



PEI

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL



Resolução nº 638, de 03 de agosto de 2022

Deliberação nº 35, de 29 de agosto de 2022

2022-2026

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026



VERSÃO REVISADA

Agosto de 2022

Presidente da República

Jair Messias Bolsonaro

Ministro do Desenvolvimento Regional

Daniel de Oliveira Duarte Ferreira

Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf

Conselho de Administração

Helder Melillo Lopes Cunha Silva - Representante do MDR (Presidente do Conselho)

Francisco Soares de Lima Junior - Representante do ME

Euclides Bandeira de Souza Neto - Representante do MINFRA

Sônia Mariza Alves de Souza - Representante MAPA

Guilherme Silva de Godoi - Representante MME

Carlos Hermínio de Aguiar Oliveira - Representante dos Empregados

Conselho Fiscal

Vanessa Ferreira de Lima (Titular) - Representante do MDR

Mariangela Fialek (Titular) - Representante do MDR

Conrado Luiz Alves Dias (Suplente) - Representante do MDR

Fabício Moura Moreira (Suplente) - Representante do MDR

Fernando José Alves Dos Santos (Titular) - Representante STN/MF

Jorge Luís Teixeira Ávila (Suplente) - Representante do STN/MF

Diretoria Executiva

Diretor-Presidente

Marcelo Andrade Moreira Pinto

Diretores

Diretor da Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura

Antônio Rosendo Neto Junior

Diretor da Área de Gestão dos Empreendimentos de Irrigação

Luís Napoleão Casado Arnaud Neto

Diretor da Área de Revitalização das Bacias Hidrográficas

Rodrigo Moura Parentes Sampaio

Gerentes-Executivos

Gerente-Executivo da Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico

Lucas Felipe de Oliveira

Gerente-Executivo da Área de Gestão Estratégica

Henrique Guelber Barros

Superintendentes Regionais

Marco Antônio Graça Câmara 1ª SR (MG)

Harley Xavier Nascimento 2ª SR (BA)

Aurivalter Cordeiro Pereira da Silva 3ª SR (PE)

Marcos Alves Filho 4ª SR (SE)

João José Ferreira Filho 5ª SR (AL)

Miled Cussa Filho 6ª SR (BA)

Inaldo Pereira Guerra Neto 7ª SR (PI)

Celso Adriano Costa Dias 8ª SR (MA)

Abelardo Vaz Filho 9ª SR (GO)

Homero Silva Barreto 10ª SR (TO)

Hilton Rogerio Maia Cardoso 11ª SR (AP)

Wellington Dias Lopes Júnior 12ª SE (RN)

Copyright© 2022, Codevasf

Permitida a reprodução, parcial ou total, por qualquer meio, se citados a fonte e o sítio da Internet no qual pode ser encontrado o original.

Disponível em: <http://www.codevasf.gov.br>

Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf

SGAN - Quadra 601 - Bloco I

Edifício Deputado Manoel Novaes

CEP: 70.830-019 - Brasília - DF

Telefone (61) 2028-4611

www.codevasf.gov.br

Equipe Técnica de Coordenação do Planejamento Estratégico Institucional

Milton Jesus Barbosa Júnior

Cristiano Augusto Hummel Mendes

Dayane Rodrigues de Oliveira

Janleide Rodrigues Costa

Maurício Pietro da Rocha

Sane Rejane Maciel Baptista

Pontos Focais e Transversais de Planejamento

Adélia Maria Miranda Gregório

Adelson Pereira dos Santos

Alcio Lopes Vilanova e Silva

Anilvison Cavalcante Junior

Anna Karenina Silva Melo

Anne Seize Rego Torres

Aroldo Mauro de Sena Junior

Athadeu Ferreira da Silva

Bruno Silva dos Santos

Carlos Hermínio de Aguiar Oliveira

Cátia Virginia Santos Andrade Souza

Cicero Aldemi Leoncio de Sousa

Claudia Fernanda Miguel Silva

Daniel Pereira Costa

Dayanna Terezinha Souza Alberto

Demétrios Pascoal de Almeida Rocha

Dimar Serra Siqueira

Fernando Antônio Fialho de Sena

Francisca Monica e Silva Leite

Frederico Orlando Calazans Machado

Glauco Francisco Rodrigues Santos

Jaques Jose da Silva Souza

Jesualdo Jose da Silva

Joao Ferreira Gomes Neto

Jose Carlos Brito da Silva

Joselito Menezes de Souza

Luis Henrique da Silva Violin

Luiz Fernando Salgueiro dos Santos

Manoel Wilker Alves da Silva

Marco Antônio de Britto Lomanto

Marco Antônio de Carvalho Pedra

Marcos Jose Guerra Junior

Patrícia Francisca Barbosa de Carvalho

Plácido Cardoso de Melo Junior

Rafael Andrade Duarte

Ricardo Miúra Araújo

Tadeu Marcos Fortes Leite

Tanury Almeida Barros

Telmo De Menezes e Silva

Teotônio Marques da Silva Filho

Walter Uchôa Dias Júnior

Ficha catalográfica: Biblioteca Geraldo Rocha

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C737

Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba.

Planejamento Estratégico Institucional 2022-2026 / Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. – Brasília, DF: Codevasf, 2022.

73 p. : il.

1. Planejamento Estratégico Institucional. 2. Segurança hídrica. 3. Agricultura irrigada. 4. Planejamento regional. 5. Governança. 6. Codevasf. I. Título.

CDU 005.51"2022"

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
1. ÁREA DE ATUAÇÃO.....	7
2. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO.....	13
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	17
4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO	20
5. ESTRATÉGIA.....	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
7. REFERÊNCIAS	42
ANEXO 1.....	44
ANEXO 2.....	46

APRESENTAÇÃO

Ao longo de seus 47 anos de existência, a Codevasf tem exercido papel relevante nas bacias hidrográficas em que atua. Sua finalidade essencial é fomentar e promover o desenvolvimento regional, ampliando oportunidades econômicas e sociais de modo a reduzir diferenças nos indicadores socioeconômicos entre as regiões do país.

Em razão do trabalho realizado desde 1974, a Empresa é reconhecida por sua capacidade na execução de políticas públicas e tem sido demandada a atuar em novas regiões do país. A área de atuação teve aumento de 185% nos últimos quatro anos e alcança, atualmente, 36,6% do território nacional, abarcando 2.675 municípios.

Visando sempre manter-se em posição de destaque e referência, a Codevasf tem perseguido implementar a cultura de planejamento em seus processos, alinhando-se às melhores práticas encontradas na administração pública nacional e internacional, como por exemplo nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que fundamenta a Agenda 2030 no Brasil, assim como atendendo às exigências legais expressas em normativos tais quais a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016)

Neste contexto, a Empresa elaborou o seu Planejamento Estratégico Institucional para o período de 2022 a 2026, estabelecendo novos objetivos estratégicos focados na elevação da capacidade institucional e na melhoria da prestação de serviços à sociedade, a partir da identificação das vocações e necessidades locais.

O novo ciclo de planejamento foi construído com assessoria técnica e metodológica da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e contou com a participação de empregados da Sede e das Superintendências Regionais. Foram utilizadas metodologias e ferramentas customizadas para potencializar a colaboração, criatividade e alcance ágil dos resultados.

A Companhia já superou diversos desafios ao longo da sua trajetória e agora está preparada para começar um novo ciclo de crescimento alinhada às diretrizes constitucionais, a busca pela excelência, ao foco no interesse público e à capacidade de adaptação às mudanças.

Que venham os próximos desafios pois estamos ainda mais confiantes e preparados para melhor servir à sociedade!

MARCELO ANDRADE MOREIRA PINTO
PRESIDENTE DA CODEVASF

1. A CODEVASF E SUA ÁREA DE ATUAÇÃO

A Codevasf desde a sua criação tem contribuído para o desenvolvimento regional, atuando com ações voltadas para a utilização racional de água e solo das bacias hidrográficas, bem como provendo infraestrutura de saneamento básico e segurança hídrica para as ações realizadas na sua área de atuação, com a finalidade de transformar a realidade das regiões onde atua, com foco na melhoria das condições sociais, econômicas e ambientais.

Sempre buscando a excelência na execução de sua missão de promoção do desenvolvimento sustentável de bacias hidrográficas em sua área de atuação, a Companhia desenvolve expressivo número de obras e ações relacionadas à implantação de perímetros de irrigação e à revitalização das bacias hidrográficas, por meio de obras de esgotamento sanitário, controle de processos erosivos, destinação final de resíduos sólidos ambientalmente adequada, oferta de água para usos múltiplos, melhoria da navegabilidade bem como ações de apoio às atividades produtivas locais.

Seus planejamentos institucionais sempre foram pautados em estudos estratégicos promotores do desenvolvimento regional, tais como: Plano Diretor para o Desenvolvimento do Vale do São Francisco (PLANVASF), instituído pela Lei nº 8.851, de 31 de janeiro de 1994, que teve como objetivo realizar estudos técnicos e propor programas e ações promotoras do desenvolvimento integrado da bacia do São Francisco e o Plano de Ação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Parnaíba (PLANAP), que teve por objetivo promover o desenvolvimento sustentável da Bacia do Parnaíba, visando ao crescimento da economia regional e à melhoria da qualidade de vida da população. Estratégia essa estendida gradativamente às demais bacias hidrográficas sob sua jurisdição.

As parcerias firmadas entre os diversos segmentos da sociedade e o setor público merecem destaque, sem as quais a Companhia não alcançaria êxito nos seus objetivos.

No contexto da transposição das águas do rio São Francisco, a Empresa foi designada, por meio do Decreto nº 8.207/2014, como Operadora Federal do “Projeto de Integração do Rio São Francisco com as bacias do Nordeste Setentrional – PISF”, destinado a garantir segurança hídrica a cerca de 12 milhões de habitantes, em mais de 390 municípios dos estados de Pernambuco, Ceará, Paraíba e Rio Grande do Norte, o que trouxe importante incremento na missão institucional da Empresa (BRASIL, 2014).

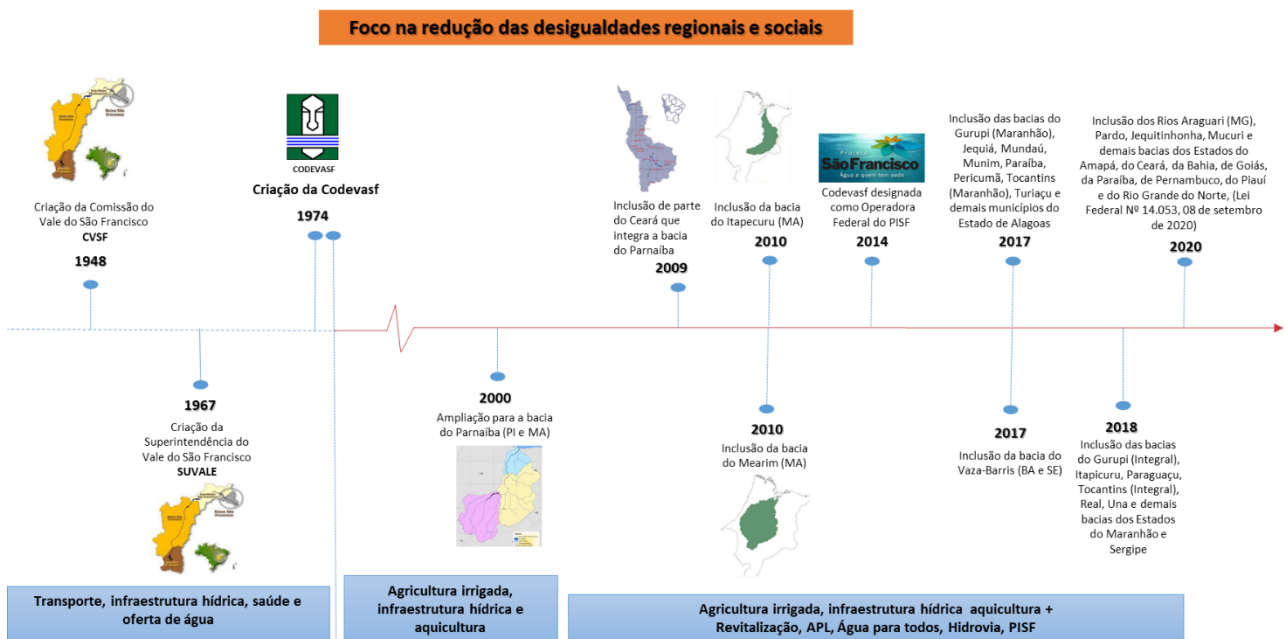
A Codevasf, por meio do PEI, visa compatibilizar o seu planejamento institucional, com reflexo em suas ações e projetos, às políticas e instrumentos promotores do desenvolvimento regional preconizados pelo Ministério do Desenvolvimento Regional, buscando sinergia com sua missão. Assim, sua atuação considera, principalmente, em termos desenvolvimento: a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). Em termos de segurança hídrica: a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), a Política Nacional de Irrigação e o Plano Nacional de Segurança Hídrica (PNRH). E quanto ao desenvolvimento regional: o Plano

Regional de Desenvolvimento da Amazônia (PRDA), o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), o Plano Regional de Desenvolvimento do Centro-Oeste (PRDCO) e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDES).

Estes instrumentos são direcionadores imprescindíveis para o planejamento institucional e para a implementação de políticas públicas da Companhia

A linha do tempo demonstra a trajetória dos eventos e marcos importantes que foram fundamentais para o desenvolvimento institucional e planejamento estratégico da Codevasf ao longo dos anos.

Figura 1 – Marcos Institucionais



Fonte: Codevasf, 2021

A experiência acumulada pela Codevasf e os resultados alcançados no fortalecimento das ações de desenvolvimento regional segundo diretrizes do Governo Federal motivou a ampliação de sua área de abrangência territorial por meio da aprovação de diversas Leis subsequentes à Lei de criação da Codevasf, Lei nº 6.088/1974. A área original de aproximadamente 640.000 Km², abrangendo 504 municípios passou para cerca de 3,1 milhões de km² (36,6% do território nacional) alcançando 2.675 municípios brasileiros.

Mapa 1 – Área de atuação da Codevasf.



Fonte: Codevasf, 2021.

Tabela 1 – Histórico da ampliação da área de atuação da Codevasf

Legislação	Bacias Hidrográficas	Área (km²)	% do Território Brasileiro	Nº de Municípios	Unidades da Federação
Lei Nº 6.088, de 16 de julho de 1974	Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco	636.073,10	7,47%	504	AL, BA, DF, GO, MG, PE, SE.
Lei Nº 9.954, de 06 de janeiro de 2000	Bacias Hidrográficas dos rios São Francisco e Parnaíba	951.464,55	11,17%	743	AL, BA, DF, GO, MA, MG, PE, PI, SE.
Lei Nº 12.040, de 1º de outubro de 2009	Inclusão do Ceará, Bacia Hidrográfica do rio Parnaíba	967.931,08	11,37%	763	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, PE, PI, SE.
Lei Nº 12.196, de 14 de janeiro de 2010	Bacias Hidrográficas dos rios São Francisco, Parnaíba, Mearim e Itapecuru	1.120.164,23	13,15%	893	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, PE, PI, SE.
Lei Nº 13.481, 18 de setembro de 2017	Bacias Hidrográficas dos rios São Francisco, Parnaíba, Mearim, Itapecuru e Vaza-Barris	1.136.347,48	13,34%	918	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, PE, PI, SE.
Lei Nº 13.507, 17 de novembro de 2017	Bacias Hidrográficas dos rios São Francisco, Parnaíba, Mearim, Itapecuru, Vaza-Barris, Paraíba, Mundaú, Jequiá, Tocantins (Maranhão), Munim, Gurupi (Maranhão), Turiçu e Pericumã] e os municípios de Alagoas que não estão no vale do rio São Francisco.	1.216.900,71	14,29%	1.020	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, PE, PI, SE.
Lei Nº 13.702, 06 de agosto de 2018	Bacias Hidrográficas dos rios São Francisco, Parnaíba, Mearim, Itapecuru, Vaza-Barris, Paraíba, Mundaú, Jequiá, Tocantins, Munim, Gurupi, Pericumã, Una, Real, Itapecuru e Paraguaçu, bem como demais bacias hidrográficas e litorâneas dos Estados de Alagoas, Maranhão e Sergipe.	2.303.655,92	27,05%	1.641	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, MT, PA, PE, PI, SE, TO.
Lei Nº 14.053, de 08 de setembro de 2020	Bacias Hidrográficas dos rios Araguari (AP), Araguari (MG), Jequitinhonha, Mucuri, Pardo e demais bacias hidrográficas dos Estados do Amapá, do Ceará, da Bahia, de Goiás, da Paraíba, de Pernambuco, do Piauí e do Rio Grande do Norte.	3.113.903,78	36,59%	2.675	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, MT, PA, PB, PE, PI, RN, SE, TO.

Fonte: Codevasf, 2021.

Regiões historicamente menos desenvolvidas do país que se encontram no território de atuação da Codevasf e possuem expressivas oportunidades ainda não exploradas representam fontes de consumo com elevado potencial de crescimento, constituindo um ativo estratégico para o crescimento regional. Segundo o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), a ampla maioria dos municípios em sua área de atuação (90%), varia de muito baixo (0,471) a médio (0,677), caracterizando baixa dinâmica das atividades econômicas promotoras do desenvolvimento local. Apenas 10% dos municípios de sua área de atuação possuem IDH classificado como alto.

Mesmo diante das adversidades socioeconômicas, a Codevasf desenvolveu uma extraordinária capacidade de transformar a realidade da sua área de atuação por meio de um modelo que potencializa as vocações locais, o que vem contribuindo efetivamente para melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas atuando, ao longo de seus 47 anos de existência, em áreas onde a presença do poder público se faz necessária para dotar territórios carentes de infraestrutura e de acesso a bens e serviços públicos de qualidade, bem como fomentar o desenvolvimento das diversas atividades produtivas. A sua finalidade essencial é a consecução do interesse público, portanto, tem o mérito de cobrir deficiências de mercado e gerar valor intangível à sociedade.

A Empresa tem sua atuação estruturada através das seguintes linhas de negócios:

Tabela 2 - Linhas de negócios da Codevasf

Linhas de Negócios	Setor	Principais Intervenções	Benefícios	Público-alvo
Segurança Hídrica	Revitalização de Bacias Hidrográficas	<ul style="list-style-type: none"> Esgotamento sanitário Resíduos sólidos Processos erosivos Proteção de nascentes Ações de conservação e sustentabilidade no uso de água, solo e recursos naturais 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria da qualidade e aumento da disponibilidade de água 	<ul style="list-style-type: none"> População urbana e rural Produtores rurais
	Infraestrutura Hídrica	<ul style="list-style-type: none"> Obras estruturantes Sistemas de abastecimento de água Construção de Adutoras Cisternas e Poços Barragens Gestão e Operação de Obras de Infraestrutura Hídrica 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da oferta de água para usos múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> População urbana e rural, com prioridade de atendimento às famílias que vivem com baixa oferta de água Produtores rurais
Agricultura Irrigada	Irrigação	<ul style="list-style-type: none"> Gestão, de projetos públicos de irrigação Implantação de infraestrutura para irrigação 	<ul style="list-style-type: none"> Geração de emprego e renda, aumento da produção agrícola, atração de investimentos e geração de divisas 	<ul style="list-style-type: none"> Produtores rurais, familiares e empresariais

Economia Sustentável	Inclusão Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à estruturação de Arranjos Produtivos Locais • Obras de infraestrutura para escoamento de produção • Projetos e obras em infraestruturas rurais • Máquinas e equipamentos • Operação dos Centros Integrados de Recursos Pesqueiros e Aquicultura • Capacitação de jovens 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de emprego, renda, aumento da produção agrícola, atração de investimentos e geração de divisas • Inserção de jovens no mercado de trabalho • Retenção do homem no campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenos e médios produtores rurais
Estruturação de Cidades	Infraestrutura Urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da rede viária; • Construção de equipamentos públicos • Otimização da logística urbana • Canalização e drenagem urbana 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação urbana • Aumento da atratividade produtiva, comercial e industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • População urbana dos municípios beneficiários
Planejamento Regional e Inovação	Planejamento Regional e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planos de desenvolvimento regional e de recursos hídricos • Promover a inovação nas ações desenvolvimento regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar ações de desenvolvimento regional • Aumentar a eficiência dos serviços prestados 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições governamentais e não governamentais que atuam no planejamento e desenvolvimento territorial. • População urbana e rural

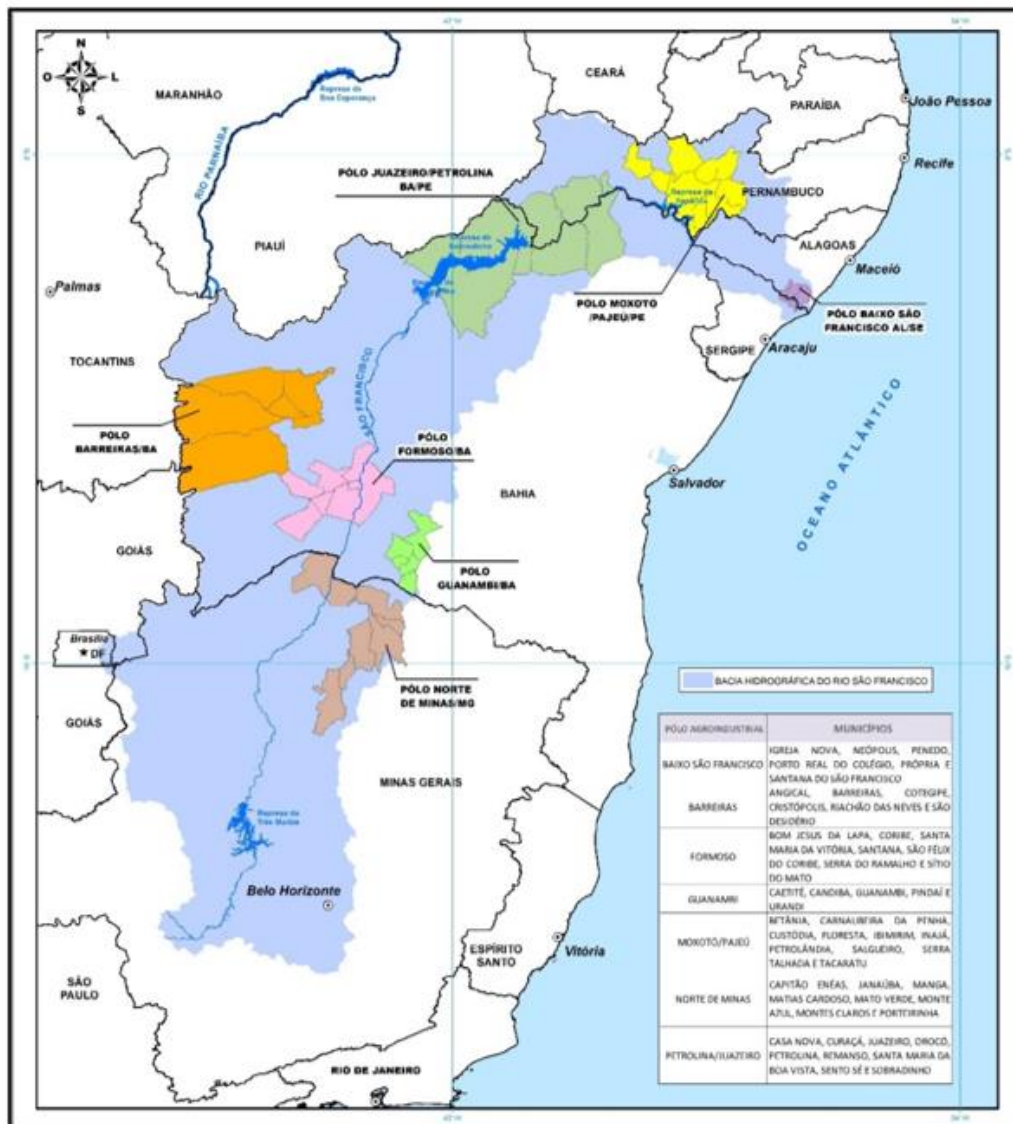
Fonte: Relatório de Gestão da Codevasf 2021

Demonstrando que é possível combinar crescimento com equidade social, fazendo da desconcentração de renda um poderoso vetor de expansão econômica, a empresa vem implantando projetos, como os perímetros públicos irrigados, os quais comprovam que regiões como o sertão brasileiro podem deixar de ser sinônimo de miséria e se tornar um produtor de riqueza, a partir de sua contribuição para o desenvolvimento e a consequente redução das desigualdades sociais, no contexto da economia regional.

São exemplos dessa assertiva os polos de desenvolvimento de Petrolina/PE, Juazeiro/BA e do Norte de Minas Gerais (Mapa 2 – Polos de irrigação), locais que concentram projetos públicos de irrigação, produção agroindustrial, infraestrutura de segurança hídrica e investimentos na economia sustentável local.

Nos polos de desenvolvimento há geração de emprego e renda, investimento em capital humano e infraestruturas produtivas, as quais viabilizam a permanência da população na sua região de origem, ou seja, reduzindo o fluxo emigratório em direção a outras regiões do país. Além disso, esses polos têm contribuído para o aumento das exportações e da geração de superávits comerciais, por meio da oferta de produtos nobres e de alto valor comercial.

Mapa 2 – Polos de irrigação



Fonte: Codevasf, 2021.

Enfim, sob a ótica institucional, entende-se que o papel da Codevasf é de Estado, na condição de articuladora e fomentadora do desenvolvimento regional sustentável, sendo um instrumento eficiente e eficaz em políticas públicas em que atua.

2. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de construção estruturada do conjunto de decisões que irão orientar a busca pelo alcance objetivado, levando em conta a relação entre a organização e o meio a qual a mesma atua.

Segundo Henry Mintzberg (2010, p. 26) a estratégia pode ser percebida como um plano pretendido, a qual aponta para a idealização futura, baseada nos planos para o futuro ou como um plano realizado, que extrai padrões do passado das instituições. O fato é que todas definições e conceitos que permeiam o planejamento estratégico consideram como condição matriz o conhecimento do negócio e as expectativas futuras.

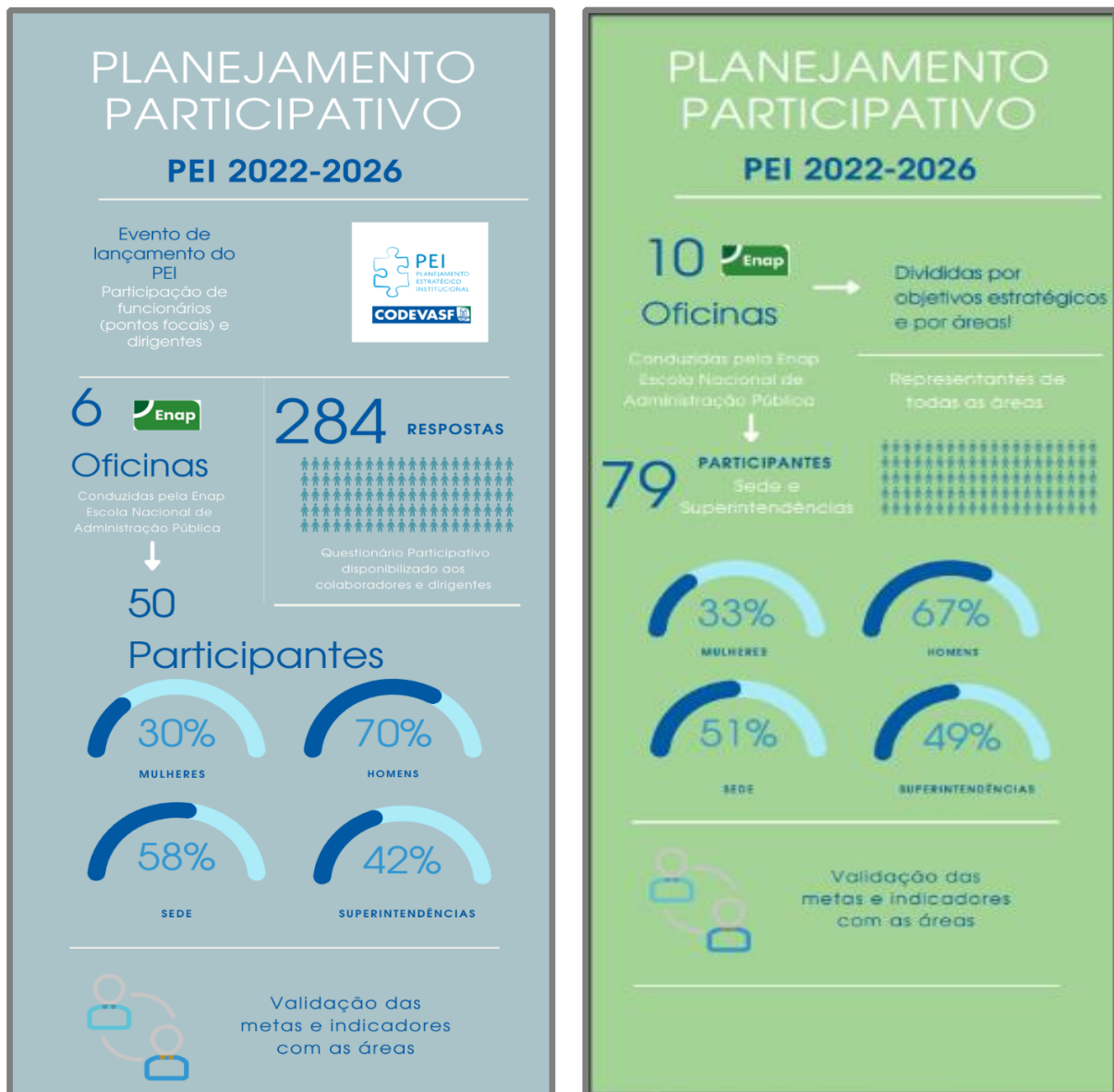
Porém, conforme Giacobbo (1997, p. 93 e 94) as condições intraorganizacionais, as relações de poder, as normas e os controles burocráticos, entre outras circunstâncias, contribuem para a centralização da formulação do plano nas mãos dos planejadores, quando seu papel deveria ser apenas de coordenar as atividades de planejamento dentro de uma abordagem sistemática e altamente participativa.

Nesse contexto o planejamento estratégico participativo torna-se elemento fundamental para o alcance de expectativas e cenários dentro de uma instituição, tendo em vista o envolvimento amplo, transversal e abarcado de experiências diversas. Além disso, um planejamento participativo supre necessidades internas de organização, envolvendo os colaboradores quanto a responsabilidade dos mesmos, não apenas com o planejamento em si, mas com a missão institucional e os caminhos para sua execução.

Diante desse cenário e para que o planejamento alcance o êxito esperado e fundamental, em um momento em que a Codevasf passa por ampliações de sua área de atuação e dos seus negócios, é necessário que toda a instituição se reconheça no processo. Assim, adotou-se uma construção coletiva e participativa, envolvendo um número representativo de colaboradores, em diversas faixas etárias, formações, funções e lotações.

Toda modelagem foi subdividida em 4 etapas macro, partindo do universo total da empresa, convergindo em um cenário de conformação e validação técnica das contribuições, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 2 – Síntese do Planejamento Participativo (1ª e 2ª Etapas)



Fonte: Oficina do PEI, 2022.

Para a consolidação da construção participativa, a alta gestão da Codevasf liderou o processo de lançamento do PEI, o qual contou com a participação da Diretoria Executiva da empresa e toda estrutura descentralizada (Superintendências Regionais e Escritórios de apoio técnico), onde foram apresentadas as diretrizes e expectativas para com o trabalho a ser desenvolvido.

Em seguida, foram levantadas, por meio de questionário aberto para todos empregados, as percepções que os empregados possuem da empresa bem como as expectativas quanto a construção do novo ciclo de planejamento estratégico, gerando uma nuvem de expectativas:

Figura 3 – Nuvem de expectativas



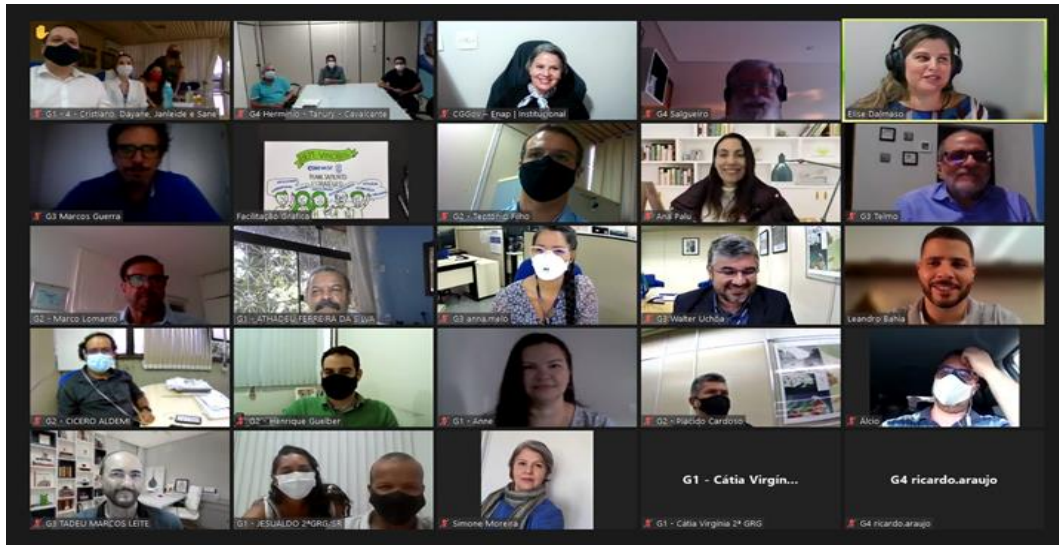
Fonte: Oficina do PEI, 2021.

Posteriormente foram realizadas 6 oficinas visando um diagnóstico institucional e montagem da estratégia, nas quais, além do corpo de colaboradores coordenadores da área de planejamento, participaram diversos profissionais considerados:

- Pontos Focais: colaboradores designados (decisão 768/2021) para atuarem como pontos de apoio ao planejamento e monitoramento, que possuem entre suas atribuições, captar informações para elaboração e revisão dos planos.
- Pontos transversais: colaboradores convidados de diversos setores, com experiência e comprovada contribuição à empresa.

A seguir, imagem dos participantes, durante uma das oficinas conduzidas pela Enap:

Figura 4 – Resumo Planejamento Participativo



Fonte: Oficina do PEI, 2021.

Durante todas as oficinas, a equipe técnica da ENAP contou com a participação de uma design gráfica, que devolveu artes dos tópicos tratados nas reuniões, com intuito de subsidiar informações de formas interativas. No decorrer deste relatório, será possível verificar algumas de suas ilustrações.

Vale ressaltar que a área de comunicação da Codevasf viabilizou um plano de divulgação das ações do PEI, onde foi possível informar aos colaboradores sobre as etapas, as atividades e os resultados desenvolvidos.

A equipe de coordenação promoveu ainda a criação e distribuição de fones de ouvido personalizados com a logo marca do projeto para todos os colaboradores da Empresa.

Dando continuidade à parceria com a Enap, no período de janeiro a março de 2022 foi realizada mais uma etapa no Planejamento Estratégico Institucional, com o intuito de revisar os indicadores e as metas já definidas no PEI 2022-2026. Em 9 encontros, foram validados e propostos indicadores suficientes e necessários para medir o alcance de cada um dos objetivos estratégicos.

As oficinas foram realizadas em formato remoto e foram utilizadas plataformas e tecnologias digitais de trabalho. As reuniões se deram por meio da plataforma de videoconferência *Zoom*, os documentos foram elaborados na plataforma *Google* e as sessões de ideias realizadas nas plataformas de colaboração *Miro* e *Mentimeter*.

Ao todo foram realizadas 18 oficinas colaborativas nesse período, com a participação ativa de empregados da Codevasf (Sede e Superintendências Regionais) e uma equipe da Enap.

Os principais resultados alcançados nesse projeto foram a definição de:

- ❖ 19 Objetivos Estratégicos; e
- ❖ 24 Indicadores de Desempenho.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A produção de um Plano Estratégico compreende o desenvolvimento de etapas distintas, dentre elas o Diagnóstico Institucional, contemplando a análise dos ambientes interno e externo à organização. Essa avaliação foi feita com base na análise de contexto e no levantamento que considera os pontos fortes (competências) e os pontos fracos (vulnerabilidades), inseridos no ambiente interno, assim como as oportunidades e ameaças características do ambiente externo.

Análise de Contexto

A análise de contexto é uma análise sistemática de identificação, classificação, organização, interpretação, consolidação e comunicação do cenário em que a empresa está inserida. Dessa forma, a partir das informações levantadas, será possível definir as melhores estratégias e planos para alcançar os objetivos desejados. Por meio dela é possível avaliar fatores como: tendências, fatores políticos, socioeconômico e ambiental, fatores tecnológicos, necessidades do público-alvo, além das incertezas e preocupações, esses dois últimos, que servirão de base para a gestão de incertezas e de criticidade da estratégia.

Abaixo o mapa mental de análise de contexto da Codevasf:

Figura 5 – Contexto da Codevasf



Fonte: Oficina PEI, 2021.

Matriz SWOT

A análise SWOT (SWOT Analysis), criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos, é uma ferramenta que permite estudar a situação de uma organização num determinado momento, por meio de quatro variáveis: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

A análise interna é uma das principais etapas na elaboração do planejamento estratégico, porque o seu desenvolvimento visa a identificar forças e fraquezas da organização. Trata-se de um esforço sistêmico e metódico dirigido à ampliação do conhecimento que se tem da instituição, sua performance, seus colaboradores, seus produtos e serviços, sua estrutura organizacional e seus clientes/usuários.

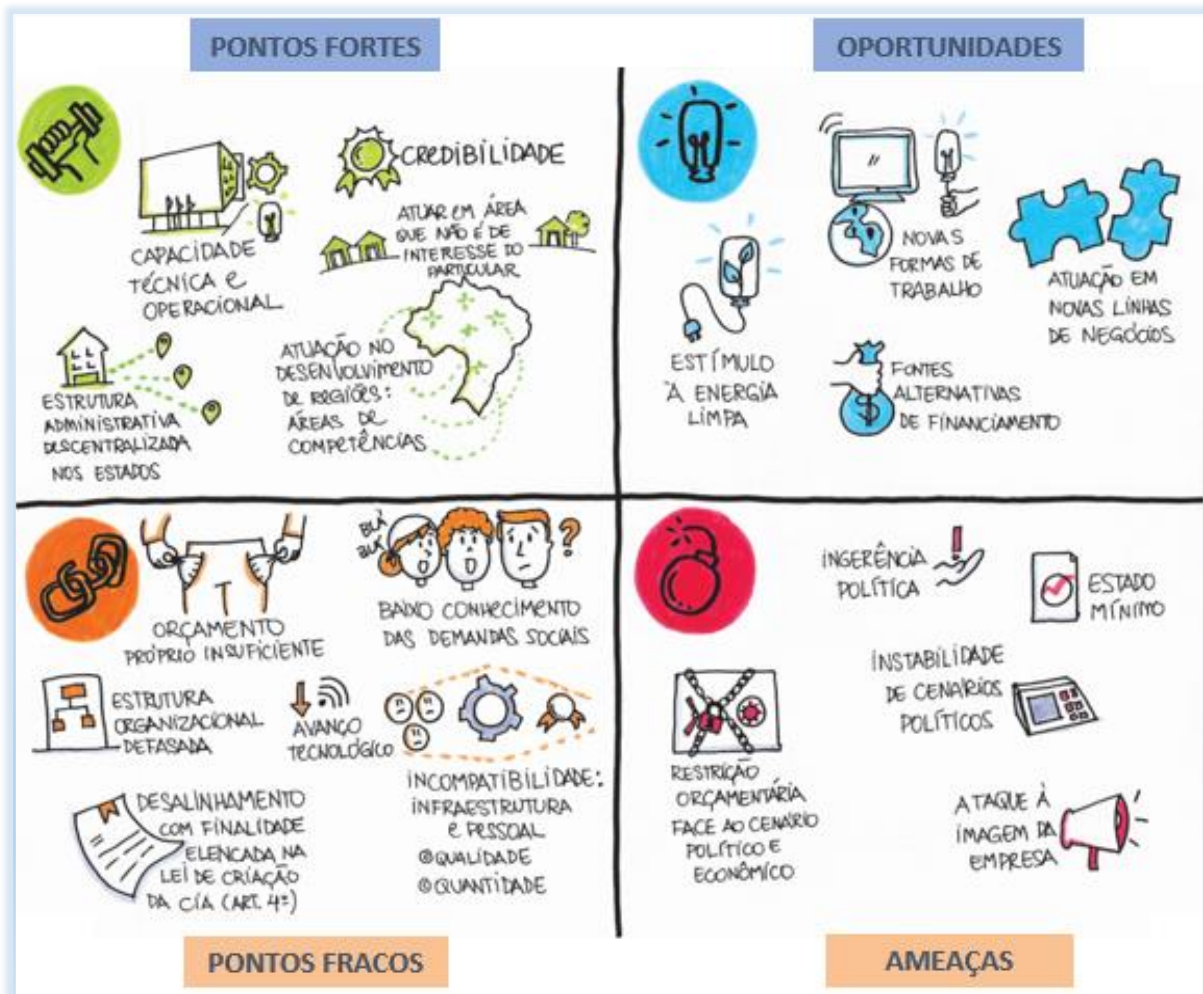
Já a análise externa consiste em um estudo das oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece, com base nas dimensões de âmbito regional, nacional e internacional e dos aspectos que interferem direta ou indiretamente no desempenho da organização. A maioria dos setores produtivos estão envolvidos em um mercado influenciado por fortes alterações provenientes das inovações tecnológicas e da globalização da economia. Logo, a análise do que o ambiente externo oferece é fundamental para que a organização compreenda a amplitude dos fatores que permeiam o mercado com o qual interage.

Durante as oficinas de trabalho dedicadas ao diagnóstico organizacional, e com o intuito de garantir a representatividade no processo de elaboração, foram realizadas enquetes junto aos gestores e empregados buscando definir como insumos para a montagem prévia dos painéis de Mapa de Contexto e da Análise SWOT.

Já na oficina dedicada exclusivamente à definição da matriz SWOT, os participantes trabalharam em dois grupos, de forma intercalada, identificando as forças, os problemas, as oportunidades e ameaças que interferem nos ambientes interno e externo da Codevasf.

Após a identificação os pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades todas as situações evidenciadas acima foram discutidas em plenária, buscando eliminar redundâncias, aperfeiçoar a redação e agrupar similares restando, por fim, as situações registradas na ilustração abaixo:

Figura 6 – Análise SWOT Codevasf



Fonte: Oficina do PEI, 2021.

4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O referencial estratégico representa o estágio central do planejamento organizacional. Compreende um conjunto de passos onde são identificados **o propósito, a missão, a visão de futuro e os valores corporativos da organização**. É elaborado a partir do diagnóstico de ambiente, que compreende a análise de fatores internos e externos à organização capazes de influenciar sua atuação.

Nas oficinas realizadas pela Enap, foram levantadas informações que permitiram estruturar o Referencial Estratégico, definindo os elementos do direcionamento estratégico e gerando insumos para o planejamento como um todo, consolidando assim a identidade da Codevasf.

Figura 7 – Referencial estratégico



Fonte: Codevasf, 2021

Propósito, Missão e Visão

O propósito de uma organização é fundamental para motivar e inspirar as pessoas, que estão envolvidas em praticamente todos os processos organizacionais. Isso significa criar união e pertencimento. Na definição do propósito, é preciso analisar alguns pontos, como por exemplo, quais os impactos causamos e pretendemos causar nas pessoas, na sociedade e no mundo em que estamos inseridos e quais são as grandes causas para nós.

Já a missão é a materialização do propósito. É ela que dá sentido às ações diárias e deve ser a identidade da organização, pontuando de forma clara e objetiva qual é o seu negócio. A Missão traduz a razão de ser da organização, é atemporal e a distingue de outras organizações similares. Ao desenvolvermos a missão, analisamos questões como: para que existimos, o que nos propomos a fazer, e como pensamos em fazer. A Missão institucional expressa a sua essência e comporta um sistema de valores, aspirações e expectativas dos dirigentes e demais colaboradores.

A Visão de Futuro é uma sentença que confere destino à organização em um determinado horizonte temporal. Deve ser desafiadora e estimular a instituição a galgar novos patamares.

Ela mostra o que a empresa quer ser no futuro, onde quer chegar, suas metas para os próximos anos. Ela é objetiva ao declarar sua grandeza.

Na definição desses referenciais estratégicos, os grupos das oficinas foram estimulados a identificarem ideias iniciais e destaques que pudessem nortear a composição. Após a priorização das ideias e avaliação da alta gestão, o Propósito, a Missão e Visão da Codevasf foram definidos.



SOBRE NÓS

NOSSO PROPÓSITO

Construir caminhos de oportunidades, integrando regiões e transformando vidas de forma planejada e sustentável.

MISSÃO

Promover o **desenvolvimento regional** de forma integrada e sustentável **nas bacias hidrográficas**, contribuindo para a redução das desigualdades.

VISÃO

Ser referência na execução de políticas públicas para o desenvolvimento regional.

Valores Corporativos da Codevasf

Os valores são os pilares de sustentação da identidade corporativa. Eles suportam os objetivos da organização e apoiam a confiança, a credibilidade, a atitude e a imagem que a instituição deseja transmitir. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. São transversais à atuação de qualquer área organizacional, eles dão forma à cultura da empresa e norteiam as escolhas por trás de cada decisão.

Nas oficinas, grande parte dos valores atuais foram mantidos, e três novos foram eleitos a comporem o novo planejamento.

Figura 8 – Valores da Codevasf



Fonte: Codevasf do PEI, 2021.

O valor “Excelência” busca empregar as melhores práticas, prover a padronização de métodos e processos e primar pela agilidade na realização do trabalho, com foco na entrega dos resultados dentro dos prazos e com alto grau de qualidade. Já a “Ética” tem como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

A empresa que adota como valor a “valorização dos colaboradores”, proporciona um ambiente de trabalho saudável, além de valorizar a diversidade de opiniões e estimular a participação no processo decisório, contribuindo assim para o desenvolvimento do seu capital intelectual.

Ter “foco na sociedade” é primordial para gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direito, beneficiários dos serviços públicos prestados pela Codevasf.

Para atuar de forma consciente, com ações pautadas pela publicidade e compartilhamento de informações com todos os interlocutores, a “transparência” é um valor necessário.

Um processo de geração e implementação de novas ideias conceitua a “inovação” como um dos valores, visando criar um melhor resultado para a sociedade, por meio de novas políticas públicas e de uma gestão com novos modelos de negócios, novos processos e novos métodos organizacionais.

Com a “sustentabilidade”, a empresa pretende harmonizar duas finalidades: a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento socioeconômico, aplicando uma gestão pública focada em práticas sustentáveis.

A empresa projeta propagar o “comprometimento” introduzindo tal valor em seu planejamento, com o intuito de motivar seu corpo funcional, aprimorar a identificação do colaborador com a instituição e envolvê-lo com os objetivos e metas claramente estabelecidas no planejamento estratégico institucional.

5. ESTRATÉGIA

A Estratégia define os caminhos a serem perseguidos pela organização ao longo do tempo. Nela devem estar bem caracterizados os objetivos necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

Construir a estratégia de uma organização do porte e complexidade da Codevasf, que atua em diversas bacias hidrográficas e diferentes linhas de negócio, tais como segurança hídrica, revitalização de bacias, agricultura irrigada e economia sustentável exige a adoção das melhores práticas e de rigor metodológico para atingir o sucesso na tarefa.

A elaboração do novo planejamento estratégico institucional, amplamente participativo, viabilizou uma reflexão crítica sobre os problemas e desafios fundamentais sobre as ações da empresa, constituindo a base para a definição dos seus objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores e metas.

As informações contidas neste relatório são consequência do trabalho de construção coletiva, em grande parte coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, utilizando de ferramentas tecnológicas e comunicação moderna, além de equipe gestora de projetos e consultores técnicos experientes e qualificados.

Na metodologia adotada, a estratégia foi definida considerando os seguintes componentes:

- Propósito;
- Missão;
- Visão;
- Valores;
- Objetivos estratégicos;
- Indicadores e Metas.

Perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos

A missão e a estratégia de uma organização são traduzidas em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas. São “pontos de vista” referentes ao negócio e que representam os fatores chave para uma visão ampliada da organização.

Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a organização pretende alcançar mediante o “olhar” de cada público de interesse como sociedade, clientes, governo, processos internos e pessoas, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da Visão e o cumprimento da Missão.

As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a sua história de uma forma clara e de fácil compreensão. No caso da Codevasf a composição das perspectivas que melhor traduz seus objetivos estratégicos ficou assim configurada:

Figura 9 – Perspectivas



Fonte: Oficina do PEI, 2021.

Para cada perspectiva, foram desenvolvidos objetivos estratégicos, que representam os fins a serem perseguidos pela Empresa para o cumprimento da sua Missão e alcance da Visão de Futuro. Constituem também o elo entre as diretrizes e o seu referencial estratégico.

De forma sintética, os objetivos da perspectiva “Beneficiários” descrevem a estratégia (clientes-alvo e proposição de valor) e os objetivos da perspectiva “Resultados Orçamentário e Financeiro” descrevem as consequências econômicas (receita, lucro e produtividade) dessa estratégia. Depois que a organização forma uma imagem clara dos objetivos orçamentários/financeiros para os clientes, os objetivos das perspectivas de “Processos internos” e “Pessoas e Governança” descrevem como executar a estratégia.

Os Indicadores avaliam e comunicam a performance da organização em relação ao resultado esperado, possibilitando a medição do desempenho da organização. Eles quantificam o alcance das metas e representam um elo entre os objetivos estratégicos e a execução das ações na organização.

As Metas, por sua vez, são uma segmentação do objetivo estratégico com foco no aspecto quantitativo, viabilizando o controle e o acompanhamento da execução do Plano e a correção tempestiva de rumos.

Para a definição de metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais é necessário dispor de séries históricas de dados, análise de cenários, identificação de projetos estratégicos e estudo de viabilidade em termos de tempo e recursos.

Um dos desafios enfrentados na revisão do planejamento estratégico, se refere à dificuldade em obter informações para a definição de metas para os indicadores de alguns objetivos estratégicos.

Os indicadores possuem fichas cadastrais que serão apresentadas mais adiante (Anexo 3) e que permitem identificar a finalidade do objetivo/indicador, a meta, a forma de apuração, a frequência de medição, a fonte de dados, dentre outras informações evidenciadas.

Mapa estratégico

Definidas as perspectivas, estabelecidos os objetivos estratégicos a serem perseguidos pela organização, foi realizado o agrupamento das informações e montado o painel representativo, denominado de Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico faz parte da metodologia BSC - Balanced Scorecard. Ele representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução da estratégia.

A tradução da estratégia por meio desse instrumento cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos globais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos. O mapa também mostra a forma como as ações impactam no alcance dos resultados almejados, além de subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e recursos.

O formato e a organização das informações no Mapa oferecem uma visão integrada, combinando três elementos fundamentais para uma gestão harmoniosa e previsível:

1. Foco: Cada área da organização compreende suas responsabilidades e as expectativas.
2. Sinergia: cada área compreende sua importância dentro do planejamento estratégico global da instituição. Compreende também o impacto ao falhar durante o processo de execução.
3. Controle: além das expectativas, as métricas devem ser bem definidas.

O Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico (ciclo 2022-2026) reflete a construção coletiva das percepções dos empregados e da alta gestão, aliada às características negociais de essência e novas oportunidades, além de buscar atacar a evolução de pontos, considerados atualmente mais frágeis, para se alcançar o resultado pretendido. Em média, foram trabalhados dois objetivos estratégicos por dia. Cada bloco de atividade foi iniciado com a apresentação do representante da Codevasf sobre a ficha do objetivo estratégico validado e as propostas de indicadores estratégicos sistematizados pela equipe de Gestão Estratégica da Codevasf.

Conforme o modelo previsto BSC, para iniciar os trabalhos, foram definidas 4 perspectivas, a saber:

Pessoas e Governança: busca elevar a qualificação laboral, por meio da gestão estratégica de pessoas, gestão do conhecimento e aperfeiçoamento da governança organizacional;

Processos Internos: também de caráter organizacional e preparatório para o fluxo das atividades realizadas continuamente pelas equipes, possui objetivos estratégicos que buscam consolidar processos que fortaleçam a gestão e governança organizacional;

Resultados orçamentários e financeiros: envolve objetivos que visam a segurança orçamentária e financeira das ações da empresa, a partir da ampliação e melhoria da eficiência, com atenção aos projetos estruturantes;

Beneficiários: perspectiva mais próxima da finalidade das ações da empresa, da busca pelo alcance pleno da missão, destacando objetivos estratégicos alinhados aos processos de negócios da empresa.

Nessa última perspectiva destacamos o objetivo estratégico “OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade”, objetivo esse criado para potencializar a relação entre o levantamento técnico e a demanda proveniente da população público-alvo, e o “OE16 - Apoiar a estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis”, criado para avaliar ações de infraestrutura urbana que ganharam maior volume de recursos e obras durante o atual ciclo do PEI 2017-2022, a partir da criação do Ministério do Desenvolvimento Regional (fusão entre a pasta das Cidades e da Integração Nacional).

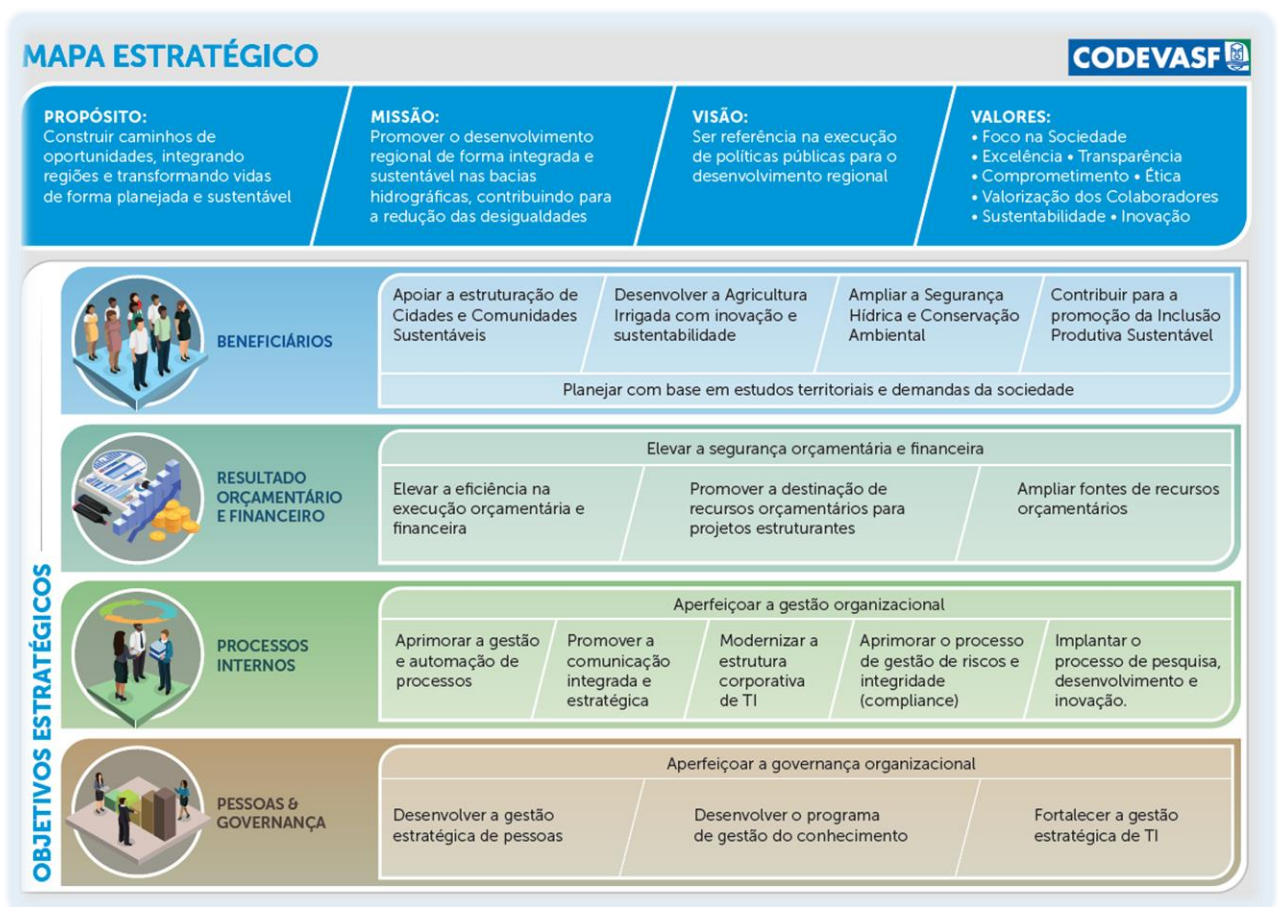
Outra iniciativa inovadora para um PEI da Codevasf está na elevação a objetivo estratégico de programas ou iniciativas pontuais, tendo em vista o diagnóstico de instituir mais eficácia a esses pontos durante o novo ciclo, a exemplo dos seguintes objetivos:

- OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento;
- OE9 - Implantar o Processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I;
- OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos;
- OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade.

Conforme o disposto anteriormente, a partir das 4 iniciativas, foram consolidados 19 objetivos estratégicos e 24 indicadores os quais servirão de referência para a Codevasf alcançar os seus propósitos até o ano de 2026.

O Mapa Estratégico da Codevasf foi elaborado, considerando o horizonte temporal de 2022-2026.

Figura 10 – Mapa Estratégico



Fonte: Oficina do PEI, 2021.

No que tange especificamente aos indicadores de desempenho, conforme previsto no plano de trabalho que celebrou a parceria junto à Enap, já no exercício de 2022, foram realizadas 10 oficinas dedicadas à revisão e ao aprimoramento dos indicadores que constituíram a primeira versão do Planejamento Estratégico Institucional, publicada em dezembro de 2021.

No decorrer das oficinas, as representantes da ENAP que atuavam como facilitadoras do projeto, apresentaram referências estratégicas do estado da arte da gestão e administração pública para apoiar a análise e avaliação dos indicadores até então propostos.

No decorrer desses encontros, foi realizada a identificação, a análise e a alteração/proposição dos indicadores através de um painel colaborativo onde as informações da ficha dos indicadores já existentes eram lidas e, frente ao questionamento se os indicadores propostos eram **suficientes e necessários** para medir o alcance do objetivo estratégico em análise, os participantes dialogavam até a formação de um consenso.

Cumprir registrar algumas das principais análises e encaminhamentos propostos pelos integrantes do grupo de trabalho com representantes de todas as Áreas e Superintendências da Codevasf, agrupadas por perspectiva do mapa estratégico:

❖ PESSOAS E GOVERNANÇA

No que tange ao indicador “Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento”, proposto como forma de prover diagnóstico sobre a maturidade em gestão do conhecimento na Codevasf e mensurar o objetivo estratégico “Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento, o grupo de trabalho definiu mantê-lo, mas foi enfatizada a necessidade de se reavaliar o acompanhamento em nível de impacto após o primeiro ano, avaliando a possível inclusão /alteração do indicador.



Quanto ao indicador IGestPessoas – “Índice de Gestão de Pessoas”, relacionado ao objetivo estratégico de “Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas”, e que tem por finalidade avaliar o planejamento de gestão de pessoas, a demanda por colaboradores e gestores, o desempenho entre outras ações relacionadas à gestão de pessoas, constatou-se que o indicador proporciona uma visão sobre a ocorrência de boas práticas e que pode ser mantido considerando, também, a possível inclusão de indicadores de impacto na revisão deste plano.

No que tange aos indicadores Índice Integrado de Governança e Gestão Pública – IGG/TCU e do Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSest, incorporados com objetivo de medir a aderência da Codevasf às melhores práticas de gestão e governança, foi realizada uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens da adoção de indicadores externos. Por um lado, são aproveitados os esforços já realizados durante as avaliações anuais do Tribunal de Contas da União (TCU), por outro, há o risco de, por comodidade, abrir mão de suas próprias prioridades estratégicas ao se moldar ao que o órgão avaliador solicita. Foi, então, destacada a boa capacidade da Codevasf em planejar, contudo a capacidade para desdobrar o planejamento (em Gestão de Pessoas, Risco e Planejamento Estratégico) ainda precisa ser aprimorada (desafio de cultura organizacional).

Ainda na dimensão “Pessoas e Governança” figura o indicador “IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI”, que tem por objetivo avaliar os indicadores agregados: modelo de gestão de TI (ModeloTI), monitoramento e avaliação da gestão de TI (MonitorAvaliaTI) e resultados de TI (ResultadoTI). Vale destacar que essas informações são prospectadas no levantamento “Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG 2022” realizado pelo TCU.

Importante destacar que, durante as discussões sobre esse indicador, foi reiterado o fato do escopo da área de TI não estar restrito ao atendimento ao usuário, mas, principalmente, no apoio às linhas de negócio da Companhia, seus sistemas, informações e tecnologias.

❖ PROCESSOS INTERNOS

Na perspectiva de Processos Internos, o indicador “Índice de Gestão da Codevasf” foi proposto com vistas a medir a aderência da Codevasf às melhores práticas de gestão, também com base no levantamento “Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG 2022”, e que é obtido por meio da média dos seguintes índices: iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas); iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI); iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações); e iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária).



Como podemos observar, o Índice de Gestão da Codevasf avalia em sua composição aspectos da gestão de contratual, no qual foram apontados dois principais desafios para a Companhia: I - melhorar a qualidade e reduzir o tempo. (ex: indicador de produtividade das licitações) e II – aprimorar o controle da execução evitando aditivos de prazos e valor, mitigação de riscos (fraude e corrupção) e a gestão dos convênios.

Ainda na perspectiva de processos internos foi proposto o indicador “Taxa de processos mapeados”, com objetivo a dar visibilidade à quantidade de processos mapeados considerando os macroprocessos e os processos críticos da empresa. Trata-se de uma questão premente para a Companhia, tanto que possui um objetivo estratégico dedicado “Aprimorar a Gestão e Automação de Processos”, e apesar da sua complexidade, é possível de ser implementado.

Os participantes da oficina ressaltaram que a maturidade da Codevasf na gestão dos processos ainda não está num nível ideal, por isso foi ressaltada a necessidade de trabalhar a sensibilização do público-interno associada a ações visando o desenvolvimento de valores associados à mudança dessa cultura organizacional.

Alguns modelos de avaliação da maturidade em gestão de processos foram citados: Coso (do inglês Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – voltado para gestão de riscos; e modelo ABPM (do inglês Association of Business Process Management Professionals). A Área de Gestão Estratégica, por meio da sua Unidade de Gestão de Processos, em articulação com a Secretaria de Integridade, Riscos e Controles Internos, irá definir e implantar o modelo com maior aderência ao negócio da Empresa.

No que tange ao indicador, “Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf Implantado”, proposto para permitir acompanhar os níveis de desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional da Codevasf, foi enfatizada a necessidade das ações de comunicação estarem alinhadas e a serviço dos objetivos estratégicos da Companhia.

A equipe de facilitação enfatizou que o plano estratégico de comunicação é um produto e que o monitoramento do avanço do plano mede o esforço realizado, mas não permite a análise sobre sua efetividade. O ideal é medir o resultado, o sucesso dos objetivos de comunicação da organização, a percepção da sociedade e do público-alvo (tanto interno e externo). Contudo, considerando a necessidade premente de planejamento das ações de comunicação, foi proposto esse indicador que permite acompanhar a evolução do produto, sem perder o foco no acompanhamento de resultados intrinsecamente conectados com a visão estratégica da empresa.

Ainda em termos de comunicação, cumpre salientar que em 2024 a Codevasf fará 50 anos e a perspectiva é iniciar a revisão da sua identidade visual ainda no exercício em 2023.

No que tange à gestão de riscos na Companhia, expressa no mapa estratégico por meio do objetivo "Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade (Compliance), Riscos e Controles Internos" optou-se pela adoção de um indicador que permite a avaliação da maturidade da Empresa nesses aspectos, radicada na metodologia preconizada pelo Tribunal de Contas da União, e que abrange outras dimensões como integridade, processo, ambiente, resultados e parcerias.

Ainda na esfera da gestão de riscos, integridade e controle internos, foi discutida a possibilidade de uma eventual adoção dos indicadores da OCDE nesta temática. A Área responsável irá realizar a avaliação para inclusão ou não dos referidos indicadores já na primeira revisão deste Plano.

No que tange ao indicador "Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas", constatou-se que a Codevasf ao longo dos anos priorizou a execução dos seus empreendimentos e projetos através de técnicas tradicionais consolidadas. Contudo, no contexto atual, a Empresa deve avançar nas ações que promovam a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação em desenvolvimento regional, agregando ainda mais valor para os beneficiários, a partir de parceria com universidades, agências, institutos, centros e etc.

Em termos de tecnologia da informação, com vistas ao atingimento do objetivo estratégico "Modernizar a Estrutura Corporativa de TI", foi definido o indicador IGestTI – Índice de gestão de TI, que é a composição dos seguintes índices do TCU: Avaliar a capacidade da organização de realizar práticas relacionadas com a gestão de TI, planejamento de TI (PlanejamentoTI), gestão de pessoas em TI (PessoasTI) e gestão de processos de TI (ProcessosTI).

No decorrer da oficina, foi constatada a necessidade da Codevasf avaliar a satisfação do usuário com relação a infraestrutura de TI, o que poderá ser feito por meio de questionário que aborda: infraestrutura, sistemas, serviços, estrutura de dados e segurança da informação.

Cumprir destacar que o monitoramento da implementação do PDTI (produtos relacionados à infraestrutura, sistemas, serviços e dados corporativos estruturados e segurança da informação também é fundamental para atingimento do objetivo.

❖ RESULTADO ORÇAMENTÁRIO FINANCEIRO

O indicador “Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em Restos a Pagar (RAP)”, foi proposto para permitir acompanhar o grau de execução do orçamento por meio da liquidação de despesas em restos a pagar e empenhadas no exercício corrente, desconsiderando despesas obrigatórias.

O grupo de trabalho constatou que é importante ter uma fórmula de cálculo que demonstre a capacidade de execução do orçamento que viabilize a análise mesmo quando houver um aumento súbito na disponibilidade orçamentária.



Ainda no que tange à liquidação das despesas, a Área responsável pelo controle da execução orçamentária deve analisar a viabilidade de adotar um indicador que possibilite avaliar o remanejamento orçamentário.

Já o indicador “Volume de recursos financeiros arrecadados” foi proposto para auxiliar na avaliação do objetivo estratégico: “Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira”, que visa direcionar os esforços da Codevasf em elevar o volume de investimento finalístico em relação às despesas de custeio garantindo a sustentabilidade da Companhia e aumentar a geração de receita própria e captação de investimentos nos programas governamentais.

O grande desafio deste objetivo, que pode ser acompanhado por meio dos seus indicadores, é garantir que o recurso destinado ao pagamento do custeio operacional não cresça tanto a ponto de impedir o investimento finalístico.

Os representantes da Gerência de Finanças declararam que após a liberação, os pagamentos acontecem de forma automática e que eventuais atrasos, em geral, decorrem quando há dependência dos repasses provindos das emendas parlamentares.

No que tange ao objetivo estratégico “Ampliar Fontes de Recursos Orçamentários”, foi proposto o indicador “Volume de Arrecadação com Novas Fontes de Recursos” com intuito de medir o percentual do orçamento empenhado originado de novas fontes de recursos e de incentivar captação de investimentos por meio de parcerias com órgãos nacionais ou internacionais de fomento ao desenvolvimento regional.

O modelo de atuação da Codevasf, em geral, é de implementação de políticas públicas sem cobrança aos beneficiários. Desta forma não há geração de receita própria (ponto de vista

empresarial). Em geral, o governo federal faz o aporte para o custeio administrativo como um acordo para a prestação de serviços ao beneficiário.

A geração de receita própria (ponto de vista empresarial) se limita a: a cobrança dos irrigantes que atuam nos Perímetros Públicos de Irrigação (PPI's), a tarifa K1 que se refere a amortização da infraestrutura de irrigação de uso comum do perímetro; e a tarifa K2, que é recolhida e administrada pela própria organização dos produtores (Distrito de Irrigação), refere-se ao rateio dos custos operacionais dos próprios PPI's. Uma espécie de tarifa condominial.

A situação da inadimplência na arrecadação dessas tarifas levanta algumas reflexões importantes de serem avaliadas: o que se pretende com essa tarifa de hoje em diante, aumentar receita ou subsidiar a atuação do agricultor? Qual é o nível de inadimplência atual e qual o aceitável?

No que tange ao indicador “Orçamento destinado a projetos estruturantes”, que visa garantir a destinação dos recursos orçamentários para projetos estruturantes previstos na LOA, constata-se que projetos desse tipo devam ter maior participação no orçamento da Companhia. Ressalta-se que, hoje, os projetos executados com emendas parlamentares concentram a maior parte do orçamento.

Neste sentido, existe um desafio para liderança da Empresa: como alinhar as entregas dos projetos estruturantes com os mandatos dos parlamentares? Os parlamentares visam resultados em curto prazo, mas, muitas vezes, os projetos estruturantes podem levar de 2 a 4 mandatos.

A meta estabelecida para este indicador, entre 5 e 10%, apesar de ser muito baixa (em termos percentuais), é exequível. O orçamento para os projetos estruturantes atualmente pode oportunizar as emendas parlamentares e até destaques orçamentários advindos de outros órgãos do Poder Executivo Federal por meio de Termos de Execução Descentralizada - TEDs.

❖ BENEFICIÁRIOS

Os cinco objetivos estratégicos desta perspectiva e seus respectivos indicadores foram trabalhados em três oficinas de trabalho

No que tange ao “Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento” que visa medir o nível de investimento realizado em municípios que apresentam IDH baixo ou muito

baixo, incluído com vistas à mensuração do objetivo estratégico “Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade”, a estratégia para esse objetivo é elaborar estudos que subsidiarão a implantação de projetos e atividades da Empresa, alinhados a um



desenvolvimento ordenado, de determinada região, em um determinado período de tempo, primando por boas práticas e alinhamento às políticas públicas de governo

Cumprir destacar, ainda, que a Codevasf monitora vários indicadores socioeconômicos para acompanhar a situação de desenvolvimento dos municípios atendidos, a exemplo de: PIB-Municipal, IDH-Municipal; Theil (distribuição de renda); Gini (diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos); IVS (média dos sub índices diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos); e IDEB (diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos). Existe ainda a perspectiva de outros indicadores serem incluídos.

Cumprir destacar ainda que, depois de 2019, obras de esgotamento sanitário e sistemas simplificados de abastecimento de água puderam ser realizadas em municípios com mais de 50.000 mil habitantes. Havia uma limitação como diretriz do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC.

Para atingir as metas propostas, é fundamental ter visão ampla de todas as áreas de atuação e priorizar as regiões com alta desigualdade de renda. A Codevasf não atua efetivamente em municípios de grande densidade demográfica apesar de estar presente em alguns deles.

Duas sugestões do grupo de trabalho que participou da elaboração desse novo planejamento estratégico foram: I - formar comitês e núcleos para coletar avaliações periódicas da percepção sobre a organização junto aos representantes da sociedade; e II - definir critérios das prioridades para atuação por exemplo: adoção do atributo “poluição” relacionado aos projetos de recursos hídricos nos municípios com os piores índices.

Outra questão fundamental ao negócio da Codevasf, diz respeito ao fato da Empresa já realizar obras em ambiente urbano há muitos anos. Sempre em apoio às atividades produtivas. Contudo, considerando as necessidades de cooperar com a transformação dos ambientes urbanos em assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, a Empresa têm realizado obras de pavimentação, de orlas e de praças, entre outras, extremamente necessárias em regiões carentes, muitas vezes alijadas e carentes de apoio em desenvolvimento.

Neste sentido, foi inserido um objetivo estratégico dedicado à “Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis”, e vinculado a ele, dois indicadores: I - Número de Municípios com Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades, que visa medir o número de intervenções visando a estruturação de cidades sustentáveis; e II - Total de Capacidade de Esgoto Tratado Implantado, que visa medir o número de esgoto tratado nas cidades e comunidades antes de desaguar no mar, rios e córregos.

Para atingir o objetivo de apoiar a estruturação das cidades, será fundamental o esforço de coordenação entre as diferentes Áreas da Codevasf, para melhor planejamento das atividades

de forma a evitar, por exemplo, de se pavimentar uma rua para, em seguida, realizar obras de saneamento na mesma localidade.

No que tange ampliar ao objetivo estratégico “Ampliar a Segurança Hídrica e a Conservação Ambiental, foram propostos três indicadores que tratam da ampliação da capacidade de armazenamento de água, a promoção de ações de revitalização das bacias hidrográficas, a ampliação das oportunidades para o desenvolvimento da irrigação, quais sejam:

- i. Número de Sistemas de Esgotamentos Sanitários concluídos;
- ii. Número de Sistemas de Abastecimento de Água concluídos; e
- iii. Número de Hectares Protegidos (nascentes e erosão).

O grupo de trabalho discutiu exaustivamente sobre o tema “conservação ambiental” e identificou a oportunidade de aperfeiçoar a mensuração das ações de restauração dos cursos d'água, podendo utilizar indicadores de projetos pilotos.

No que tange a estruturação de atividades produtivas para a inclusão econômica e social, foi proposto um indicador de resultado que versa sobre o “Número de Cadeias Produtivas Apoiadas” e dialogou-se sobre os impactos aparecem após a realização de grandes ciclos de ações (apoio à produção, beneficiamento, escoamento e comercialização e gestão e empreendedorismo) para abrir novos mercados para comercialização. A medição destes efeitos é um desafio e não resulta apenas do trabalho da Codevasf.

No que tange ao objetivo estratégico “Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade”, foi proposto o indicador “Índice de Uso de Solo”, que visa avaliar a taxa de uso de solo para produção agrícola em relação à área irrigável disponibilizada pela Codevasf nos Projetos Públicos de Irrigação (PPI's).

Ainda no bojo desse objetivo, foram pontuadas as seguintes situações:

- i. O VBP (Valor bruto de produção) dos PPI's, em 2021, foi de aproximadamente de R\$ 4 bilhões. Contudo, o cálculo (rendimento individual de cada agricultor) é realizado pelas Superintendências Regionais a partir de informações repassadas pelos Distritos de Irrigação, hoje, não há garantias de que este dado esteja preciso.
- ii. O valor do VBP (Valor bruto de produção) dos PPI's, não é uma realidade nos projetos com caráter social, por exemplo, no Baixo São Francisco, portanto, avaliar o desempenho dos perímetros exclusivamente com base no VBP pode acarretar em equívocos na avaliação desse indicador e conseqüentemente do seu objetivo estratégico;
- iii. Para que a Codevasf atinja o objetivo estratégico de Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade é fundamental estabelecer estratégias que garantam financiamento para a implantação de novos projetos de irrigação e outros projetos de melhoria para manutenção da infraestrutura instalada.

iv. Neste ciclo de planejamento o grupo de trabalho optou por não incluir um indicador de área com potencial de expansão da irrigação, pois não há recurso destinado para este propósito no orçamento de 2022. Por outro lado, esse tipo de levantamento prévio é essencial para esta ampliação destas áreas da organização (estudos e projetos de engenharia), portanto, deve ser priorizado.

Perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos

Não foram definidos indicadores de efetividade para os objetivos estratégicos. Nos casos em que os efeitos para os beneficiários sejam de longo prazo e com muita interferência de fatores externos à organização, é recomendada a adoção de parâmetros para acompanhamento, compreensão dos contextos e tendências influentes na performance organizacional.

A média de indicadores segue o recomendado pelas boas práticas do BSC, algo em torno de 1,5 indicador por objetivo. A maioria dos objetivos estratégicos possui de 1 a 2 indicadores, salvo o objetivo Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental (3 indicadores).

A maioria dos indicadores (58%), quando observado seu posicionamento na cadeia de valor, miram a eficácia do processo. Alguns (8%) miram a execução; eficiência e insumos têm 2% cada e nenhum indicador mede o impacto (geração de valor) dos processos organizacionais. Há um equilíbrio na distribuição entre indicadores de resultado e indicadores de esforço.

Quanto à sua natureza, a maioria (65%) dos indicadores tem características gerenciais; 7% são de natureza tática e 3% com perfil mais operacional. A maioria dos indicadores (51%) estão relacionados com a formulação e implementação de estratégias e planos para a geração de valor – políticas públicas, programas, projetos e processos – bem como a respectiva análise do desempenho e processos. Alguns indicadores (20%) estão relacionados à implementação do tripé da sustentabilidade da organização – ambiental, social e financeira. Com 3 objetivos (10%) cada, apresentam-se os fundamentos de governança e orientação por processo, seguidos do capital intelectual com 2 objetivos (6%).

Abaixo um quadro resumo, com as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores correspondentes a cada objetivo:

Quadro 2 - Resumo com as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores do PEI revisado em 2022

 BENEFICIÁRIOS		 RESULTADOS ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO		 PROCESSOS INTERNOS		 PESSOAS E GOVERNANÇA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade		OE11 - Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira		OE5 - Aperfeiçoar a Gestão Organizacional		OE1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas	
OE16 - Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis		OE12 - Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes		OE6 - Aprimorar a Gestão e Automação de Processos		OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento	
OE17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade		OE13 - Ampliar Fontes de Recursos Orçamentários		OE7 - Promover a Comunicação Integrada e Estratégica		OE3- Aperfeiçoar a Governança Organizacional	
OE18 - Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental		OE14 - Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira		OE8 - Modernizar a Estrutura Corporativa de TI		OE4 - Fortalecer a Gestão Estratégica de TI	
OE19 - Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável				OE9 - Implantar o Processo de Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas (PD&I)			
				OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Riscos e Integridade (Compliance)			
INDICADORES	Objetivo Associado	INDICADORES	Objetivo Associado	INDICADORES	Objetivo Associado	INDICADORES	Objetivo Associado
ID18 - Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento	OE15	ID13 - Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em (RAP)	OE11	ID7 - Índice-Gestão da Codevasf	OE5	ID1 - IGestPessoas	OE1
ID19 - Número Municípios com Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades	OE16	ID14 - Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado	OE11	ID8 - Taxa de Processos Mapeados	OE6	ID2 - IGovPessoas	OE1
ID20 - Capacidade de Esgoto Tratado Implantado	OE16	ID15 - Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes	OE12	ID9 - Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada	OE7	ID3 - Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento	OE2
ID21 - Índice de Uso de Solo	OE17	ID16 - Volume da Arrecadação com Novas Fontes de Recursos	OE13	ID10 - IGesTI – Índice de Gestão de TI	OE8	ID4 - Índice Integrado de Governança e Gestão Pública – IGG/TCU	OE3
ID22- Sistemas de Esgotamento Sanitário Implantados	OE18	ID17 - Volume de Recursos Arrecadados	OE14	ID11 - Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas	OE9	ID5 - Índice de Governança das Empresas Estatais – IGesest	OE3
ID23 -Sistemas de Abastecimento de Água Concluídos	OE18			ID12 - Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos	OE10	ID6 - IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI	OE4
ID24 - Proteção de Áreas Degradadas (ha)	OE18						
ID25 - Número de Cadeias Produtivas Apoiadas	OE19						

Quadro 3 - Resumo Objetivos Estratégicos x Indicadores x Metas Globais

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META GLOBAL (2022 a 2026)
Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas	IGestPessoas – Índice de Gestão de Pessoas	Atingir desempenho mínimo de 53% no questionário iGestPessoas
	IGovPessoas – Índice de Governança em Gestão de Pessoas	Atingir desempenho mínimo de 65% no questionário IGovPessoas
Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento	Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento	Atingir desempenho de 70% na pesquisa sobre gestão do conhecimento
Aperfeiçoar a Governança Organizacional	Índice de Governança da Codevasf	Aumentar o desempenho da Codevasf no IGovPub TCU para o nível Aprimorado (70%)
	Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSeSt	Atingir o nível 1 de desempenho na avaliação do Índice de Governança das Empresas Estatais - IGSeSt anualmente
Fortalecer a Gestão Estratégica de TI	IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI	Atingir desempenho mínimo de 62 % no IGovTI
Aperfeiçoar a Gestão Organizacional	Índice de Gestão de TI da Codevasf	Aumentar o desempenho da Codevasf no Índice Geral de Gestão da Codevasf para atingir o nível aprimorado (> 70%)
Aprimorar a Gestão e Automação de Processos	Taxa de Processos Mapeados	Mapear 25 processos da Empresa
Promover a Comunicação Integrada e Estratégica	Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf Implantado	Implantar o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada (20% por ano)
Modernizar a Estrutura Corporativa de TI	IGestTI – Índice de Gestão de TI	Atingir desempenho mínimo de 70% no questionário iGestTI
Implantar o Processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I	Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas	Implantar 5 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação
Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade (compliance), Riscos e Controles Internos	Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos proposto pelo Tribunal de Contas da União - TCU	Atingir o nível “Aprimorado” em Gerenciamento de Riscos
Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira	Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em Restos a Pagar (RAP)	Liquidar anualmente 40 % das despesas empenhadas no exercício e inscritas em RAP
	Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado	Empenhar anualmente 97% do orçamento disponibilizado
Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes	Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes	Destinar 10% do orçamento de investimento finalístico, incluindo emendas, para projetos estruturantes
Ampliar fontes de Recursos Orçamentários	Volume de Arrecadação com Novas Fontes de Recursos	Arrecadar 5% do orçamento global de investimento da Empresa, incluindo emendas, a partir de novas fontes de financiamento
Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira	Volume de Recursos Financeiros Arrecadados	Aumentar em 10% a arrecadação de recursos próprios da empresa, considerando a média da arrecadação dos últimos 5 anos
Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade	Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento	Aplicar anualmente, no mínimo, 30% do investimento finalístico em municípios com IDH baixo ou muito baixo
Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis	Número de Municípios com Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades	Ampliar intervenções de estruturação de cidades em 10% dos municípios apoiados pela Codevasf em relação 2021
Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade	Índice de Uso de Solo	Cultivar 90% da área irrigável até 2026

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META GLOBAL (2022 a 2026)
Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental	Sistemas de Esgotamento Sanitário	Implantar 35 Sistemas de esgotamentos sanitários
	Sistemas de Abastecimento de Água Concluídos	Implantar 763 Sistemas de abastecimento de água
Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental	Proteção de Áreas Degradadas	Proteger 6.000 hectares (nascentes e erosão)
Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável	Número de Cadeias Produtivas Apoiadas	Apoiar 06 cadeias produtivas por ano até 2026

Avaliação de Riscos da Estratégia de Longo Prazo

Com vistas ao atendimento de dispositivo previsto no art. 23 da Lei 13.303/16, faz-se necessário identificar os riscos associados à estratégia da Codevasf. Tendo isso em vista, a Área de Gestão Estratégica em parceria com a Secretaria de Integridade, Riscos e Controles Internos (PR/SRC) desenvolveu procedimento metodológico capaz de cruzar os Objetivos Estratégicos delimitados na última versão do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) com incertezas formuladas segundo cinco cenários em que a Empresa se encontra inserida.

Para tanto, o procedimento metodológico proposto tem em sua essência cruzar os objetivos formulados no PEI 2022/2026 com incertezas levantadas a partir de relatórios de riscos estratégicos e categorizadas em 5 dimensões, a saber: I- política; II – econômica; III social; IV tecnológica; e V - governança e gestão, conforme disposto no Anexo 1.

As incertezas levantadas por meio dos relatórios de riscos estratégicos foram complementadas com outras contextualizadas com cenários atuais e propostas pela PR/SRC, que julgou oportunas e pertinentes na consecução da avaliação de cenários pessimistas e que merecem atenção da Liderança Executiva, dada a sua criticidade para o bom andamento das operações. Assim, foram definidas 28 incertezas críticas, que também constam do Anexo 1 deste relatório.

Feito isso, as Incertezas foram cruzadas com os 19 Objetivos Estratégicos definidos para esse ciclo estratégico (2022-2026). Posteriormente, foram divulgados os resultados desses cruzamentos para avaliação pelas Áreas responsáveis visando a aferição da criticidade de cada incerteza para com os objetivos estratégicos. A avaliação foi conduzida pelas Áreas da Empresa segundo três faixas, a saber: 1 (baixa), 3 (média), 5 (alta).

Representantes da Área de Gestão Estratégica promoveram reuniões presenciais junto aos pontos focais das Áreas responsáveis por cada objetivo estratégico para, de forma conjunta, avaliarem o grau de criticidade, de forma que os dados foram sendo atualizados e tabulados na matriz de referência (Anexo 1).

Nos casos dos objetivos estratégicos, que possuem duas ou mais Áreas como responsáveis, foram realizadas análises com cada equipe, que possuem perspectivas diferentes de criticidade e, posteriormente, definiu-se valor atribuído a partir da média aritmética das notas individuais.

Os objetivos estratégicos considerados críticos foram resultantes do somatório das incertezas com nota de criticidade igual ou superior a “alta” e que totalizaram pontuação igual ou superior a 21 incertezas (75%). No caso concreto, se o referido objetivo estratégico teve mais de 21 incertezas avaliadas de modo que os seus impactos foram considerados como médio (3) e alto (5), o objetivo foi eleito como crítico.

O critério paramétrico proposto para o tratamento das criticidades a serem priorizadas, mediante implantação de controles internos, foi estabelecido pelo somatório das pontuações avaliativas consideradas como “alta” para com os objetivos estratégicos e cujo total esteja acima da média das notas atribuídas como “alta”, no caso, em mais de 7 objetivos estratégicos.

Após a aplicação dos critérios acima, foram avaliados como críticos, os seguintes objetivos:

- ❖ OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento;
- ❖ OE4 - Fortalecer a Gestão Estratégica de TI;
- ❖ OE5 - Aperfeiçoar a Gestão Organizacional;
- ❖ OE8 - Modernizar a Estrutura Corporativa de TI; (Este Objetivo não foi priorizado pelos critérios adotados na planilha. O objetivo que foi pontuado como crítico é o OE12)
- ❖ OE 17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade;
- ❖ OE18 - Ampliar a Segurança Hídrica Conservação Ambiental; e
- ❖ OE19 - Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável.

Para com o tratamento das questões críticas que trazem alto grau de risco para a consecução da estratégia da Empresa, foram identificadas as seguintes incertezas:

- ❖ Descontinuidade de empreendimentos de natureza estruturante orientados à construção dos objetivos estratégicos definidos;
- ❖ Perda de apoio e patrocínio político que resulte no aporte de recursos ou na aprovação das ações promovidas pela Empresa;
- ❖ Redirecionamento de recursos públicos para ações diferenciadas do desenvolvimento regional;
- ❖ Orçamento próprio insuficiente para custear operações essenciais ao negócio;
- ❖ Gestão deficitária do capital intelectual da Empresa quanto a capacitação, distribuição da força tarefa, emprego da capacidade técnica instalada e da transferência e compartilhamento do conhecimento técnico;
- ❖ Inadequação e baixa efetividade dos processos de gestão em suportar as operações da Empresa com efetividade e probidade administrativa; e
- ❖ Influência e direcionamento político para dificultar a adoção de controles internos da gestão e práticas de integridade nos processos organizacionais da Empresa.

Por fim, cumpre destacar que, a partir do procedimento metodológico proposto, dos dezenove objetivos estratégicos definidos, seis apresentaram médio e alto grau de incertezas, de forma

que foram considerados críticos e serão foco de ações para mitigar, transferir ou aceitar seus riscos mediante priorização de 7 (sete) incertezas.

Além do monitoramento regular, é fundamental realizar uma revisão frequente da matriz utilizada, pois as incertezas mudam com a dinâmica dos cenários político, econômico, social, tecnológico, de governança e gestão. E a estratégia deve acompanhar a evolução dos cenários.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ciclo do Planejamento Estratégico Institucional da Codevasf, para o quinquênio 2022 a 2026 foi concebido para promover a construção de um novo futuro, focado nas expansões das suas fortalezas e aproveitamento das oportunidades e na mitigação das fraquezas e ameaças.

A metodologia utilizada para elaboração do Plano evidenciou um alto grau de comprometimento do corpo funcional. O ponto forte do trabalho foi a participação na construção das estratégias e a garantia da representatividade.

Neste sentido, o Planejamento Estratégico Institucional 2022-2026 deverá servir como guia norteador da governança e da gestão na Empresa, atuando como fonte primária dos objetivos, dos indicadores, principalmente, dos resultados a serem perseguidos nos próximos cinco anos.

A implementação da estratégia exigirá que unidades gestoras e executoras de toda estrutura organizacional, bem como todos os colaboradores, estejam alinhados e compromissados com os referenciais estratégicos organizacionais.

Além disso, as ações, os recursos e os resultados serão monitorados e avaliados periodicamente pelas Unidades competentes da Empresa com o objetivo de atender às estratégias e aos objetivos institucionais e, primordialmente, verificar o alcance das metas estabelecidas e, se necessário, estabelecer ações para corrigir possíveis desvios.

Vale ressaltar, ademais, que a tarefa de realização plena da estratégia da Codevasf cabe a cada gestor e empregado da Companhia, em suas respectivas atribuições, pelo somatório das contribuições individuais e o empenho com a causa última de ***“Promover o Desenvolvimento Regional de Forma Integrada e Sustentável nas Bacias Hidrográficas, contribuindo para a redução das desigualdades”***.

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.

Peter Drucker

7. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília: Presidência da República, 2016b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro, 2016**. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília: Presidência da República, 2016a. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.088, de 16 de julho de 1974**. Dispõe sobre a criação da Companhia de Desenvolvimento do Bacia do São Francisco - CODEVASF - e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1974. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6088.htm. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF: Presidência da República. Casa Civil. 2018b. 86 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-lanca-o-guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 11 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2. versão. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014b. 80p.

CALICCHIO, Vera. Comissão do Vale do São Francisco. 2001. *In*: ABREU, Alzira Alves de. *et al.* (coord.). **Dicionário histórico-biográfico brasileiro** – DHBB. 2001. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/comissao-do-vale-do-sao-francisco-cvsf>. Acesso em: 03 dez. 2019.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA. Área de Gestão Estratégica. Gerência de Planejamento e Estudos Estratégicos. Unidade de Suporte Geotecnológico. **Evolução da divisão territorial da Codevasf: 1974-2020**. Brasília, DF: Codevasf, 2020. 96 p.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAIBA. **Planejamento Estratégico Institucional: 2017-2021: versão revisada**. Brasília: Codevasf, 2018b. 115 f.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAIBA. **Plano Anual de Negócios: PAN 2021: Versão Revisada (4ª Etapa)**. Brasília: Codevasf, 2021 19 f.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAIBA. **Regimento Interno da Codevasf**. Resolução nº 731 de 09 de novembro de 2017: Deliberação nº 17 de 24 novembro de 2017: Ad Referendum do Consad nº 04 de 22 de novembro de 2019. Brasília: Codevasf, 2019b. 31 f

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAIBA. **Relatório de gestão do exercício 2020**. Brasília: Codevasf, 2020c. 127 f.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 1., 2012, Brasília. **Documento de referência**. Brasília: Ministério da Integração, Secretaria de Desenvolvimento Regional, 2012. 77 f. Disponível em: <https://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSDRU/ArquivosPDF/Texto de Refer%C3%Aancia - CNDR.pdf> . Acesso em 10 fev. 2020.

LIMA, Angelo José Rodrigues; NERY, Jonas Teixeira. Revisitando o conceito de bacia hidrográfica como unidade de planejamento e gestão e a governança das águas. In: PEREZ FILHO, Archimedes; AMORIM, Raul Reis. **Os desafios da geografia física na fronteira do conhecimento**. Campinas: Unicamp. Instituto de Geociências, 2017. P. 726-738. Disponível em: <http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/sbgfa/issue/view/75>. Acesso em: 19 set. 2019. Trabalho apresentado no SEMINÁRIO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA APLICADA, 27; CONGRESSO NACIONAL DE GEOGRAFIA FISICA, 1., Capinas, 2017.

PLANO DIRETOR PARA O DESENVOLVIMENTO DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Plano diretor**: síntese. Brasília, DF: Planvasf: 1989. 97 p. Plano formulado pela Codevasf, Sudene e com a cooperação técnica da OEA.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, c1998. 299 p. Giacobbo

GIACOBBO, Mauro. **O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, v.28, n.74, p. 73-105, out/dez 1997

ANEXO 1

Matriz de Avaliação de Riscos Críticidade x Incertezas

Dimensão	Incerteza	Objetivos Estratégicos																			Incertezas a mitigar
		Pessoas e Governança				Processos Internos						Orçamentário Financeiro				Beneficiários					
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11	OE12	OE13	OE14	OE15	OE16	OE17	OE18	OE19	
Social	Extinção da instituição ou fusão da empresa com outra instituição pública	1	3	3	3	3	3	5	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1
	Perda de credibilidade e reconhecimento institucional quanto à capacidade de execução da Empresa	1	3	3	3	5	3	5	1	1	5	5	3	1	3	1	3	5	3	5	6
	Descontinuidade de empreendimentos de natureza estruturante orientados à construção dos objetivos estratégicos definidos	3	5	3	1	5	5	3	3	1	1	3	5	3	1	1	3	5	5	5	7
	Inexistência de diagnósticos e estudos prévios alinhados a políticas públicas nas demandas de natureza social em especial nas novas áreas de atuação da Empresa	1	3	5	3	3	3	3	1	3	1	3	5	3	5	5	1	3	5	3	5
	Orçamento e priorização insuficiente para execução das ações da agricultura irrigada na Empresa	5	5	1	1	3	1	3	1	1	1	5	3	3	1	1	1	5	3	3	4
	Incapacidade da Empresa atuar efetivamente no seu limite geográfico	5	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	5	5	4
Política	Instabilidade política resultante da insatisfação dos beneficiários diretos e indiretos atingidos por ações da Empresa	3	3	1	1	3	1	5	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1
	Perda de apoio e patrocínio político que resulte no aporte de recursos ou na aprovação das ações promovidas pela Empresa	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	5	5	5	1	5	1	5	5	5	14
	Remanejamento das ações da revitalização de bacias hidrográficas para a ambiência de outros agentes públicos	1	5	3	1	5	3	3	3	1	1	3	3	3	5	1	5	1	5	5	6
	Frustração ou descumprimento da missão da Empresa e dos seus objetivos estratégicos face a desvios em suas ações	3	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	9
	Incapacidade de estabelecer integração e parceria com outros órgãos federais para fortalecimento das ações institucionais	1	3	5	3	3	1	1	3	3	3	1	3	5	3	1	3	5	5	3	4
	Redirecionamento de recursos públicos para ações diferenciadas do desenvolvimento regional	3	3	3	3	3	1	3	3	1	5	5	5	3	5	5	3	5	1	5	7
Econômica	Perda de fonte de recursos públicos para outras instituições com maiores expertises em sua execução	1	1	3	5	5	3	1	3	3	3	3	3	3	1	5	3	1	5	5	5
	Incapacidade de exercer dominância nas ações relacionadas à segurança hídrica com perda de recursos	1	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	5	3	1	5	3	1	5	5	4
	Incapacidade de diversificar a carteira de investimentos de forma a dar sustentabilidade ao aporte de recursos	3	5	3	3	5	5	3	5	3	1	3	3	5	3	3	5	3	3	3	6
	Dependência orçamentária crescente de fontes de recurso diversas da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO	1	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	5	3	1	5	5	5	6
	Orçamento próprio insuficiente para custear operações essenciais ao negócio	5	1	5	5	5	1	5	5	1	3	3	5	5	5	1	3	5	5	5	12
	Ausência de recursos públicos e direcionamento para promover estudos de pesquisa visando a inovação e sustentabilidade das ações da Empresa	3	3	3	3	3	3	1	1	5	3	3	1	3	1	5	3	3	5	5	4
Tecnológica	Inadequação tecnológica empregada em Projetos Públicos de Irrigação, incapaz de prover o enfrentamento a longos períodos de escassez de água	1	3	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	3	3	5	3	
	Inadequação tecnológica empregada na adução de água, incapaz de viabilizar o sistema em aspectos econômicos e de atendimento a demandas da sociedade	1	1	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1	1	3	5	3	3	5	1	3
	Baixa maturidade e dificuldade de emprego e assimilação de boas práticas e estratégias inovativas com emprego de tecnologias para suportar operações do negócio	1	3	1	5	5	3	5	3	5	1	1	3	1	3	3	3	3	5	5	6
Governança e Gestão	Inadequação e baixa efetividade dos processos de governança em prover direcionamento e orientação adequada às operações da Empresa	1	3	5	5	3	3	5	3	3	1	3	5	3	3	5	3	3	3	1	5
	Inadequação e baixa efetividade dos processos de gestão em suportar as operações da Empresa com efetividade e probidade administrativa	3	5	3	5	5	5	3	5	3	1	1	3	3	5	5	1	5	5	5	10
	Rejeição a processos de mudança interna para internalização de inovação na gestão	1	3	3	3	3	3	5	5	5	1	1	5	3	3	1	3	3	5	3	5
	Gestão deficitária do capital intelectual da Empresa quanto a capacitação, distribuição da força tarefa, emprego da capacidade técnica instalada e da transferência e compartilhamento do conhecimento técnico	5	1	1	5	5	5	5	5	3	3	1	3	1	1	3	5	3	5	5	9
	Inadequação, obsolescência e ausência de padronização crescente dos processos de trabalho que suportam as operações da Empresa sem priorização e tratamento	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	5	5	5	6
	Inadequação e obsolescência da estrutura orgânica e das competências e atribuições estabelecidas em atender às necessidades desdobradas do cumprimento da missão institucional	5	1	3	3	5	5	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	5	5	3	5
	Influência e direcionamento político para dificultar a adoção de controles internos da gestão e práticas de integridade nos processos organizacionais da Empresa	1	3	5	3	5	5	1	5	1	1	3	5	3	3	5	3	3	5	5	8
	Pontuação de Criticidade	68	90	86	90	106	82	88	80	68	52	72	96	76	76	82	78	102	122	116	
Nível de Criticidade (média + alta >21)	Crítico																				

Legendas:

Objetivos críticos são resultantes do somatório de mais de 75% do total de incertezas (28) atuantes com pontuação de impacto entre média e alta.

- OE1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas (AA)
- OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento (AA)
- OE3 - Aperfeiçoar a Governança Organizacional (AE)
- OE4 - Fortalecer a Gestão Estratégica de TI (AE)
- OE5 - Aperfeiçoar a Gestão Organizacional (AE)
- OE6 - Aprimorar a Gestão e Automação de Processos (AE)
- OE7 - Promover a Comunicação Integrada e Estratégica (PR/ACP)
- OE8 - Modernizar a Estrutura Corporativa de TI (AE)
- OE9 - Implantar o Processo de PD&I (AE)
- OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Riscos e Integridade (Compliance) (PI)

- OE11 - Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira (AE)
- OE12 - Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes (AE)
- OE13 - Ampliar Fontes de Recursos Orçamentários (AE)
- OE14 - Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira (AE)
- OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade (AE)
- OE16 - Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis (AE)
- OE17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade (AD e AI)
- OE18 - Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental (AD e AR)
- OE19 - Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável (AR)

ANEXO 2

FICHAS DOS

OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

PERSPECTIVA

PESSOAS E GOVERNANÇA

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
OE1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Este objetivo estratégico visa recrutar, selecionar e alocar pessoas em posições adequadas, aproveitando suas potencialidades e perfis, gerir a carreira e o desempenho dos colaboradores, promover a melhoria contínua da saúde, da segurança e do clima no ambiente de trabalho, contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o alcance da Missão da Codevasf de maneira eficiente e sustentável, contribuindo, assim, para o desenvolvimento institucional e atuando como um dos pilares da estratégia corporativa	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Novos planos e processos de gestão de pessoas • Avaliação de desempenho • Concurso público • Plano de Carreira • Política de gestão de pessoas • Pesquisa de clima organizacional • Capacitação de empregados 	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção de profissionais alinhados com a missão da Empresa • Fortalecimento da carreira • Melhoria no índice de satisfação dos empregados e, por consequência, nos resultados organizacionais • Retenção de talentos 	

INDICADOR						
ID1 - IGestPessoas – Índice de Gestão de Pessoas						
Finalidade do Indicador						
Avaliar o planejamento de gestão de pessoas, a demanda por colaboradores e gestores, o desempenho entre outras ações relacionadas à gestão de pessoas						
Meta	Apuração da Meta					
Attingir desempenho mínimo de 53% no questionário iGestPessoas até 2026	Percentual de desempenho no iGestPessoas					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Governança do TCU	53%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	39	42	46	50	53	NC*

* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR								
ID2 - IGovPessoas – Índice de Governança em Gestão de Pessoas								
Finalidade do Indicador								
Avaliar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas garantindo a utilização eficiente de recursos, otimizando o desempenho das pessoas, assegurando o cumprimento dos papéis e das responsabilidades								
Meta			Apuração da Meta					
Atingir desempenho mínimo de 65% no questionário IGovPessoas até 2026			Percentual de desempenho no IGovPessoas					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU			65%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			55	58	60	62	65	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Visa estabelecer um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
Manuais e normativos	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Inovar processos, produtos e serviços • Promover a aprendizagem individual e organizacional • Aumentar a capacidade de realização do indivíduo, da equipe, das instituições públicas e da sociedade • Reter o conhecimento e preservar a memória organizacional • Criar um ambiente organizacional propício à colaboração e à produção coletiva do conhecimento 	

INDICADOR								
ID3 - Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento								
Finalidade do Indicador								
Diagnosticar a maturidade em gestão do conhecimento na Codevasf e implantar ações visando a sua melhoria								
Meta			Apuração da Meta					
Atingir desempenho de 70% na pesquisa sobre gestão do conhecimento até 2026			Nota aferida no questionário / Nota total possível no questionário					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Questionário do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira elaborado pelo IPEA			70%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			-	50	55	60	70	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
OE3 - Aperfeiçoar a Governança Organizacional	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Aperfeiçoar os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de governança • Gestão de riscos e controle interno • Accountability e transparência 	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> • Codevasf • Órgãos de Controle • Empregados 	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos • Possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão • Garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos • Promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores • Definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade 	

- Institucionalizar estruturas adequadas de governança
- Selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes
- Avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança
- Garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos
- Utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis

INDICADOR						
ID4 – Índice de Governança da Codevasf						
Finalidade do Indicador						
Medir a aderência da Codevasf às melhores práticas da governança, com base no Índice-Geral de Governança do TCU						
Meta	Apuração da Meta					
Aumentar o desempenho da Codevasf no IGovPub/TCU para atingir o nível Aprimorado (70%) até 2026	Nota da Codevasf no IGovPub TCU					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU	70%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	62	64	66	68	70	NC*

* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR						
ID5 – Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSEst						
Finalidade do Indicador						
Medir a aderência da Codevasf às melhores práticas da governança, com base no Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSEst						
Meta	Apuração da Meta					
Attingir o nível 1 de desempenho na avaliação do - IGSEst anualmente, até 2026	Desempenho da Codevasf na avaliação do IGSEst					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário de resultados mensurados no IGSEst	Nível 1					
Unidade de Medida	Metas					
Nível	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	1	1	1	1	1	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
OE4 - Fortalecer a Gestão Estratégica de TI	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Aprimorar o uso da Tecnologia da Informação como instrumento de inovação e de transformação na Empresa, com foco no papel estratégico, auxiliando nas tomadas de decisões, influenciando a cultura, o planejamento e a estrutura da organização.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Política de Segurança da Informação e Comunicações implementada Tecnologias inovadoras implantadas Processos de TI mapeados, otimizados e normatizados Informações para tomada de decisões Planejamento estratégico de TI 	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Governança de TI aprimorada Otimização de processos Sistemas e informações com alta disponibilidade Elevar a produtividade Comunicação eficiente Aprimorar o relacionamento com as instituições, cidadãos e colaboradores Capacitação dos colaboradores Garantir a segurança da informação Infraestrutura de TI de qualidade 	

INDICADOR								
ID6 - IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI								
Finalidade do Indicador								
Avaliar os indicadores agregados: modelo de gestão de TI (ModeloTI), monitoramento e avaliação da gestão de TI (MonitorAvaliaTI) e resultados de TI (ResultadoTI)								
Meta			Apuração da Meta					
Atingir desempenho mínimo de 62 % no IGovTI até 2026			Percentual de desempenho no IGovTI					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU			56%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			50	53	57	60	62	NC*

* Meta Não Cumulativa.

PERSPECTIVA

PROCESSOS INTERNOS

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
OE5 - Aperfeiçoar a Gestão Organizacional	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Consiste em dotar a empresa de métodos eficientes para planejar, construir, executar e monitorar atividades alinhadas com a direção estratégica estabelecida pela governança para atingir os objetivos corporativos, com a utilização dos meios (recursos, pessoas, processos, práticas) de forma eficaz e eficiente com efetividade.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades administrativas implantadas e mantidas • Normas e regulamentos 	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Licitações e contratações de qualidade • Melhoria na gestão de pessoas, TI e do orçamento 	

INDICADOR						
ID7 – Índice de Gestão da Codevasf						
Finalidade do Indicador						
Medir a aderência da Codevasf às melhores práticas de gestão, com base no levantamento de governança e gestão do TCU, que é obtido por meio da média dos seguintes índices: iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas); iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI); iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações); iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária).						
Meta	Apuração da Meta					
Aumentar o desempenho da Codevasf no Índice Geral de Gestão da Codevasf para atingir o nível Aprimorado (acima de 70%) até 2026	Nota da Codevasf no iGestPessoas + iGestTI + iGestContrat + iGestOrcament / 4					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Gestão do TCU	60%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	55	60	65	68	70	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
OE6 - Aprimorar a Gestão e Automação de Processos	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Analisar e melhorar os processos de trabalho da Codevasf, contribuindo com a melhor aplicação da força de trabalho, melhor performance organizacional, maior qualidade dos serviços prestados e suporte à tomada de decisões.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Documentação dos processos redesenhados: descritivos e fluxogramas • Normativos organizacionais 	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos operacionais • Maior produtividade e qualidade dos processos • Padronização e celeridade nos processos de trabalho • Redução de conflitos intraorganizacionais 	

INDICADOR						
ID8 - Taxa de Processos Mapeados						
Finalidade do Indicador						
Medir a quantidade de processos mapeados considerando os macroprocessos e os processos críticos da empresa						
Meta	Apuração da Meta					
Mapear 25 processos da Empresa até 2026	Quantitativo de processos mapeados					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Trimestral	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório AE/GPE/UGP	5 processos por ano					
Unidade de Medida	Metas					
Unidade	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	5	5	5	5	5	25

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
OE7 - Promover a Comunicação Integrada e Estratégica	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Promover a comunicação integrada e estratégica, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna, em coordenação com as diferentes áreas da empresa.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Presidência	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada Política de Comunicação Institucional da Codevasf Normas e documentos de padronização e orientação sobre processo de comunicação Programas, projetos e campanhas de comunicação Avaliação, reformulação e monitoramento de canais de comunicação existentes e eventual criação de novos 	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> Público interno e externo (empregados, sociedade, parlamentares etc) 	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica, tática e operacional da comunicação Desenvolvimento de uma cultura comunicacional na empresa Alinhamento e integração das mensagens da Codevasf Integração entre os canais de comunicação Fortalecimento da marca, da imagem institucional (o que é), da identidade institucional (o que faz) e da reputação da Codevasf Eficiência, eficácia e efetividade das estratégias de comunicação da empresa Racionalidade na utilização de recursos financeiros para projetos de comunicação 	

INDICADOR								
ID9 - Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf Implantado								
Finalidade do Indicador								
Avaliar os níveis de desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf.								
Meta			Apuração da Meta					
Implantar o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada até 2026 (20% por ano)			Percentual de execução do processo de implantação do planejamento estratégico de comunicação integrada					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório da Assessoria de Comunicação e Promoção Institucional (PR/ACP)			20% ao ano					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			20	20	20	20	20	100*

* Meta Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
OE8 - Modernizar a Estrutura Corporativa de TI	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Aprimorar o uso da Tecnologia da Informação como instrumento de inovação e de transformação na Empresa, com foco no papel estratégico, auxiliando nas tomadas de decisões, influenciando a cultura, o planejamento e a estrutura da organização.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura de TI disponível • Sistemas de informação operacionais • Dados corporativos estruturados 	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de competências na força de trabalho de TI • Qualidade e integridade da informação por meio da estruturação de uma base de conhecimento corporativa • Integração entre as equipes técnicas da Sede com as Unidades Regionais de TI • Estrutura de TI apropriada para as atividades administrativas, gerenciais e finalísticas • Continuidade e disponibilidade dos serviços de TI • Entrega e a qualidade dos produtos e serviços de TI por meio da avaliação do nível de satisfação dos usuários 	

INDICADOR						
ID10 - iGestTI – Índice de Gestão de TI						
Finalidade do Indicador						
Avalia a capacidade da organização de realizar práticas relacionadas com a gestão de TI, planejamento de TI (PlanejamentoTI), gestão de pessoas em TI (PessoasTI) e gestão de processos de TI (ProcessosTI)						
Meta	Apuração da Meta					
Atingir desempenho mínimo de 70% no questionário iGestTI até 2026	Percentual de desempenho no iGestTI					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU	70%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	58	62	65	68	70	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
OE9 – Implantar o Processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Promover o desenvolvimento/adoção de tecnologias inovadoras visando aumentar a efetividade dos resultados obtidos nos programas, projetos e/ou ações de desenvolvimento regional sobre a responsabilidade da Codevasf.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Estudos, pesquisas científicas e projetos inovadores Promoção do uso de tecnologias sociais inovadoras Capacitação de pessoal para implantação do PD&I na empresa 	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> População dos estados/municípios na área de atuação da Codevasf. 	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Elevação da produção agrícola Melhorias no aproveitamento de recursos hídricos Mitigação de impactos ambientais Incentivo ao uso de energia limpa 	

INDICADOR						
ID11 - Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas						
Finalidade do Indicador						
Medir a implantação de projetos oriundos de pesquisas, desenvolvimento e inovações nas ações de desenvolvimento regional						
Meta	Apuração da Meta					
Implantar 5 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação até 2026	Relação entre o realizado e o previsto					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Trimestral	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)	1 projeto / ano					
Unidade de Medida	Metas					
Unidade	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	0	1	1	1	2	5*

*Meta Cumulativa

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade (compliance), Riscos e Controles Internos	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Visa consolidar a Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos - GIRC na Codevasf, mediante proposição de políticas, métodos, planos e procedimentos amparados em estrutura de controle interno que ofereça segurança razoável em maximizar resultados da estratégia corporativa e dos objetivos definidos em seu planejamento.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Presidência	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Programa de Comunicação e Treinamento em Integridade, Riscos e Controles Internos - PRCTIRC Política de Integridade, Riscos e Controles Internos – PGIRC Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles da Codevasf – MGR Planos de Gerenciamento de Riscos Setoriais - PGRS Programa e Plano de Integridade da Codevasf 	
Público alvo	
Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Aprimoramento do processo decisório Maximização de resultados da gestão Oferta de um ambiente de estabilidade nas operações da Empresa afetando diretamente cidadãos e partes interessadas A entrega de melhores resultados mediante o uso apropriado dos recursos públicos com maior efetividade e a adoção de práticas de integridade em atendimento às necessidades da sociedade em sua área de atuação 	

INDICADOR						
ID12 - Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos proposto pelo Tribunal de Contas da União - TCU						
Finalidade do Indicador						
Avaliar o índice de maturidade em gestão de riscos proposto pelo TCU						
Meta	Apuração da Meta					
Atingir o nível “Aprimorado” em Gerenciamento de Riscos até 2026	Relação entre a maturidade atual e sua evolução em cada exercício					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório da Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PR/SRC	Nível “Básico”					
Unidade de Medida	Metas					
Nível de Maturidade Alcançado	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	Básico	Básico/Intermediário	Intermediário	Intermediário/Aprimorado	Aprimorado	Aprimorado

PERSPECTIVA

RESULTADO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
OE11 - Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Visa permitir que as ações sejam executadas de acordo com os orçamentos aprovados cumprindo a legislação vigente e a boas práticas de contabilidade do setor público. Também, objetiva o cumprimento das obrigações financeiras de forma tempestiva.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica e Área de Gestão	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Execução orçamentária e financeira eficiente e eficaz • Cobertura orçamentária dos projetos e atividades continuadas da empresa • Relatórios de execução orçamentária e financeira 	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de orçamento aprovado para, pelo menos, cobrir todas as despesas de custeio das áreas fim e das áreas meio. Com isso, espera-se que a máquina administrativa funcione em condições normais e que não sejam paralisadas ações em andamento • Descontingenciamento tempestivo do orçamento aprovado de forma a viabilizar as ações da empresa • Utilização tempestiva do orçamento disponibilizado de forma a viabilizar as ações da empresa • Realização tempestiva dos pagamentos de todas as obrigações contraídas • Redução dos restos a pagar a níveis aceitáveis em obediência à legislação 	

INDICADOR						
ID13 - Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em Restos a Pagar (RAP)						
Finalidade do Indicador						
Medir o grau de execução do orçamento por meio da liquidação de despesas em restos a pagar e empenhadas no exercício corrente, desconsiderando despesas obrigatórias						
Meta	Apuração da Meta					
Liquidar anualmente 40% das despesas empenhadas no exercício e inscritas em RAP, até 2026	Liquidações totais RAP e no exercício / (RAP não processado a liquidar inscrito - RAP não processado a liquidar cancelado + Despesas empenhadas no exercício)					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência (2022)					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)	R\$ 2.862.285.455,47					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	40	40	40	40	40	NC*

* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR									
ID14 - Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado									
Finalidade do Indicador									
Medir o grau de utilização do orçamento disponibilizado									
Meta				Apuração da Meta					
Empenhar anualmente 97% do orçamento disponibilizado, até 2026				Percentual do orçamento empenhado em relação ao orçamento descontingenciado					
Frequência de Medição				Polaridade do Indicador					
Trimestral				Positivo					
Fonte de Dados				Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)				97%					
Unidade de Medida				Metas					
%				2022	2023	2024	2025	2026	Global
				97	97	97	97	97	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
OE12 - Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Elevar a destinação de recursos orçamentários para projetos estruturantes	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de projetos estruturantes • Retomada de obras paralisadas 	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as Áreas e SR's da Codevasf 	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos estruturantes implantados pela Companhia • Atuar alinhado a planos de desenvolvimento regional 	

INDICADOR								
ID15 - Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes								
Finalidade do Indicador								
Promover a destinação dos recursos orçamentários para projetos estruturantes								
Meta			Apuração da Meta					
Destinar 10% do orçamento de investimento finalístico, incluindo emendas, para projetos estruturantes, até 2026			Relação entre Investimento em Projetos Estruturantes e Investimento finalístico total da Codevasf					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			10%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			5	6	7	8	10	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
OE13 - Ampliar Fontes de Recursos Orçamentários	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Visa aumentar a captação de investimentos por meio de parcerias com órgãos nacionais ou internacionais de fomento ao desenvolvimento regional	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Implantação de programas e projetos 	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos implantados pela Companhia Aumentar a receita da empresa 	

INDICADOR								
ID16 - Volume de Arrecadação com Novas Fontes de Recursos								
Finalidade do Indicador								
Medir o percentual do orçamento empenhado originado de novas fontes de recursos considerando os termos de execução descentralizados recebidos								
Meta			Apuração da Meta					
Arrecadar 5% do orçamento global de investimento da Empresa, incluindo emendas, a partir de novas fontes de financiamento, até 2026.			Destques Recebidos na Categoria Econômica 4 / Dotação atualizada na Categoria Econômica 4					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			3%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			-	2	3	4	5	NC*

* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
OE14 - Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Elevar o volume de investimento finalístico em relação às despesas de custeio de forma a garantir a sustentabilidade da Companhia. Visa aumentar a geração de receita própria e captação de investimentos nos programas governamentais	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de execução financeira Captação de investimentos e geração de receita própria 	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a gestão financeira das contas a receber Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos geridos pela Companhia Redução da inadimplência Ampliar o reinvestimento nos projetos de irrigação Melhorar a imagem da Codevasf perante os órgãos superiores 	

INDICADOR								
ID17 - Volume de Recursos Financeiros Arrecadados								
Finalidade do Indicador								
Ampliar percentualmente a arrecadação de recursos próprios primários de livre aplicação								
Meta			Apuração da Meta					
Aumentar em 10% a arrecadação de recursos próprios da empresa, considerando a média da arrecadação dos últimos 5 anos, até 2026			[(Receita Orçamentária Líquida / Média arrecadação 2017-2021) - 1]					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório da Gerência de Finanças (AA/GFN)			R\$ 7.493.459,00					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			6	7	8	9	10	NC*

* Meta Não Cumulativa.

PERSPECTIVA

BENEFICIÁRIOS

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Serão elaborados estudos que subsidiarão a implantação de projetos e atividades da Empresa, alinhados a um desenvolvimento ordenado, de determinada região, em um determinado período de tempo, primando por boas práticas e alinhamento às políticas públicas de governo.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as Áreas finalísticas
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Planos e programas revisados/elaborados • Espacialização das ações previstas nos planos • Mecanismos de controle elaborados 	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> • População dos municípios beneficiados com as intervenções de projetos relacionados nos planos de desenvolvimento local • Governos Federal, Estadual e Municipal 	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas e projetos da empresa. • Melhorar a alocação do orçamento 	

INDICADOR						
ID18 - Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento						
Finalidade do Indicador						
Medir o nível de investimento realizado em municípios que apresentam IDH baixo ou muito baixo						
Meta	Apuração da Meta					
Aplicar anualmente, no mínimo, 30% do investimento finalístico (LOA) em municípios com IDH baixo ou muito baixo, até 2026	Relação dos valores realizados em municípios de baixo ou muito baixo IDH com o valor total realizado na empresa.					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)	30 %					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	30	30	30	30	30	NC*

* Meta não Cumulativa.

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
OE16 - Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Revitalização das Bacias Hidrográficas	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Pavimentações de vias urbanas • Infraestruturas urbanas de apoio à produção (praças, mercados, centros comerciais, orlas e etc.) 	
Público alvo	
Populações da área de atuação	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a segurança viária e o acesso à cidade por meio de sistemas de mobilidade urbana mais sustentáveis, inclusivos, eficientes e justos • Aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planejamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis 	

INDICADOR								
ID19 - Número de Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades								
Finalidade do Indicador								
Medir o número de intervenções concluídas visando a estruturação de cidades sustentáveis								
Meta			Apuração da Meta					
Ampliar intervenções de estruturação de cidades em 10% nos municípios apoiados pela Codevasf em relação 2021, até 2026			Número de municípios que receberam intervenções para desenvolver o ambiente urbano / número total de municípios apoiados em 2021					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			2% ao ano					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			2	2	2	2	2	10*

* Meta Cumulativa.

Perspectiva								
Beneficiários								
Objetivo Estratégico								
OE 17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade								
Descrição do Objetivo Estratégico								
Visa dotar as bacias hidrográficas de infraestrutura pública de irrigação, proporcionar condições necessárias para que os produtores agrícolas desenvolvam capacidade técnica e administrativa, para gerar renda sustentável com a atividade de agricultura irrigada, promovendo a máxima eficiência da gestão do uso da água.								
Coordenador do Objetivo			Áreas Envolvidas					
Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Gestão dos Empreendimentos de Irrigação			Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Gestão dos Empreendimentos de Irrigação					
Produtos								
<ul style="list-style-type: none"> Estudos e projetos de engenharia Projeto público de irrigação (barragens, estações de bombeamento, estações pressurizadoras, canais de irrigação, reservatórios, rede viária, rede de drenagem) Produção sustentável Gestão eficiente da infraestrutura de uso comum de irrigação Tarifa d'água sustentável Ocupação maximizada da área irrigável Supervisão eficaz da gestão dos perímetros 								
Público alvo								
Agricultores Irrigantes (familiares e empresariais)								
Benefícios esperados								
<ul style="list-style-type: none"> Geração de emprego e renda; Elevação da produção agrícola; e Incremento na arrecadação de impostos. 								
INDICADOR								
ID20 – Índice de Uso de Solo								
Finalidade do Indicador								
Avaliar a taxa de uso de solo para produção agrícola em relação à área irrigável disponibilizada pela Codevasf nos Projetos Públicos de Irrigação (PPI)								
Meta			Apuração da Meta					
Atingir 90% de índice de uso de solo até 2026			Área cultivada / área irrigável ocupada					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de ocupação dos perímetros			88%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global*
			86	87	88	89	90	NC*

* Meta não Cumulativa.

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
OE18 - Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental	
Descrição do Objetivo Estratégico	
<p>Visa ampliar a capacidade de armazenamento de água com a construção de reservatórios, melhorar a distribuição espacial da água, por meio das obras de sistemas adutores e de abastecimento, e prover fontes perenes de água, resultado da execução dos sistemas de integração de bacias hidrográficas, bem como realizar ações que promovem a revitalização das bacias hidrográficas e ampliam as oportunidades para o desenvolvimento da irrigação.</p> <p>Promover o desenvolvimento de ações integradas e permanentes para a promoção do uso sustentável dos recursos naturais, a melhoria das condições socioambientais, o aumento da quantidade e da melhoria da qualidade da água para os diversos usos e o estabelecimento de estratégias necessárias para a implementação de programas e projetos em temas relacionados com a recuperação e a revitalização de bacias hidrográficas.</p>	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Revitalização das Bacias Hidrográficas	Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Revitalização das Bacias Hidrográficas
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudos e projetos de engenharia • Implantação e ampliação de barragens, adutoras, canais e outras infraestruturas • Revitalização das Bacias Hidrográficas • Implantação e/ou reabilitação de sistemas simplificados de abastecimento de água, esgotamento sanitário e ligações intradomiciliares • Peixamentos de espécies nativas 	
Público alvo	
População das áreas beneficiadas com as intervenções de segurança hídrica.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da disponibilidade e regularização hídrica • Melhoria do bem-estar e qualidade de vida • Mitigação de impactos ambientais • Aumento da quantidade e melhoria da qualidade de água 	

INDICADOR								
ID21 – Sistemas de Esgotamento Sanitário Concluídos								
Finalidade do Indicador								
Número de Sistemas de esgotamentos sanitários concluídos								
Meta			Apuração da Meta					
Implantar 35 Sistemas de esgotamentos sanitários até 2026			Número de empreendimentos implantados					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			7 Sistemas de esgotamento por ano					
Unidade de Medida			Metas					
Unidade			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			4	6	8	6	8	35*

* Meta Cumulativa.

INDICADOR								
ID22 – Sistemas de Abastecimento de Água, Poços e Cisternas Concluídas								
Finalidade do Indicador								
Monitorar o número de Sistemas de abastecimento de água concluídos (incluindo poços e cisternas).								
Meta			Apuração da Meta					
Implantar 763 Sistemas de abastecimento de água até 2026 (incluindo poços e cisternas)			Número de empreendimentos implantados					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			150 sistemas de abastecimento por ano					
Unidade de Medida			Metas					
Unidade			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			629	131	1	1	1	763*

* Meta Cumulativa.

Obs: O volume maior de execução nos anos de 2022 e 2023 refere-se à execução de poços, que foram previstos para execução nesse período com créditos recebidos por meio de Descentralização ou PL no ano de 2021, não tendo previsão na LOA para cobertura da execução.

Já a diminuição na meta dos anos de 2024 a 2026, é devida à referência apenas ao número de Sistemas de Abastecimento de Água a concluir.

INDICADOR								
ID23 – Proteção de Áreas Degradadas								
Finalidade do Indicador								
Número de hectares protegidos (nascentes e erosão)								
Meta			Apuração da Meta					
Proteger 6000 hectares (nascentes e erosão) até 2026			Número de hectares implantados					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Trimestral			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			1.200 hectares por ano					
Unidade de Medida			Metas					
hectares			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000*

* Meta Cumulativa

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
OE19 - Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Visa a estruturação de atividades produtivas para a inclusão econômica e social. O aumento da produção com a preservação do meio ambiente, de forma a ampliar o rendimento e a manter o trabalhador no campo, proporcionando acesso aos meios de produção, oferecendo assistência técnica associada ao acompanhamento de famílias, favorecendo o acesso aos mercados e incentivando a produção para o próprio consumo.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Revitalização das Bacias Hidrográficas	-
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> Atividades produtivas implantadas Arranjos produtivos estruturados 	
Público alvo	
População dos municípios beneficiados com as intervenções de projetos de desenvolvimento local Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> Geração de emprego e renda Melhoria dos índices locais de qualidade de vida Contribuir para geração de excedentes nas atividades produtivas apoiadas Aumento da produção agrícola 	

INDICADOR						
ID24 - Número de Cadeias Produtivas Apoiadas por Ano						
Finalidade do Indicador						
Medir o número de cadeias produtivas apoiadas. Dentre as seguintes: Agricultura Familiar, Apicultura, Aquicultura, Ovinocaprinocultura, Fruticultura e Economia Criativa (corte costura, panificação, artesanato e outros).						
Meta	Apuração da Meta					
Apoiar 06 cadeias produtivas por ano até 2026	Número de cadeias produtivas apoiadas no ano					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Trimestral	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)	6 cadeias produtivas apoiadas por ano					
Unidade de Medida	Metas					
Unidade	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	6	6	6	6	6	6*

* Meta Não Cumulativa.