

# PEI

PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL



2022-2026

**Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR**

Rogério Simonetti Marinho

**Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – CODEVASF**

Marcelo Andrade Moreira Pinto

**Área de Revitalização das Bacias Hidrográfica (AR)**

Rodrigo Moura Parentes Sampaio

**Área de Gestão dos Empreendimentos de Irrigação (AI)**

Luís Napoleão Casado Arnaud Neto

**Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura (AD)**

Antônio Rosendo Neto Junior

**Área de Gestão Estratégica (AE)**

Henrique Guelber Barros

**Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico (AA)**

Lucas Felipe de Oliveira

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026



**VERSÃO**  
DEZEMBRO/2021

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  
Fax: (61) 2028-4860  
[www.codevasf.gov.br](http://www.codevasf.gov.br)

### **Gerente de Planejamento e Estudos Estratégicos**

Walter Uchôa Dias Júnior

### **Equipe Técnica de Coordenação do Planejamento Estratégico Institucional**

Cristiano Augusto Hummel Mendes  
Dayane Rodrigues de Oliveira  
Janleide Rodrigues Costa  
Maurício Pietro da Rocha  
Renan Loureiro Xavier Nascimento  
Sane Rejane Maciel Baptista

### **Pontos Focais e Transversais de Planejamento**

Adelia 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  
Demetrios Pascoal de Almeida Rocha  
Dimar Serra Siqueira  
Fernando Antônio Fialho de Sena  
Francisca Monica e Silva Leite  
Frederico Orlando Calazans Machado  
Glauro 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  
Marcos Moreira  
Patricia Francisca Barbosa de Carvalho  
Plácido Cardoso de Melo Junior  
Rafael Andrade Duarte  
Ricardo Miura Araújo  
Tadeu Marcos Fortes Leite  
Tanury Almeida Barros  
Telmo De Menezes e Silva  
Teotônio Marques da Silva Filho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

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, 2021.

59 p. : il.

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

CDU 005.51"2021"

---

# SUMÁRIO

<b>07</b>	Apresentação
<b>9</b>	A Codevasf e sua área de atuação
<b>14</b>	Planejamento Participativo
<b>18</b>	Diagnóstico Institucional
<b>20</b>	Referencial
<b>24</b>	Estratégia
<b>30</b>	Considerações Finais
<b>31</b>	Referências
	Anexos



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 fundamentam 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).

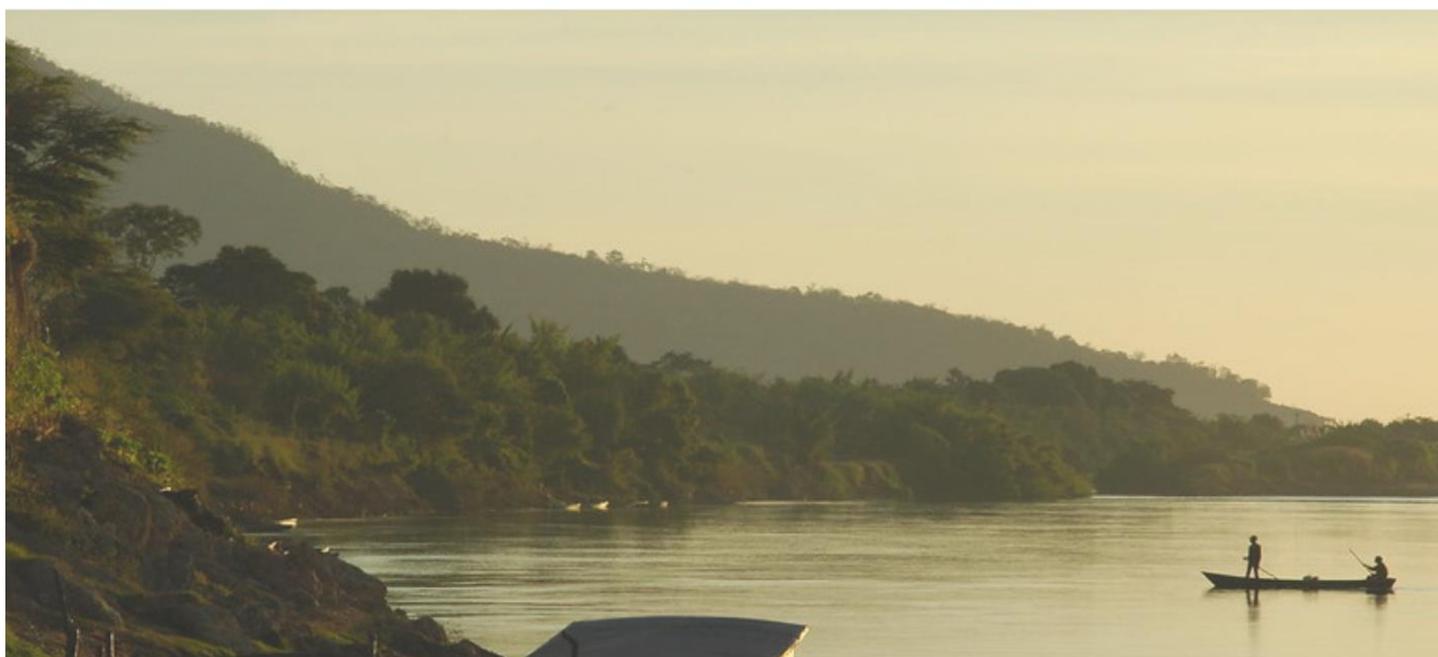
Neste contexto, a Empresa elaborou o seu Planejamento Estratégico Institucional para o período de 2022 a 2026, estabelecendo novos objetivos estratégicos focados na elevação da capacidade institucional e na melhoria da prestação de serviços à sociedade, a partir da identificação das vocações e necessidade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

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 a sociedade!*

**MARCELO ANDRADE MOREIRA PINTO**  
**PRESIDENTE DA CODEVASF**



## 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 das 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 (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 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.

# MARCOS INSTITUCIONAIS

## Foco na redução das desigualdades regionais e sociais

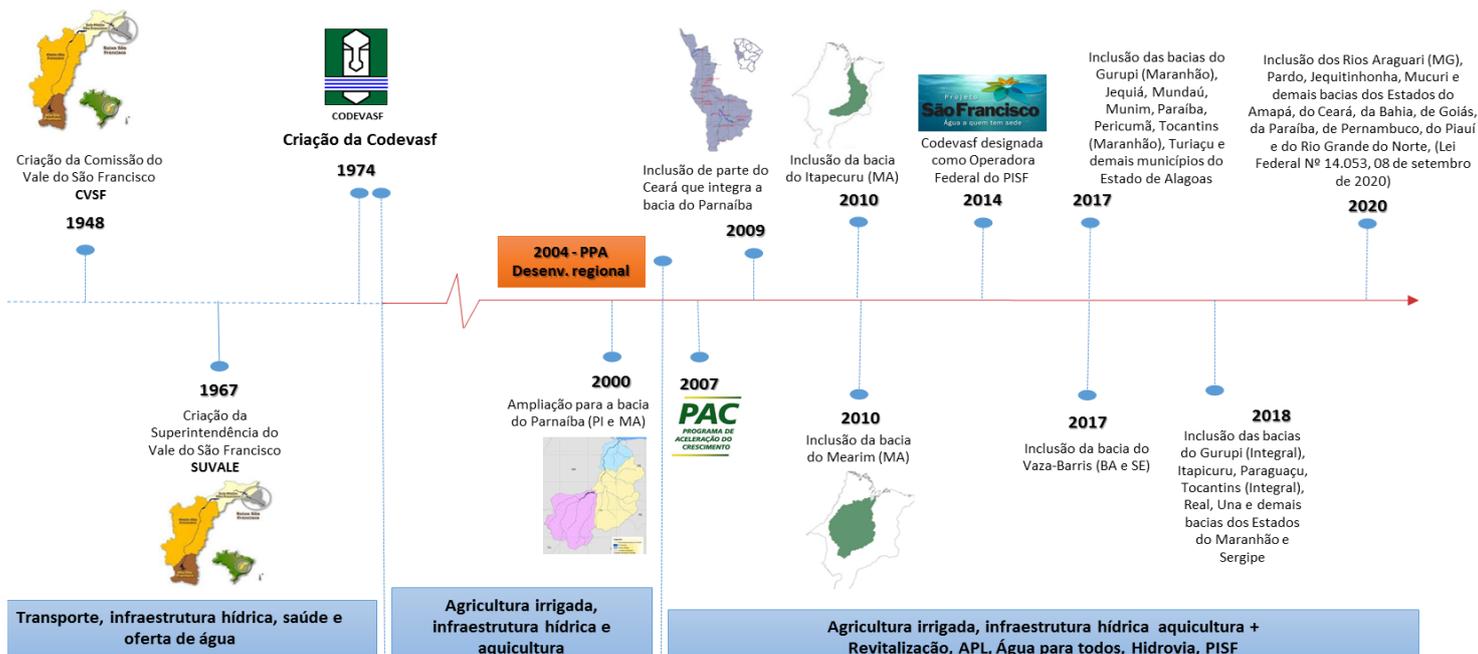


Figura 1 – Marcos Institucionais.

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 Km<sup>2</sup>, abrangendo 504 municípios passou para cerca de 3,1 milhões de km<sup>2</sup> (36,6% do território nacional) alcançando 2.675 municípios brasileiros.



Mapa 1 – Área de atuação da Codevasf.

Fonte: Codevasf, 2021.

Legislação	Bacias Hidrográficas	Área (km <sup>2</sup> )	% 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), Turiacu 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, Turiacu, Pericumã, Una, Real, Itapicuru 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.

Tabela 1 – Área de atuação da Codevasf.

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:

Linhas de Negócios	Setor	Intervenções	Benefícios	Público-alvo
Segurança Hídrica	Revitalização de Bacias Hidrográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esgotamento sanitário</li> <li>Ligações intradomiciliares</li> <li>Sistemas de abastecimento de água</li> <li>Resíduos Sólidos</li> <li>Processos erosivos</li> </ul>	Melhoria da qualidade e aumento da disponibilidade de água e redução de sedimentos	População urbana e rural Produtores rurais
	Infraestrutura Hídrica	Obras Estruturantes <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de abastecimento de água</li> <li>Adutoras</li> <li>Adução de água bruta</li> <li>Barragens</li> <li>Gestão e Operação de Obras de Infraestrutura Hídrica</li> </ul>	Aumento da oferta de água para usos múltiplos	População urbana e rural, com prioridade de atendimento às famílias que vivem em situação de pobreza extrema
		Outras Obras <ul style="list-style-type: none"> <li>Cisternas</li> <li>Poços</li> </ul>		Produtores rurais
Agricultura Irrigada	Irrigação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão, administração e operação de projetos públicos de irrigação</li> <li>Implantação de infraestrutura—para irrigação</li> </ul>	Geração de emprego e renda, aumento da produção agrícola, atração de investimentos e geração de divisas	Produtores rurais familiares; Produtores empresariais
Economia Sustentável	Inclusão Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio à estruturação de Arranjos Produtivos Locais</li> <li>Obras de infraestrutura para escoamento de produção</li> <li>Projetos e obras em infraestruturas rurais</li> <li>Operação dos Centros Integrados de Recursos Pesqueiros e Aquicultura</li> <li>Capacitação de jovens</li> </ul>	Geração de emprego, renda, produção agrícola, atração de investimentos e geração de divisas Inserção de jovens no mercado de trabalho	Pequenos e médios produtores rurais Jovens rurais na faixa etária de 14 a 26 anos
Apoio a Estruturação de Cidades	Infraestrutura Urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da rede viária;</li> <li>Construção de equipamentos públicos diversos</li> <li>Canalização e drenagem urbana</li> </ul>	Segurança e comodidade para os veículos, melhoria da performance e da mobilidade dos sistemas modais; melhoria da saúde pública	População urbana dos municípios beneficiários
Planejamento Regional e Inovação	Planejamento Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar planos de desenvolvimento regional e de recursos hídricos</li> </ul>	Otimizar ações de desenvolvimento regional	Instituições governamentais e não governamentais que atuam no planejamento e desenvolvimento territorial.
	Inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a inovação nas ações desenvolvimento regional</li> </ul>	Aumentar a eficiência dos serviços prestados	População urbana e rural e instituições atendidas direta e indiretamente.

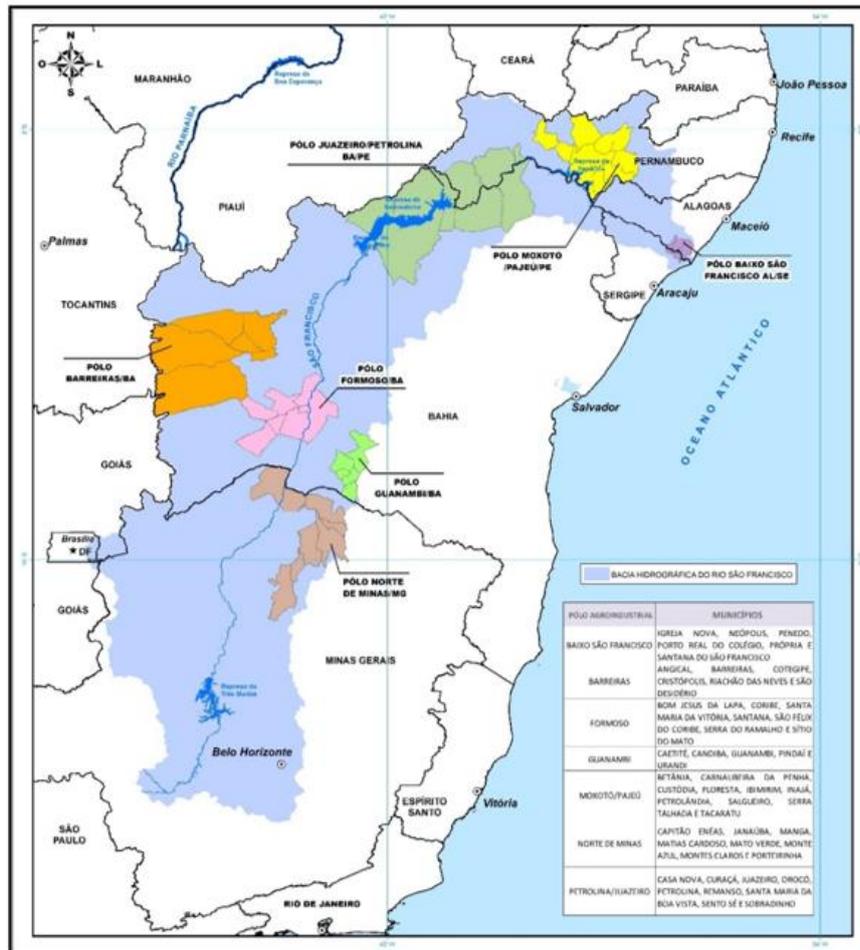
Tabela 2 – Linhas de negócio da Codevasf.

Fonte: 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 conseqüente 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, 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.  
 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 no tocante à agricultura irrigada, segurança hídrica e inclusão produtiva.

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 intra-organizacionais, 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 faixa etária, formação, 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:

# PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

## PEI 2022-2026

Evento de lançamento do PEI  
Participação de funcionários (pontos focais) e dirigentes



6 

Oficinas

Conduzidas pela Enap  
Escola Nacional de Administração Pública



50

Participantes



MULHERES



HOMENS



SEDE



SUPERINTENDÊNCIAS

284 RESPOSTAS



Questionário Participativo disponibilizado aos colaboradores e dirigentes



Validação das metas e indicadores com as áreas

Figura 2 – Resumo Planejamento Participativo.  
Fonte: Codevasf, 2021.



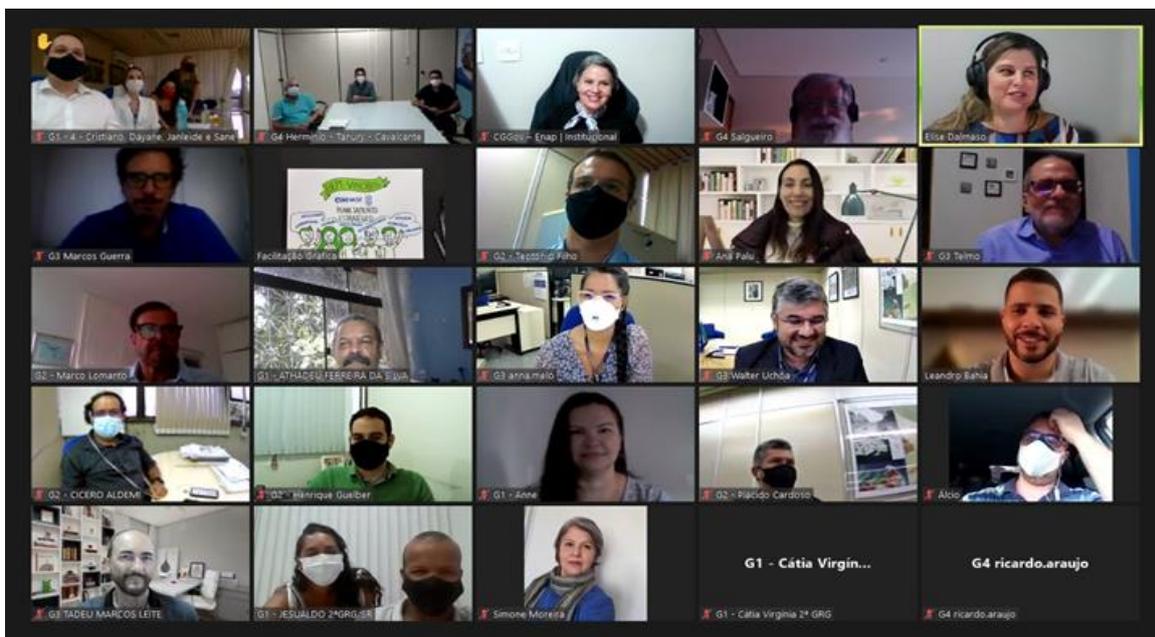


Figura 4 – Resumo Planejamento Participativo.  
 Fonte: Oficina do PEI, 2021.

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.

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.

Abaixo o mapa mental de análise de contexto da Codevasf:



Figura 5 – Contexto.  
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.

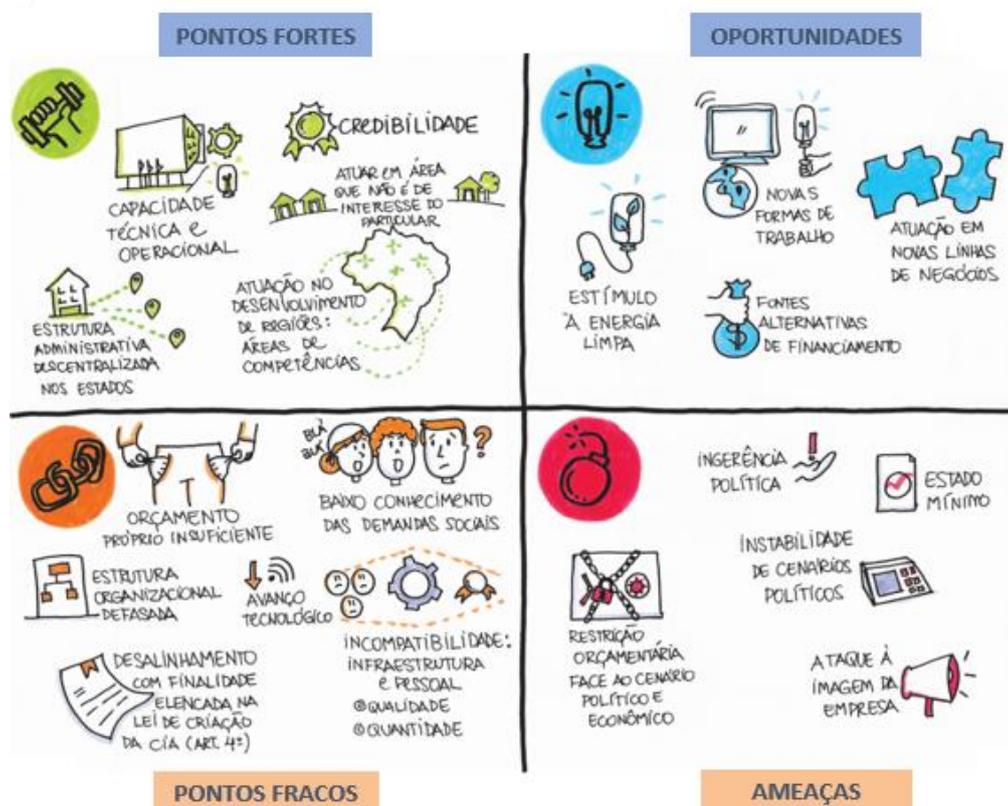


Figura 6 – Análise Swot Codevasf.  
Fonte: Oficina do PEI, 2021.

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

Figura 8 – Sobre Nós.  
Fonte: Codevasf, 2021.

## 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 9 – 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 capital intelectual da empresa.

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 envolve-lo com os objetivos e metas claramente estabelecidas no planejamento estratégico institucional.

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 10 – 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 e 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.

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

 <b>BENEFICIÁRIOS</b>		 <b>RESULTADOS ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO</b>		 <b>PROCESSOS INTERNOS</b>		 <b>PESSOAS E GOVERNANÇA</b>	
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 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
ID17 - Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento	OE15	ID12 - Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado	OE11	ID6 - Índice-Gestão da Codevasf	OE5	ID1 - IGovPessoas	OE1
ID18 - Número Municípios com Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades	OE16	ID13 - Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em (RAP)	OE11	ID7 - Taxa de Processos Críticos Mapeados e Automatizados	OE6	ID2 - IGesPessoas	OE1
ID19 - Área útil com Infraestrutura de Irrigação em PPIs Selecionados	OE17	ID14 - Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes	OE12	ID8 - Plano de Gestão da Comunicação Integrada Implantado	OE7	ID3 - Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento	OE2
ID20 - Número de Obras de Saneamento Básico Concluídas	OE18	ID15 - Volume da Arrecadação com Novas Fontes de Recursos	OE13	ID9 - IGesTI	OE8	ID4 - Índice-Geral de Governança da Codevasf	OE3
ID 21 - Número de Empreendimentos Implantados	OE18	ID16 - Volume de Recursos Captados	OE14	ID10 - Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas	OE9	ID5 - IGovTI	OE4
ID22 - Atividades Produtivas Estruturadas	OE19			ID11 - Taxa de Processos com Gerenciamento de Riscos	OE10		

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

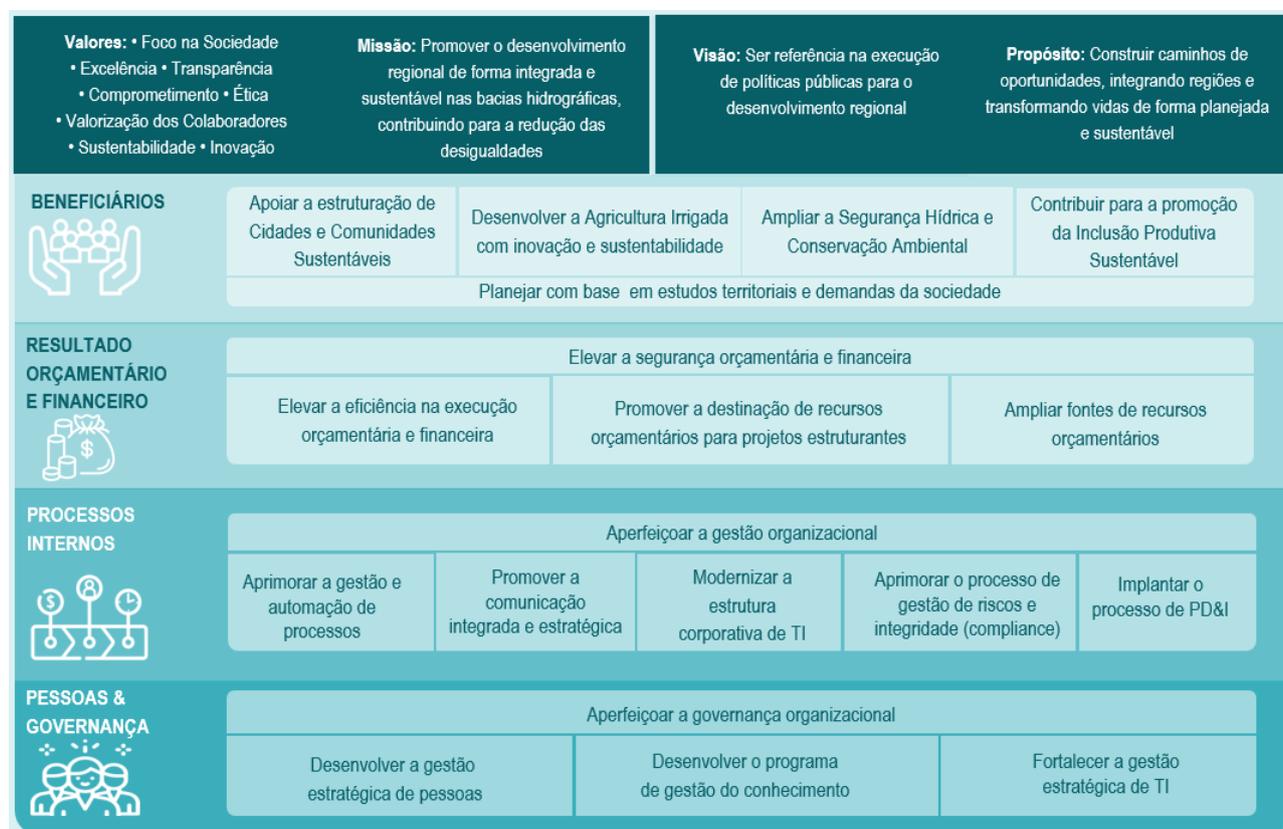


Figura 11 – Mapa Estratégico.  
Fonte: Oficina do PEI, 2021.

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.

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 PD&I;

- OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Riscos e Integridade (Compliance);
- OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade.

A partir das 4 iniciativas foram consolidados 19 objetivos estratégicos e 22 indicadores, os quais servirão de referência para a Codevasf alcançar os propósitos até o ano de 2026.

### **Ciclo de monitoramento:**

Esse ciclo trata da demonstração dos resultados obtidos pela gestão da estratégia, onde serão tomadas decisões com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos, pela análise dos indicadores dos Direcionadores de Valor, do desempenho dos indicadores e pelo alcance das metas por meio das iniciativas em andamento.

Serão realizadas reuniões de monitoramento, em que os responsáveis comunicam o desempenho dos objetivos estratégicos por meio dos resultados dos indicadores e das iniciativas em andamento, deliberando sobre novas ações a serem tomadas para o alcance dos objetivos e metas. Durante as reuniões, o desempenho dos indicadores e das iniciativas deve ser apresentado, de acordo com as análises feitas previamente, para que deliberações e correções de rumo possam ser possíveis.

Há expectativa de incorporação de alguns indicadores propostos nesse Plano ao monitoramento mensal e trimestral já instituído na empresa, a partir do Modelo de Gestão do Planejamento e Monitoramento da Codevasf (decisão 769/2021), contribuindo ainda mais para a incorporação da estratégia à rotina da Companhia.

### **Comunicação dos resultados:**

Para que um processo de planejamento estratégico gere os resultados desejados, é fundamental que seja criado um clima de comprometimento, envolvimento e senso de priorização entre todos os envolvidos na instituição. E para superar este desafio a comunicação tem um papel fundamental, como fio condutor para unir as pessoas às ações e atividades necessárias ao desenvolvimento do plano estratégico organizacional.

Nesse sentido, considerando a necessidade do comprometimento, da participação e do alinhamento das diversas áreas da Codevasf, o plano de comunicação interno do planejamento estratégico tem como objetivo também, a divulgação, de forma transparente, das ações a serem realizadas e dos resultados alcançados e, principalmente, a busca do envolvimento dos colaboradores neste novo processo, sensibilizando e instituindo uma cultura de planejamento.

## 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

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/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.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](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](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 Vale 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](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 PARNAÍBA. **Planejamento Estratégico Institucional: 2017-2021: versão revisada**. Brasília: Codevasf, 2018b. 115 f.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA. **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 PARNAÍBA. **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 PARNAÍBA. **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](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 GEOGRAGIA APLICADA, 27; CONGRESSO NACIONAL DE GEOGRAFIA FISICA, 1., Capinas, 2017.

PLANO DIRETOR PARA O DESENVOLVIMENTO DO VALE DO SÃO FRANCISO. **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

# ANEXOS

**FICHAS DE  
OBJETIVOS, INDICADORES E  
METAS**

**PERSPECTIVA**

**PESSOAS E GOVERNANÇA**

<b>Perspectiva</b>	
Pessoas e Governança	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>OE1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
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	
<b>Coordenador do Objetivo</b>	<b>Áreas Envolvidas</b>
Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
<b>Produtos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos planos e processos de gestão de pessoas</li> <li>• Avaliação de desempenho</li> <li>• Concurso público</li> <li>• Plano de Carreira</li> <li>• Política de gestão de pessoas</li> <li>• Pesquisa de clima organizacional</li> <li>• Capacitação de empregados</li> </ul>	
<b>Público alvo</b>	
Todos os colaboradores da Codevasf	
<b>Benefícios esperados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento e seleção de profissionais alinhados com a missão da Empresa</li> <li>• Fortalecimento da carreira</li> <li>• Melhoria no índice de satisfação dos empregados</li> <li>• Melhoria nos resultados organizacionais</li> <li>• Retenção de talentos</li> </ul>	

<b>INDICADOR</b>	
<b>ID1 - IGestPessoas – Índice de gestão de pessoas</b>	
<b>Finalidade do Indicador</b>	
Avaliar o planejamento de gestão de pessoas, a demanda por colaboradores e gestores, o desempenho entre outras ações relacionadas à gestão de pessoas	
<b>Meta</b>	<b>Apuração da Meta</b>
Atingir desempenho mínimo de 75% no questionário iGestPessoas até 2026	Percentual de desempenho no iGestPessoas
<b>Frequência de Medição</b>	<b>Polaridade do Indicador</b>
Anual	Positivo
<b>Fonte de Dados</b>	<b>Valor de Referência</b>
Questionário Próprio com base no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU	%

Unidade de Medida	Metas					
Unidade	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	39	42	46	50	53	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR								
<b>ID2 - IGovPessoas – Índice de Governança e Gestão de Pessoas</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
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								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Atingir desempenho mínimo de 65% no questionário IGovPessoas até 2026			Percentual de desempenho no IGovPessoas					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Anual			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Questionário Próprio com base no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU			%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			55	58	60	62	65	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

<b>Perspectiva</b>	
Pessoas e Governança	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>OE2 - Desenvolver o programa de Gestão do conhecimento</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
Visa criar um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro	
<b>Coordenador do Objetivo</b>	<b>Áreas Envolvidas</b>
Área de Gestão Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
<b>Produtos</b>	
Manuais e normativos	
<b>Público alvo</b>	
Todos os colaboradores da Codevasf	
<b>Benefícios esperados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovar processos, produtos e serviços</li> <li>• Melhorar a qualidade dos serviços públicos</li> <li>• Promover a aprendizagem individual e organizacional</li> <li>• Aumentar a capacidade de realização do indivíduo, da equipe, das instituições públicas e da sociedade</li> <li>• Reter o conhecimento e preservar a memória organizacional</li> <li>• Criar um ambiente organizacional propício à colaboração e à produção coletiva do conhecimento</li> <li>• Aumentar a efetividade do trabalho do conhecimento e do trabalhador do conhecimento, isto é, empregados e gestores públicos</li> </ul>	

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

\* Meta Não Cumulativa.

<b>Perspectiva</b>	
Pessoas e Governança	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>0E3 - Aperfeiçoar a governança organizacional</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
Compreende 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.	
<b>Coordenador do Objetivo</b>	<b>Áreas Envolvidas</b>
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
<b>Produtos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de governança</li> <li>• Gestão de riscos e controle interno</li> <li>• Accountability e transparência</li> </ul>	
<b>Público alvo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• • Codevasf</li> <li>• • Órgãos de Controle</li> </ul>	
<b>Benefícios esperados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos</li> <li>• Garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos</li> <li>• Ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito</li> <li>• Ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos</li> <li>• Possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão</li> <li>• Dialogar com e prestar contas à sociedade</li> <li>• Garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos</li> <li>• Promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores</li> <li>• Definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade</li> <li>• Institucionalizar estruturas adequadas de governança</li> <li>• Selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais)</li> <li>• Avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles</li> <li>• Garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos</li> <li>• Utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis</li> <li>• Controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável</li> <li>• Prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis)</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID4 - Índice-Geral de Governança da Codevasf</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Medir a aderência da Codevasf às melhores práticas da governança, com base no Índice-Geral de Governança do TCU								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Aumentar o desempenho da Codevasf no IGovPub TCU para atingir o nível Aprimorado (70%)			Nota da Codevasf no IGovPub TCU					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Anual			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Questionário Próprio com base no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU			%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			62	65	70	72	75	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
<b>OE4 - Fortalecer a gestão estratégica de TI</b>	
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"> <li>• Política de Segurança da Informação e Comunicações implementada</li> <li>• Tecnologias inovadoras implantadas</li> <li>• Processos de TI mapeados, otimizados e normatizados</li> <li>• Informações para tomada de decisões</li> <li>• Planejamento estratégico de TI</li> </ul>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança de TI aprimorada</li> <li>• Otimização de processos</li> <li>• Sistemas e informações com alta disponibilidade,</li> <li>• Produtividade elevada</li> <li>• Comunicação eficiente</li> <li>• Relacionamento com clientes</li> <li>• Capacitação dos colaboradores</li> <li>• Segurança da informação de alto nível</li> <li>• Relacionamento de qualidade com as instituições e cidadãos</li> <li>• Infraestrutura de TI de qualidade</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID5 - IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Avaliar os indicadores agregados: modelo de gestão de TI (ModeloTI), monitoramento e avaliação da gestão de TI (MonitorAvaliaTI) e resultados de TI (ResultadoTI)								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Atingir desempenho mínimo de 70 % no IGovTI até 2026			Percentual de desempenho no IGovTI					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Anual			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Questionário Próprio com base no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU			%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			50	53	57	60	62	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

**PERSPECTIVA**

**PROCESSOS INTERNOS**

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE5 - Aperfeiçoar a gestão organizacional</b>	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Consiste em 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"> <li>• Unidades administrativas implantadas e mantidas</li> <li>• Licitações e contratações</li> </ul>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística corporativa adequada</li> <li>• Licitações e contratações de qualidade</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID6 - Índice-Gestão da Codevasf</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir a aderência da Codevasf às melhores práticas de gestão, com base no Índice-Geral de Gestão						
Meta	Apuração da Meta					
Aumentar o desempenho da Codevasf no Índice de Gestão da Codevasf para atingir o nível Aprimorado (70%)	Nota da Codevasf no IGG TCU					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário Próprio com base no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	55	60	65	70	70	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE6 - Aprimorar a gestão e automação de processos</b>	
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"> <li>• Documentação dos processos redesenhados: descritivos e fluxogramas</li> <li>• Normativos organizacionais</li> </ul>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria nos processos de trabalho</li> <li>• Redução de custos operacionais</li> <li>• Maior produtividade e qualidade dos processos</li> <li>• Padronização e celeridade nos processos de trabalho</li> <li>• Redução de conflitos intraorganizacionais</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID7 - Taxa de processos críticos mapeados e automatizados</b>								
Finalidade do Indicador								
Medir a relação entre quantidade de processos críticos mapeados e automatizados e o total de processos críticos								
Meta			Apuração da Meta					
Mapear e automatizar 10% dos processos críticos da Empresa até 2026			Percentual de otimização e automação dos processos de trabalho					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório AE/GPE/UGP			%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			-	3	7	9	10	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE7 - Promover a comunicação integrada e estratégica</b>	
Descrição do Objetivo Estratégico	
A comunicação integrada é o planejamento e a análise das melhores práticas para integrar os canais de comunicação e oferecer ao público uma experiência agradável, mantendo um alto padrão em qualquer canal.	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Assessoria de Comunicação e Promoção Institucional	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociais</li> <li>• Site da Codevasf</li> </ul>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf, instituições parceiras e sociedade	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerência na comunicação</li> <li>• Continuidade nas estratégias de comunicação</li> <li>• Complementaridade entre os canais de comunicação</li> <li>• Fortalecimento da identidade da marca</li> <li>• Maior eficiência das estratégias de comunicação</li> <li>• Integração entre as equipes</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID8 - Plano de Comunicação Integrada Implantado</b>						
Finalidade do Indicador						
Desenvolver e implantar planejamento estratégico para a gestão integrada da comunicação institucional.						
Meta	Apuração da Meta					
Implantar o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada	Percentual de execução do planejamento estratégico de comunicação integrada					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório da Assessoria de Comunicação e Promoção Institucional (PR/ACP)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	25	25	25	25	-	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OES - Modernizar a estrutura corporativa de TI</b>	
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"> <li>• Infraestrutura de TI disponível</li> <li>• Sistemas de informação operacionais</li> <li>• Dados corporativos estruturados</li> </ul>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de competências na força de trabalho de TI</li> <li>• Qualidade e integridade da informação por meio da estruturação de uma base de conhecimento corporativa</li> <li>• Integração entre as equipes técnicas da Sede com as Unidades Regionais de TI</li> <li>• Estrutura de TI apropriada para as atividades administrativas, gerenciais e finalísticas</li> <li>• Continuidade e disponibilidade dos serviços de TI</li> <li>• Entrega e a qualidade dos produtos e serviços de TI por meio da avaliação do nível de satisfação dos usuários</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID9 - iGestTI – Índice de gestão de TI</b>								
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 Próprio com base no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU			%					
Unidade de Medida			Metas					
Unidade			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			58	62	65	68	70	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE9 - Implantar o processo de PD&amp;I</b>	
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"> <li>Estudos, pesquisas científicas e projetos inovadores;</li> <li>Promoção do uso de tecnologias sociais inovadoras.</li> </ul>	
Público alvo	
População dos estados/municípios na área de atuação da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevação da produção agrícola</li> <li>Melhorias no aproveitamento de recursos hídricos</li> <li>Mitigação de impactos ambientais</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID10 - Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas</b>								
Finalidade do Indicador								
Medir a implantação de projetos oriundos de Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações nas ações de desenvolvimento regional								
Meta			Apuração da Meta					
Executar 10 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação até 2026			Relação entre o realizado e o previsto					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento dos projetos			%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			20	20	20	20	20	100

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE10 - Aprimorar o processo de gestão de riscos e integridade (compliance)</b>	
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
Secretaria de Integridade, Riscos e Controles Internos – PR/SRC	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Treinamento em Integridade Riscos e Controles Internos - PTIRC</li> <li>• Programa de Comunicação em Integridade, Riscos e Controles Internos - PRCIRC</li> <li>• Política de Integridade, Riscos e Controles Internos - PGIRC</li> <li>• Programa de Integridade da Codevasf</li> </ul>	
Público alvo	
Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID11 - Taxa de processos com gerenciamento de riscos</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir a implantação da gestão de riscos nos processos críticos						
Meta	Apuração da Meta					
Implantar a gestão de riscos em 10 processos críticos	Relação entre o realizado e o previsto					
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/SIRC	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	10	20	50	70	100	100

## **PERSPECTIVA**

# **RESULTADO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO**

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
<b>OE11 - Elevar a eficiência na execução orçamentária e financeira</b>	
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 Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução orçamentária e financeira eficiente e eficaz</li> <li>• Cobertura orçamentária dos projetos e atividades continuadas da empresa</li> <li>• Relatórios de execução orçamentária e financeira</li> </ul>	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Descontingenciamento tempestivo do orçamento aprovado de forma a viabilizar as ações da empresa</li> <li>• Utilização tempestiva do orçamento disponibilizado de forma a viabilizar as ações da empresa</li> <li>• Realização tempestiva dos pagamentos de todas as obrigações contraídas</li> <li>• Redução dos restos a pagar a níveis aceitáveis em obediência à legislação</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID12 - Taxa de liquidação de despesas empenhadas no exercício e inscritas em restos a pagar (RAP)</b>								
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 60 % das despesas empenhadas no exercício e inscritas em RAP			Relação entre a liquidação de restos a pagar e despesas empenhadas no exercício sobre o total de despesas a liquidar					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)			%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			50	52	54	56	60	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR								
<b>ID13 - Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Medir o grau de utilização do orçamento disponibilizado								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Empenhar 95% do orçamento disponibilizado por ano			Percentual do orçamento empenhado em relação ao orçamento descontingenciado					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Anual			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)			%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2022	2023	2024	2025	2026	Global
			95	95	95	95	95	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
<b>OE12 - Promover a destinação de recursos orçamentários para projetos estruturantes</b>	
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"> <li>• Implantação de projetos estruturantes</li> </ul>	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos estruturantes implantados pela Companhia</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID14 - Orçamento destinado a projetos estruturantes</b>								
Finalidade do Indicador								
Medir o percentual do orçamento finalístico de investimento destinado a projetos estruturantes em relação ao investimento total da Companhia								
Meta			Apuração da Meta					
Destinar 10% do orçamento de investimento finalístico, incluindo emendas, para projetos estruturantes			Relação entre Investimento em Projetos Estruturantes e Investimento finalístico total da Codevasf					
Frequência de Medição			Polaridade do Indicador					
Anual			Positivo					
Fonte de Dados			Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)			%					
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	
<b>OE13 - Ampliar fontes de recursos orçamentários</b>	
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"> <li>Implantação de programas e projetos</li> </ul>	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos implantados pela Companhia</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID15 - Volume de arrecadação com novas fontes de recursos</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir o percentual do orçamento empenhado originado de novas fontes de recursos						
Meta	Apuração da Meta					
Arrecadar 5% do orçamento global de investimento da Empresa, incluindo emendas, a partir de novas fontes de financiamento.	Percentual gerado a partir da relação entre os recursos captados de novas fontes/orçamento de investimento total da empresa					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	0	2	3	4	5	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
Objetivo Estratégico	
<b>OE14 - Elevar a segurança orçamentária e financeira</b>	
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 Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de execução financeira; e</li> <li>• Sistemática de captação de investimentos e geração de receita própria.</li> </ul>	
Público alvo	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir a dependência orçamentária/financeira para a gestão dos empreendimentos da Companhia em relação aos aportes orçamentários do Tesouro Nacional</li> <li>• Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos geridos pela Companhia</li> <li>• Melhorar a relação entre custeio operacional e investimento finalístico</li> <li>• Aumentar a participação da empresa nos programas temáticos do governo federal</li> <li>• Aumentar anualmente os investimentos finalísticos de forma a utilizar ao máximo a capacidade operacional da empresa, tornando-a cada vez mais útil e reconhecida no Governo Federal</li> <li>• Melhorar a imagem da Codevasf perante os órgãos superiores</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID16 - Volume de orçamento captado</b>						
Finalidade do Indicador						
Aumentar a captação de recursos orçamentários						
Meta	Apuração da Meta					
Aumentar em 20% o orçamento empenhado da empresa, exceto despesas obrigatórias	Relação entre recursos empenhados no ano/orçamento empenhado no ano anterior x 100					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório da Gerência de Gestão Orçamentária (AE/GGO)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	10	12	15	18	20	*NC

\* Meta Não Cumulativa.

**PERSPECTIVA**

**BENEFICIÁRIOS**

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
<b>OE15 - Planejar com base em estudos territoriais e demandas da sociedade</b>	
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"> <li>• Planos e programas revisados/elaborados</li> <li>• Especialização das ações previstas nos planos</li> <li>• Mecanismos de controle elaborados</li> </ul>	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• População dos municípios beneficiados com as intervenções de projetos relacionados nos planos de desenvolvimento local</li> <li>• Governos Federal, Estadual e Municipal</li> </ul>	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas e projetos da empresa.</li> <li>• Melhorar a alocação do orçamento</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID17 - Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir o nível de investimento (despesas empenhadas) em municípios que apresentam IDH baixo ou muito baixo						
Meta	Apuração da Meta					
Aplicar anualmente, no mínimo, 40% do investimento finalístico em municípios com IDH baixo ou muito baixo	Relação dos valores empenhados em municípios com baixo IDH em relação a valores empenhados pelas áreas finalísticas					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	40	40	40	40	40	*N/C

\* Meta não Cumulativa.

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
<b>OE16 - Apoiar a estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis</b>	
Descrição do Objetivo Estratégico	
Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis	
Coordenador do Objetivo	Áreas Envolvidas
Área de Gestão Estratégica	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pavimentações de vias urbanas e rurais</li> <li>• Construção de praças</li> </ul>	
Público alvo	
Populações da área de atuação	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a segurança viária e o acesso à cidade por meio de sistemas de mobilidade urbana mais sustentáveis, inclusivos, eficientes e justos</li> <li>• Aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planejamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID18 - Número de municípios com intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir o número de intervenções visando a estruturação de cidades sustentáveis						
Meta	Apuração da Meta					
Ampliar intervenções de estruturação de cidades em 10% dos municípios apoiados pela Codevasf até 2026 em relação 2021	Número de municípios que receberam intervenções para desenvolver o ambiente urbano / número total de municípios apoiados em 2021					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	5	9	15	18	20	*C

\* Meta Cumulativa.

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
<b>OE 17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com inovação e sustentabilidade</b>	
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	-
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos e projetos de engenharia</li> <li>• Projeto público de irrigação (barragens, estações de bombeamento, estações pressurizadoras, canais de irrigação, reservatórios, rede viária, rede de drenagem)</li> <li>• Produção sustentável</li> <li>• Gestão eficiente da infraestrutura de uso comum de irrigação</li> <li>• Tarifa d'água sustentável</li> <li>• Ocupação maximizada da área irrigável</li> <li>• Supervisão eficaz da gestão dos perímetros</li> </ul>	
Público alvo	
Agricultores Irrigantes (familiares e empresariais)	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de emprego e renda;</li> <li>• Elevação da produção agrícola; e</li> <li>• Incremento na arrecadação de impostos.</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID19 - Área útil com Infraestrutura de Irrigação em PPIs Selecionados</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir o avanço na implantação da infraestrutura de irrigação						
Meta	Apuração da Meta					
Implantar 2.000ha de irrigação	Área Implantada em relação a área prevista					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global*
	-	25	25	25	25	*N/C

\* Meta não Cumulativa.

<b>Perspectiva</b>	
Beneficiários	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>OE18 - Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
<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>	
<b>Coordenador do Objetivo</b>	<b>Áreas Envolvidas</b>
Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Revitalização de Bacias Hidrográficas	*
<b>Produtos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos e projetos de engenharia</li> <li>• Implantação e ampliação de barragens, adutoras, canais e outras infraestruturas</li> <li>• Revitalização das Bacias Hidrográficas</li> <li>• Implantação e/ou reabilitação de sistemas simplificados de abastecimento de água, esgotamento sanitário e ligações intradomiciliares</li> <li>• Peixamentos de espécies nativas</li> </ul>	
<b>Público alvo</b>	
População das áreas beneficiadas com as intervenções de segurança hídrica.	
<b>Benefícios esperados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da disponibilidade e regularização hídrica</li> <li>• Melhoria do bem-estar e qualidade de vida</li> <li>• Mitigação de impactos ambientais</li> <li>• Aumento da quantidade e melhoria da qualidade de água</li> </ul>	

<b>INDICADOR</b>	
<b>ID20 - Número de Empreendimentos Implantados</b>	
<b>Finalidade do Indicador</b>	
Quantitativo de empreendimentos com infraestrutura de armazenamento de água implantados	
<b>Meta</b>	<b>Apuração da Meta</b>
Implantar 6 empreendimentos até 2026	Número de empreendimentos implantados
<b>Frequência de Medição</b>	<b>Polaridade do Indicador</b>
Anual	Positivo
<b>Fonte de Dados</b>	<b>Valor de Referência</b>

Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
<b>Unidade de Medida</b>	<b>Metas</b>					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	1	3	-	1	1	*6

\* Meta Cumulativa.

<b>INDICADOR</b>						
<b>ID21 - Número de Obras de Saneamento Básico Concluídas</b>						
<b>Finalidade do Indicador</b>						
Monitorar a conclusão das obras de saneamento básico em relação ao previsto						
<b>Meta</b>	<b>Apuração da Meta</b>					
Concluir 30 obras de saneamento básico	Número de sistemas de abastecimento de água + esgotamentos sanitários concluídos / total de sistemas em execução no início do exercício					
<b>Frequência de Medição</b>	<b>Polaridade do Indicador</b>					
Anual	Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>	<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
<b>Unidade de Medida</b>	<b>Metas</b>					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	20	30	60	80	100	*100

\* Meta Cumulativa.

Perspectiva	
Beneficiários	
Objetivo Estratégico	
<b>OE19 - Contribuir para a promoção da inclusão produtiva sustentável</b>	
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 de Bacias Hidrográficas	Não há
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades produtivas implantadas</li> <li>• Arranjos produtivos estruturados</li> </ul>	
Público alvo	
População dos municípios beneficiados com as intervenções de projetos de desenvolvimento local Codevasf	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de emprego e renda</li> <li>• Melhoria dos índices locais de qualidade de vida</li> <li>• Contribuir para geração de excedentes nas atividades produtivas apoiadas</li> <li>• Aumento da produção agrícola</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID22 - Número de Cadeias produtivas apoiadas</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir o número de cadeias produtivas apoiadas						
Meta	Apuração da Meta					
Apoiar 08 cadeias produtivas por ano	Número de cadeias produtivas apoiadas / número previsto de cadeias produtivas a serem apoiadas					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de monitoramento da Unidade de Monitoramento e Avaliação (AE/GPE/UAV)	%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2022	2023	2024	2025	2026	Global
	100	100	100	100	100	*100

\* Meta Cumulativa.