

---

2018 - 2038

**LIDER** 

**LIDERANÇA PARA O  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

---

Plano de Ações Estratégicas para o  
Desenvolvimento Sustentável do Território  
que Integra a Associação de Municípios do Oeste de SC

## MUNICÍPIOS

LEONIR ANTONIO HENTGES  
**Prefeito de Águas de Chapecó**

RICARDO ROLIM DE MOURA  
**Prefeito de Águas Frias**

JANETE PARAVIZI BIANCHIN  
**Prefeita de Arvoredo**

GLAUBER BURTET  
**Prefeito de Caxambu do Sul**

LUCIANO BULIGON  
**Prefeito de Chapecó**

CARLOS ALBERTO TOZZO  
**Prefeito de Cordilheira Alta**

IZEU JONAS TOZETTO  
**Prefeito de Coronel Freitas**

RUDIMAR CONTE  
**Prefeito de Formosa do Sul**

LUIZ CLÓVIS DAL PIVA  
**Prefeito de Guatambu**

DORILDO PEGORINI  
**Prefeito de Jardinópolis**

NÉDIO ANTONIO CASSOL  
**Prefeito de Nova Erechim**

MARCIANO PAGLIARINI  
**Prefeito de Nova Itaberaba**

NÉVIO MORTARI  
**Prefeito de Paial**

MÁRIO WOITEXEM  
**Prefeito de Pinhalzinho**

JUARES BET  
**Prefeito de Planalto Alegre**

JULCILAR LORENZETTI  
**Prefeito de Santiago do Sul**

RUDI MIGUEL SANDER  
**Prefeito de São Carlos**

DARCI CERIZOLLI  
**Prefeito de Serra Alta**

ÉDER MARMITT  
**Prefeito de Sul Brasil**

CELSO MATIELLO  
**Prefeito de União do Oeste**

Erceiras

## **ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO OESTE - AMOSC**

Mário Afonso Woitexem

**Presidente da AMOSC**

Vera Rosa Back Sartoretto

**Diretora Executiva**

*Parceiras*

## SUMÁRIO

LIDER INTEGRAÇÃO DA AMOSC .....	04
INTRODUÇÃO .....	05
O PROGRAMA LIDER .....	06
CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO .....	11
RETROSPECTO LIDER INTEGRAÇÃO DA AMOSC .....	15
ANÁLISE DE AMBIENTE .....	25
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	33
AGENDA DE OBJETIVOS E METAS .....	36
ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA .....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46

*Sumário*

# LIDER

## LIDER INTEGRAÇÃO DA AMOSC

### Visão

VISÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO OESTE ATÉ 2040.  
SER A MELHOR REGIÃO DO ESTADO DE SC PARA INVESTIR, TRABALHAR  
E VIVER.

### Missão

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO OESTE  
CATARINENSE, FOMENTANDO AÇÕES CRIATIVAS, INTEGRADAS E  
INCLUSIVAS, ENTRE TODOS OS SETORES, COM FOCO NO BEM ESTAR DAS  
PESSOAS.

### Valores

- Integridade
- Transparência
- Comprometimento

- Associativismo
- Empreendedorismo
- Solidariedade



# Introdução

O plano de ações estratégicas 2019 – 2038, para o desenvolvimento sustentável do território que integra a Associação de Municípios da Região Oeste é um conjunto de propostas e diretrizes, com vistas a pactuar uma agenda positiva de desenvolvimento regional e dar visibilidade aos projetos elencados no Programa LIDER, em parceria com os municípios que fazem parte da AMOSC e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, o Sebrae.

A agenda se insere como um instrumento de orientação e direcionamento, para atuação do grupo a partir do Programa LIDER, de instituições parceiras, poder público e demais lideranças empresariais e organizações civis organizadas, na formulação e execução de projetos, programas e ações de intervenção, que visem à promoção do desenvolvimento sustentável da região, por meio de uma governança institucionalizada junto a AMOSC.

O Sebrae atua como catalizador no processo, por meio de consultoria e instrutoria, na articulação, mobilização e sensibilização, para a implementação, monitoramento e gestão do programa no território.

As lideranças regionais são os protagonistas do programa, atuando na execução e integração das ações propostas nas estratégias de desenvolvimento regional. Ao produzirem e adotarem este documento, os participantes do Programa LIDER se comprometem a implementar estas ações, em um processo contínuo de mobilização e integração de lideranças e instituições, na formação de parcerias e na promoção do desenvolvimento sustentável da região, de forma economicamente viável, ambientalmente correta, socialmente justa e culturalmente desenvolvida.

## O PROGRAMA LIDER

Concebido para mobilizar e apoiar as lideranças para a efetivação das vocações e otimização dos recursos, com ênfase nos pequenos negócios e sua geração e distribuição de renda, por meio de uma governança local e regional, para promover a integração, a organização, implantação e gestão, de forma empreendedora e participativa, das políticas de interesse público e regional.

Propõe-se uma intervenção ou reinvenção regional, para a geração ou fortalecimento de uma identidade regional, com potencial para o desenvolvimento dos pequenos negócios em uma cadeia produtiva regional potencial economicamente.

Segue os princípios da Gestão Empreendedora para o Desenvolvimento Sustentável, por meio de um modelo de governança efetiva.

### *Histórico*

O Programa LIDER é fruto de uma sequência de vários programas realizados pelo Sebrae, em território nacional, no ambiente de negócios, como o PRODER, DELIS, SEBRAE IDEAL, DET e POLÍTICAS PÚBLICAS, e tem como objetivo capacitar e formar Atores de Desenvolvimento locais e regionais, para o exercício de uma Governança sólida em um território, no desenvolvimento dos pequenos negócios.

### *Justificativa*

Nasce da necessidade de uma estratégia que potencialize os avanços permitidos pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, permitindo a integração regional dos municípios brasileiros, por meio de uma Governança, formada por atores, dos setores público, privado e o terceiro setor; como protagonistas de um plano de desenvolvimento para a região.

### *Objetivo de programa*

Promover a mobilização de lideranças para a criação, formulação e implantação de um programa de desenvolvimento regional, e seus mecanismos de sustentação, congregando e integrando os seguintes setores:

- ▶ Setor Público;
- ▶ Setor Privado;
- ▶ Terceiro Setor.

# Visão de resultada

Mobilização das lideranças para a invenção ou reinvenção regional e a geração ou fortalecimento do sentimento de regionalidade e da identidade regional, com foco no seu desenvolvimento e dos pequenos negócios, por meio de:

- ▶ **Lideranças regionais unidas em torno de um objetivo comum.**
- ▶ **Visão de futuro regional e criação da agenda estratégica da região.**
- ▶ **Implantação e operação da instituição de gestão do Plano Estratégico Regional.**
- ▶ **Definição e operação do grupo de impulsão do desenvolvimento sustentável da região.**

## *Público-alvo*

Empresários, gestores municipais e de entidades do terceiro setor com perfil de liderança e potencial de atuação junto a comunidade regional no processo do desenvolvimento sustentável.



# Estrutura do programa

O Programa LIDER foi concebido para acontecer em três fases: **pré-operacional** (fase da articulação); **operacional** (fase do planeamento) e **pós-operacional** (fase da gestão/governança).



# Escopo detalhado

O Programa LIDER foi concebido para acontecer em três fases: **pré-operacional** (fase da articulação); **operacional** (fase do planejamento) e **pós-operacional** (fase da gestão/governança).



## 1) Fase Pré-Operacional (Fase da Articulação)

Etapa I: Identificação da Situação Regional;

Etapa II: Sensibilização e Formação do Grupo.



## 2) Fase Operacional (Fase do Planejamento)

Encontro 1: Construção da Coesão e Identidade do Grupo;

Encontro 2: Gestão Compartilhada da Mudança;

Encontro 3: Desenvolvimento da Liderança Empreendedora;

Encontro 4: Oportunidades de Articulação e Negociação;

Encontro 5: A Escola do Futuro da Região;

Encontro 6: Formulação de Estratégias de Desenvolvimento;

Encontro 7: Elaboração do Plano de Ação;

Encontro 8: Institucionalização e Governança do

Desenvolvimento Regional.



## 3) Fase Pós-Operacional (Fase da Gestão/Governança)

Fórum I: Monitoramento dos Compromissos Regionais;

Fórum II: Monitoramento dos Compromissos Regionais.

Fórum III: Monitoramento dos Compromissos Regionais;

Fórum IV: Monitoramento dos Compromissos Regionais.

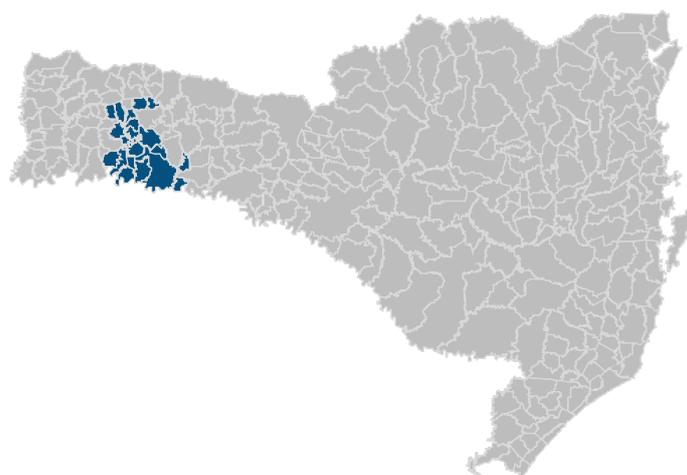
Fórum V: Monitoramento dos Compromissos Regionais.

# CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO

## RECORTE REGIONAL

Visando o desenvolvimento regional, a Associação de Municípios do Oeste de Santa Catarina firmou uma parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, para a implantação do Programa “LIDER Integração da AMOSC”.

São 20 municípios que integram o Programa “LIDER Integração da AMOSC”, representados por empresários, gestores municipais e de entidades do terceiro setor, com perfil de liderança e potencial de atuação junto à comunidade regional dos municípios.



**Mapa:** municípios da região Oeste, que integram a AMOSC.

## ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL SUSTENTÁVEL (IDMS)

A Federação Catarinense de Municípios (FECAM) utiliza o “Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável (IDMS)”; uma das ferramentas do Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável, que tem como objetivo avaliar os municípios segundo seu nível de desenvolvimento sustentável. Além disso, esta ferramenta busca auxiliar agentes públicos a se situarem em relação a um cenário futuro desejável e a definirem prioridades locais e regionais, visando à conquista de patamares mais elevados de sustentabilidade e bem-estar social e estimulando a alocação eficaz de recursos

O IDMS é composto por quatro dimensões: sociocultural, econômica, ambiental e político institucional. Essas dimensões, por sua vez, se subdividem em subdimensões, indicadores e variáveis.

Todos os índices e sub índices municipais são classificados em um dos intervalos abaixo. As classificações são utilizadas em todos os níveis do sistema, de modo que o usuário possa verificar as classificações dos municípios e regiões, tanto para o índice geral, quanto para dimensões, subdimensões, indicadores ou variáveis. O valor obtido pode variar de 0,00 a 1,00, sendo considerado melhor quando estiver mais próximo de 1,00.

VALOR DO IDMS	CLASSIFICAÇÃO
Maior ou igual a 0,875	ALTO
Maior ou igual a 0,750 e menor do que 0,875	MÉDIO ALTO
Maior ou igual a 0,625 e menor do que 0,750	MÉDIO
Maior ou igual a 0,500 e menor do que 0,625	MÉDIO BAIXO
Menor do que 0,500	BAIXO

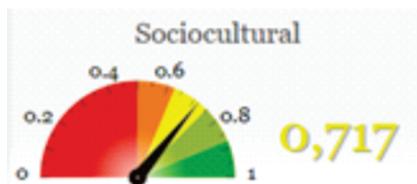
Fonte: Federação Catarinense de Municípios - FECAM.

## Índice de Desenvolvimento Sustentável da Região da AMOSC

Apresentam-se os indicadores da região da AMOSC no ano de 2018, de acordo com as dimensões.

### Dimensão Sociocultural

A dimensão Sociocultural é composta por indicadores das áreas de: Educação; Saúde; Cultura e Habitação. A partir dos gráficos abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho médio alto na área de Habitação, alcançando nota 0,838, e um desempenho médio alto no quesito Educação, com nota 0,772. Entretanto, apresenta um desempenho médio no segmento Saúde, com nota 0,686 e um desempenho baixo no item Cultura, com nota 0,452, conforme o gráfico abaixo:



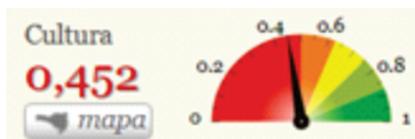
#### Educação



#### Saúde



#### Cultura

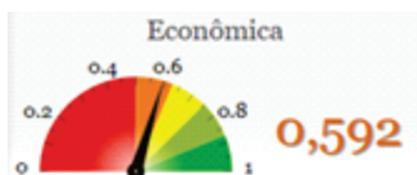


#### Habitação



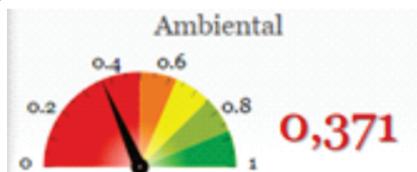
### Dimensão Econômica

A dimensão Econômica é composta por indicadores da área econômica, como agregação de valor econômico; dinamismo econômico e nível de renda. A partir do gráfico abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho médio baixo na área, com nota 0,592:



## Dimensão Ambiental

A dimensão Ambiental é composta por indicadores da área de meio ambiente, como cobertura de saneamento básico, gestão ambiental e preservação ambiental. A partir do gráfico abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho baixo na área, com nota 0,371:

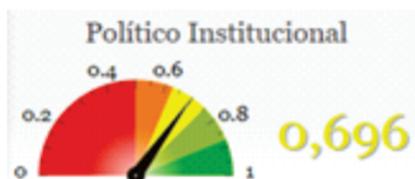


### Meio Ambiente



## Dimensão Político Institucional

A dimensão Político Institucional é composta por indicadores como: Finanças Públicas, Gestão Pública e Participação Social. A partir dos gráficos abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho médio alto na área de Gestão Pública, com nota 0,794, um desempenho médio na área de Finanças Públicas, com nota 0,681 e um desempenho médio baixo na área de Participação Social, com nota 0,619.



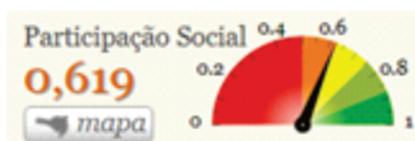
### Finanças Públicas



### Gestão Pública



### Participação Social



## RETROSPECTO LIDER INTEGRAÇÃO DA AMOSC

No dia 15 de maio de 2018, foi realizado o lançamento do Programa LIDER, no hotel Bertaso em Chapecó, com o grupo de trabalho da Coordenadoria Regional do SEBRAE na Região Oeste e AMOSC.



Foto: I Seminário "LIDER Integração da AMOSC", no Hotel Bertaso em Chapecó-SC, no dia 15 de maio de 2018.

## ENCONTRO I

O Encontro I “Construção da Coesão e Identidade do Grupo” foi realizado nos dias 06 e 07 de agosto de 2018, nas dependências do Hotel Lang, no município de Chapecó-SC e contou com a participação inicial de cerca de 100 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), que foram pré-selecionadas no programa e confirmaram presença no primeiro encontro.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, foi feita a introdução do Programa “LIDER – Lideranças para o Desenvolvimento Regional”; seus objetivos, público alvo, carga horária e datas definidas no seminário inicial.

Ainda pela manhã, foi convidado para a palestra “gente que faz”, a professora e ex-secretária executiva da AMOSC, Márcia Damo, que compartilhou com o grupo a trajetória de desenvolvimento regional da região desde as primeiras iniciativas realizadas nos anos 1990, como o FORUMCAT e a elaboração de planos de desenvolvimento.

Durante os turnos seguintes, ocorreram as apresentações individuais dos participantes e iniciaram-se os trabalhos de mapa mental com subgrupos. Esta atividade integradora, além de aproximar as lideranças, também fez com que suas ideias sobre o desenvolvimento regional fosse tema de conversas e contrapontos, gerando mapas sobre aspectos importantes. Ao mesmo tempo, foi possível perceber a similaridade das apresentações e temas trazidos.



Foto: 1º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no Hotel Lang, nos dias 06 e 07 de agosto de 2018.

## ENCONTRO II

O Encontro II “Gestão Compartilhada da Mudança” foi realizado nos dias 17 e 18 de setembro de 2018, nas dependências do CTG, no município de Pinhalzinho e contou com a participação de cerca de 80 lideranças inscritas no programa, entre os três setores (público, privado e terceiro setor).

Durante os dois dias do encontro, foram abordados os temas relacionados à proposta da gestão compartilhada da mudança, estimulando o grupo de participantes a pensar nas mudanças como fenômeno inerente e permanente da história humana, desenvolvendo-se estratégias para facilitar a aceitação de mudança que implicarão no desenvolvimento regional.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, foi convidado para a palestra “gente que faz”, o coordenador de Desenvolvimento Regional da FECAM, de Florianópolis-SC, Sr. Emerson Souto, que compartilhou com o grupo o Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável – SIDEMS como ferramenta de auxílio na elaboração do diagnóstico regional.

O grupo trabalhou na proposta “mudanças de paradigmas – o que nos parece impossível” e trouxeram listas consideráveis de questões que serviram de base para a pergunta “O que nos distinguirá?” em um levantamento de recursos e tendências. A partir dos recursos e tendências levantados, formam apontados os mais importantes para o desenvolvimento da região, numa escolha ponderada com cuidado por todos. Geraram a definição dos eixos de atuação no “LIDER Integração da AMOSC”.



Foto: 2º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no CTG de Pinhalzinho-SC, nos dias 17 e 18 de setembro de 2018.

## ENCONTRO III

O Encontro III “Desenvolvimento da Liderança Empreendedora” foi realizado nos dias 08 e 09 de outubro de 2018, nas dependências do Clube Gaúcho, no município de Coronel Freitas-SC e contou com a participação de cerca de 70 lideranças inscritas no programa, entre os três setores (público, privado e terceiro setor).

O encontro objetivou-se proporcionar a consciência de que o desenvolvimento regional encontrar-se-á mais próximo, quanto mais integrados estiverem os líderes presentes, propiciar ao grupo presente, a consciência da formação de rede que se encontra em processo de formação, como fundamento para a institucionalização do Fórum, que se pretende de forma permanente e gerar aos participantes, oportunidades de exercitarem atitudes, habilidades e comportamentos que efetivamente constituem o perfil de um líder empreendedor.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, foi validado com o grupo a definição de eixos estratégicos de desenvolvimento para a região da AMOSC:

1. Eixo:Infraestrutura;
2. Eixo:Saúde;
3. Eixo:Turismo;
4. Eixo:Educação;
5. Eixo:Agronegócio;
6. Eixo:Ecossistema de Inovação.
7. Eixo:Gestão Pública
8. Eixo:Industrialização Regional.

O grupo reviu estas escolhas após alguns questionamentos e optou por sete eixos mais estratégicos, priorizados para a construção do “Plano de Desenvolvimento Regional”, a partir dos próximos seis encontros, como previsto na metodologia do Programa LIDER.

1. Eixo:Infraestrutura;
2. Eixo:Saúde;
3. Eixo:Turismo;
4. Eixo:Educação;
5. Eixo:Agronegócio;
6. Eixo:Industrialização e Inovação.
7. Eixo:Gestão Pública

Na sequência dos trabalhos do primeiro dia, após o intervalo, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades da oficina: empreendedores em ação; onde os participantes foram divididos em grupos com a missão de mobilizar esforços para beneficiar a Associação de Voluntários do Hospital Regional do Oeste - AVHRO.

Ao término dos trabalhos do segundo dia, os grupos conseguiram arrecadar um montante aproximado de R\$ 90.000,00 em mantimentos, como alimentos não perecíveis, mobiliário, produtos de higiene e limpeza e dinheiro. A representante da AVHRO compareceu ao 3º Encontro do LIDER, para receber os resultados apurados até o momento, pelos grupos e os materiais e recursos arrecadados. No decorrer dos meses seguintes, ainda foram enviados registros pelos grupos de trabalho, dos momentos de entregas dos compromissos assumidos pelos doadores.



Foto: 3º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no Clube Gaúcho de Coronel Freitas-SC, nos dias 08 e 09 de outubro de 2018.



Foto: montante arrecadado para AVHRO dos municípios da região da AMOSC, durante o 3º Encontro.

#### ENCONTRO IV

O Encontro IV “Oportunidades de Articulação e Negociação” foi realizado nos dias 05 e 06 de novembro de 2018, nas dependências do Hotel Pratas Thermas, no município de São Carlos-SC e contou com a participação de cerca de 60 lideranças inscritas no programa e que confirmaram presença no quarto encontro.

O encontro objetivou-se proporcionar a consciência do exercício de articulação e negociação, como forma de se prepararem para enfrentar as necessidades, barreiras e desafios que surgirão durante o processo de mobilização. O Encontro anterior já possibilitou o exercício preliminar de tais habilidades, que se localizam no epicentro da liderança. Assim, a intenção é insistir em seu aprimoramento, com a prática da negociação e da articulação, dentro e fora do grupo.

No período da tarde, conforme negociado com o grupo no encontro anterior, sobre a presença de palestrantes (especialistas) que abordem os temas levantados como eixos das potencialidades regionais; ocorreram seis palestras e debates, com especialistas convidados pelo grupo, para explorarem as percepções individuais com relação aos temas abordados, favorecendo um alinhamento futuro às percepções grupais.

As palestras e debates seguiram no período da tarde, com a seguinte ordem de apresentação:

1º Palestra: Eixo “Agronegócios”; com a participação do Sr. Claudio Post, Presidente da Federação das Cooperativas Agrícolas de SC – FECOAGRO.

2º Palestra: Eixo “Infraestrutura”; com a participação do Sr. Egidio Martorano, responsável pela área de Logística da Federação das Indústrias do Estado de SC - FIESC.

3º Palestra: Eixo “Turismo”; com a participação da Sra. Zene Drodowski, Presidente da Fundação Turística de Porto Belo - SC.

4º Palestra: Eixo “Gestão Pública”, com a participação do Sr. Piter Santana, Secretários de Desenvolvimento de Florianópolis – SC.

5º Palestra: Eixo “Inovação e Industrialização”, com a participação do Sr. Claudio Jacoski, Reitor da Unochapecó.

6º Palestra: Eixo “Saúde”, com a participação do Sr. Leonardo Ecco, do Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de SC.

Na sequência dos trabalhos do segundo dia do quarto encontro, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades com oficinas de rodadas de conhecimento em grupos.

O grupo avaliou prós e contras de cada eixo, com o objetivo de gerar informações válidas e úteis sobre o potencial e o diferencial da região, de promover a reflexão sobre as informações obtidas para prospecção de estratégias e aprofundar a consciência do processo grupal e da realidade regional.



Foto: 4º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no Hotel Pratas Thermas em São Carlos-SC, nos dias 05 e 06 de novembro de 2018.



Foto: 4º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no Hotel Pratas Thermas em São Carlos-SC, nos dias 05 e 06 de novembro de 2018.

## ENCONTRO V

O Encontro V “A Escolha do Futuro da Região” foi realizado nos dias 03 e 04 de dezembro de 2018, nas dependências do Restaurante Dom Guilherme, no município de Guatambu - SC e contou com a participação de cerca de 50 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), inscritas no programa e que confirmaram presença no quinto encontro.

O encontro objetivou-se iniciar a formulação do “Plano Estratégico Regional”, concluindo as fases de “Visão, Missão e Valores”; alcançar as grandes bandeiras do desenvolvimento que expressem o sentimento, as utopias e a ousadia da região representada por suas lideranças; propiciar ao grupo o desenvolvimento da rede regional de desenvolvimento, estruturada a partir dos objetivos comuns e gerar, aos participantes, entendimento sobre os conceitos e métodos de elaboração de planos estratégicos, para ampliar nos participantes as habilidades de negociação e de construção compartilhada de objetivos.

Os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades com a proposta de sensibilizar no grupo um processo de intensa atuação conjunta para formular as bases estratégicas do plano regional de desenvolvimento, onde começam a se definir com clareza as principais referências internas do grupo e experiências concretas, que visam a qualificação dos participantes para a prática da cultura empreendedora na região.

O grupo construiu suas manchetes de jornais de forma lúdica, se projetando em 5, 10, 15 e 20 anos no futuro, o que deu a base para pensar pontos do plano estratégico regional. A partir da “escolha do futuro da região”, começaram a definir com mais clareza as principais referências internas do grupo e experiências concretas, para se projetar no futuro, com base nos pontos fortes e nos críticos. O grupo iniciou a construção do “Plano Estratégico Regional”, concluindo as fases:

*Visão*

Ser a melhor região do estado de SC para investir, trabalhar e viver.

*Missão*

Promover o desenvolvimento sustentável do oeste catarinense, fomentando ações criativas, integradas e inclusivas entre todos os setores, com foco no bem estar das pessoas.

*Valores*

- Integridade
- Transparência
- Comprometimento
- Associativismo
- Empreendedorismo
- Solidariedade



Foto: 5º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no município de Guatambu-SC, nos dias 03 e 04 de dezembro de 2018.



Foto: 5º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no município de Guatambu-SC, nos dias 03 e 04 de dezembro de 2018.

## ENCONTRO VI

O Encontro VI do Programa “LIDER Integração da AMOSC” foi realizado nos dias 28 e 29 de janeiro de 2019, em Chapecó - SC, no Centro de Cultura e Eventos. No Encontro VI denominado “Formulação de Estratégias de Desenvolvimento”, deu-se continuidade às etapas de elaboração do “Plano Estratégico Regional”, definindo as estratégias, fixando prioridades e definindo as metas, com a participação de cerca de 50 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), inscritos no programa e que confirmaram presença no sexto encontro.

A principal atividade do grupo no sexto encontro foi à definição das estratégias que serão utilizadas para mudar a realidade do futuro da região e na direção desejada. O grupo avançou na definição de prioridades e definição das metas. Desta forma, o grupo deixa de ter um “sonho ou desejo” e passa a determinar o que, como e quando será feito.

Na sequência dos trabalhos do segundo dia do sexto encontro, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades com a proposta de sensibilizar no grupo um processo de intensa atuação conjunta, para formular as bases estratégicas do “Plano Regional de Desenvolvimento”.

A análise da matriz “S.W.O.T” (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) no ambiente interno e externo da região, com relação aos sete eixos:

- 1.Eixo: Infraestrutura;**
- 2.Eixo: Saúde;**
- 3.Eixo: Turismo;**
- 4.Eixo: Educação;**
- 5.Eixo: Agronegócio;**
- 6.Eixo: Industrialização e Inovação.**
- 7.Eixo: Gestão Pública**



Foto: 6º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, no Centro de Evento e Cultura de Chapecó-SC, dias 28 e 29 de janeiro de 2019.

## ENCONTRO VII

O Encontro VII do Programa “LIDER Integração da AMOSC” foi realizado nos dias 25 e 26 de fevereiro de 2019, em Serra Alta - SC. No Encontro VII “Elaboração do Plano de Ação” deu-se continuidade às etapas de elaboração do Plano Estratégico Regional, definindo as estratégias, fixando prioridades e o desenho do plano de ação para cada objetivo estratégico, com a participação de cerca de 40 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), inscritas no programa.

A principal atividade do grupo no sétimo encontro foi à definição dos objetivos estratégicos e as metas que serão medidas, para mudar a realidade do futuro da região, por meio os planos de ação por eixo temático priorizado. O grupo consolidou a definição de prioridades e definição das metas.

No período da manhã do primeiro dia, foi realizado o painel “Gente que Faz”, com Sr. Ângelo Sanches Thurler, Secretário de Turismo e Cultura de Canela, no Rio Grande do Sul, com o tema “Estratégias Inovadoras para alavancar o Turismo e a Economia nos Municípios”; com o case de Canela.

Utilizando a metodologia “world café”, o grupo passou a interagir com todos os eixos, conhecendo e contribuindo com ideias e informações complementares.



Foto: 7º Encontro “LIDER Integração da AMOSC”, em Serra Alta-SC, dias 25 e 26 de fevereiro de 2019.

## ENCONTRO VIII

O Encontro VIII da fase operacional do Programa “LIDER Integração da AMOSC” foi realizado nos dias 25 e 26 de março de 2019, em Chapecó-SC, nas dependências da UnoChapecó. O Encontro VIII “Institucionalização e Governança do Desenvolvimento da Região”, deu-se a passagem do grupo para sua nova etapa, trabalhando o encerramento de uma fase de construção e o início da fase de implantação de projetos. Participaram do oitavo encontro cerca de 50 lideranças inscritas no programa.

No período da tarde, foram convidadas lideranças de instituições públicas e privadas, empresários e gestores públicos, para uma apresentação dos resultados de trabalho dos oito encontros do Programa “LIDER Integração da AMOSC”, com a participação de cerca de 100 lideranças.

A principal atividade do grupo no oitavo encontro foi a preparação e revisão da apresentação dos planos de ação dos eixos estratégicos priorizados. Os integrantes dos grupos temáticos que compõem o “LIDER Integração da AMOSC” apresentaram os planos de ação aos seus convidados, provenientes de instituições públicas e privadas, empresários e gestores públicos, no período da tarde do primeiro dia, encerrando assim a fase operacional do Programa LIDER na região da AMOSC.



Foto: 8º Encontro "LIDER Integração da AMOSC", na Unochapecó - Chapecó -SC, dias 25 e 26 de março de 2019.

## ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidades, das ameaças, dos pontos fortes e pontos fracos que afetam a organização no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a que atinja seus objetivos.

O monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico. Estar atento às tendências e modificações é condição essencial ao desenvolvimento e aprimoramento da missão e visão ao longo do tempo. As oportunidades são situações externas que dão à instituição a possibilidade de atingir os objetivos. De maneira inversa, as ameaças são situações externas que colocam a instituição diante de dificuldades para o cumprimento dos objetivos; considerando que no ambiente externo ou macro ambiente, o grupo tem pouco ou nenhum poder de influência, a exemplo de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e geográficas.

No ambiente interno, os pontos fortes são características internas, tangíveis ou não, que podem fornecer uma vantagem ou uma facilidade para atingir seus objetivos. Ao contrário, os pontos fracos são características internas, tangíveis ou não, que colocam em situação de desvantagem ou dificuldade para o cumprimento dos objetivos.

Por meio de oficinas participativas, orientadas pela metodologia LIDER e valendo-se da ferramenta de análise SWOT, o grupo "LIDER Integração da AMOSC" procedeu às atividades de análise do ambiente da região, com base nos eixos estratégicos do agronegócio; da educação, inovação e tecnologia; da infraestrutura; da inovação na gestão pública e do turismo; cujo resultado integra o quadro abaixo.

### Matriz SWOT

#### INFRAESTRUTURA

##### Pontos Fortes

- ▶ Aeroporto Regional.
- ▶ Malha viária implantada.
- ▶ Posição geográfica com o Mercosul favorável.

##### Oportunidades

- ▶ Estação aduaneira.
- ▶ Porto seco.
- ▶ Parceria Público Privada para alavancar investimentos.
- ▶ Implantação de Ferrovias multi modais ou Implantação de ferrovias integradas aos outros modais logísticos existentes.
- ▶ Alto Potencial de geração de energia solar na região.

##### Pontos Fracos

- ▶ Infraestrutura de Portos deficiente.
- ▶ Falta de Planejamento Estratégico em Infraestrutura.
- ▶ Falta de Segurança nas rodovias.
- ▶ Falta de distribuição de energia elétrica adequada, principalmente para demandas industriais.
- ▶ Falta de Mobilidade Urbana.
- ▶ Baixa cobertura de Saneamento Básico.
- ▶ Meios de comunicação.
- ▶ Ausência de outros modais (Ferroviário; aquaviário) para escoar a produção.

##### Ameaças

- ▶ Tendência de falta de abastecimento de água.
- ▶ Tendência de estagnação dos investimentos públicos com consequente deterioração da infraestrutura.
- ▶ Perda de vantagem competitiva da agroindústria causada pela infraestrutura deficitária.

## ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

### Pontos Fortes

- ▶ Universidades engajadas na comunidade.
- ▶ Domínio e liderança em tecnologia na produção de carnes.
- ▶ Cultura empreendedora.
- ▶ Região com característica associativista.
- ▶ Existência de uma comunidade regional voltada à inovação – Desbravalley.

### Oportunidades

- ▶ Criação de novas alternativas tecnológicas para o agronegócio familiar.
- ▶ Desafios tecnológicos para aumento da produtividade e qualidade do setor de alimentos.
- ▶ Demandas do agronegócio por soluções inovadoras.
- ▶ Uso de plataformas tecnológicas e novos modelos de negócios para alavancar negócios.
- ▶ Acesso a novos mercados - apoio a produtores da região (legal, impostos, certificação regional)
- ▶ Estruturação de fundos (VC, SC).

### Pontos Fracos

- ▶ Universidade com pouca história.
- ▶ Falta de conhecimento em Gestão de Startups, Gestão de empresas e Gestão de Investimentos.
- ▶ Resistência à mudança (Inovação) (De quem?).
- ▶ Falta de conhecimento sobre como acessar fontes específicas de financiamento.
- ▶ Infraestrutura precária, especialmente telecomunicações.

### Ameaças

- ▶ Fuga de talentos para grandes centros.
- ▶ Aumento da concorrência com outros centros regionais.

## TURISMO

### Pontos Fortes

- ▶ Águas termais em diversos municípios.
- ▶ Aldeia indígena.
- ▶ Instâncias constituídas.
- ▶ Lagos formados por barragens (Caxambu, Águas, Palmitos, Arvoredo, Paial, Chapecó, São Carlos).
- ▶ Turismo de eventos e negócios.
- ▶ Aeroporto Regional com voos diários.
- ▶ Chapecoense.
- ▶ Existência da entidade CVB (municípios unir forças para divulgação).
- ▶ Existência de Revista turística (lançamento Vale das Águas) como veículo de divulgação.

### Oportunidades

- ▶ Divulgação solidária (motoristas de ônibus e caminhões que viajam País a fora).
- ▶ Turismo saúde e bem estar.
- ▶ Natureza (diversas opções para ecoturismo).
- ▶ Clima (estações climáticas bem definidas).
- ▶ Agro Turismo (visitas orientadas nas agroindústrias e propriedades rurais).
- ▶ Turismo Religioso.
- ▶ Existência de Curso de Turismo (na Região) – Universidade.
- ▶ Turismo rural de experiência.

### Pontos Fracos

- ▶ Falta de Dados (Informações do turista) e da região.
- ▶ Infraestrutura (limitada / deficitária).
- ▶ Falta de funcionalidade do consórcio já existente (CVC-Conselho Velho Coronel).
- ▶ Falta de sensibilização do empresário – não entender Turismo como negócio.
- ▶ Profissionais sem qualificação.
- ▶ Falta de guias de turismo qualificados.

### Ameaças

- ▶ Limitação do Turismo de negócios e lazer (tendência integrar ambos).
- ▶ Saúde pública (epidemias).
- ▶ Infraestrutura Tecnológica.
- ▶ Situação climática (interferência para o aeroporto).
- ▶ Instabilidade financeira.
- ▶ Falta de união e envolvimento do setor privado (empresários).

- ▶ Rede hoteleira concentrada – Chapecó SC.
- ▶ Resistência a mudanças (modernização e inovação).
- ▶ Falta de reconhecimento e valorização do turismo regional pela comunidade local.

## INDUSTRIALIZAÇÃO REGIONAL

### Pontos Fortes

- ▶ Instituições de Ensino Técnico/Superior Instaladas.
- ▶ Vocação ao Associativismo.
- ▶ Potenciais Investidores.
- ▶ Temos cultura empreendedora.
- ▶ Vocação regional consolidada – Agronegócio.
- ▶ Elevado nível Organização e Governança Corporativa.

### Oportunidades

- ▶ Ampliação e consolidação de Feiras de Negócios.
- ▶ Formação e consolidação de um Conselho para Desenvolvimento Regional.
- ▶ Elaboração de bons projetos para Inovação.
- ▶ O “mercado” para internacional.
- ▶ Ofertar Cursos com foco na Indústria Regional.
- ▶ Fortalecer novos setores na região.

### Pontos Fracos

- ▶ Falta de condomínios industriais.
- ▶ Falta de energia elétrica.
- ▶ Falta de mão-de-obra qualificada.
- ▶ Falta de políticas – Linhas de crédito confiáveis.
- ▶ Alto custo de logística.
- ▶ Falta de infraestruturas.

### Ameaças

- ▶ Carga tributária (alto custo).
- ▶ Leis trabalhistas – custos.
- ▶ Órgãos reguladores ineficientes.
- ▶ Burocracia - Legislação Ambiental.
- ▶ Atualizar indústrias para 4.0 / Custos.
- ▶ Dependência do Agronegócio.

## GESTÃO PÚBLICA

### Pontos Fortes

- ▶ Ambiente favorável ao Associativismo.
- ▶ Modelo Agroindustrial de integração consolidada (movimento econômico).
- ▶ Participação e engajamento dos Prefeitos.
- ▶ Alta capacidade de articular emendas Parlamentares.
- ▶ Universalidade de acesso à educação básica.
- ▶ Alinhamentos das entidades.
- ▶ 100% de cobertura de Transporte Escolar.
- ▶ Existência de consórcios públicos consolidados.
- ▶ Um bom nível de cobertura em Saúde (atenção básica).
- ▶ Potencial de Inovação.

### Oportunidades

- ▶ Novo governo Federal e Estadual (Alinhamento das ações).
- ▶ Maior controle social.
- ▶ Reformas trabalhistas.
- ▶ Crescimento da arrecadação a partir da geração de emprego e renda.
- ▶ Governo digital (Aqui temos muitas oportunidades: uso de robôs para atendimento (chatbots) e serviços burocráticos, oferta de serviços online; softwares de gestão de processos, etc.).
- ▶ Implementação da Lei Geral MPE 123/2006 visando fomentar à atividade econômica local.
- ▶ Implementação Fundos Garantidores.
- ▶ Parceria com Universidades (recursos, projetos, estágios (prefeitura), vivências (propriedades)).

- ▶ Terceirização de serviços de máquinas e outros.
- ▶ Adoção de modelos de Gestão voltada para resultados (foco em planejamento, resultados, indicadores e monitoramento).
- ▶ Parcerias público / privadas e adoção de mecanismos de contratualização atrelados à entrega de resultados (Saúde, Infraestrutura, Educação, Saneamento).

### Pontos Fracos

- ▶ Alto custo de manutenção da frota própria (máquinas e caminhões).
- ▶ Incentivo fiscal (desigualdade) – Legislação.
- ▶ Assistencialismo em excesso.
- ▶ Falta local único para atendimento aos empreendedores - sala do empreendedor (Lei Geral).
- ▶ Falta comprometimento e profissionalismo.
- ▶ Falta de visão econômica (gastos).
- ▶ Conselheiros municipais com pouca preparação.
- ▶ Infraestrutura (Logística, Energia, comunicação).
- ▶ Tamanho da máquina pública (burocracia).
- ▶ Falta de sistema único de informações gerenciais.
- ▶ Governança no território (recorte).
- ▶ Relação Imatura Executivo / Legislativo.
- ▶ Descontinuidades nas políticas públicas.
- ▶ Ausência de Colegiado de Desenvolvimento Econômico.
- ▶ Baixa capacidade de geração de receita própria dos municípios.
- ▶ Baixo uso do poder de compra dos municípios para fomentar a economia regional (PAA, Benefícios para MPEs, etc.).

### Ameaças

- ▶ Tendência de permanência da concentração de recursos na União / Estado.
- ▶ Reavaliação de critérios de avaliação do Servidor Público.
- ▶ Modelo político e tributário ultrapassado (sobrecarga).
- ▶ Possibilidade de saída da região das Agroindústrias.
- ▶ Incompatibilidade software livre com aplicativos públicos.
- ▶ Não concessão (ampliação) do Aeroporto Chapecó.
- ▶ Interferência Judiciária MP/SC.
- ▶ Alta dependência de Emendas parlamentares.
- ▶ Licitações públicas – Lei 8666/93 (engessamento).

## EDUCAÇÃO

### Pontos Fortes

- ▶ Qualidade dos docentes nas IES.
- ▶ 37 IES na região.
- ▶ Ofertas de cursos EAD na região.
- ▶ Estrutura para ofertas de cursos técnicos.
- ▶
- ▶

### Oportunidades

- ▶ Gerar inovação.
- ▶ Extensão de Instituições Ensino Superior.  
Firmar parcerias das Instituições Ensino com empresas.
- ▶ Realização de pesquisa aplicada – resolver problemas reais.
- ▶ Movimentar economia local e regional.
- ▶ Abertura e oferta de novos cursos alinhadas com as novas exigências e configurações do mundo do trabalho.
- ▶ Crescimento da demanda pelo ensino à distância.  
Oferta de editais para gerar pesquisa e inovação regional.

### Pontos Fracos

- ▶ Falta de integração nos níveis de ensino e instituições.
- ▶ Alta Evasão escolar em todos níveis.
- ▶ Distanciamento das gerações.
- ▶ Aluno sai “fraco”.
- ▶ Formação e capacitação dos docentes inadequada.
- ▶ Falta de valorização dos docentes.
- ▶ Falta de equipe multidisciplinar.
- ▶ Falta de parcerias externas.
- ▶ Baixo investimento em tecnologias educacionais.
- ▶ Progressão continuada.
- ▶ Baixa qualidade nas ofertas EAD.

### Ameaças

- ▶ Êxodo de Recursos Humanos da Região.
- ▶ Falta políticas claras para a Educação no Estado.
- ▶ Má gestão dos recursos públicos.
- ▶ PEC que congela os gastos públicos.

## SAÚDE

### Pontos Fortes

- ▶ Serviço aéreo de saúde - SARA/SAER.
- ▶ Estrutura de saúde nos municípios – ATENÇÃO BÁSICA (física/ profissional).
- ▶ HOSPITAL REGIONAL DO OESTE – HRO (Estrutura Física).
- ▶ Consorcio Intermunicipal de Saúde – CIS.
- ▶ SISREG.

### Oportunidades

- ▶ Criação do GPS da Saúde – SARA/SAER.
- ▶ Informatizar cadastro regional de saúde dos pacientes em plataforma única de gerenciamento das demandas e origens dos atendimentos (hist. do pcte) BI SISREG.
- ▶ Fomenta a indústria de órteses, próteses e materiais especiais na área de saúde.
- ▶ Humanização/acolhimento na triagem especializada – EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE.
- ▶ Policlínica de Referência Regional – atendimento ambulatorial e cirurgias eletivas – administrada pelo CIS-AMOSC.

### Pontos Fracos

- ▶ Falta de GPS para atendimento SAER
- ▶ Ambulanciaterapia (TFD).
- ▶ Sub-financiamento Estadual e Federal (pessoal e equipamentos para as estruturas).
- ▶ Falta de qualificação técnica dos gestores
- ▶ Hospital Regional do Oeste – HRO (pessoal e resolutividade no atendimento).
- ▶ Falta de modelo padrão de repasse de recursos do governo Estadual e Federal utilizando indicadores para cada região.
- ▶ Valor per capita/ Valor tabela sus.
- ▶ Falta de vocacionamento das estruturas de atendimento, resultando em redundância, sobreposição e também lacunas em algumas áreas (especialidades/hospitais).
- ▶ Programas de Saúde muito genéricos a nível de Governo sem olhar a realidade das regiões e dos municípios menores (ACs/ACE).

### Ameaças

- ▶ Aumento da expectativa de vida da população resultando no aumento do número de idosos e falta de políticas públicas.
- ▶ Aumento das demandas via judicialização devido à falta de comprometimento do Estado de SC e da União.

## AGRONEGÓCIO

### Pontos Fortes

- ▶ Produção em escala na área de proteína animal.
- ▶ Alta Capacidade de produção.
- ▶ Agroindústria competitiva em nível mundial.
- ▶ Alta Qualidade da produção.
- ▶ Alta taxa de geração de empregos e de empregabilidade.
- ▶ Associativismo.
- ▶ Grande participação da agricultura familiar na cadeia produtiva.

### Oportunidades

- ▶ Tendência de Crescimento da demanda de alimentos mundial.
- ▶ Fundo de investimento no agronegócio.
- ▶ Pesquisa aplicada regional.
- ▶ Nova matriz de produção.
- ▶ Utilizar novas tecnologias.
- ▶ Agricultura familiar fortalecida.
- ▶ Rota do milho como nova fonte de insumos e redução de custos de produção.
- ▶ Complementariedade produtiva.
- ▶ Produção de cereais e rações - proteína animal.

### Pontos Fracos

- ▶ Dependência de insumos.
- ▶ Alto custo dos investimentos.
- ▶ Logística rodoviária deficiente.
- ▶ Dependência da cadeia frango / suíno.
- ▶ Deficiência de armazenagem de insumos.
- ▶ Baixo valor agregado na Agricultura Familiar.

### Ameaças

- ▶ Oscilação de mercado.
- ▶ Envelhecimento no meio rural.
- ▶ Legislação restritiva.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na metodologia LIDER, o planejamento estratégico é um instrumento que força e estimula o grupo a pensar em termos do que é importante e relevante para a região desenvolver sua economia de forma sustentável.

Seguindo o ordenamento metodológico do LIDER inerente ao processo de planejamento estratégico, para se chegar à elaboração dos planos de ação para o desenvolvimento da região, o grupo "LIDER Integração da AMOSC" definiu o mapa estratégico que norteará toda a sua formulação com relação aos eixos estratégicos priorizados e os planos de ação que se complementam.

## MAPA ESTRATÉGICO

A partir de abordagem teórica, reflexões e exercícios de diálogos e de construção coletiva, as lideranças estabeleceram uma visão de futuro ideal desejada para a região e definiram sua missão, bem como os princípios, que norteiam os valores, que guiarão o comportamento do grupo, no cumprimento de sua missão e visão, conforme quadro a seguir.

Da mesma forma, por meio de oficinas de planejamento, foram definidos os sete eixos estratégicos temáticos, considerados de importante relevância para a promoção do desenvolvimento sustentável do território que integra a Associação de Municípios da Região Oeste, a AMOSC.

Considerando a visão, a missão, valores, análise de ambiente e os recursos disponíveis (capital humano, capital social, capital físico, capital natural, capital financeiro); o grupo formulou objetivos estratégicos ou macro objetivos para cada eixo priorizado, como diretrizes necessárias às transformações desejadas.

### Missão

Promover o desenvolvimento sustentável do oeste catarinense, fomentando ações criativas, integradas e inclusivas entre todos os setores, com foco no bem estar das pessoas.

### Visão

Ser a melhor região do estado de SC para investir, trabalhar e viver.

### Valores

Integridade • Associativismo;  
Transparência • Empreendedorismo;  
Comprometimento • Solidariedade.

#### EIXOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

EDUCAÇÃO

INFRAESTRUTURA

GESTÃO PÚBLICA

TURISMO

SAÚDE

INOVAÇÃO E  
INDUSTRIALIZAÇÃO

AGRONEGÓCIO

## EIXOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

A partir da análise de potencialidades e oportunidades, bem como os pontos fortes e deficiências da região, o grupo acordou por meio de oficinas de planejamento, a priorização de cinco eixos estratégicos temáticos, considerados de importante relevância para a promoção do desenvolvimento sustentável do território que integra a Associação de Municípios da Região Oeste.

EIXO

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

### EDUCAÇÃO

Propiciar condições para que o ensino fundamental, médio e estejam interligados à economia da região e fomentar a inserção de conteúdos de educação empreendedora, financeira e tecnológica nas escolas.

### INFRAESTRUTURA

Com foco na melhoria, ampliação e modernização da infraestrutura ferroviária, rodoviária, aérea, energética e de saneamento visando reduzir custos das produções regionais e ampliar a integração com mercados fornecedores e consumidores das principais cadeias produtivas.

### GESTÃO PÚBLICA

Com ênfase nas boas práticas de gestão pública, com a otimização de recursos, a profissionalização dos servidores e a modernização da máquina pública, gerando eficiência e eficácia na gestão.

### TURISMO

Com foco na identidade turística regional, por meio de um turismo estruturado e qualificado, criando uma rota integrada, consolidando o trade turístico regional.

### SAÚDE

Aprimorar a atenção especializada e ampliar a oferta de serviços de saúde mental e de promoção de saúde ao idoso.

## INOVAÇÃO E INDUSTRIALIZAÇÃO

Diversificar a economia regional a partir do fomento à inovação e reduzir as disparidades entre os municípios que compõem a AMOSC.

## AGRONEGÓCIO

Com ênfase na diversificação e agregação de valor das culturas agropecuárias, criando mecanismos para ampliar a capacidade de estocagem, principalmente de grãos, e incentivar pesquisas para alternativas da matriz produtiva, fortalecendo a agricultura familiar.

## HORIZONTE DE TEMPO

O horizonte temporal é importante na formulação de planos que buscam viabilizar as transformações necessárias para a região, num contexto em que as limitações se conectem às possibilidades, alinhando ações que necessitam de prazos, muitas vezes extensos, para serem executadas, mas imprescindíveis para o alcance dos resultados pretendidos.

Considerando este entendimento, o grupo "LIDER Integração da AMOSC" estabeleceu como espaço temporal, o marco de 20 anos. Portanto, todas as formulações estratégicas contidas neste documento consideram o ano 2040 como horizonte de tempo.

## AGENDA DE OBJETIVOS E METAS

Dando continuidade na dinâmica de definição das opções estratégicas, o grupo "LIDER Integração da AMOSC" consolidou uma agenda de objetivos e metas, descritos nos quadros abaixo, com foco em resultados quantitativos e qualitativos que se deve alcançar em um espaço temporal de 20 anos, servindo como unidade de ação e rumo para o grupo e a região, no direcionamento dos esforços coletivos, que se concretizarão na estrutura de governança.

O planejamento estratégico utiliza o plano de ação como ferramenta para a ação, como forma de medir resultados concretos em realizações. Desta forma, um plano estratégico se completa com o plano de ação, onde se detalha a sequência de passos necessários para a concretização das metas.

Os planos de ação são ferramentas permanentes de posse dos grupos de trabalho dos eixos estratégicos priorizados: agronegócio / educação, inovação e tecnologia / infraestrutura / inovação na gestão pública / turismo e contemplam para cada eixo: os objetivos prioritários, metas, ações a serem desenvolvidas, os atores envolvidos, os prazos de execução, os responsáveis e os indicadores de controle (evidências).

## EDUCAÇÃO

### OBJETIVOS

### METAS

1

**PROPICIAR CONDIÇÕES PARA QUE O ENSINO FUNDAMENTAL, MÉDIO E SUPERIOR ESTEJAM INTERLIGADOS À ECONOMIA DA REGIÃO.**

Estabelecer parcerias, projetos e convênios, criar eventos na área de educação, envolvendo empresas regionais com os governos municipais, estadual e federal.

Propor um projeto Temático, por série/turma que envolva o desenvolvimento regional.

2

**IMPLEMENTAR E INTENSIFICAR NAS ESCOLAS OFERTA DE CONTEÚDOS EMPREENDEDORES, DE ECONOMIA FINANCEIRA E DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.**

Incluir e intensificar no mínimo dois conteúdos nas disciplinas voltadas ao desenvolvimento regional.

3

**MELHORAR OS INDICADORES DO ENSINO FUNDAMENTAL, MÉDIO E SUPERIOR.**

IDEB anos iniciais: aumentar 10%.  
IDEB anos finais: aumentar 10%.  
IDEB EM: aumentar 10%.  
ENEM = Posição Brasil (provas objetivas): aumentar 10%.  
Posição Estado (provas objetivas): aumentar 10%.  
Posição Brasil: (redação) aumentar 10%.  
Posição Estado: (redação) aumentar 10%.

4

**PROPICIAR CONDIÇÕES PARA QUE O ALUNO TRABALHADOR INGRESSE E PERMANEÇA ESTUDANDO ATÉ A CONCLUSÃO DO ENSINO MÉDIO (TÉCNICO).**

Atender à necessidade regional. Implementar ações em parceria com o setor empresarial a fim de ampliar as condições de permanência do estudante trabalhador no ensino médio.

5

**CRIAR ESTRATÉGIAS PARA DIMINUIR OU MINIMIZAR A EVASÃO ESCOLAR, INCLUINDO ENSINO SUPERIOR.**

Anos iniciais: 0.  
Anos finais: 0,2.  
Médio: 1,5.  
Superior: 10%.

## INFRAESTRUTURA

### OBJETIVOS

### METAS

1

**AMPLIAR A CAPACIDADE DO AEROPORTO REGIONAL DE CHAPECÓ.**

1.242.000,00 passageiros transportados por ano;  
119 voos por semana;  
Internacionalização do aeroporto.

2

**PROMOVER MELHORIA CONTÍNUA NAS RODOVIAS REGIONAIS.**

Elaborar plano de manutenção das rodovias;  
Implantação de contornos e trevos viários;  
Programa de pavimentação para rodovias secundárias;  
Melhorar a pavimentação da BR 282 via pedágio.

3

**IMPLANTAR SOLUÇÕES REGIONAIS DE TRANSMISSÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA.**

Aumentar estrategicamente mais subestações;  
Promover crescimento contínuo na oferta qualificada de energia.

4

**AMPLIA A COBERTURA DE SANEAMENTO BÁSICO NOS MUNICÍPIOS.**

Melhorar a distribuição de água tratada;  
Operacionalizar a macro adutora do Rio Chapecozinho;  
Ampliar rede coletora de esgoto;  
Reduzir produção de resíduos;  
Ampliar reciclagem de resíduos sólidos urbanos;  
Otimizar a destinação de resíduos não recicláveis.

5

**IMPLANTAR O MODAL FERROVIÁRIO NA REGIÃO.**

Ferrovias Norte-Sul implantada;  
Ferrovias Leste-Oeste implantada.

# OBJETIVOS

# METAS

1

**INCREMENTAR A RECEITA PRÓPRIA DOS MUNICÍPIOS.**

**Indicador:** Receita Própria

Atual 8%.  
Meta 2025 10%.  
Meta 2030 14%.  
Meta 2035 16%.  
Meta 2040 20%.

2

**MELHORAR A PRODUTIVIDADE E A EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO COM TRANSPARÊNCIA (DESBURÓCRATIZAR, OTIMIZAR PROCESSOS E O GASTO PÚBLICO).**

**Indicador:** Folha de Pagamento

Atual 45%.  
Meta 2025 44%.  
Meta 2030 43%.  
Meta 2035 42%.  
Meta 2040 40%.

**Indicador:** Capacidade de Investimento

Atual 7,5%.  
Meta 2025 9,5%.  
Meta 2030 11,5%.  
Meta 2035 13,5%.  
Meta 2040 15%.

3

**DEFENDER UM NOVO PACTO FEDERATIVO COM MELHOR DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS E EXIGIR A DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS ENTES FEDERADOS (UNIÃO, ESTADO, MUNICÍPIO).**

**Indicador:** Emenda Parlamentar

Atual D. Fed./Sen. R\$ 15 milhões/ano.  
Meta 2025 40% no FPM.  
Meta 2030 60% no FPM.  
Meta 2035 80% no FPM.  
Meta 2040 100% no FPM.

## TURISMO

### OBJETIVOS

### METAS

1

**DESENVOLVER UMA ROTA TURÍSTICA QUE CONTEMPLE OS ALAGADOS DAS USINAS DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO OESTE.**

**2022** – 01 rota estruturada (Rota dos Lagos);  
**2025** – 01 rota consolidada;  
**2030** – Rota referência catarinense no segmento.

2

**DESENVOLVER CAPACITAÇÕES VOLTADAS AOS GESTORES DO TRADE TURÍSTICO E PROFISSIONAIS DA ÁREA.**

**2025** -1000 pessoas capacitadas na região;  
**2039** -2000 pessoas capacitadas na região.

3

**REESTRUTURAR O MERCADO PÚBLICO REGIONAL.**

**2022** – 150 fornecedores;  
**2025** – 05 mercados parceiros;  
**2028** – atrativo turístico consolidado;

4

**ATRAIR MAIS TURISTAS PARA CONSOLIDAR A REGIÃO OESTE DE SC COMO DESTINO TURÍSTICO.**

**2020** –3,5% de movimentação aeroporto;  
**2025** – Aumento de 38% para 50% de média de ocupação hoteleira por ano;  
**2030** – Aumento para 2,5 média de permanência.

## OBJETIVOS

## METAS

1

### APRIMORAR A ATENÇÃO ESPECIALIZADA.

100% dos municípios com protocolos clínicos de Média e Alta Complexidade implementados;

100% dos municípios com SISREG na regulação de todos os serviços de Média complexidade implementado.

2

### IMPLEMENTAR A SAÚDE MENTAL.

100% dos municípios com protocolos clínicos de saúde mental implementados;

100% das demandas dos municípios atendidas pela rede de serviços de referência em internação psiquiátrica;

100% dos municípios atendidos em demandas de capacitação na área de saúde mental.

3

### PROMOVER A ATENÇÃO INTEGRAL À SAÚDE DO IDOSO.

100% das Instituições de Longa Permanência para idosos inspecionadas;

100% de idosos imunizados.

## INOVAÇÃO E INDUSTRIALIZAÇÃO

### OBJETIVOS

### METAS

1

**IMPLANTAR 03 INCUBADORAS EMPRESARIAS NA REGIÃO.**

03 incubadoras implantadas.

2

**DESENVOLVER UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E TECNOLÓGICA.**

**2020:** 01 container do conhecimento implantado;

**2020:** 03 kits científicos distribuídos.

3

**PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA REGIÃO.**

01 programa e exportação estruturado.

4

**ATRAIR INVESTIMENTOS E EMPRESAR POR MEIO DA DIVULGAÇÃO E PROMOÇÃO DA REGIÃO.**

**2020:** Plano de marketing dos 20 municípios concluído;

Criação de iniciativas empresariais cooperadas abrangendo os 20 municípios.

**OBJETIVOS****METAS****1****AUMENTAR A CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM DE INSUMOS.**

sc/armaz. milhões de Toneladas - 9,71.

sc/consumo milho - 8,92.

**2****CRIAR INSTRUMENTOS DE PESQUISAS PARA ALTERNATIVAS DA MATRIZ PRODUTIVA, FORTALECENDO A AGRICULTURA FAMILIAR.**

Criação do Centro permanente de estudos de atividade sustentável para Agricultura Familiar.

**3****PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA REGIÃO.**

01 programa e exportação estruturado.

**4****CRIAR MECANISMOS PARA DESBUROCRATIZAR OS PROCESSOS JUNTO AO PODER PÚBLICO.**

Criação do Programa de Simplificação das atividades do agronegócio.

## ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

Conforme roteiro metodológico do Programa LIDER, foi instituído equipes de trabalho encarregadas em dar início na implementação do plano de desenvolvimento regional, ou seja, o “plano de ações estratégicas 2019-2040”, por meio do “grupo de ignição - GI”.

O grupo de ignição é composto por dois líderes com atuação em cada um dos sete eixos estratégicos priorizados. São atribuições principais do grupo de ignição:

- dar partida à implementação dos planos de ação;
- representar o grupo até a consolidação do seu processo de institucionalização;
- coordenar as atividades inicialmente planejadas;
- manter acesa a chama e as relações do grupo.

### ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

#### GRUPO DE IGNIÇÃO

**Alcides Ziglioli – Agronegócio**  
**Celso – Matiello – Agronegócio**

**Ilca Ghiggi – Educação**  
**Sedinei da Silva – Educação**

**Sérgio Mello – Industrialização e Inovação**  
**Sérgio Matte - Industrialização e Inovação**

**Vicenzo Mastrogiacomo – Infraestrutura**  
**Rafael Piva – Infraestrutura**

**Paulo Utzig - Gestão Pública**  
**Mário Woitexem – Gestão Pública**

**Geisa de Oliveira – Saúde**  
**Silvana Marcon – Saúde**

**Rodrigo Conci – Turismo**  
**Maysa Fochessato – Turismo**

Na fase pós-operacional do Programa “LIDER Integração da AMOSC”, serão realizados quatro fóruns de monitoramento dos compromissos regionais assumidos pelos participantes, onde serão apresentados à sociedade civil organizada e ao poder público da região que integra a AMOSC, os avanços nas ações planejadas e as conquistas já realizadas pelo grupo, por meio dos planos de ações estratégicas 2019-2040.

O grupo definiu que a governança será institucionalizada junto à Associação de Municípios da Região Oeste de SC - AMOSC.

*Considerações finais*

O Sebrae de Santa Catarina oferece o Programa LIDER diretamente às lideranças dos setores público, privado e terceiro setor, que compõem este grupo “LIDER Integração da AMOSC” e indiretamente a toda a sociedade que reside no território que integra a Associação de Municípios da Região Oeste, como um importante instrumento para apoiar o desenvolvimento sustentável da região. A metodologia LIDER compreende um programa de articulação, planejamento e gestão, visando o fortalecimento de ações estruturadas, proporcionando a criação de um ambiente favorável à introdução de mudanças socioeconômicas e culturais nas regiões de sua influência.

O Sebrae apresenta esta metodologia de trabalho, testada e validada em 19 estados brasileiros, 550 municípios e 39 programas entre os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Ceará, Sergipe, Pernambuco, Paraíba, Bahia, Maranhão, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Pará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Amazonas, Rondônia e Acre.

As lideranças que compõem estes grupos perceberam que o futuro dos municípios está nas mãos de quem sabe trabalhar em parceria e estão convictas de que a promoção do desenvolvimento sustentável, integrando as potencialidades das regiões, para a promoção do desenvolvimento humano e da qualidade de vida é uma alternativa viável e necessária para os territórios. É unânime entre as lideranças regionais, políticos e empresários, de que o Sebrae/SC, a AMOSC e demais parceiros envolvidos, contribuem significativamente neste processo.

OPORTUNIDADES NÃO SURGEM.  
É VOCÊ QUE AS CRIA.  
CHRIS GROSSER

# /// LIDER

 **AMOSC**  
ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO OESTE DE SANTA CATARINA

 **SEBRAE**

