduzindo as limitações impostas pelas circunstâncias. Essa percepção foi a base do desenvolvimento do pensamento estratégico de que, ao usar conscientemente um planejamento formal, uma organização exerceria algum nível de controle positivo sobre as forças de mercado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Porém, o ambiente dinâmico das organizações modernas torna ainda mais evidente a importância do planejamento estratégico para enfrentar as mudanças que ocorrem na economia, na política, na cultura, nos estilos de vida, na tecnologia etc (SOBRAL; PECI, 2013). Assim, planejar o futuro tornou-se crucial.

Para Mintzberg (2004), falta uma definição clara do lugar que o planejamento ocupa nas organizações e no estado. Para isso, é necessário delinear corretamente o que planejamento significa. Ao longo do tempo, surgiram várias definições formais para o termo como: ‘planejamento é pensar no futuro’; ‘planejamento é controlar o futuro’; ‘planejamento é tomada de decisão’; ‘planejamento é tomada de decisão integrada’. Porém, para o autor, uma definição operacional mais completa e melhor delimitada consiste em que o “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 26) . Dessa forma, o planejamento não deve ser visto simplesmente como tomada de decisão, formulação de estratégia ou administração, mas como o esforço de formalizar partes dessas por meio da decomposição, articulação e racionalização.

Sobral e Peci (2013, p. 195), definem planejamento de forma mais sintetizada como a “função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades” tendo a competência de definir “o que deve ser feito – objetivos – e como deve ser feito – planos”. Segundo os mesmos, o planejamento permite uma série de benefícios à organização e aos administradores:

- **Proporciona senso de direção:** estabelece um rumo para a organização, direcionando os esforços dos membros para um objetivo comum.
- **Focaliza esforços:** promove a coordenação e integração das atividades de modo que os membros não trabalhem ‘desalinhadamente’, mas sim de forma coletiva.
- **Maximiza a eficiência:** o planejamento otimiza a utilização dos recursos e esforços, através da priorização de atividades, de modo a evitar desperdícios e redundâncias.
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento, os gerentes interpretam e enfrentam as mudanças ambientais tomando as medidas necessárias.

- **Define parâmetros de controle:** Ao estabelecer objetivos, o planejamento define padrões de desempenho que permitem o controle das atividades e ações organizacionais.
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** esclarecendo o papel que cada pessoa ocupa na organização, além de facilitar a identificação dos membros com a mesma.
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** o planejamento cria um clima propício ao autoconhecimento através da análise de seus ambientes externo e interno.
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento apoia a tomada de decisão de forma lógica, criando uma estrutura cognitiva coletiva que garante consistência entre as decisões e os resultados desejados.

Mintzberg (2004) discute ainda outras vantagens e benefícios do planejamento, elencando quatro motivos para se planejar, segundo a visão dos planejadores:

1. **Coordenar as atividades organizacionais:** articular decisões, políticas e ações em um único processo, direcionado ao atingimento de um conjunto de metas comuns, garante que os esforços sejam coordenados de forma adequada. Para isso, é preciso decompor a estratégia em intenções atribuíveis a cada parte que, quando realizadas (implementadas), resultam no trabalho global da organização. Além disso, a articulação dos planos facilita a comunicação entre as diversas partes da organização;
2. **Assegurar que o futuro seja levado em consideração:** é necessário introduzir o pensamento de longo prazo na organização de modo a “[...] entender as implicações futuras de decisões presentes” e “as implicações presentes de eventos futuros” (LOASBY, 1967, p. 301 *apud* MINTZBERG, 2004, p. 30). Pensar no futuro objetiva preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o incontrolável (parafraseando Starr, 1971, p. 315 *apud* MINTZBERG, 2004, p. 30). Isso precisa ser feito sistemática e formalmente e de forma programada.
3. **Planejar para ser ‘racional’:** os planejadores acreditam que a tomada de decisão formalizada é melhor que a não-formalizada. Nesse sentido, acredita-se que o planejamento promove análise de problemas e formulação de políticas de forma sistemática, eficiente, coordenada, consistente e racional.

4. Controlar: o planejamento visa controlar todos os envolvidos no processo, tanto de níveis hierárquicos inferiores quanto da alta administração, a fim de coordenar o esforço global de planejamento. O planejamento busca controlar também o futuro da organização e, assim, seu ambiente exterior a fim de minimizar as influências externas.

O planejamento é comumente dividido em três tipos: estratégico – direcionado ao longo prazo e liderado pelo nível institucional, engloba a organização como um todo com a finalidade de estabelecer uma direção comum entre os vários caminhos futuros possíveis; tático – desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários e direcionado para o médio prazo, objetiva decompor o planejamento estratégico por departamentos ou áreas através de planos táticos (ex.: plano financeiro, de marketing, logístico etc); e operacional – mais detalhado e de responsabilidade do nível operacional, trata do desdobramento de cada plano tático em planos operacionais estabelecendo tarefas, ou grupo de tarefas, a serem desempenhadas com a máxima eficiência no curto prazo (ANDRADE, 2020).

Dessa forma, a eficiência com que as tarefas operacionais são desempenhadas determinarão o nível de resultados alcançados a nível tático e estes, por sua vez, impactarão no alcance dos objetivos e resultados estratégicos almejados pela organização. Assim, é crucial que o planejamento estratégico seja elaborado de forma realística e o processo de desdobramento em planos táticos e operacionais seja realizado coordenada e sistematicamente.

Assim, o planejamento estratégico consiste num “processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos” pela organização (OLIVEIRA, 2007, p. 4). Assim, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e engloba o estabelecimento de objetivos assim como do plano de ações para alcançá-los, considerando as condições internas e externas à organização e as suas perspectivas futuras.

O planejamento estratégico e a estratégia organizacional estão intimamente conectados e se complementam. O planejamento estratégico reflete a forma como a estratégia será operacionalizada. Para Chiavenato (2000, p. 149), “enquanto a estratégia preocupa-se com *o que fazer* para atingir os objetivos estabelecidos, o planejamento estratégico foca em “como fazer”, considerando as condições ambientais e as características e os recursos organizacionais. O autor divide ainda o planejamento estratégico em seis etapas (CHIAVENATO, 2000, p. 149):

1. Determinação dos objetivos organizacionais;
2. Análise ambiental externa;
3. Análise organizacional interna;

4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial;
5. Elaboração do planejamento estratégico;
6. Implementação por meio de planos táticos e operacionais.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) o estrategista geralmente enfrenta problemas interdisciplinares envolvendo uma ampla gama de conhecimentos. Para isso, o estrategista precisa ter um paradigma atual, que se traduz na visão e ação estratégica. A visão estratégica traz a noção de espaço e de tempo. O espaço reflete a visão do todo através de uma abordagem sistêmica ou holística a fim de compreender a totalidade da situação, além de ter uma visão periférica que permita enxergar onde o todo está inserido de modo a entender o sistema e como se comporta no seu ambiente. Já a noção de tempo significa focar no longo prazo para entender as consequências futuras das decisões presentes diante das constantes mudanças no ambiente. Em relação à ação estratégica, o estrategista precisa focar nos objetivos e resultados que almeja.

A visão é um dos elementos do planejamento, a qual compõe o grupo geralmente denominado identidade organizacional que ajuda os *stakeholders* (partes interessadas) a entenderem o que é a organização e o que a mesma almeja. Além da identidade organizacional, o planejamento conta com outros elementos como os objetivos, indicadores, metas, ações e plano de ação. As seções seguintes detalha melhor esses elementos bem como as metodologias ou ferramentas utilizadas para definí-los dentro do planejamento no presente trabalho.

2.2.1.1 Identidade Organizacional (Missão, Visão e Valores)

Uma parte crucial do planejamento estratégico é a definição da identidade organizacional. Esta, tem por função mostrar aos *stakeholders* da organização ao que se destina sua existência, quais suas aspirações futuras e os princípios que lhe regem. Com isso, busca-se promover o alinhamento, comprometimento e motivação de seus colaboradores para com a entidade, além do reconhecimento e respeito de seu público-alvo.

A missão é a razão de existir da organização, ou seja, para o que ela foi criada. Para Oliveira (2007), a missão é a determinação do motivo principal da existência da organização, ou seja, de quem a mesma atende, correspondendo a um horizonte no qual a organização atua ou pretende atuar. Corresponde, portanto, à razão de ser da empresa. A missão deve ser definida em relação à necessidade que pretende satisfazer do ambiente externo e não simplesmente ao oferecimento de produtos ou serviços (KOTLER, 1980, p. 83 *apud* OLIVEIRA, 2007).

Já a visão diz respeito às aspirações futuras da organização, de onde ela quer chegar e de como quer ser reconhecida no futuro. A visão, segundo Decourt, Neves e Baldner (2012),

anuncia qual posição exclusiva e de valor a organização pretende alcançar no futuro considerando seu posicionamento estratégico.

Quanto aos valores, são geralmente vistos como base da cultura organizacional, ou seja, como o conjunto de valores, normas e padrões que controlam o modo pelo qual os colaboradores e gestores devem se comportar, como devem fazer negócios e como devem trabalhar para cumprir a missão da empresa e atingir seus objetivos (HILL; JONES, 2013).

Dessa forma, a missão, a visão e os valores são os elementos iniciais do planejamento, pois é preciso primeiramente definir a organização para que possa ser possível definir seu ambiente e os seus objetivos.

2.2.1.2 Análise do Ambiente Interno e Externo (Matriz SWOT)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a abordagem de cruzar fatores internos e externos na análise estratégica deriva de meados de 1949. Porém, foi em cerca de 1960 que o uso desse método se intensificou nas organizações após um estudo de longo prazo da SRI (*Stanford Research Institute*), com mais de 5000 executivos em mais de 1000 empresas durante 9 anos, em que se constatou que o nível de sucesso das atividades que eram planejadas para o que realmente era feito era de apenas 35%. Ao investigar o que causava o alto índice de fracasso do planejamento estratégico, os pesquisadores identificaram algumas áreas críticas.

Assim, com o propósito de compatibilizar os objetivos e capacidades organizacionais internos com as condições externas do ambiente, desenvolveram uma metodologia que buscava cruzar os pontos favoráveis e desfavoráveis da organização com os pontos favoráveis e desfavoráveis do ambiente de negócios, a qual foi denominada SOFT ANALYSIS. No decorrer dos anos seguintes, os estudos foram modelando essa metodologia bem como adequando sua nomenclatura. Em 1982, a matriz SWOT tomou a forma de matriz de quatro células, como é conhecida atualmente, após a publicação de um livro por H. Weilurich denominado *TOWS Matrix – a tool for situational analysis* (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Para Sobral e Peci (2013), a análise SWOT, ou matriz SWOT, é uma ferramenta gerencial para identificar os pontos fortes e fracos organizacionais e as oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estudar o processo de análise estratégica de forma integrada. A sigla SWOT deriva do inglês e denomina os quatro elementos mencionados *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A Figura 3 mostra um exemplo da estrutura e aplicação da matriz SWOT.

Figura 3 – Matriz SWOT

		Ambiente interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Andrade et al. (2008).

A análise do ambiente interno permite identificar as vantagens organizacionais, ou seja, os seus recursos e competências únicos que lhe agregam mais valor que os concorrentes, assim como aqueles fatores que lhe colocam em desvantagem em relação a estes. Já a análise do ambiente externo permite identificar os fatores externos que podem influenciar o desempenho, classificando-os de acordo com o seu impacto positivo ou negativo. O monitoramento desses fatores é crucial para a formulação da estratégia e deve ser constante:

A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças. Essa análise deve ser dinâmica e permanente, pois a evolução do ambiente organizacional apresenta continuamente novas oportunidades para as organizações que estiverem preparadas para aproveitá-las (SOBRAL; PECCI, 2013).

Portanto, a análise SWOT é um dos elementos primordiais do planejamento estratégico e, em virtude de sua abrangência, pode ser aplicada com êxito às organizações sem fins lucrativos. Sua utilização permitirá estas conhecerem a si próprias e o ambiente em que estão inseridas, tornando, assim, a formulação estratégica mais realista e, assim, com maior possibilidade de sucesso.

2.2.1.3 *Balanced ScoreCard (BSC)*

Em meados de 1990 foi realizado um estudo com dezenas de empresas nos Estados Unidos que tinha como líder David Norton, executivo do Nolon Norton, e o consultor acadêmico Robert Kaplan, professor da universidade de Harvard. Esse estudo foi motivado pela ideia de que os até então atuais métodos de medição do desempenho organizacional, baseados em indicadores financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os executivos compactuavam com essa crença e acreditavam que esses métodos baseados em dados financeiros prejudicavam a capacidade da empresa em criar valor econômico para o futuro. A partir desse estudo criou-se um novo método de medição de desempenho denominado *Balanced ScoreCard* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo os seus criadores, o *Balanced ScoreCard*, que significa Indicadores de Desempenho Balanceados, trata-se de um sistema de medição de desempenho multidimensional que engloba quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Seu nome reflete o balanceamento entre indicadores quantitativos e qualitativos, perspectivas interna e externa, objetivos de curto e longo prazo e entre indicadores de tendência e ocorrência. As quatro perspectivas podem ser definidas, conforme seus criadores, como segue (MONTEIRO; CASTRO; PROCHNIK, 2003):

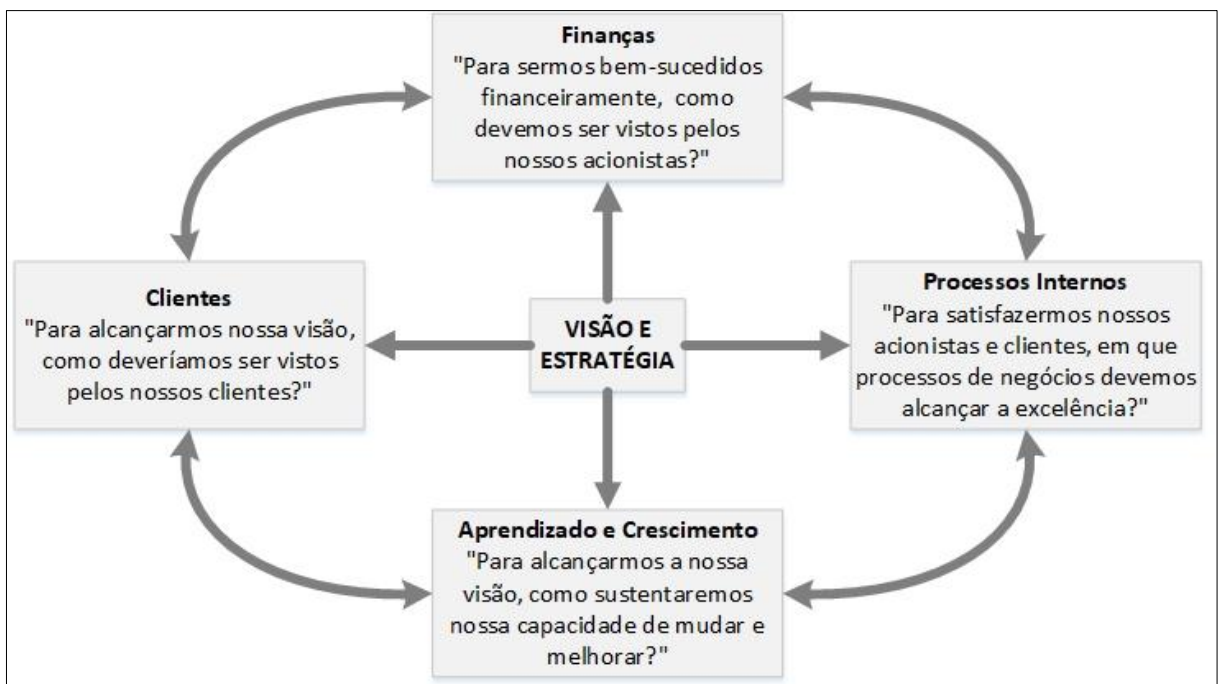
- **Financeira:** geralmente, principalmente em organizações empresariais, essa perspectiva engloba os objetivos financeiros de longo prazo relacionados a receita, lucratividade e retorno sobre o investimento, vinculando-os à estratégia.
- **Clientes:** trata da determinação de quem é o público-alvo da organização, para o qual a mesma deve estabelecer sua proposta de valor e definir as medidas de desempenho do seu atendimento, as quais podem incluir captação, retenção, satisfação, participação de mercado e lucratividade.
- **Processos Internos:** aqui são identificados os processos críticos para atendimento das perspectivas anteriores e obtenção da excelência operacional. Considera aspectos como qualidade, custos, prazos e desempenho de produtos ou serviços, bem como a inovação dos processos desenvolvidos.
- **Aprendizado e Crescimento:** engloba aspectos relacionados a funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Em alguns trabalhos essa perspectiva também é nomeada como ‘Inovação e Aprendizado’ ou ‘Pessoas’ ou ainda ‘Capital Humano’ ou ‘Recursos Humanos’.

Após sua criação e difusão nas organizações, Chambers e Brady, dois executivos na época, que viam o BSC apenas como um sistema de medição, queriam ampliar sua aplicação

de modo a utilizá-lo para comunicar novas estratégias bem como promover o alinhamento entre estas e a organização. Assim, reforçaram a importância da vinculação das medidas do BSC à estratégia organizacional de modo que as medidas sejam escolhidas baseadas nos processos estratégicos, ou seja, aqueles que contribuem para o sucesso da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC permite a visualização e avaliação das inter-relações de causa e efeito entre objetivos das perspectivas estabelecidas. Essa ferramenta permite traduzir de forma integrada a visão e a estratégia da organização em um mapa coerente de objetivos estratégicos. Além disso, possibilita estabelecer indicadores, metas e ações para cumprimento e monitoramento desses objetivos. O modelo tradicional do BSC com suas quatro perspectivas convencionais é exemplificado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo BSC convencional



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A lógica das relações causais entre as perspectivas do BSC é que para que as perspectivas superiores sejam atendidas, é preciso a princípio atender as inferiores, ou seja: para obter o retorno financeiro e satisfazer os acionistas, é necessário atender plenamente a necessidade dos clientes ou público-alvo, para isso é preciso desenvolver processos internos adequados e eficientes, o que é possibilitado pelo aprendizado e crescimento que possibilita a inovação dos processos e a evolução da organização. Em outras palavras, a inovação e o aprendizado permitem a otimização dos processos internos que possibilitam melhor atender aos

clientes gerando maiores retornos financeiros.

As perspectivas não são fixas, podendo ser adaptadas de acordo com o tipo de organização em que é aplicada. Em organizações não lucrativas a perspectiva *financeira* pode ser substituída por *recursos financeiros* enquanto a perspectiva de *clientes* pode ser substituída por *sociedade* ou *stakeholders*, por exemplo.

O BSC permite medir o desempenho organizacional através de objetivos e medidas atribuídos a um conjunto de perspectivas integradas, o que resulta não apenas em um sistema de controle, mas de informação, comunicação e aprendizado (SILVA; CALLADO, 2013).

Apesar de ter se originado em empresas do setor privado, a utilização do *Balanced ScoreCard* por organizações dos demais setores tem se apresentado crescente. Ao buscar por trabalhos relacionados, encontra-se aplicações em órgãos públicos assim como em organizações sem fins lucrativos.

Como afirmam Andrade e Frazão (2011, p. 20), as organizações sem fins lucrativos enfrentam diversos desafios na atualidade como “busca pela auto-suficiência financeira, profissionalização da gestão, qualificação de pessoal, capacidade de articulação com o Estado e o mercado, dentre outros”. Nesse contexto, essas organizações enxergam nas ferramentas gerenciais, como o planejamento estratégico e o BSC, uma oportunidade para buscar a sua sobrevivência, crescimento e perpetuidade para competir nesse cenário.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que para adotar com êxito o sistema BSC é necessário seguir cinco princípios de gestão na organização para focar na estratégia:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Converter a estratégia em uma tarefa diária de todos;
- Converter a estratégia em um processo contínuo;
- Mobilizar o caminho através dos líderes executivos.

Silva e Callado (2013) concordam com Kaplan e Norton quanto ao processo contínuo de gestão ao afirmarem que o *Balanced ScoreCard* torna a gestão da estratégia um processo contínuo onde os objetivos, indicadores, metas e iniciativas devem ser monitorados constantemente tanto quanto à necessidade de mudanças e atualizações, de acordo com as mudanças nos ambientes internos e externos que impactam a estratégia da organização, quanto para verificar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

De acordo com Andrade e Frazão (2011, p. 26), o BSC objetiva alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da organização através das seguintes ações:

“Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico”. Ainda segundo os autores, com o Planejamento Estratégico e o BSC, as organizações sem fins lucrativos conseguem gerenciar o planejamento da ação e o planejamento para mudança estratégica de forma a se adaptarem às mudanças do ambiente e às novas demandas sociais.

O BSC não é um modelo engessado, mas uma metodologia flexível podendo ser adaptado quanto à sua estrutura e perspectivas de acordo com a necessidade e as características de cada organização. Dessa forma, essa ferramenta pode ser adaptada para englobar no plano estratégico as questões referentes à sustentabilidade, sejam elas secundárias ou o foco principal da organização.

2.2.1.3.1 *Balanced ScoreCard* Sustentável (SBSC)

Diante da emergência da preocupação com a sustentabilidade como fator importante nas organizações, surgiu a necessidade de incorporá-la à estratégia organizacional. Assim, muitos autores passaram a adaptar o BSC para agregar objetivos sustentáveis no que ficou conhecido como SBSC (*Sustainable Balanced ScoreCard*, em português, Indicadores de Desempenho Sustentável Balanceados ou apenas *Balanced ScoreCard* Sustentável). Para Sanches (2020, p. 76) “sua utilização pode proporcionar o gerenciamento adequado e integrado da sustentabilidade, tanto com a finalidade de medição quanto de comunicação da estratégia aos diversos *stakeholders*”.

A adaptabilidade do BSC é respaldada e defendida inclusive por seus criadores Robert Kaplan e David Norton. Estes ressaltam que apesar de se mostrar suficiente em muitos tipos de organizações, as perspectivas do BSC não devem ser vistas como algo engessado, mas como um modelo em que, dependendo das características do setor e da estratégia adotada, pode-se agregar uma ou mais perspectivas adicionais necessárias (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os modelos de adaptação do BSC propostos para englobar perspectivas relacionadas à sustentabilidade, presentes na literatura, receberam diversas denominações de acordo com os seus autores. Desse modo, não há um consenso formado quanto a sua nomenclatura nem quanto a um modelo específico para esse tipo de BSC (SILVA; CALLADO, 2013). No entanto, o *Balanced ScoreCard* Sustentável (SBSC) é a nomenclatura mais comum na literatura. Independente da sua definição, todos os modelos tem o mesmo objetivo de incorporar os aspectos social e ambiental à gestão estratégica.

Para que a sustentabilidade seja efetivamente incorporada à estratégia, é necessário que a mesma seja enxergada como um valor estratégico para a organização (SANCHES, 2020). Assim, não basta ser considerada de forma paralela, a sustentabilidade deve ser incluída na estratégia organizacional para que possa ser efetivamente gerenciada.

Por ser uma metodologia aberta, ampla e integrada que permite alinhar atividades operacionais à estratégia de longo prazo, relacionar objetivos financeiros e não financeiros, levando em conta fatores não monetários que impactam o sucesso da organização, o BSC constitui-se um meio favorável para inclusão de aspectos sociais e ambientais ao sistema de gestão organizacional (FIGGE et al., 2002). As relações causais entre os elementos no BSC permite enxergar as interrelações entre a sustentabilidade e os demais aspectos da estratégia da organização.

O SBSC, por suas características, possibilita incorporar o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) na gestão estratégica, uma vez que possibilita a inclusão e consideração dos três pilares da sustentabilidade – social, ambiental e econômico. De acordo com Schaltegger & Wagner (2011 *apud* SANCHES, 2020), o SBSC permite gerir e comunicar de forma explícita a estratégia sustentável a todos os *stakeholders*.

A literatura define quatro formas de incluir os objetivos e indicadores de gestão socioambiental no BSC de acordo com Monteiro, Castro e Prochnik (2003):

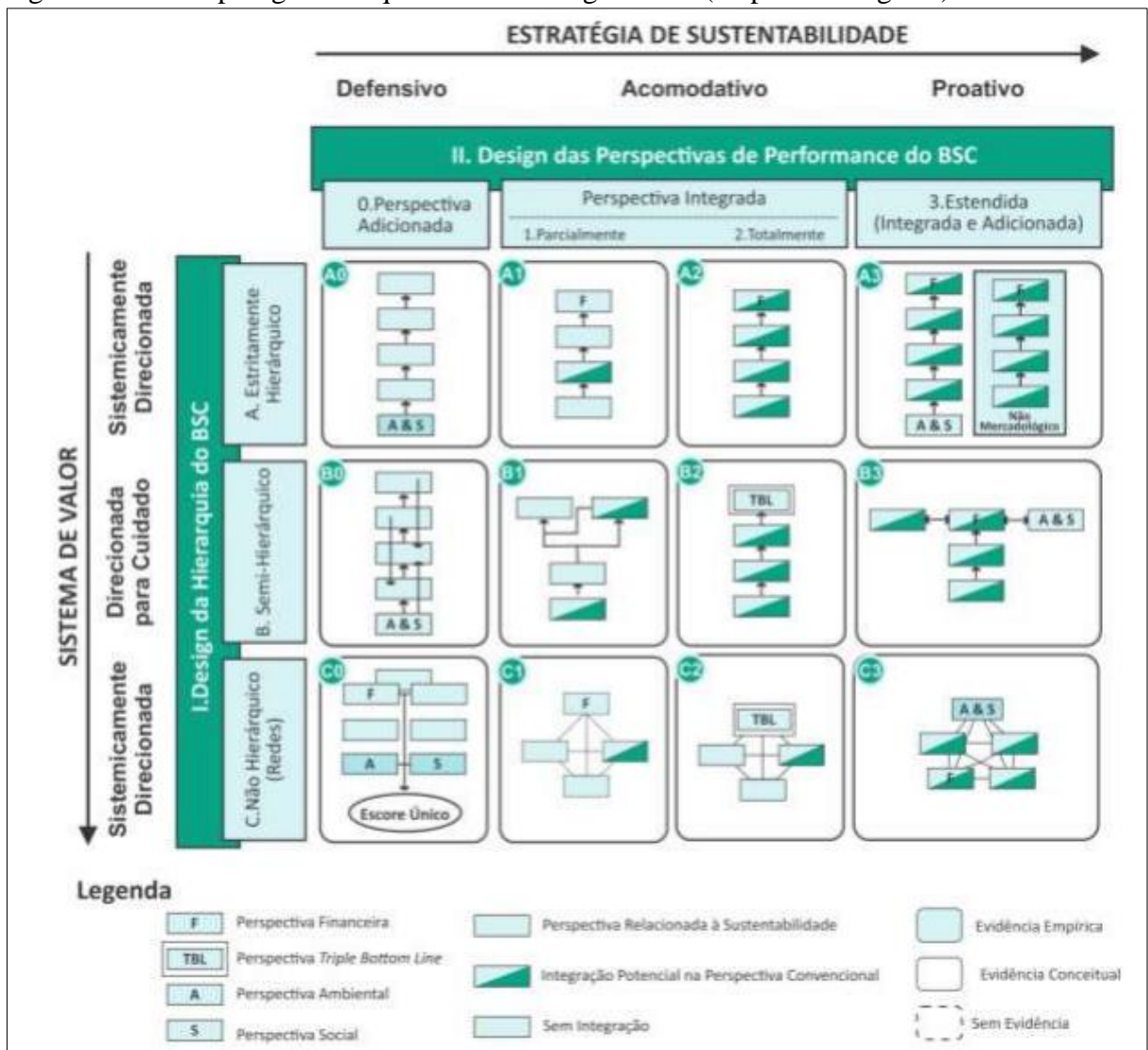
- Distribuição dos objetivos socioambientais nas quatro perspectivas tradicionais do BSC;
- Criação de perspectiva(s) adicional(is) direcionada aos aspectos socioambientais;
- Inclusão dos objetivos socioambientais na perspectiva de Processos Internos;
- Construção de um BSC paralelo para o departamento de gestão ambiental.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003) defendem a inclusão dos objetivos ambientais nas quatro perspectivas tradicionais do BSC por dois motivos: primeiramente para preservar a estrutura compacta do mesmo, considerada uma de suas vantagens, e o segundo e principal motivo é que os mesmos acreditam que o esforço para tornar a organização sustentável não pode ser visto como uma formulação independente da organização. “Ao contrário, ele deve estar no próprio espírito de todas atividades executadas” (MONTEIRO; CASTRO; PROCHNIK, 2003, p. 5). Ainda segundo os autores, uma exceção a isso é quando a organização está na fase de mudança cultural para adotar uma posição de maior interesse na sustentabilidade,

onde a adoção de uma perspectiva adicional seria útil para dar visibilidade a essa mudança bem como comunicá-la aos públicos interno e externo e para criar e implantar as novas rotinas.

Diversas arquiteturas, modelos, foram propostos para incluir os objetivos sociais e ambientais no BSC ao longo do tempo. Hansen e Schaltegger (2016), em seu estudo realizado através do método de revisão sistemática da literatura, classificaram essas estruturas segundo duas dimensões. A primeira dimensão é em relação a natureza hierárquica das relações entre as perspectivas de desempenho (e entre seus objetivos estratégicos relacionados) que representam o sistema de valor da organização. A segunda dimensão refere-se a configuração das perspectivas de desempenho e está relacionada à estratégia de sustentabilidade corporativa. As diferentes arquiteturas possíveis estão representadas no esquema da Figura 5.

Figura 5 – Uma tipologia de arquiteturas SBSC genéricas (mapas estratégicos)



Fonte: Sanches (2020) adaptado de Hansen & Schaltegger (2016).

Em relação à dimensão hierarquia do SBSC e o sistema de valores organizacionais, Hansen & Schaltegger (2016) argumentam que apesar dos criadores do BSC defenderem uma estrutura de relações estritamente hierárquica entre os objetivos estratégicos, foi observado na amostra que alguns autores propõem arquiteturas semi-hierárquicas enquanto outros propõem arquiteturas em redes. Assim, os autores classificam as configurações do BSC segundo os três tipos de arquitetura da seguinte forma:

- **Estritamente hierárquica:** mantém a hierarquia convencional do BSC, sendo a arquitetura mais comum na literatura. Suas vantagens, segundo seus defensores, são preservar as características hierárquicas originais do BSC, estabelecer ligações precisas entre os objetivos e indicadores estratégicos, incorporar por completo todos os aspectos sociais e ambientais na gestão e apoiar decisões que requerem trade-offs importantes para um scorecard estratégico.
- **Semi-hierárquico:** arquitetura um pouco menos comum do que a anterior nos estudos analisados, é caracterizada por relações hierárquicas mais flexíveis onde as perspectivas não-financeiras existam por si próprias de modo a atender os interesses conflitantes dos *stakeholders*. Assume que alguns objetivos podem ser independentes, com relações interativas ou interdependentes o que permite uma maior diversidade de arquiteturas. A perspectiva financeira passa para uma abordagem mais ampla que envolva o resultado de desempenho triplo (social, ambiental e econômico) podendo ser substituída por uma perspectiva ‘sustentabilidade’ ou ‘eficiência’, por exemplo, ou adotando perspectiva social ou ambiental no mesmo nível hierárquico.
- **Não-hierárquico (rede):** nesse tipo de arquitetura as relações causais hierárquicas lineares são substituídas por interligações das perspectivas em uma estrutura de rede. Essa arquitetura, por ser um scorecard sistêmico, representa melhor a complexidade dos relacionamentos de organizações movidas por conhecimento e inovação. Porém, entre as suas principais desvantagens estão a “dificuldade em manter o foco”, o “risco de uma falta de comprometimento com as organizações e as pessoas” e as “dificuldades em fazer trade-offs” (VAN MARREWIJK, 2004, p. 155 & JENSEN, 2001 *apud* HANSEN; SCHALTEGGER, 2016, p. 208).

A segunda dimensão do estudo de Hansen & Schaltegger (2016) está relacionada as perspectivas de desempenho e como os objetivos de sustentabilidade são integrados ao BSC, indicando duas possibilidades: adicionar uma perspectiva complementar dedicada à

sustentabilidade ou integrar, parcial ou totalmente, os objetivos sustentáveis às quatro perspectivas do BSC já existentes. Essas duas possibilidades podem ser aplicadas sozinhas ou combinadas gerando as quatro opções a seguir:

- **Adicionada:** consiste em criar uma, duas ou mais perspectivas adicionais para os objetivos sociais e ambientais, processo este respaldado pelos criadores do BSC, Kaplan e Norton. As vantagens desse modelo é enfatizar a importância dos objetivos sustentáveis, além de permitir a busca de múltiplos objetivos de sustentabilidade estratégicos. No entanto, para isso, é preciso haver fortes ligações dessas perspectivas adicionadas com as convencionais do BSC. Caso contrário, há riscos da nova perspectiva ser tratada como “uma 'organização paralela' sem muita interação com os negócios principais” (SCHALTEGGER; WAGNER, 2006 *apud* HANSEN; SCHALTEGGER, 2016, p. 210) ou de ser eliminada em caso de mudança de prioridades da organização.
- **Parcialmente integrada:** trata-se de integrar os objetivos sustentáveis em uma, geralmente em processos internos, ou em poucas perspectivas do BSC. A integração da sustentabilidade aos processos internos baseia-se em filosofias de gerenciamento que definem a melhoria ambiental como um dos aspectos da qualidade, onde os gerentes da qualidade devem relacionar os objetivos socioambientais à redução de custos dos processos internos.
- **Amplamente integrada:** consiste na integração dos objetivos sustentáveis em todas as perspectivas convencionais do BSC. Além disso, os rótulos das perspectivas podem ser reformulados e reclassificados para denominações mais abrangentes ou mais adequadas à organização.
- **Estendida (integrada e adicional):** essa arquitetura une as duas opções, adicionar uma perspectiva específica e integrar os objetivos sustentáveis às perspectivas convencionais, aplicando-as simultaneamente. A integração às perspectivas convencionais é usada para objetivos que estejam diretamente relacionados às mesmas, enquanto a perspectiva de sustentabilidade adicionada engloba aqueles objetivos estratégicos de longo prazo que não contribuem significativamente para o sucesso financeiro no curto prazo.

Ademais, até mais do que os fatores técnicos, os fatores humanos e culturais são de suma relevância na efetividade da implantação do SBSC de modo similar ao BSC. Os valores, o capital humano e a cultura organizacional são fatores críticos para a gestão da

sustentabilidade. Portanto, o SBSC se constitui uma metodologia promissora para a integração da sustentabilidade à estratégia organizacional através da unificação dos objetivos sociais, ambientais e econômicos e o envolvimento dos líderes, gerentes e funcionários interessados (SANCHES, 2020).

2.2.1.3.2 Adaptações do SBSC segundo estudos relacionados na literatura

Por ter sido criado inicialmente para o contexto de negócios, ou seja, para organizações do setor privado, as perspectivas foram pensadas segundo às características destas empresas como percebe-se na perspectiva financeira como finalidade e na perspectiva de clientes. No entanto, uma das vantagens da utilização do BSC é que trata-se de uma metodologia adaptável a cada tipo de organização. Ao longo dos últimos anos seu uso se estendeu a organizações públicas e do terceiro setor. Com isso, a metodologia sofre algumas adaptações de acordo com a organização em que está sendo aplicada para melhor atender as necessidades da mesma, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Adaptações das perspectivas do BSC de acordo com os tipos de organizações

AUTORES	OBJETO DE ESTUDO	SETOR	PERSPECTIVAS
Santos et al. (2008)	Organizações sem fins lucrativos	Terceiro Setor	Doador; Beneficiários; Funcionários; voluntários.
Fraga e Silva (2010)	Organizações do terceiro setor em geral	Terceiro Setor	Finanças; Clientes; Processos internos; Aprendizado e crescimento; Perspectiva Social (proposta pelos autores)
Andrade e Frazão (2011)	OSID (Associação Obras Sociais Irmã Dulce)	Terceiro Setor	Responsabilidade pública; Clientes; Financeira; Processos internos; Pessoas.
Muscat, Biazzi e Miguel, (2007)	Organizações públicas em geral	Setor público	Sociedade; Processos internos;

			Aprendizado e Crescimento
Souza (2008)	Programa Mais Saúde/ Ministério da Saúde	Setor público	Resultados para a sociedade; Focos de atuação; Bases para o desenvolvimento da saúde.
Chaer, Bonifácio e Azevedo (2009)	Poder Judiciário do Brasil	Setor público	Sociedade; Processos internos; Recursos.
Cidade e Almeida (2010)	Poder Judiciário do Estado de Rondônia	Setor público	Sociedade; Processos; Recursos; Pessoas
Felix, Felix e Timóteo (2011)	Organizações públicas em geral	Setor público	Cidadão/Sociedade; Administração Pública Federal; Relações governamentais; Processos internos; Aprendizado e Crescimento; Orçamentária;

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Como visto, diante das divergências existentes entre as empresas do setor privado e as organizações do setor público e do terceiro setor, algumas adaptações no modelo tradicional do BSC precisam ser feitas. Essas adaptações vão desde a escolha de uma definição mais apropriada para determinada perspectiva até a inclusão de novas perspectivas necessárias ou exclusão de alguma que não se aplique à organização.

Nas organizações lucrativas a perspectiva ‘Financeira’ é considerada o foco principal visto que a obtenção de receita e lucro é o objetivo fim deste tipo de organização. Já nas organizações não lucrativas, essa perspectiva pode ser considerada como uma finalidade (Fraga e Silva, 2010; Santos, Sublaban, Neto, Giuliani e Spers, 2008), um meio para atender ao público-alvo (Andrade e Fragão, 2011) ou, mais comumente, como um recurso ou orçamento necessário para desenvolver suas atividades (Chaer, Azevedo e Bonifácio, 2009; Cidade e Almeida, 2010; Felix, Felix e Timóteo, 2011).

É importante ressaltar que mesmo as organizações de um mesmo setor possuem diferenças entre si, principalmente aquelas sem fins lucrativos que possuem configurações e

finalidades bastante diversas. Isso explica o fato de alguns estudos considerarem a perspectiva financeira como uma finalidade, pois mesmo que a organização não tenha como foco principal a obtenção de receita, muitas delas necessitam primordialmente desta para conseguir sustentar suas atividades. Enquanto isso, em outras a receita é um dos recursos, mas não o principal.

Outra perspectiva que comumente é adaptada na aplicação do BSC em organizações não lucrativas é a de ‘Clientes’ uma vez que as mesmas não consideram que possuem clientes, mas sim um público-alvo. Esse público comumente é denominado como “Sociedade” (Chaer, Azevedo e Bonifácio, 2009; Cidade e Almeida, 2010; Felix, Felix e Timóteo, 2011; Souza, 2008; Muscat, Biazzi e Miguel, 2007). Além disso, em alguns casos essa perspectiva é desmembrada em duas ou mais perspectivas, contemplando os demais âmbitos que a organização pretende atender como “responsabilidade pública” ou “administração pública” (Andrade e Frazão 2011; Felix, Felix e Timóteo, 2011).

Percebe-se que a perspectiva ‘Processos Internos’ é mantida na maioria dos estudos levantados. Isso decorre do fato de que, independente do setor em que atuam, todas as organizações precisam desenvolver processos internos para a sua operacionalização, sejam eles produtivos, de prestação de serviços, administrativos, burocráticos ou de outros tipos.

Finalmente, quanto à perspectiva ‘Aprendizado e Crescimento’, a mesma é mantida em alguns estudos (Fraga e Silva, 2010; Felix, Felix e Timóteo, 2011; Muscat, Biazzi e Miguel, 2007), substituída por “Pessoas” em outros (Andrade e Frazão, 2011; Cidade e Almeida, 2010) ou retirada ou mesclada a outras perspectivas nos demais.

Portanto, os estudos levantados confirmam e validam as possibilidades de adaptação das perspectivas do BSC de acordo com as características, necessidades, propósito e funções da organização estudada.

2.2.1.4 Metodologia 5W2H (plano de ação)

Uma das principais ferramentas de gestão utilizadas para definir um plano de ação é o 5W2H, seja planos operacionais específicos, estratégicos, de manutenção ou planos de contingência para resolver um problema específico. Sua nomenclatura, 5W2H, consiste nas iniciais de algumas perguntas em inglês que ajudam a esclarecer as ações para que não haja dúvidas na sua execução, são elas (OLIVEIRA et al., 2019):

- **What:** O que será feito?
- **Why:** Por que será feito?
- **Where:** Onde será feito?

- **When:** Quando será feito?
- **Who:** Por quem será feito?
- **How:** Como será feito?
- **How much:** Quanto vai custar?

De acordo com Nakagawa (2012), essa ferramenta é tão simples e amplamente difundida que não há um consenso sobre quem a desenvolveu, tendo ganho popularidade com a disseminação de técnicas de gestão da qualidade e de gestão de projetos. O autor afirma ainda que pode ser usada sozinha para resolução de questões simples ou atreladas a outras ferramentas analíticas ou planos em casos mais complexos, que envolvam várias tomadas de decisões, por exemplo.

Além disso, pode ser usada na forma 5W1H ou 5W2H, sendo que a última envolve os custos da ação. Assim, através do 5W2H é possível especificar as ações definindo prazos, responsáveis, atividades ou tarefas e recursos humanos, financeiros e técnicos necessários.

Para Peinado e Graeml (2007), trata-se de um *check-list* para que a operação seja executada sem dúvidas por parte dos líderes e dos colaboradores, tendo todos as tarefas e seus responsáveis definidos, o que impede que caia na indeterminação e na inércia. Dessa forma, o 5W2H é um plano claro e evita que as ações e atividades sejam feitas de qualquer forma ou esquecidas, permitindo colocar o planejamento efetivamente em prática.

Além disso, também é bastante utilizada como ferramenta de gestão da qualidade para detalhar ações para corrigir um problema identificado. Segundo Oliveira et al. (2019, p. 110), “a ferramenta 5W2H permite organizar os dados transformando-os em estratégias de ações, um método que permite um processo para melhoria de qualidade”.

Assim, o 5W2H tem um importante papel no desdobramento do planejamento estratégico em um plano de ações de modo a garantir o comprometimento dos colaboradores bem como a efetividade na realização para alcançar os objetivos da organização.

3 METODOLOGIA

Este capítulo traz a descrição da metodologia utilizada para desenvolvimento do presente trabalho, quanto à caracterização do tipo de pesquisa realizada e quanto à metodologia utilizada para desenvolvimento do estudo aplicado.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Do ponto de vista de sua natureza ou finalidade a pesquisa é aplicada, pois busca desenvolver um método que pode ser aplicado na prática. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Em relação aos objetivos classifica-se como exploratória e descritiva. Para Gil (2002, p. 41) as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Gil afirma ainda que esse tipo de pesquisa objetiva principalmente aprimorar ideias, tendo um planejamento bem flexível de modo a considerar os vários aspectos do fato estudado. Enquanto “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 42). Dessa forma, o estudo em questão pretende tanto explorar o tema sobre planejamento estratégico e a aplicabilidade de suas ferramentas em uma organização intersetorial sem fins lucrativos quanto descrever essa aplicação.

Quanto à técnica de análise de dados, a pesquisa possui abordagem qualitativa em que os dados coletados são subjetivos e submetidos à análise crítica do autor. Na pesquisa qualitativa, a relação entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito é dinâmica e indissociável de modo que não pode ser traduzida em números. A pesquisa qualitativa não faz uso de métodos e técnicas estatísticas, tratando basicamente da interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Dessa forma, “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

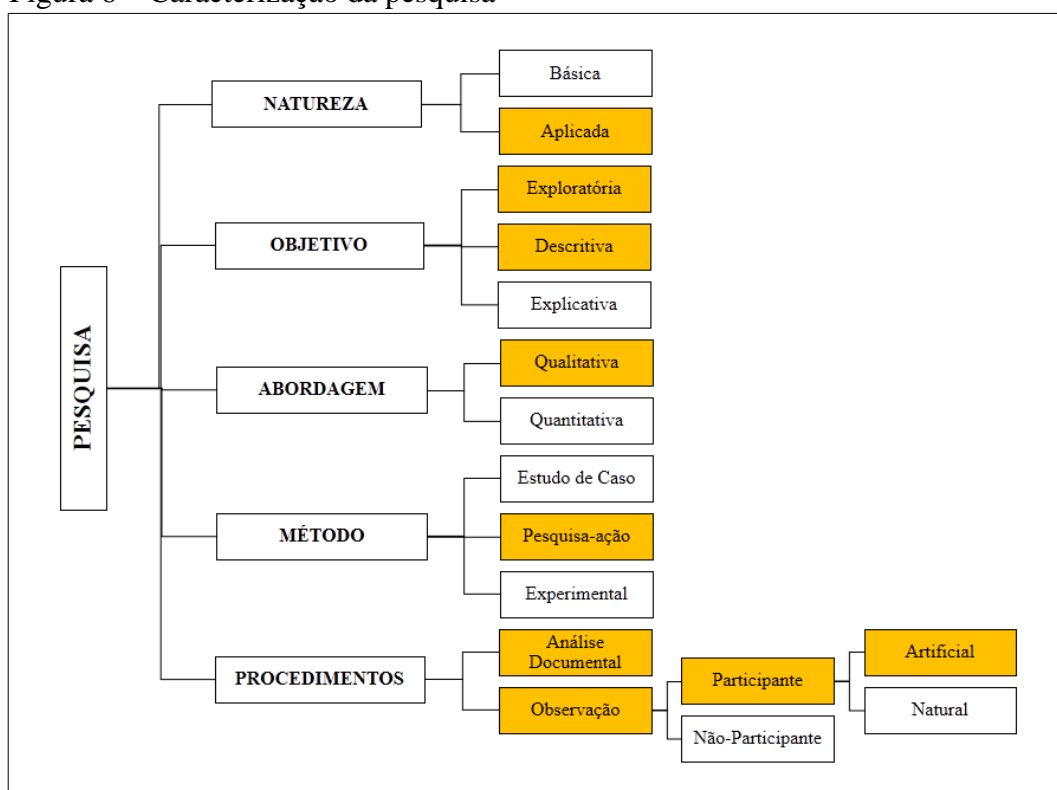
O método utilizado foi a pesquisa-ação que, segundo a definição de Thiollent:

“... é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.” (THIOLLENT, 1985, p. 14 *apud* GIL, 2008, p. 30).

Dessa forma, o pesquisador não apenas observa e coleta informações, fazendo deduções, mas atua junto aos participantes e o objeto estudado colaborando de forma participativa durante a pesquisa.

Os procedimentos utilizados para coleta de dados foi a análise documental de arquivos – sobre o histórico, ações e resultados da entidade estudada bem como sobre seu desenvolvimento, gestão e planejamento estratégico – e a observação participante que, segundo Lakatos e Marconi (2003), dá-se quando o pesquisador se incorpora à comunidade ou grupo pesquisado de modo a vivenciar o que este vivencia e participar de suas atividades, aproximando assim o observador do objeto observado. Neste estudo, a observação participante foi do tipo artificial, onde “o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 194), não pertencendo ao mesmo por natureza. A visualização completa da metodologia de pesquisa é representada no diagrama da Figura 6.

Figura 6 – Caracterização da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

3.2 Metodologia para aplicação do estudo

Partindo para o desenvolvimento do planejamento estratégico em si, seguiu-se as etapas: revisão da identidade organizacional; análise de ambiente interno e externo; definição dos objetivos, métricas e ações e proposta de um modelo de plano de ações. Utilizou-se em cada uma dessas etapas ferramentas específicas como mostrado na Figura 7.

Figura 7 - Etapas do planejamento estratégico e respectivas ferramentas utilizadas



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, através da metodologia descrita foi possível estruturar, fundamentar e desenvolver o presente trabalho de modo a alcançar os objetivos desejados. Buscou-se através dos métodos e ferramentas elencadas construir um trabalho sistemático, coerente e coordenado.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Após introduzir o tema do estudo, a metodologia usada para o seu desenvolvimento e a fundamentação teórica dos assuntos e ferramentas utilizadas, neste capítulo será apresentada a organização objeto do estudo bem como o desenvolvimento do planejamento estratégico e os seus resultados.

4.1 Entidade estudada

A organização em estudo trata-se de uma entidade multissetorial sem fins lucrativos denominada Comitê de Sustentabilidade do Vale do Jaguaribe (CSVJ). Foi fundado em 2017 por uma iniciativa de uma empresa cimenteira da região, que convidou diversas entidades dos setores privado, público e terceiro setor para formarem o comitê. Diante da adesão de várias organizações ao convite, o comitê foi criado em abril de 2017.

Representando um marco inovador na região, o Comitê é voltado ao desenvolvimento de ações, iniciativas e projetos através da mobilização dos diversos agentes regionais membros, para a promoção do desenvolvimento sustentável e melhoria das condições de vida da população na região do Vale do Jaguaribe no estado do Ceará.

O CSVJ atualmente é liderado por representantes da Universidade Federal do Ceará (Campus de Russas) e pela indústria de cimento Apodi, localizada na cidade de Quixeré-Ce. Conta ainda com um comitê gestor formado por quatro membros que, além dos representantes das instituições anteriormente mencionadas, possui ainda dois representantes de outras duas entidades da região, sendo um Instituto Federal do Ceará (IFCE) e uma empresa privada.

Atualmente, o Comitê conta com cerca de 52 entidades membros, distribuídas entre empresas privadas, prefeituras, câmaras municipais, órgãos públicos, associações, escolas, universidades, institutos de ciência e tecnologia entre outros. Constitui-se assim um arranjo intersetorial ou multissetorial, ou seja, que abrange vários setores da sociedade, o que fortalece o seu potencial de atuação na região.

Suas atividades ocorrem através de reuniões trimestrais itinerantes sediadas por suas entidades membros, onde em cada reunião é decidido o local onde ocorrerá a próxima. Nestas reuniões são propostos e discutidos os projetos e ações a serem desenvolvidos por seus membros, individualmente ou em parcerias. Essas iniciativas são voltadas a temas como gestão de resíduos sólidos, capacitação profissional, geração de emprego e renda entre outros.

Em decorrência da pandemia do Covid-19 e consequentes restrições sanitárias, o comitê ficou impossibilitado de realizar suas atividades presenciais passando a ter reuniões remotas, ou seja, através de plataforma online. Porém, isso se apresentou como um ponto positivo uma vez que as entidades membros possuem maior disponibilidade para participar de reuniões remotas do que presenciais, por conta da não necessidade de deslocamento. Assim, as reuniões online contaram com um maior número de participantes.

Portanto, dada a sua importância, complexidade e relevância para a região, faz-se essencial a existência de um plano estratégico bem estruturado e consolidado a fim de estabelecer o caminho a ser percorrido para alcance da missão e da visão do comitê. Com isso, busca-se engajar, nortear e alinhar todos os membros em prol do mesmo propósito. Propor um modelo de plano estratégico é o objetivo do presente trabalho e que será desdobrado nas seções seguintes.

4.2 Análise do planejamento estratégico anterior (2018-2021)

O comitê de Sustentabilidade realizou o seu primeiro planejamento estratégico no ano de 2018, o qual norteou as suas atividades nos anos seguintes. O Planejamento Estratégico realizado em 2018 definiu as seguintes características para o Comitê:

- Instância deliberativa: fundamental que os representantes tenham poder de decisão;
- Cada instituição membro deve indicar representantes titular e suplente;
- O Comitê definiu a Companhia Industrial Cimento Apodi como líder que terá o papel de gerir, governar e acompanhar as deliberações e projetos consignados nas reuniões trimestrais;
- A gestão do Comitê terá uma vigência de 1 ano com a possibilidade de recondução por igual período;
- A execução das ações propostas será por projetos aprovados no Comitê para captação de recursos.

Foram definidas ainda a sua identidade organizacional, composta por missão e visão:

- **Missão:** “Mobilizar os diversos agentes regionais para articular iniciativas e projetos orientados para o Desenvolvimento Sustentável da Região do Vale do Jaguaribe”.

- **Visão:** “Ser referência no Nordeste em arranjos colaborativos em prol do Desenvolvimento Sustentável até 2023”.

Foram estabelecidos também os seguintes objetivos estratégicos:

- Integrar recursos multi-institucionais para o desenvolvimento de projetos de interesse coletivo;
- Promover a integração e a sinergia entre as organizações;
- Negociar recursos para a Região;
- Contribuir para elevar os indicadores socioambientais;
- Estimular ações colaborativas;
- Expandir oportunidades para a conquista da cidadania e emancipação humana.

Além disso, os membros estabeleceram, em consenso, quatro áreas ou eixos que seriam os focos de atuação do Comitê a fim de delimitar suas atividades e focalizar os seus esforços:

- Educação e Qualificação Profissional
- Meio ambiente e Resíduos Sólidos
- Saúde
- Empreendedorismo e geração de trabalho e renda

A análise organizacional dos ambientes interno e externo foi realizada através da matriz SWOT apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise SWOT do primeiro planejamento estratégico

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Força Institucional; • Atratividade da Região: vinda crescente de indústrias; • Fortalecimento da identidade e da cultura regional; • Diversidade das potencialidades regionais e vocações econômicas/produativas: agrícola, mineral, carcinicultura, têxtil, metalmeccânico, calçadista, etc.; • Potencial para energias limpas; • Participação das instituições educacionais e potencial para qualificação da mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política; • Falta de recursos; • Insuficiência da política pública; • Descontinuidade política; • Ambiente econômico e social desfavorável; • Autopromoção política e pessoal; • Crescimento da violência; • Desemprego; • Crise hídrica.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo multi-institucional: governo, ong's, empresas e comunidades; • Ampla abrangência geopolítica; • Comprometimento das entidades/instituições envolvidas; • Existência de cursos formando pessoal qualificado para atuar em sustentabilidade; • Iniciativa, envolvimento, coordenação e articulação do Grupo APODI; • Preocupação com saúde e segurança; • Fundamentação nos princípios de sustentabilidade da ONU; • Sinergia entre as instituições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade na representação dos componentes do Comitê; • Frágil comunicação; • Inexistência de cronograma anual; • Matriz de responsabilidades inexistente; • Baixa adesão de outras indústrias, além da APODI; • Risco de irregularidade fiscal por parte das prefeituras.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de documentos do Comitê (2022).

Em virtude da mudança no cenário em que a organização está inserida bem como nos seus anseios e aspirações ao longo do tempo, o planejamento estratégico precisa ser revisado e otimizado a cada três a cinco anos. A cada revisão, é importante fazer uma análise do planejamento anterior a fim de identificar se os objetivos foram alcançados, as falhas e inconsistências ocorridas, os pontos a melhorar, bem como as ações necessárias a fim de estruturar um novo planejamento estratégico mais eficaz. Dessa forma, ao analisar-se o planejamento vigente para a gestão 2018-2021, pôde-se pontuar os seguintes pontos fortes e fracos conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Análise do planejamento estratégico anterior

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Estabeleceu, em parte, a identidade do comitê (missão e visão); - Delimitou os focos de atuação (áreas de interesse) - Realizou a análise do ambiente interno e externo; - Definiu objetivos estratégicos; - Foi realizado de forma participativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Não estabeleceu os valores que regem a organização; - Não utilizou uma metodologia específica para gestão do planejamento; - Não definiu os objetivos pretendidos para cada área de interesse; - As ações estabelecidas não estavam diretamente relacionadas a cada objetivo;

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme apresentado no quadro anterior, o planejamento anteriormente realizado definiu alguns pontos-chaves do plano estratégico como a missão, a visão, a análise SWOT e os objetivos estratégicos. No entanto, esses elementos precisam estar não somente definidos, mas diretamente relacionados entre si. Nesse sentido, por exemplo, quando pretende-se atuar em diversos eixos é necessário estabelecer objetivos e ações para cada um destes eixos de modo a garantir que todos sejam efetivamente trabalhados. De modo similar, as ações definidas devem corresponder diretamente aos objetivos que se pretende atingir, pois as ações representam a construção de um caminho sólido para atingimento dos mesmos. Caso contrário, torna-se difícil averiguar se essas ações contribuíram efetivamente para alcance dos objetivos e se estes foram atingidos.

Dessa forma, a utilização de uma metodologia específica estruturada de formulação, implementação e acompanhamento do plano estratégico contribui para a otimização do planejamento e o seu acompanhamento. É o que será discutido adiante.

4.3 Planejamento Estratégico de 2021-2025

Diante dos pontos apresentados, percebeu-se a conseqüente necessidade de se elaborar um planejamento integrado, melhor estruturado e com métricas e elementos que possibilitem seu adequado acompanhamento e controle. As metodologias SWOT, SBSC e 5W2H atendem a esses requisitos uma vez que são ferramentas não apenas de planejamento mas de gestão estratégica.

A revisão do planejamento estratégico iniciou-se em maio de 2021 com uma primeira reunião onde foram discutidos ajustes em alguns elementos do planejamento como propósito, missão, visão, áreas prioritárias e objetivos estratégicos. No entanto, esses ajustes foram apenas superficiais com o intuito de debatê-los em plenária em uma segunda reunião.

Na segunda reunião, realizada em junho de 2021, todos os membros do comitê foram convidados a participar de forma a promover um planejamento participativo que contasse com a colaboração e concordância de todos os que desejassem contribuir para tal. Assim, a reunião contou com a presença do coordenador e da vice-coordenadora do comitê, além dos outros dois membros do comitê gestor, bem como de 37 membros representando os três setores da sociedade e alguns convidados. Após a apresentação do planejamento estratégico até então vigente, os participantes foram divididos em quatro grupos de trabalho, onde cada grupo ficou responsável pela revisão e adequação de uma parte do planejamento e sua posterior apresentação para debate em plenária. As partes divididas foram: Identidade organizacional; Matriz SWOT; Objetivos; Modelo organizacional (que não será discutido aqui).

Porém, quanto aos objetivos por exigir uma discussão mais extensa e com necessidade de maior detalhamento, não foi finalizado nesta segunda reunião, mas necessitou de mais algumas reuniões adicionais para definição, as quais contaram com a presença do comitê gestor e da autora deste trabalho.

Assim, o planejamento estratégico foi realizado em quatro etapas: revisão da identidade organizacional; análise do ambiente interno e externo; definição dos objetivos, indicadores, metas e ações estratégicos através do SBSC; e modelo de plano de ação. Cada uma das etapas são percorridas a seguir.

4.3.1 Revisão da Identidade Organizacional

A identidade organizacional é parte fundamental do planejamento estratégico. Como a própria denominação reflete, corresponde ao que a organização é, por que ela existe, o que lhe rege e onde a mesma pretende chegar, ou seja, qual a sua aspiração maior. É a apresentação clara e objetiva da organização para aqueles que querem conhecê-la. Dessa forma, a missão e a visão organizacional foram revisados pelo grupo competente à isso com o intuito de melhor adequá-los ao momento atual e futuro da organização.

Além disso, constatou-se que no planejamento anterior não foram determinados os valores organizacionais, peça estratégica fundamental uma vez que os mesmos comunicam quais os princípios que regem a organização com os quais os seus *stakeholders* devem se

identificar para que despertem o interesse e a sinergia mútua com àquela. Diante disso, neste planejamento, os valores foram adicionados como tópico fundamental da identidade organizacional e foram identificados durante o debate. O Quadro 4 apresenta a comparação entre a missão, a visão e os valores antigos e os reformulados.

Quadro 4 – Missão, Visão e Valores anteriores e revisados

	MISSÃO	VISÃO	VALORES
VIGENTE (2017-2020)	Mobilizar os diversos agentes regionais para articular iniciativas e projetos orientados para o Desenvolvimento Sustentável da região do Vale do Jaguaribe	Ser referência no Nordeste em arranjos colaborativos em prol do Desenvolvimento Sustentável até 2023	Não determinados
REVISADA (2021-2025)	Promover o Desenvolvimento Sustentável na região do Vale do Jaguaribe por meio de iniciativas e projetos orientados junto aos setores públicos, privados, parceiros e sociedade civil	Ser referência no estado do Ceará em arranjos colaborativos intersetoriais em prol do Desenvolvimento Sustentável até 2025	Comunicação; Responsabilidade Socioambiental; Governança intersetorial; Transparência; Solidariedade; Inovações Sustentáveis; Procedência ética; Senso de urgência; Engajamento.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A missão foi reformulada para “Promover o Desenvolvimento Sustentável na região do Vale do Jaguaribe por meio de iniciativas e projetos orientados junto aos setores públicos, privados, parceiros e sociedade civil”. A primeira alteração diz respeito ao verbo principal “Mobilizar” que foi substituído por “Promover”, onde defendeu-se que o “promover” agrega o “mobilizar”, ou seja, já inclui a parte de mobilizar mas vai além disso. Assim, “Promover” reflete o caráter de execução das iniciativas pelo Comitê, demonstrando que a sua finalidade não é apenas incentivar mas também executar e apoiar iniciativas e projetos junto aos agentes. Uma mudança importante foi quanto ao termo “agentes regionais” onde foi decidido especificar

quem são esses “agentes” e incluindo a sociedade civil a fim de que todos se sintam representados e conscientes de que podem contribuir com o comitê.

A visão foi otimizada para “Ser referência no estado do Ceará em arranjos colaborativos intersetoriais em prol do Desenvolvimento Sustentável até 2025”. As principais contribuições nesse elemento foram quanto à redefinição de tempo e local. Desse modo, a abrangência de local foi especificado como o estado do Ceará. Os membros entenderam que a visão trata-se do objetivo geral da organização e, portanto, como para todo objetivo, necessita ser realística e atingível. Ao observar os resultados dos últimos anos, notou-se que o Nordeste ainda é um alvo grandioso para ser atingido em poucos anos de modo que almejar o estado é mais plausível por enquanto. Além disso, foi estipulado o tempo para que essa visão seja alcançada, sendo até a próxima revisão do planejamento estratégico estipulada para 2025.

Os valores foram inspirados na metodologia ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) que significa “Governança Ambiental, Social e Corporativa”. Trata-se de uma metodologia com o objetivo de permitir a organização trabalhar melhor a sustentabilidade, as ações sociais e a governança organizacional e seguindo leis, normas e metodologias adequadas. Os valores definidos são:

- **Comunicação:** a boa comunicação é um fator importante em qualquer organização, principalmente naquelas que atuam com o trabalho em rede como é o caso do comitê.
- **Responsabilidade Socioambiental:** tendo o meio ambiente e a sociedade como foco principal de sua atuação, a responsabilidade socioambiental reflete um dos principais princípios que o comitê quer repassar aos seus *stakeholders*.
- **Governança intersetorial:** a governança do CSVJ deve ser participativa e compartilhada entre seus membros. Contempla *compliance* (conformidade com as normas e regulamentações), código de ética, postura anticorrupção etc.
- **Transparência:** todas as ações praticadas internamente devem ser divulgadas e comunicadas à sociedade bem como aos seus membros de forma clara e transparente.
- **Solidariedade:** sendo uma rede de instituições voluntárias, o comitê é regido pela união responsável e solidária de esforços dos seus membros para promover a criação de uma sociedade mais justa e um meio ambiente sustentável.
- **Inovações Sustentáveis:** entende-se que é necessário encontrar novas soluções para problemas antigos. Essas inovações não necessariamente precisam ser algo

inédito, mas pode ser algo incremental como, por exemplo, implementar soluções, tecnologias, metodologias que obtiveram sucesso em outros locais para o contexto da região jaguaribana.

- **Procedência ética:** a verdade, legalidade e legitimidade das ações praticadas são fatores fundamentais para o comitê que busca agir sempre de forma ética para com os seus *stakeholders*.
- **Senso de urgência:** o senso de urgência diz respeito a não-acomodação, pois observa-se que os indivíduos ainda são muito complacentes com tudo o que está acontecendo e, devido a isso, chegou-se a adversidades extremas como os desastres naturais e a própria pandemia do Covid-19. Então é preciso ter urgência nas ações e iniciativas necessárias.
- **Engajamento:** foi posto que durante a gestão passada não foi perceptível o engajamento adequado por parte de todos os membros, sendo o Comitê “levado” pela iniciativa de alguns poucos membros. Diante disso, enfatizou-se a necessidade de novos líderes que possam voluntariar-se a liderar discussões e ações importantes para a região. É preciso ter a visão de que a atuação do comitê é algo crucial para a região, pois está promovendo avanços necessários, e com isso é imprescindível que todos os membros se engajem efetivamente na promoção dessas mudanças.

Dessa forma, através das adequações realizadas, a identidade organizacional passou a representar melhor a realidade atual, as necessidades e os anseios da organização. Parte-se então para a análise do ambiente em que está inserida.

4.3.2 Análise do ambiente interno e externo através da matriz SWOT

A matriz SWOT, apresentada no Quadro 5, permitiu analisar os ambientes interno e externo da organização, identificando quais são os seus: pontos fortes (forças) – que a permitem se destacar assim como fortalecem a sua atuação; pontos fracos (fraquezas) – elementos onde a organização tem que buscar melhorar ou minimizar para que não atrapalhem o seu desempenho; oportunidades – condições do ambiente externo a serem exploradas que podem trazer algum retorno para a organização; ameaças – fatores externos que podem vir a prejudicar o desempenho e desenvolvimento da organização e que devem ser minimizados ou eliminados.

Quadro 5 – Análise SWOT revisada

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo multi-institucional: governo, ong's, empresas e comunidades; • Ampla abrangência geopolítica; • Comprometimento das entidades/instituições envolvidas; • Existência de cursos formando pessoal qualificado para atuar em sustentabilidade; • Iniciativa, envolvimento, coordenação e articulação do Grupo APODI; • Preocupação com saúde e segurança; • Fundamentação nos princípios da sustentabilidade da ONU; • Sinergia entre as instituições; 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade na representação dos componentes do Comitê; • Frágil comunicação; • Inexistência de cronograma anual; • Matriz de responsabilidades inexistente; • Baixa adesão de outras indústrias, além da APODI; • Risco de irregularidade fiscal por parte das prefeituras;
Adicionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Maior participação dos membros nas reuniões devido ao maior uso de ferramentas online; • Relações intersetoriais consolidadas entre membros dentro do comitê; • Múltiplas competências presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pautas repetitivas; • Falta de liderança nos subcomitês; • Inexistência de um plano de ação; • Comunicação falha quanto aos projetos e ações, no site por exemplo; • Baixa interação prática entre os membros do comitê.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Força Institucional; • Atratividade da Região: vinda crescente de indústrias; • Fortalecimento da identidade e da cultura regional; • Diversidade das potencialidades regionais e vocações econômicas/produtivas: agrícola, mineral, carnicultura, têxtil, metalmeccânico, calçadista, etc.; • Potencial para energias limpas; • Participação das instituições educacional e potencial para qualificação da mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política; • Falta de recursos; • Insuficiência da política pública; • Descontinuidade política; • Ambiente econômico e social desfavorável; • Autopromoção política e pessoal; • Desemprego; • Crise hídrica.
Adicionad	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação da segurança (sanitária) na sociedade e instituições públicas • Disseminação do Comitê de Sustentabilidade nos portais das instituições 	<ul style="list-style-type: none"> • Fechamento de negócios e prejuízos econômicos e sociais decorrentes da pandemia • Infraestrutura de internet deficiente

	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial em cooperação interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade econômica do país • Mão de obra desqualificada • Analfabetismo digital
--	------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em documentos do Comitê (2022).

Ao analisar a matriz SWOT do planejamento estratégico anterior, o grupo constatou que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ainda fazem sentido para o momento atual de modo que nenhuma foi removida. A explicação sobre cada um desses elementos do planejamento anterior encontra-se no Apêndice B. Aqui, serão detalhadas apenas o que foi adicionado na revisão. As novas forças definidas são:

- **Maior participação dos membros nas reuniões devido ao maior uso de ferramentas online:** a ascensão do *home-office* (trabalho em casa) diante das restrições da pandemia e as reuniões virtuais permitiram maior flexibilidade para os membros participarem das reuniões, que passaram a contar com um número maior de participantes, além da oportunidade de trazer a participação de especialistas de qualquer local para palestras e mentorias, devido a não necessidade de deslocamento.
- **Relações intersetoriais consolidadas entre membros dentro do comitê:** a aproximação assim como o debate entre os membros nas reuniões trimestrais possibilita o compartilhamento de conhecimentos, experiências, oportunidades e contribuições mútuas.
- **Múltiplas competências presentes:** por ser um comitê intersetorial conta com a multidisciplinaridade de profissionais e voluntários que dispõem de formações diversas, variadas competências e conhecimentos e atuantes em diversos tipos de instituições e setores. Isso permite agregar contribuições valiosas ao comitê, às organizações participantes, à sociedade em geral e ao meio ambiente.

As novas fraquezas definidas que deverão ser mitigadas pela organização são:

- **Pautas repetitivas:** sendo o comitê um ambiente dinâmico, onde constantemente entram novos integrantes, sejam de novas instituições ou a mudança de representantes de organizações que já fazem parte, torna-se necessário a cada reunião repetir algumas pautas para que todos fiquem inteirados do que está ocorrendo. Assim, faz-se necessário melhorar a comunicação e o repasse de informações e atualizações com antecedência para os novos membros.

- **Falta de liderança nos subcomitês:** foram inicialmente criados quatro subcomitês: ‘Meio Ambiente e Resíduos Sólidos’, ‘Educação e Qualificação Profissional’, ‘Saúde’ e ‘Empreendedorismo e Geração de Trabalho e Renda’. Os objetivos destes subcomitês é descentralizar o trabalho do Comitê através da criação de grupos que possam trabalhar temas específicos que são foco das ações do comitê. No entanto, houve uma dificuldade em estabelecer lideranças e funções dentro dos subcomitês na gestão passada. Então, por reconhecer a importância dos mesmos, esse ponto foi colocado como fraqueza e precisa ser melhorado.
- **Inexistência de um plano de ação:** no planejamento anterior não foi criado um plano de ações estruturado com definição de responsáveis, prazos, atividades, locais etc que guiasse a implementação do planejamento estratégico com métricas que permitissem acompanhar os seus resultados. Havia planos não conectados que dificultavam o seu cumprimento assim como as ações não estavam diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos.
- **Comunicação falha quanto aos projetos e ações, no site por exemplo:** o comitê possui um site institucional cujo objetivo é divulgar suas ações, projetos e assuntos de interesse para a comunidade organizacional e a sociedade. No entanto, o site encontra-se desatualizado. Isso foi pontuado como um ponto fraco onde deve-se dar mais atenção a fim de utilizar não apenas o site, mas os demais meios de comunicação disponíveis para divulgar as iniciativas do Comitê e, futuramente, com a possibilidade de fazer campanhas de *crowdfunding* (financiamento coletivo de algum projeto) e recebimento de investimento externo para os projetos como sugeriu um dos membros. Somado a isso, foi colocada também a importância de melhorar a comunicação interna do comitê, ou seja, o repasse de informações entre os membros.
- **Baixa interação prática entre os membros do comitê:** ao mesmo tempo em que a possibilidade de estabelecer parcerias interinstitucionais é uma oportunidade do comitê, percebe-se que ainda não é tão explorada o quanto poderia ser diante do seu potencial. Isto é, por mais que houveram parcerias, ainda foram poucas se comparadas ao grande número de instituições membros que podem usufruir melhor desse recurso. Essa fraqueza também pode estar relacionada a falhas no planejamento uma vez que quando os membros não são estimulados a se

envolverem de fato com as ações e os objetivos, conseqüentemente, não se sentem estimulados a estabelecerem parcerias para desenvolver essas ações e projetos.

As Oportunidades adicionais a serem exploradas pela organização são:

- **Disseminação da segurança (sanitária) na sociedade e instituições públicas:** a pandemia gerou a necessidade de manter hábitos de higiene mais constantes, o que representa uma oportunidade para as empresas, a sociedade e as instituições públicas para promoverem o aumento da segurança sanitária mantendo procedimentos de higiene de forma obrigatória e, conseqüentemente, garantir a saúde e o bem estar social.
- **Disseminação do Comitê de Sustentabilidade nos portais das instituições:** grande parte das instituições membros possuem portais institucionais e utilizá-los como um meio de divulgação das atividades do comitê foi visto como uma oportunidade interessante a ser explorada. A proposta foi criar esse *link* entre as organizações a fim de comunicar e repassar informações de forma ágil não apenas à comunidade externa, mas também aos próprios colaboradores e *stakeholders* das instituições membros, sobre a participação e ações desenvolvidas por estas no comitê de sustentabilidade, demonstrando sua responsabilidade com o aspecto socioambiental.
- **Potencial em cooperação interinstitucional:** o CSVJ reúne diversas entidades de diversos setores possibilitando a comunicação e a possibilidade de formação de parcerias para o desenvolvimento de ações e projetos que possam ser benéficos para a região.

As novas ameaças identificadas que devem ser trabalhadas, reduzidas ou eliminadas são quanto à fatores que podem atrapalhar o desenvolvimento das organizações, da sociedade e da região e, conseqüentemente, podem afetar o Comitê uma vez que o mesmo é composto por essas organizações

- **Fechamento de negócios e prejuízos econômicos e sociais decorrentes a pandemia:** a pandemia está trazendo vários efeitos adversos tanto à economia, com a descontinuidade das atividades de muitas empresas que não conseguem resistir e a paralisação da atividades da maioria que trouxe diversos prejuízos financeiros. Há também o aspecto social onde o distanciamento social e o grande número de mortes causaram efeitos negativos na saúde mental e rotina de muitas pessoas prejudicando o seu desempenho no trabalho.

- **Infraestrutura de internet deficiente:** o aumento da demanda pelo serviço de internet, causado pelo distanciamento social, tornou ainda mais evidente a deficiência da infraestrutura de internet já existente antes da pandemia no país. Essa deficiência, principalmente no interior, contribui para a dificuldade de estabelecer uma adequada comunicação virtual nos ambiente empresarial, de ensino e social.
- **Instabilidade econômica do país:** mesmo diante da pandemia, observou-se o crescimento de alguns segmentos devido ao aumento de consumo, causando até mesmo a falta de mercadorias e de insumos. No entanto, outros setores sofreram efeitos contrários apresentando queda em suas vendas. Assim, mesmo tendo sido favorável para alguns, a pandemia trouxe também uma instabilidade econômica. Como os próprios economistas pontuam, esse aumento de vendas ocorrido em alguns setores é algo pontual então é preciso focar na estabilidade econômica.
- **Mão de obra desqualificada:** percebe-se que há na região uma boa oferta de empregos, porém estes empregos demandam mão de obra qualificada que não está disponível em número suficiente. Diante desse contexto, nota-se a necessidade de promover ações voltadas à capacitação da mão de obra na região para atender às vagas existentes.
- **Analfabetismo digital:** Com a pandemia, os ambientes virtuais que antes eram utilizados como meios secundários de comunicação, onde a comunicação principal se dava através do contato presencial, passaram a ser ferramentas primordiais diante do contexto de distanciamento social. Assim, nesse cenário que ficou conhecido como “novo normal”, percebe-se a dificuldade em relação à habilidade de uso e adaptação pelo fato de muitos não estarem habituados com as ferramentas digitais. Outro aspecto que contribui para essa dificuldade é a falta de equipamentos adequados, ou seja, a infraestrutura deficiente que dificulta a comunicação virtual.

Diante das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças elencadas, consegue-se identificar o cenário interno e externo em que Comitê se encontra. A partir disso, procura-se mitigar os pontos negativos (fraquezas e ameaças) e aproveitar os pontos positivos (forças e oportunidades) através dos objetivos e ações definidos.

4.3.3 Definição dos objetivos, indicadores, metas e ações através do SBSC

4.3.3.1 Definição das perspectivas a serem utilizadas

Diante do exposto no referencial bibliográfico, notou-se a necessidade de adaptar o BSC às necessidades e características do Comitê estudado de forma que melhor se adeque à sua realidade. Dessa forma, o SBSC adaptado para as necessidades de planejamento do Comitê resultou no modelo apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo SBSC aplicado ao Comitê



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Visto que o foco principal do Comitê é o desenvolvimento sustentável, o BSC resultante configura-se como um SBSC pois busca-se incorporar os aspectos da sustentabilidade ao planejamento. Dessa forma, a perspectiva ‘Clientes’ foi renomeada como ‘Sustentabilidade’ e localiza-se no topo do SBSC uma vez que o objetivo fim do Comitê é atender a demandas da sociedade e do meio ambiente no Vale do Jaguaribe a fim gerar impactos positivos em termos sociais, ambientais e econômicos na região.

Além da perspectiva anterior, foi adicionada a perspectiva ‘Eixos de atuação’ uma vez que as atividades do Comitê estão relacionadas ao desenvolvimento de projetos e ações em suas áreas de interesse através de seus membros, não podendo ser englobados em ‘processos

internos' por não ocorrerem internamente ao comitê. Assim, dentro dessa perspectiva localizam-se os eixos prioritários de atuação do Comitê.

A perspectiva "Financeira" foi substituída para "Recursos" visto que o Comitê não gera ganhos financeiros como receita e lucros próprios. Porém, o mesmo depende de recursos para que consiga desenvolver suas atividades, sejam eles financeiros, humanos, técnicos, organizacionais ou outros. Além disso, essa perspectiva não se encontra no topo do BSC, mas abaixo da perspectiva 'Eixos de atuação', pois entende-se que os recursos são necessários para o desenvolvimento dos objetivos desta perspectiva.

A perspectiva de 'Processos internos' foi mantida, pois mesmo a organização não exercendo processos produtivos ou de serviços, possui processos administrativos, de recursos humanos e marketing essenciais a sua operação.

Por fim, a perspectiva "Aprendizado e Crescimento" não foi alterada, pois considerou-se já adequada uma vez que o intuito da mesma é promover o aprendizado contínuo e o crescimento da organização através da capacitação e satisfação dos seus membros, melhoria e evolução dos seus processos e da organização como um todo.

Portanto através destas cinco perspectivas foi possível planejar todos os objetivos que o Comitê busca alcançar ao longo dos próximos anos, sejam eles internos ou externos, bem como as ações a se desenvolver para que alcance os resultados esperados.

4.3.3.2 Aplicação do modelo SBSC proposto

O *Balanced ScoreCard* Sustentável (SBSC) permitiu identificar as perspectivas adequadas à organização que englobem todas as dimensões relevantes. A partir disso, foi possível elencar os objetivos que nortearão as ações do comitê, refletindo seus principais interesses de desenvolvimento para a organização em cada uma das perspectivas. Com os objetivos organizacionais identificados, foram definidos os indicadores e metas que tornam possível a mensuração e o acompanhamento dos resultados estratégicos da organização. Em seguida, estabeleceu-se as ações necessárias para alcance dos objetivos e metas.

Dessa forma, foram definidas cinco perspectivas para os SBSC aplicado ao comitê: Sustentabilidade, Eixos de atuação, Recursos, Processos Internos e Aprendizado e crescimento. A seguir são detalhadas cada uma dessas perspectivas bem como seus objetivos, indicadores, metas e ações correspondentes.

A perspectiva superior do SBSC é a Sustentabilidade. Uma vez que o comitê é uma organização sem fins lucrativos voltado à promoção do desenvolvimento sustentável, seu foco

principal é impactar econômica, social e ambientalmente de forma positiva a região em que atua. Assim, os objetivos, indicadores, metas e ações elencados para esta perspectiva são apresentados na tabela Quadro 6.

Quadro 6 – Perspectiva Sustentabilidade

OBJETIVO	INDICADORES	METAS	AÇÕES
SUSTENTABILIDADE			
Articular ações para elevação dos indicadores socioambientais e econômicos	Número de ações e projetos desenvolvidos	24 por ano	Promover atividades interinstitucionais para desenvolvimento de projetos e ações de impacto socioambiental
	Número de instituições envolvidas em pelo menos uma ação deste tipo	50 ao ano	
	Quantidade de municípios contemplados pelos projetos e ações	15 por ano	
	Indicadores de desenvolvimento (IDH, PIB e IDS) dos Municípios	Elevação de 5% em cada indicador até 2025	
Expandir oportunidades para a conquista da cidadania e da emancipação humana	Número de formações profissionais e humanas articuladas	12 ao ano	Promover ações relacionadas à ética e cidadania, formação profissional, conscientização socioambiental, esporte, cultura entre outras que permitam o desenvolvimento e ascensão humana da população jaguaribana
	Quantidades de indivíduos atingidos	1200 pessoas por ano	
	% de redução do desemprego na região	30% até 2025	
	% de redução da quantidade de pessoas em situação de miséria na região	5% até 2025	
	% de redução da quantidade de pessoas em situação de pobreza na região	5% até 2025	

Fonte: Adaptado de documentos do Comitê (2022).

Nota-se que nesta perspectiva superior, por via de regra de acordo com os princípios da metodologia do SBSC, são estabelecidos o alvo principal das ações e objetivos estratégicos e para onde todos os esforços devem culminar. Assim, os objetivos principais definidos estão relacionados a elevação dos indicadores socioambientais e econômicos como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Índice de Desenvolvimento Sustentável (IDS) e o Produto Interno Bruto (PIB), assim como a promoção de oportunidades para ascensão humana de modo a reduzir as desigualdades sociais, metrificadas pelos índices de desemprego e da

quantidade de indivíduos em condições de vida precária, ou seja, que estão na linha da pobreza ou abaixo dela (miséria). Diante da abrangência geográfica e multissetorial da atuação do comitê, as mudanças nesses indicadores de desenvolvimento na região no longo prazo indicam os resultados e a efetividade das ações do comitê numa macro-perspectiva.

A perspectiva seguinte diz respeito aos eixos de atuação do comitê, ou seja, em quais eixos estarão situados os esforços do comitê e de seus membros para promover o desenvolvimento almejado. Delimitar esse escopo é importante uma vez que o desenvolvimento sustentável engloba muitos aspectos e não é possível atualmente abordar todos eles mutuamente, sob pena de não haver capacidade suficiente para garantir resultados expressivos em relação a todos. Assim, é plausível definir eixos de atuação condizentes com as principais necessidades identificadas na região. No Quadro 7 são apresentados os eixos de atuação definidos bem como os objetivos, indicadores, metas e ações identificados para cada um.

Quadro 7 – Perspectiva Eixos de atuação

EIXOS DE ATUAÇÃO			
EMPREENDEDORISMO			
[EMP01] Estimular a criação de negócios sustentáveis na região	% de novos negócios sustentáveis	10% a mais até 2025	Estimular o mercado de resíduos de modo a estabelecer a comunicação entre fornecedores e compradores (ex.: através do estímulo ao cadastro no app Coleta Verde)
	% de negócios atuantes que passaram a adotar práticas sustentáveis	20% até 2025	Cobrar do poder público municipal o estabelecimento de leis que regulamentem os deveres das organizações e da sociedade para alcançar o desenvolvimento sustentável dos municípios
	Quantidade de eventos e mentorias sobre sustentabilidade empresarial	12 por ano	Realizar eventos e mentorias (presenciais e online) com especialistas da área sobre sustentabilidade empresarial, ODS e novas oportunidades e mercados para os empreendedores e interessados da região
	Número de pessoas e empresas atingidas por esses eventos	240 por ano	
[EMP02] Fomentar o surgimento de redes de cooperação para fortalecimento de pequenos empreendedores	Número de negociações e articulações realizadas para propor e criar essas parcerias	1 por ano	Realizar articulações e negociações entre os membros para criar parcerias de apoio e cooperação entre empresas grandes e pequenas da região
	Número de parcerias criadas	40 parcerias até 2025	
	Número de empresas com política de compra de pequenos	20 empresas até 2025	
	% de aquisições de pequenos empreendedores locais por empresa	10% dos insumos por ano	

	Taxa de crescimento dos pequenos empreendedores apoiados	10% ao ano	Auxiliar na organização de associações de pequenos empreendedores que possam representá-los e fortalecê-los
[EMP03] Fortalecer os ecossistemas de inovação existentes	Número de parcerias criadas para promover e desenvolver projetos e negócios inovadores	5 por ano	Estimular a comunicação e a cooperação entre os setores privado, público e universidades através da articulação de vagas de estágio, visitas técnicas e parcerias para desenvolver projetos
	Número de projetos inovadores desenvolvidos	4 até 2025	
	Número de novos negócios inovadores (startups e incubadoras)	3 até 2025	Fomentar a criação de startups e incubadoras, colaborando com os balcões de tecnologia e iniciativas das universidades
MEIO AMBIENTE			
[SUS01] Apoiar ações de combate às queimadas	Número de instituições envolvidas	50 instituições até 2025	Criar rede de cooperação integrada aos bombeiros
	Quantidade de recursos cadastrados	100 recursos até 2025	
	% de redução do número de queimadas reportadas ao corpo de bombeiros e a órgãos públicos	50% até 2025	Realizar eventos simulados para treinamento das pessoas envolvidas na rede
	% de prefeituras que realizam a coleta dos diversos tipos de resíduos em todos os bairros e comunidades	15 até 2025	Cobrar das prefeituras a criação do programa de coleta seletiva e coleta de lixo em todo o território municipal e a destinação correta dos diversos tipos de resíduos
[SUS02] Estimular atividades de educação ambiental nas escolas e demais entidades	Número de escolas com programa de educação ambiental na grade curricular	50% das escolas da região até 2025	Estimular o desenvolvimento de atividades nas escolas e realização de visitas ao CEA da empresa Apodi, centrais e cooperativas de reciclagem etc

	Porcentagem de escolas com pontos de coleta instalados	50% das escolas da região até 2025	Criação de postos e campanhas de coleta seletiva nas escolas municipais
	Porcentagem de escolas que efetivamente realizam a coleta	No mínimo 70% das escolas com pontos instalados por ano	
	Número de instituições apoiadoras	10 por ano	Promover uma Olimpíada anual do meio ambiente entre as escolas (qual escola coleta mais resíduos recicláveis)
	Número de alunos envolvidos	100 por IES por ano 200 por escola por ano	Promover uma Olimpíada Socioambiental/ Hackathon anual entre as IES a fim de buscar soluções para problemas da região
Número de professores envolvidos	20 por IES por ano 10 por escola por ano		
[SUS03] Apoiar a consolidação do Consórcio de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - Vale do Jaguaribe nos municípios	% de resíduos enviados ao aterro em relação à quantidade de resíduos coletados	Menor do que 20% até 2025	Trabalhar com as Universidades o desenvolvimento de tecnologias e projetos para o reaproveitamento de resíduos a fim de reduzir a quantidade de lixo enviado ao aterro
	Número de cidades com política de gestão de resíduos sólidos efetiva	15 até 2025	Articular com os municípios a realização da triagem dos materiais e a criação do programa de coleta seletiva junto à população e as empresas
	Porcentagem de aumento da destinação de lixo reciclável para as cooperativas e centrais de reciclagem	20% ao ano	
	% de empresas com política de gestão de resíduos sólidos efetiva	20% até 2025	Incentivar junto às empresas um programa de logística reversa e a destinação correta dos resíduos gerados

	Quantidades de unidades de reciclagem com modelo de gestão estruturado	50% das unidades da região até 2025	Propor modelo de gestão das unidades de recebimento de resíduos nos municípios
[SUS04] Atuar em ações de preservação e gestão de recursos hídricos	Quantidade de organizações apoiadoras	50 até 2025	Incentivar projetos de redução do consumo de água nas entidades e pelos colaboradores
	Quantidade de treinamentos / oficinas realizadas	24 por ano	Capacitação dos atores locais / comunidade em gestão de Recursos Hídricos
	% de redução do consumo das reservas hídricas pelos municípios	5% por ano em relação ao ano anterior	
	% de recuperação e restauração (limpeza) de reservas hídricas	20% dos rios e lagoas poluídos da região até 2025	Restauração (despoluição) das lagoas e rios pelos municípios com apoio das demais organizações
SAÚDE			
[SAU01] Promover trocas de experiências sobre os protocolos de biossegurança entre os membros do comitê;	Quantidade de encontros realizados	2 ao ano	Compartilhar experiências de retorno às atividades presenciais e protocolos adotados, entre os membros através de apresentações e debates
	Número de apresentações dos protocolos adotados e normas vigentes	10 ao ano	
	Protocolos espelhados por outros membros	5 ao ano	
[SAU02] Apoiar ações de combate às endemias	Número de ações de conscientização apoiadas/realizadas	30 por ano	Articular com as prefeituras iniciativas de combate às endemias
	% de redução dos índices das endemias	10% em relação ao ano anterior	

	% de redução de afastamentos por infecções endêmicas	20% em relação ao ano anterior	Articular com as empresas iniciativas de combate às endemias
FORTALECIMENTO DO TERCEIRO SETOR			
[FTS01] Apoiar as ONGs da região em ações de atendimento emergencial à população economicamente vulnerável diante à calamidades;	Número de pessoas atendidas	600 por ano	Articular ações de distribuição de cestas básicas e kits de higiene pessoal pelos membros do comitê
	Quantidade de recursos doados (Tn de alimentos, kits, roupas, máscaras etc)	1 Tonelada por ano	
	Número de membros envolvidos nas ações	30 por ano	Articular ações de distribuição de máscaras e outros itens de proteção
	Número de parcerias formadas	5 projetos/ONGs por ano	
	Número de ações de conscientização realizadas	12 ao ano	Realizar junto aos membros campanhas de sensibilização enquanto a importância da vacinação da população
[FTS02] Apoiar as associações de catadores de resíduos sólidos	Número de associações apoiadas	10 por ano	Melhorar condições da sede
			Melhorar condições de galpão
	Quantidade de cestas básicas doadas	100 por ano	Promover campanhas de doação de alimentos para os catadores
	Quantidade de formações articuladas	10 por ano	Articular capacitações profissionais por instituições de ensino (IFs, escolas, universidades, etc)
	Quantidade de pontos de coleta articulados pelos membros	100 pontos até 2025	

	Quantidade de resíduos enviados pelas instituições membros	100% do resíduo reciclável gerado não comercializado	Incentivar o direcionamento de material para reciclagem às cooperativas por parte dos membros
[FTS03] Fortalecer ações de cooperação com o terceiro setor	Quantidade de ONGs mapeadas	100% das ONGs da região	Mapear as ONGS da região e as ações desenvolvidas
	Número de parcerias formadas	20% do total de ONGS até 2025	Apresentar as ONGS e suas ações às organizações membros para prospectar apoio e interesses
	Número de ações/projetos realizados com o apoio do comitê e de seus membros	20% dos projetos até 2025	Apoiar associações pequenas em desenvolvimento
			Apoiar projetos e ações da Cáritas
ESPORTE			
[ES01] Fortalecer o esporte regional	Número de comunidades organizadas	5 por ano	Promover o projeto <i>Love Futbol</i>
	Número de organizações participantes	10 por ano	
	Número de cidades participantes	10 por ano	
	Quantidade de campeonatos/eventos realizados	2 por ano	Promover jogos esportivos corporativos
	Número de atletas envolvidos	400 por ano	Promover jogos esportivos regionais
	Número de modalidades	5 por torneio	
	Quantidade de alimentos arrecadada	1000 Kg por evento	

Fonte: Adaptado de documentos do Comitê (2022).

Como mostra a tabela anterior, foram definidos cinco eixos de atuação:

- **Empreendedorismo:** tem como objetivo fortalecer o empreendedorismo na região estimulando a criação de negócios sustentáveis, apoiando os pequenos empreendedores e a inovação;
- **Meio Ambiente:** visa desenvolver ações orientadas a educação ambiental, gestão de resíduos sólidos, combate às queimadas e preservação dos recursos hídricos, temas cruciais para a região que sofre a anos com secas, queimadas e poluição ambiental;
- **Saúde:** aqui serão trabalhadas ações de troca de experiências sobre protocolos de biossegurança assim como apoio ao combate às endemias, ações essas para controle da pandemia e prevenção de novas doenças.
- **Fortalecimento do Terceiro Setor:** foca em apoiar as organizações sem fins lucrativos da região de modo a auxiliar no seu desenvolvimento visto que possuem relevante papel para o desenvolvimento da região. Entre essas estão inseridas as associações de catadores de materiais recicláveis e as Organizações Não Governamentais (ONGs).
- **Esporte:** tem por intuito fortalecer o esporte regional através do estímulo à prática e promoção de campeonatos regionais, comunitários e corporativos com o apoio das entidades membros.

Para que as ações destinadas à sociedade e ao meio ambiente nos eixos de atuação anteriormente explicitados sejam realizadas e os objetivos alcançados, é preciso captar recursos sejam eles financeiros, humanos, técnicos entre outros que permitam a operacionalização do Comitê. Dessa forma, a terceira perspectiva é a de Recursos, como mostrado no Quadro 8. Os recursos são o meio para que seja possível executar os eixos de atuação e, finalmente, alcançar os objetivos relativos à sustentabilidade.

Quadro 8 – Perspectiva Recursos

RECURSOS			
Integrar recursos (não apenas financeiros) multi-institucionais para o desenvolvimento de projetos de interesse coletivo	Valor financeiro obtido por ano	R\$ 60.000 por ano	Captar recursos para contratar colaboradores através de contribuição dos membros
	Número de contratados	2 por ano	
	Número de voluntários prospectados (alunos, estagiários etc)	5 por ano	Prospectar voluntários
Possuir representantes de todos os setores e de todos os municípios da região	% de organizações representadas por setor até 2025	20% das indústrias	Prospectar representantes dos diversos setores da sociedade através de convites via e-mail e eventos
		5% das empresas (comércio e serviços)	
		100% das IES	
		5% das escolas	
		100% das organizações governamentais	
		20% das organizações do terceiro setor	
	Quantidades de convites realizados e enviados	50 por ano	
	Número de municípios representados como membros efetivos do comitê	15 (100%) municípios do Vale do Jaguaribe até 2025	
Quantidade de municípios representados nas reuniões quadrimestrais	15 municípios em cada reunião		

Estimular a atração de investimentos públicos e privados sustentáveis	Valor total de investimento atraído	R\$ 1.000.000,00 por ano	Criar uma frente parlamentar vinculada ao comitê
	Quantidade de ações de representação do interesse da região	2 por ano	Articular representações de interesses da região
	Número de organizações interessadas em investir na região	5 por ano	Promover a capacitação da mão de obra junto às IES e instituições públicas

Fonte: Adaptado de documentos do Comitê (2022).

Como apresentado, os objetivos do comitê nesta perspectiva estão relacionados a obtenção dos recursos, financeiros e não-financeiros, para operacionalização do comitê. Assim, objetiva-se aqui prospectar recursos para contratação de funcionários, visto que o comitê conta apenas com voluntários e o seu volume de atividades torna-se cada vez maior e mais complexo, além da prospecção de novos membros de modo a ter toda a região representada no comitê e a atração de investimentos governamentais e empresariais para a região para subsidiar as iniciativas e projetos do comitê.

Para captação e atração de recursos e cumprimento dos objetivos dos eixos de atuação, o Comitê precisa desenvolver processos internos administrativos que garantirão a sua operacionalização e burocracia. A perspectiva Processos Internos é detalhada no Quadro 9.

Quadro 9 – Perspectivas Processos Internos

PROCESSOS INTERNOS			
Otimizar a comunicação externa/ marketing do comitê	Alcance das publicações nas mídias sociais	100 acessos ao site por mês	Tornar o site e as redes sociais canais de comunicação com a sociedade, mantendo-os sempre atualizados
		500 novos seguidores no <i>instagram</i> por ano	
		30% a mais de alcance no <i>instagram</i> por ano	
	Quantidade de publicações realizadas	2 matérias no site por mês	
		2 posts no <i>instagram</i> por semana	
	Quantidade de interessados prospectados através dos posts	12 por ano	
Número de instituições divulgadoras	30 por ano	Disseminar o Comitê de Sustentabilidade nos portais das instituições membros	
Tornar a comunicação interna do comitê mais eficiente	Frequência de repasse de informações para os novos membros	1 vez ao mês	Manter planilha de membros, contatos e lista automática de e-mails atualizadas
	Frequência de feedbacks dos membros sobre as ações realizadas ao comitê	1 vez ao mês	Criar um espaço colaborativo de interação no site (ou outro meio) onde os membros possam dar feedback de suas ações, tirar dúvidas e compartilhar conteúdo.
	Frequência de repasse de informações gerais no grupo do comitê	1 vez ao mês	Manter grupo de comunicação atualizado

Otimizar o modelo de governança	Quantidade de líderes definidos	Um por eixo, 1 coordenador e 1 vice até março de cada ano	Definir lideranças para os subcomitês/ eixos de atuação e geral
	Aprovação de um modelo definido	Até mar/2022	Definir um regimento interno

Fonte: Adaptado de documentos do Comitê (2022).

Levando em consideração que o comitê não produz nenhum produto ou serviço diretamente, mas sim possui um papel articulador entre os agentes regionais, seus processos internos estão relacionados a comunicação externa (marketing) com a sociedade, comunicação interna entre os membros e ao seu modelo de governança. Assim, é preciso otimizar esses três fatores para garantir que os recursos sejam efetivamente aproveitados para realização das ações e direcionados para o alcance dos objetivos da organização.

Por fim, a última perspectiva é de Aprendizado e Crescimento, aspecto fundamental para cada organização, visto que estar em um constante processo de aprendizagem possibilita o crescimento, a inovação e evolução da organização. Essa perspectiva é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento

APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Criar uma rede colaborativa de organizações para partilha de soluções e inovações;	Número de eventos realizados para partilha de experiências	3 por ano	Criar uma base de projetos inovadores e sustentáveis disponibilizados sob licença <i>creative commons</i>
	Número de organizações envolvidas	50 organizações dos três setores envolvidas por ano	Promover a apresentação e disseminação de casos de sucesso em projetos e ações socioambientais entre as organizações, organizadas por eixo temático
	Número de projetos espelhados por outras instituições	2 ao ano	
Garantir o nível de satisfação dos colaboradores/ entidades envolvidos	Nível de satisfação geral médio anual	95%	Avaliação das reuniões, do engajamento e da satisfação dos membros no comitê a cada reunião
	Frequência de avaliação	A cada reunião trimestral	Avaliação dos projetos inovadores e sustentáveis desenvolvidos pelos membros (1 a 5 estrelas)
	% de atingimento dos objetivos e metas por eixo, perspectiva e geral	70% por ano	Realizar evento de apresentação dos resultados anual

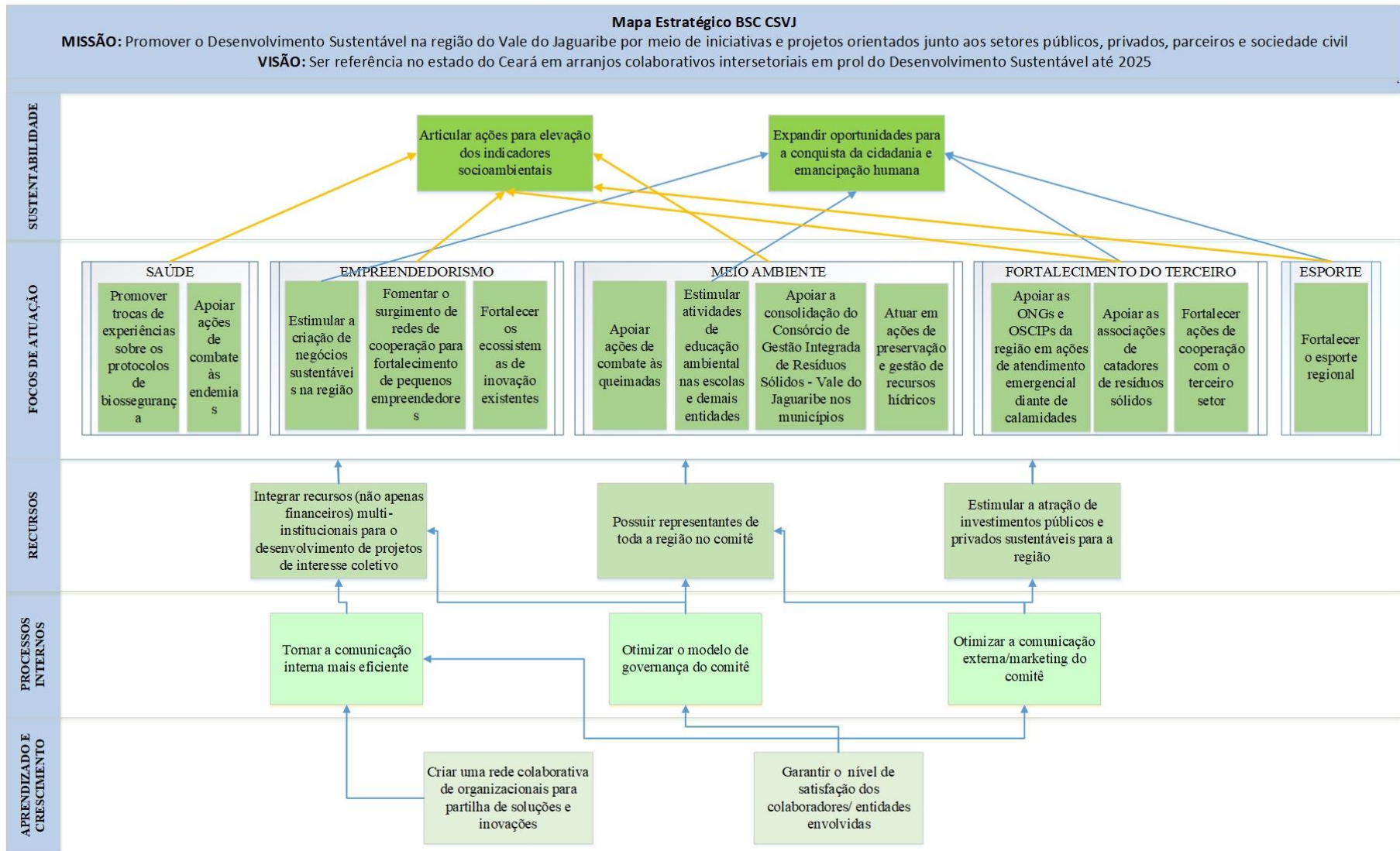
Fonte: Adaptado de documentos do Comitê (2022).

Essa última perspectiva, como visto, aborda fatores que promovam o crescimento organizacional como a criação de uma rede para partilha de soluções e inovações, de modo a disseminar casos de sucesso entre os membros incentivando o espelhamento de iniciativas e projetos por outros membros. Aborda ainda a satisfação dos membros, fundamental para garantir o engajamento dos mesmos nas ações, a qual deve ser mantida acima de 95% como meta a cada reunião trimestral.

Vale ressaltar que para cada objetivo e perspectiva apresentados anteriormente, cada ação na maioria das vezes não está relacionada a apenas um indicador e meta, podendo uma dada ação buscar atingir somente um ou vários indicadores. O SBSC completo está representado no Quadro 12 no Apêndice A.

Para melhor visualização, as perspectivas e os objetivos e relacionadas foram representados no mapa da Figura 9. O mapa estratégico permite sintetizar, inter-relacionar e comunicar os objetivos a todos os *stakeholders* de forma simples e de fácil entendimento a fim de que todos fiquem cientes do que a organização almeja. Com isso, é possível alinhar todos os *stakeholders* em prol de um mesmo propósito e somar seus esforços em busca do alcance de objetivos e resultados esperados. O mapa estratégico é apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Mapa de objetivos estratégicos BSC



Fonte: elaborado pela autora (2022).

O mapa estratégico mostra as correlações de causa e efeito entre os objetivos das diversas perspectivas, num sentido *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima, demonstrando a hierarquia e a interdependência entre os objetivos e as perspectivas do SBSC. Dessa forma, todas culminam para a satisfação dos objetivos gerais da perspectiva Sustentabilidade.

Portanto, através da metodologia SBSC foi possível estabelecer o escopo da estratégia que norteará a organização, definindo em quais áreas a mesma atuará, os alvos a serem atingidos, as métricas de medição do desempenho e dos resultados almejados e o que será realizado para alcançá-los. Após definidos os objetivos, indicadores, metas e ações, a organização deve estabelecer um plano de ação que garanta a execução do que foi planejado. Como metodologia para detalhar este plano será proposta a utilização da ferramenta 5W2H.

4.3.4 Plano de Ação com o 5W2H

O plano de ação objetiva detalhar as ações definindo relevância, prazos, responsáveis, locais de desenvolvimento, valor financeiro etc. Para isso, foi sugerida a metodologia 5W2H para elaborar este plano. No entanto, como o SBSC possui várias perspectivas, objetivos e ações diversos que envolvem vários *stakeholders*, é necessário elaborar o 5W2H para cada perspectiva e eixo de atuação, o que deve ser realizado de forma minuciosa com a participação dos membros uma vez que são estes que executarão a grande maioria das ações. Porém, como exemplo de como esse processo será realizado, o presente trabalho apresenta um 5W2H para a perspectiva superior, Sustentabilidade, como mostrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Modelo de Plano de Ação com o 5W2H

What/ O quê (ação)	Why/ Por quê (Objetivo/meta)	Who/ Quem (Responsáveis)	Where/ Onde (Local)	When/ Quando (Prazo)	How/ Como (Atividades/ Projetos/ Ações)	How much/ Quanto (Valor)
SUSTENTABILIDADE						
[SA1A1] Promover atividades interinstitucionais para desenvolvimento de projetos e ações de impacto socioambiental	Elevar os indicadores de desenvolvimento socioambiental	Todos os membros	Vale do Jaguaribe	Anualmente	Engajar-se os membros nas ações/ projetos descritos nos eixos de atuação No mínimo três ações/projetos por membro	N.A.
[SA2A1] Promover ações relacionadas à ética e cidadania, formação profissional, conscientização socioambiental, esporte entre outras que permitam o desenvolvimento e ascensão humana da população jaguaribana	Reduzir as desigualdades e promover o desenvolvimento social e econômico da população e da região	Todos os membros	Vale do Jaguaribe	Anualmente	Engajar-se nas ações/ projetos descritos nos eixos de atuação Estabelecer parcerias para desenvolver as ações	N.A.

Fonte: Adaptado de documentos do Comitê (2022).

Dessa forma, deve-se especificar qual é a ação (O quê), qual sua relevância/propósito para o comitê (Por quê), quais os membros ou colaboradores que irão realizá-la (Quem), em qual(is) local(is) será realizada (Onde), qual o prazo para realizá-la ou a frequência de realização (Quando), Como será feita (Como) e qual o valor financeiro destinado a essa ação se for o caso e se for possível mensurar (Quanto).

Para a perspectiva Socioambiental, por ser mais genérica do que as demais, o “Quem” é definido como todos os membros, pois todos devem se engajar em no mínimo três ações como definido no “Como”. Porém nas demais perspectivas, deve-se especificar quais membros estarão envolvidos com determinada ação, uma vez que não é possível cada um desenvolver ou participar de todas e o objetivo do plano de ação é engajar efetivamente os membros e colaboradores definindo o seu papel e responsabilidades, para que o plano estratégico seja realmente colocado em prática. Analogamente, em “Onde” e “Quando” devem ser definidas as cidades ou locais específicos onde vai ser realizada determinada ação e até quando ou com qual frequência será realizada pelos membros responsáveis, respectivamente. Já no “Como” os membros podem definir melhor como realizarão essas ações, adequando-as as suas necessidades e realidades, inclusive propondo projetos e iniciativas que se enquadrem.

Portanto, através do plano de ação torna-se possível detalhar o planejamento estratégico em termos práticos, trazendo-o e adequando-o à realidade, aos interesses e as necessidades dos envolvidos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do exposto, o presente trabalho conseguiu cumprir seu objetivo geral bem como os específicos ao elaborar um plano estratégico para o Comitê de Sustentabilidade do Vale do Jaguaribe por meio das ferramentas SWOT, SBSC e 5W2H. Através da análise SWOT, conseguiu-se analisar os ambientes interno e externo do comitê, definindo seu pontos positivos a serem explorados bem como seus pontos negativos a serem mitigados. Após isso, por meio do SBSC, foi possível definir os objetivos, metas e indicadores em cada perspectiva bem como estabelecer ações para alcançar esses objetivos e, por fim, foi possível propor um modelo de plano de ação para desdobrar essas ações através do 5W2H.

Dessa forma, apresentou-se todo o processo de planejamento estratégico desde a revisão da identidade organizacional, composta por missão, visão e valores, passando pelo diagnóstico do ambiente organizacional para entender em qual cenário a organização encontra-se, partindo então para o planejamento de objetivos que representam os resultados que a organização busca atingir nos próximos anos até chegar às ações a serem desenvolvidas para alcançar estes resultados.

Com isso, o trabalho cumpriu seu papel apesar das dificuldades encontradas para a sua elaboração, entre as quais pode-se citar a base bibliográfica ainda pequena em relação a estudos sobre planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, principalmente, em organizações intersetoriais como é o caso do comitê. No entanto, conseguiu-se comprovar a aplicabilidade e adaptabilidade das ferramentas de planejamento utilizadas, comumente aplicadas a organizações lucrativas, quando aplicadas em uma organização sem fins lucrativos e intersetorial, suprimindo as necessidades de planejamento da organização.

Vale salientar que o modelo de planejamento aqui apresentado passará por debate em plenária com todos os membros do Comitê, em uma reunião futura, para que sejam feitas as adequações necessárias para então ser aprovado e, finalmente, entrar em vigor e ser posto em prática. Isso decorre do caráter de governança participativa e compartilhada do Comitê, onde os planos e decisões devem ser adequados e satisfazer ao interesse de todos os envolvidos.

Portanto, como recomendação para trabalhos futuros sugere-se um estudo sobre o monitoramento deste planejamento estratégico, avaliando o seu desempenho e identificando as lacunas que poderão surgir com relação à sua aplicação prática. Com isso, pode-se levantar sugestões de revisão e melhoria do plano aqui proposto, identificando a efetividade das metodologias aqui usadas e, se necessário, propondo outras ferramentas substitutas ou complementares.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. DE. **Planejamento Estratégico para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- ANDRADE, J. C. DE et al. Aplicação Da Análise Swot Para Identificar Oportunidades Para O Desenvolvimento Econômico E Social. **XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação - Universidade do Vale do Paraíba**, p. 1–6, 2008.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. DE F. A. Estratégia em ação: Planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID. **Revista de Gestao, Financas e Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18–34, 2011.
- BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é - o que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- BRASIL. **Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado Federal: Centro Gráfico, , 1988.
- BURSZTYN, M. Políticas Públicas para o Desenvolvimento (Sustentável). **A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Garamond, v. 259, p. 59–76, 2001.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAER, A. C. L.; BONIFÁCIO, I. G.; AZEVEDO, J. S. F. DE. **Projeto De Gestão Estratégica Do Poder Judiciário Do Brasil** II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 24: Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências, , 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CIDADE, I. G. DO N.; ALMEIDA, A. G. DE B. **Planejamento Estratégico - Fatores Condicionantes no Processo de Implementação no Poder Judiciário do Estado de Rondônia** VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, 2010.
- DECOURT, F.; NEVES, H. DA R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- DUTRA, C. C. **A sustentabilidade na administração pública e as “compras compartilhadas”: o compartilhamento das compras públicas como prática sustentável nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior no Estado de Roraima**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2020.
- FELIX, R.; FELIX, P. DO P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard : adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51–74, 2011.

- FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S., WAGNER, M. The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n 5, p. 269–284, 2002.
- FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, n. 1, v.1, p. 5- 31, dez. 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **Journal of Business Ethics**, v. 133(2), p. 193–221, 2016.
- HILL, C.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard BSC**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. 1. ed. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation (edição em inglês)/ Gestión 2000 (edição em língua castelana), 2004.
- KRONEMBERGER, D.; COSTA, V. G. **Desenvolvimento local sustentável e governança ambiental**. [s.l.] IBGE, 2016.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNIK, V. A mensuração do desempenho ambiental no Balanced ScoreCard e o caso da SHELL. **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, outubro de 2003**, n. Vii, p. 15, 2003.
- MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, M. R. DE; MIGUEL, P. A. C. Implementação da estratégia utilizando BSC : um estudo de caso no setor público brasileiro. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 3, p. 35–47, 2007.
- NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. São Paulo: Globo, , 2012.
- NETO, R. M. C.; MANTOVANELI JR, O.; SILVA, J. M. M. DA. **INDICADORES DE**

DESENVOLVIMENTO EM AGENDAS GLOBAIS : A contribuição dos ODM e ODS na a construção da governança para o desenvolvimento sustentável, 2015. (Nota técnica).

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, M. G. et al. Monitoramento de um Plano de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS): Estudo de caso na PUC Minas Betim. **Revista Brasileira de Meio Ambiente**, v. 7, n.1, n. 222, p. 98–115, 2019.

ONU. **Nosso futuro comum / Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV - Editora da Fundação Getúlio Vargas. Tradução de: Our common future., 1991.

ONU. **A ONU e o meio ambiente**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>>.

ONU. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>.

PAULA, J. DE. **Desenvolvimento local: textos selecionados**. Brasília, DF.: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, 2008.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANCHES, F. E. F. **INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COM O AUXÍLIO DO SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC)**Limeira, SP, 2020.

SANTOS, N. C. DOS et al. Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. **Revista de Gestão USP**, v. 15, n. esp, p. 75–91, 2008.

SILVA, M. D. DE O. P. DA; CALLADO, A. A. C. ANÁLISE DE MODELOS DE BALANCED SCORECARD ELABORADOS A PARTIR DA ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DO USO DA MATRIZ SWOT. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**, v. v. 3, n. 4, p. 87–103, 2013.

SILVA, E. L. DA.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 rev. atu ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

SOUZA, E. **Proposta de um modelo de implementação da gestão estratégica em**

organizações públicas com o uso integrado do Balanced Scorecard e do Governo Matricial: um Estudo de Caso no Ministério da Saúde. [s.l.] Universidade Federal da Bahia - Escola de Administração, 2008.

SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Agenda 2030.** 2022. Disponível em: <<https://agenda2030.stj.jus.br/sobre-a-agenda-2030/>>.

APÊNDICE A – SBSC COMPLETO

Quadro 12 – SBSC completo

Missão			
<i>Promover o Desenvolvimento Sustentável na região do Baixo Jaguaribe por meio de iniciativas e projetos orientados junto aos setores públicos, privados, parceiros e sociedade civil</i>			
Visão			
<i>Ser referência no estado do Ceará em arranjos colaborativos intersetoriais em prol do Desenvolvimento Sustentável até 2025</i>			
OBJETIVO	INDICADORES	METAS	AÇÕES
SOCIOAMBIENTAL			
Articular ações para elevação dos indicadores socioambientais e econômicos	Número de ações e projetos desenvolvidos	24 por ano	Promover atividades interinstitucionais para desenvolvimento de projetos e ações de impacto socioambiental
	Número de instituições envolvidas em pelo menos uma ação deste tipo	50 ao ano	
	Quantidade de municípios contemplados pelos projetos e ações	15 por ano	
	Indicadores de desenvolvimento (IDH, PIB e IDS) dos Municípios	Elevação de 5% em cada indicador até 2025	
Expandir oportunidades para a conquista da cidadania	Número de formações profissionais e humanas articuladas	12 ao ano	Promover ações relacionadas à ética e cidadania, formação profissional, conscientização socioambiental, esporte,
	Quantidades de indivíduos atingidos	1200 pessoas por ano	

e da emancipação humana	% de redução do desemprego na região	30% até 2025	cultura entre outras que permitam o desenvolvimento e ascensão humana da população jaguaribana
	% de redução da quantidade de pessoas em situação de miséria na região	5% até 2025	
	% de redução da quantidade de pessoas em situação de pobreza na região	5% até 2025	
EIXOS DE ATUAÇÃO			
EMPREENDEDORISMO			
[EMP01] Estimular a criação de negócios sustentáveis na região	% de novos negócios sustentáveis	10% a mais até 2025	Estimular o mercado de resíduos de modo a estabelecer a comunicação entre fornecedores e compradores (ex.: através do estímulo ao cadastro no app Coleta Verde)
	% de negócios atuantes que passaram a adotar práticas sustentáveis	20% até 2025	Cobrar do poder público municipal o estabelecimento de leis que regulamentem os deveres das organizações e da sociedade para alcançar o desenvolvimento sustentável dos municípios
	Quantidade de eventos e mentorias sobre sustentabilidade empresarial	12 por ano	Realizar eventos e mentorias (presenciais e online) com especialistas da área sobre sustentabilidade empresarial, ODS e novas oportunidades e mercados para os empreendedores e interessados da região
	Número de pessoas e empresas atingidas por esses eventos	240 por ano	
[EMP02] Fomentar o surgimento de redes de cooperação para	Número de negociações e articulações realizadas para propor e criar essas parcerias	1 por ano	Realizar articulações e negociações entre os membros para criar parcerias de apoio e

fortalecimento de pequenos empreendedores	Número de parcerias criadas	40 parcerias até 2025	cooperação entre empresas grandes e pequenas da região
	Número de empresas com política de compra de pequenos	20 empresas até 2025	
	% de aquisições de pequenos empreendedores locais por empresa	10% dos insumos por ano	Auxiliar na organização de associações de pequenos empreendedores que possam representá-los e fortalecê-los
	Taxa de crescimento dos pequenos empreendedores apoiados	10% ao ano	
[EMP03] Fortalecer os ecossistemas de inovação existentes	Número de parcerias criadas para promover e desenvolver projetos e negócios inovadores	5 por ano	Estimular a comunicação e a cooperação entre os setores privado, público e universidades através da articulação de vagas de estágio, visitas técnicas e parcerias para desenvolver projetos
	Número de projetos inovadores desenvolvidos	4 até 2025	
	Número de novos negócios inovadores (startups e incubadoras)	3 até 2025	Fomentar a criação de startups e incubadoras, colaborando com os balcões de tecnologia e iniciativas das universidades
SUSTENTABILIDADE			
[SUS01] Apoiar ações de combate às queimadas	Número de instituições envolvidas	50 instituições até 2025	Criar rede de cooperação integrada aos bombeiros
	Quantidade de recursos cadastrados	100 recursos até 2025	
	% de redução do número de queimadas reportadas ao corpo de bombeiros e a órgãos públicos	50% até 2025	Realizar eventos simulados para treinamento das pessoas envolvidas na rede

	% de prefeituras que realizam a coleta dos diversos tipos de resíduos em todos os bairros e comunidades	15 até 2025	Cobrar das prefeituras a criação do programa de coleta seletiva e coleta de lixo em todo o território municipal e a destinação correta dos diversos tipos de resíduos
[SUS02] Estimular atividades de educação ambiental nas escolas e demais entidades	Número de escolas com programa de educação ambiental na grade curricular	50% das escolas da região até 2025	Estimular o desenvolvimento de atividades nas escolas e realização de visitas ao CEA da empresa Apodi, centrais e cooperativas de reciclagem etc
	Porcentagem de escolas com pontos de coleta instalados	50% das escolas da região até 2025	Criação de postos e campanhas de coleta seletiva nas escolas municipais
	Porcentagem de escolas que efetivamente realizam a coleta	No mínimo 70% das escolas com pontos instalados por ano	
	Número de instituições apoiadoras	10 por ano	Promover uma Olimpíada anual do meio ambiente entre as escolas (qual escola coleta mais resíduos recicláveis)
Número de alunos envolvidos	100 por IES por ano 200 por escola por ano	Promover uma Olimpíada Socioambiental/ Hackathon anual entre as IES a fim de buscar soluções para problemas da região	
Número de professores envolvidos	20 por IES por ano 10 por escola por ano		
[SUS03] Apoiar a consolidação do Consórcio de Gestão Integrada de Resíduos	% de resíduos enviados ao aterro em relação à quantidade de resíduos coletados	Menor do que 20% até 2025	Trabalhar com as Universidades o desenvolvimento de tecnologias e projetos para o reaproveitamento de resíduos a fim de reduzir a quantidade de lixo enviado ao aterro

Sólidos - Vale do Jaguaribe nos municípios	Número de cidades com política de gestão de resíduos sólidos efetiva	15 até 2025	Articular com os municípios a realização da triagem dos materiais e a criação do programa de coleta seletiva junto à população e as empresas
	Porcentagem de aumento da destinação de lixo reciclável para as cooperativas e centrais de reciclagem	20% ao ano	
	% de empresas com política de gestão de resíduos sólidos efetiva	20% até 2025	Incentivar junto às empresas um programa de logística reversa e a destinação correta dos resíduos gerados
	Quantidades de unidades de reciclagem com modelo de gestão estruturado	50% das unidades da região até 2025	Propor modelo de gestão das unidades de recebimento de resíduos nos municípios
[SUS04] Atuar em ações de preservação e gestão de recursos hídricos	Quantidade de organizações apoiadoras	50 até 2025	Incentivar projetos de redução do consumo de água nas entidades e pelos colaboradores
	Quantidade de treinamentos / oficinas realizadas	24 por ano	Capacitação dos atores locais / comunidade em gestão de Recursos Hídricos
	% de redução do consumo das reservas hídricas pelos municípios	5% por ano em relação ao ano anterior	
	% de recuperação e restauração (limpeza) de reservas hídricas	20% dos rios e lagoas poluídos da região até 2025	Restauração (despoluição) das lagoas e rios pelos municípios com apoio das demais organizações
SAÚDE			

[SAU01] Promover trocas de experiências sobre os protocolos de biossegurança entre os membros do comitê;	Quantidade de encontros realizados	2 ao ano	Compartilhar experiências de retorno às atividades presenciais e protocolos adotados, entre os membros através de apresentações e debates
	Número de apresentações dos protocolos adotados e normas vigentes	10 ao ano	
	Protocolos espelhados por outros membros	5 ao ano	
[SAU02] Apoiar ações de combate às endemias	Número de ações de conscientização apoiadas/realizadas	30 por ano	Articular com as prefeituras iniciativas de combate às endemias
	% de redução dos índices das endemias	10% em relação ao ano anterior	
	% de redução de afastamentos por infecções endêmicas	20% em relação ao ano anterior	Articular com as empresas iniciativas de combate às endemias
FORTALECIMENTO DO TERCEIRO SETOR			
[FTS01] Apoiar as ONGs da região em ações de atendimento emergencial à população economicamente vulnerável diante à calamidades;	Número de pessoas atendidas	600 por ano	Articular ações de distribuição de cestas básicas e kits de higiene pessoal pelos membros do comitê
	Quantidade de recursos doados (Tn de alimentos, kits, roupas, máscaras etc)	1 Tonelada por ano	
	Número de membros envolvidos nas ações	30 por ano	Articular ações de distribuição de máscaras e outros itens de proteção
	Número de parcerias formadas	5 projetos/ONGs por ano	
	Número de ações de conscientização realizadas	12 ao ano	Realizar junto aos membros campanhas de sensibilização enquanto a importância da vacinação da população

[FTS02] Apoiar as associações de catadores de resíduos sólidos	Número de associações apoiadas	10 por ano	Melhorar condições da sede
			Melhorar condições de galpão
	Quantidade de cestas básicas doadas	100 por ano	Promover campanhas de doação de alimentos para os catadores
	Quantidade de formações articuladas	10 por ano	Articular capacitações profissionais por instituições de ensino (IFs, escolas, universidades, etc)
	Quantidade de pontos de coleta articulados pelos membros	100 pontos até 2025	Incentivar o direcionamento de material para reciclagem às cooperativas por parte dos membros
Quantidade de resíduos enviados pelas instituições membros	100% do resíduo reciclável gerado não comercializado		
[FTS03] Fortalecer ações de cooperação com o terceiro setor	Quantidade de ONGs mapeadas	100% das ONGs da região	Mapear as ONGS da região e as ações desenvolvidas
	Número de parcerias formadas	20% do total de ONGS até 2025	Apresentar as ONGS e suas ações às organizações membros para prospectar apoio e interesses
	Número de ações/projetos realizados com o apoio do comitê e de seus membros	20% dos projetos até 2025	Apoiar associações pequenas em desenvolvimento
Apoiar projetos e ações da Cáritas			
ESPORTE			
	Número de comunidades organizadas	5 por ano	Promover o projeto <i>Love Futbol</i>

[ES01] Fortalecer o esporte regional	Número de organizações participantes	10 por ano	Promover jogos esportivos corporativos
	Número de cidades participantes	10 por ano	
	Quantidade de campeonatos/eventos realizados	2 por ano	
	Número de atletas envolvidos	400 por ano	Promover jogos esportivos regionais
	Número de modalidades	5 por torneio	
	Quantidade de alimentos arrecadada	1000 Kg por evento	
RECURSOS			
Integrar recursos (não apenas financeiros) multi-institucionais para o desenvolvimento de projetos de interesse coletivo	Valor financeiro obtido por ano	R\$ 60.000 por ano	Captar recursos para contratar colaboradores através de contribuição dos membros
	Número de contratados	2 por ano	
	Número de voluntários prospectados (alunos, estagiários etc)	5 por ano	Prospectar voluntários
Possuir representantes de todos os setores e de todos os municípios da região	% de organizações representadas por setor até 2025	20% das indústrias	Prospectar representantes dos diversos setores da sociedade através de convites via e-mail e eventos
		5% das empresas (comércio e serviços)	
		100% das IES	
		5% das escolas	
		100% das organizações governamentais	

		20% das organizações do terceiro setor	
	Quantidades de convites realizados e enviados	50 por ano	
	Número de municípios representados como membros efetivos do comitê	15 (100%) municípios do Vale do Jaguaribe até 2025	
	Quantidade de municípios representados nas reuniões quadrimestrais	15 municípios em cada reunião	
Estimular a atração de investimentos públicos e privados sustentáveis	Valor total de investimento atraído	R\$ 1.000.000,00 por ano	Criar uma frente parlamentar vinculada ao comitê
	Número de representações de interesse articuladas	2 por ano	Articular representações de interesses da região
	Número de organizações interessadas em investir na região	5 por ano	Promover a capacitação da mão de obra junto às IES e instituições públicas
PROCESSOS INTERNOS			
Otimizar a comunicação externa/ marketing do comitê	Alcance das publicações nas mídias sociais	100 acessos ao site por mês	Tornar o site e as redes sociais canais de comunicação com a sociedade, mantendo-os sempre atualizados
		500 novos seguidores no <i>instagram</i> por ano	
		30% a mais de alcance no <i>instagram</i> por ano	

	Quantidade de publicações realizadas	2 matérias no site por mês	
		2 posts no <i>instagram</i> por semana	
	Quantidade de interessados prospectados através dos posts	12 por ano	
	Número de instituições divulgadoras	30 por ano	Disseminar o Comitê de Sustentabilidade nos portais das instituições membros
	Frequência de repasse de informações para os novos membros	1 vez ao mês	Manter planilha de membros, contatos e lista automática de e-mails atualizadas
Tornar a comunicação interna do comitê mais eficiente	Frequência de feedbacks dos membros sobre as ações realizadas ao comitê	1 vez ao mês	Criar um espaço colaborativo de interação no site (ou outro meio) onde os membros possam dar feedback de suas ações, tirar dúvidas e compartilhar conteúdo.
	Frequência de repasse de informações gerais no grupo do comitê	1 vez ao mês	Manter grupo de comunicação atualizado
Otimizar o modelo de governança	Quantidade de líderes definidos	Um por eixo, 1 coordenador e 1 vice até março de cada ano	Definir lideranças para os subcomitês/ eixos de atuação e geral
	Aprovação de um modelo definido	Até mar/2022	Definir um regimento interno
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Criar uma rede colaborativa de organizações para	Número de eventos realizados para partilha de experiências	3 por ano	Criar uma base de projetos inovadores e sustentáveis disponibilizados sob licença creative commons

partilha de soluções e inovações;	Número de organizações envolvidas	50 organizações dos três setores envolvidas por ano	Promover a apresentação e disseminação de casos de sucesso em projetos e ações socioambientais entre as organizações, organizadas por eixo temático
	Número de projetos espelhados por outras instituições	2 ao ano	
Garantir o nível de satisfação dos colaboradores/ entidades envolvidos	Nível de satisfação geral médio anual	95%	Avaliação das reuniões, do engajamento e da satisfação dos membros no comitê a cada reunião
	Frequência de avaliação	A cada reunião trimestral	Avaliação dos projetos inovadores e sustentáveis desenvolvidos pelos membros (1 a 5 estrelas)
	% de atingimento dos objetivos e metas por eixo, perspectiva e geral	70% por ano	Realizar evento de apresentação dos resultados anual

**APÊNDICE B – DETALHAMENTO DAS FORÇAS, FRAQUEZAS,
OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DEFINIDAS NA ANÁLISE SWOT DO
PLANEJAMENTO ANTERIOR**

FORÇAS:

- **Grupo multi-institucional: governo, ong's, empresas e comunidades:** a participação de entidades de vários setores fortalece e garante mais oportunidades de atuação para o comitê;
- **Ampla abrangência geopolítica:** vários municípios do Vale do Jaguaribe estão representados no comitê e o objetivo a longo prazo é contar com a participação de todos, o que permite articular políticas públicas sustentáveis para a região;
- **Comprometimento das entidades/instituições envolvidas:** as organizações participantes demonstram interesse em contribuir efetivamente com o comitê e a região;
- **Existência de cursos formando pessoal qualificado para atuar em sustentabilidade:** a região conta IES com cursos que abrangem várias áreas incluindo a sustentável.
- **Iniciativa, envolvimento, coordenação e articulação do Grupo APODI:** ter este grupo de renome e grande relevância como uma das lideranças à frente do comitê traz maior credibilidade para o mesmo;
- **Preocupação com saúde e segurança:** antes mesmo da pandemia do novo corona-vírus, o comitê já tinha como um dos focos a necessidade de articular ações referentes à saúde e segurança da população;
- **Fundamentação nos princípios da sustentabilidade da ONU:** o comitê busca trabalhar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU;
- **Sinergia entre as instituições:** as mesmas apresentam interesses em comum bem como abertura para desenvolver projetos e ações em parceria.

FRAQUEZAS:

- **Descontinuidade na representação dos componentes do Comitê:** cada instituição é representada por dois membros de modo que na ocasião da saída desses membros de sua instituição ou impossibilidade de continuar representando-as no comitê e, após isso, se não houver manifestação de interesse por outros membros em assumir essa representação, o comitê perde a contribuição dessa instituição. Essa ocorrência é mais comum em entidades governamentais, uma vez que seus representantes tem um prazo de mandato limitado de quatro a oito anos;

- **Frágil comunicação:** não há um meio de comunicação, uma frequência e um portfólio definidos para repasse de informações aos membros;
- **Inexistência de cronograma anual:** não há um cronograma de atividades, responsáveis e prazos consolidado;
- **Matriz de responsabilidades inexistente:** não há a definição de funções e responsabilidades quanto as atividades administrativas do comitê nem quanto às ações e projetos, ficando à escolha dos membros decidirem contribuir ou não;
- **Baixa adesão de outras indústrias, além da APODI:** a adesão de indústrias da região ainda está em processo de desenvolvimento;
- **Risco de irregularidade fiscal por parte das prefeituras:** o que pode prejudicar o desenvolvimento das ações e projetos relativos à sustentabilidade por parte das mesmas.

OPORTUNIDADES:

- **Força Institucional:** o envolvimento de organizações abrangentes e relevantes para a região aumenta a força institucional do comitê, elevando seu reconhecimento e abrindo oportunidades para atuação;
- **Atratividade da Região: vinda crescente de indústrias:** a região encontra-se em processo de desenvolvimento industrial e tecnológico, o que oportuniza maior preocupação e apoio ao desenvolvimento sustentável;
- **Fortalecimento da identidade e da cultura regional:** os esforços para preservar a identidade, a cultura e, conseqüentemente, o meio ambiente ganham cada vez mais importância na região;
- **Diversidade das potencialidades regionais e vocações econômicas/produativas: agrícola, mineral, carnicultura, têxtil, metalmecânico, calçadista, etc.:** as diversas necessidades de insumos para garantir suas operações faz com que a preservação dos recursos sejam um fator a considerar assim como as ações necessárias para isso, o que abre oportunidades para o comitê atuar em diversas áreas;
- **Potencial para energias limpas:** a região, por suas características de clima quente/ensolarado e cidades litorâneas, apresenta grande potencial para geração de energia solar e eólica;

- **Participação das instituições educacional e potencial para qualificação da mão-de-obra:** a diversidade de cursos de formação de nível técnico e superior das universidades e institutos membros permite a qualificação da mão-de-obra para atender às necessidades do mercado de trabalho regional, gerando emprego e renda e melhorando a qualidade de vida da população.

AMEACAS:

- **Instabilidade política:** as incertezas quanto às políticas públicas e sua continuidade ao decorrer das mudanças de governos ameaça o desenvolvimento de políticas sustentáveis;
- **Falta de recursos:** mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, o comitê necessita de recursos tanto humanos quanto financeiros para garantir a sua plena operacionalização a longo prazo. No entanto, falta definir de onde proverão estes recursos;
- **Insuficiência da política pública:** a política pública ainda se faz insuficiente para abranger e apoiar todas as iniciativas de desenvolvimento sustentável necessárias para a região;
- **Descontinuidade política:** a descontinuidade na representação das entidades políticas ao fim do mandato de seus representantes pode ocasionar a perda de apoio de determinadas instituições públicas por falta de interesse de novos representantes;
- **Ambiente econômico e social desfavorável:** as crises econômicas ocorridas nos últimos anos têm impactado negativamente a sociedade gerando desemprego, prejuízos e riscos à operação das organizações e, conseqüentemente, do comitê visto que é formado pelas mesmas;
- **Autopromoção política e pessoal:** podem haver pessoas e instituições que somente entrem no comitê para se autopromoverem. O comitê necessita de representantes realmente engajados nas causas socioambientais e proativas;
- **Desemprego:** o desemprego é um fator preocupante que reflete a desqualificação da mão de obra em alguns casos e, em outros, as dificuldades de quitação de custos e sobrevivência das organizações principalmente em períodos de crise financeira;
- **Crise hídrica:** a crise hídrica que vem se estendendo ao longo dos anos na região ameaça a sobrevivência das organizações, principalmente das indústrias visto que a água é um dos insumos produtivos principais em grande parte destas, além de ameaçar também a subsistência da população.