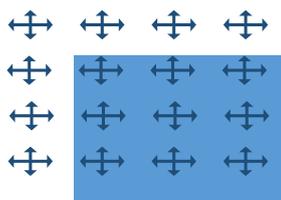


# PEI

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2024-2028



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028



**VERSÃO REVISADA**  
Maio de 2024

---

## **Presidente da República**

Luiz Inácio Lula da Silva

## **Ministro da Integração e do Desenvolvimento Regional**

Waldez Góes

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

### **Conselho de Administração**

Eduardo Corrêa Tavares - Representante do MIDR (Presidente do Conselho)

Francisco Eduardo de Holanda Bessa - Representante do MGI

Euclides Bandeira de Souza Neto- Representante do MINFRA

Wilson Gambogi Pinheiro Taques - Representante MAPA

João Daniel de Andrade Cascalho - Representante MME

Antônio Poli Navega – Representante Independente

Carlos Hermínio de Aguiar Oliveira - Representante dos Empregados

### **Conselho Fiscal**

Walter Ribeiro de Moura (Titular) - Representante do MIDR

Alice de Almeida Vasconcellos de Carvalho (Suplente) - Representante do MIDR

Carlos Renato Amaral Portilho (Titular) – Representante STN/MF

Hilton Ferreira dos Santos (Suplente) - Representante STN/MF

Daniel Alex Fortunato (Titular) – Representante do MIDR

### **Diretoria Executiva**

#### **Diretor-Presidente**

Marcelo Andrade Moreira Pinto

#### **Diretores**

#### **Diretor da Área de Desenvolvimento e Infraestrutura**

Henrique de Assis Coutinho Bernardes

#### **Diretor da Área de Governança e Sustentabilidade**

Gilliano Fred Nascimento Cutrim

#### **Diretor da Área de Irrigação e Operações**

Luís Napoleão Casado Arnaud Neto

#### **Diretor da Área de Revitalização e Desenvolvimento Territorial**

José Vivaldo Souza de Mendonça Filho

#### **Gerentes-Executivos**

#### **Gerente-Executivo da Área de Administração e Tecnologia**

Anna Claudia Pereira do Nascimento

#### **Gerente-Executivo da Área de Estratégia e Finanças**

Lucas Felipe de Oliveira

#### **Superintendentes Regionais**

Marco Antônio Graça Câmara – 1ªSR (MG)

Harley Xavier Nascimento - 2ª SR (BA)

Edilázio Wanderley de Lima Filho - 3ª SR (PE)

Thomas Jefferson França da Costa - 4ª SR (SE)

João José Ferreira Filho - 5ª SR (AL)

Miled Cussa Filho – 6ªSR (BA)

Marcelo Vaz da Costa e Castro - 7ª SR (PI)

Clovis Luis Paz Oliveira - 8ª SR (MA)

Abelardo Vaz Filho - 9ª SR (GO)

César Félix Fragoso – 10ª SR (TO)

Hilton Rogerio Maia Cardoso - 11ª SR (AP)

Lindeberg Natal Barbosa Tinôco - 12ª SR (RN)

Irlen Braga dos Guimarães – 13ª SR (PB)

Marlos Costa de Andrade – 14ª SR (CE)

Gustavo Henrique de Andrade Melo – 15ª SR (PE)

Antônio Pereira Romeu Souto Filho – 16ª SR (MG)

---

Copyright© 2024 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](http://www.codevasf.gov.br)

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

Milton Jesus Barbosa Júnior  
Cristiano Augusto Hummel Mendes  
Renan Loureiro Xavier Nascimento  
Sane Rejane Maciel Baptista  
Viviane Freitas Santos  
Dayane Rodrigues de Oliveira  
James Alex da Costa Silva  
Ana Carolina Pereira de Sousa  
Franciele Eunice de Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Geraldo Rocha/Codevasf

---

C737p

Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba.  
Planejamento Estratégico Institucional : 2024-2028 / Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. – versão revisada – Brasília, DF : Codevasf, 2024.  
77 p. : il. color.

1. Planejamento estratégico institucional. 2. Governança. 3. Segurança hídrica. 4. Agricultura irrigada. Desenvolvimento regional. I. Codevasf.

CDU 005.21“2024/2028”(047.1)

---

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	6
<b>1. CODEVASF E SUA ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	8
<b>2. REVISÃO DA ESTRATÉGIA DE 2022 a 2026 para 2024 a 2028</b>	15
<b>3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b>	17
3.1 Matriz SWOT	18
<b>4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO</b>	20
4.1 Propósito, Missão e Visão	20
4.2 Valores Corporativos da Codevasf	22
<b>5. ESTRATÉGIA</b>	24
5.1 Mapa Estratégico	24
5.2 Perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos	37
5.3 Avaliação de Riscos da Estratégia de Longo Prazo	41
5.4 Plano Plurianual 2024 a 2027 e do Planejamento Estratégico Institucional do MIDR 2023-2027	44
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	46
<b>7. REFERÊNCIAS</b>	47
<b>ANEXO 1</b>	49

## APRESENTAÇÃO

Ao longo de seus 49 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 política públicas e tem sido demandada a atuar em novas regiões do país. A área de atuação teve aumento de cerca de 176% nos últimos cinco anos e alcança, atualmente, 36,9% (3.141.149,27 km<sup>2</sup>) do território nacional, abarcando 2.688 municípios, sendo com atuação integral em 2.597 e parcial em 91.

Visando sempre manter-se em posição de destaque e referência, a Codevasf tem buscado implementar uma cultura de planejamento, 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. Busca-se, concomitantemente, atender às exigências legais expressas em normativos tais quais a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e às Resoluções da CGPAR (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União).

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 ciclo vigente do 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, a criatividade e o alcance ágil dos resultados.

A partir da maturidade adquirida durante a execução, o monitoramento e a avaliação do plano elaborado para o período de 2022 a 2026, além da exigência legal expressa no inciso II, do § 1º do artigo 23 da Lei 13.303/20216, tornou-se premente a necessidade de atualização a priori das metas para o período. Foram feitas revisões no capítulo dedicado à análise de riscos e oportunidades, foi incluído título dedicado às entregas da Codevasf previstas no PPA 2024-

2027 e no Planejamento Estratégico do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (PEI/MIDR).

A Companhia já superou diversos desafios ao longo da sua trajetória e agora está ainda mais preparada para realinhar suas diretrizes institucionais ao planejamento estratégico vigente, buscando a excelência na execução dos seus projetos, o foco no interesse público e a capacidade de adaptação às mudanças de cenários. Confiantes neste trabalho de atualização da estratégia organizacional esperamos, por fim, melhorar a prestação de serviços 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 a partir das bacias hidrográficas. Seja provendo infraestrutura de saneamento básico e segurança hídrica, bem como as de irrigação e inclusão produtiva todas têm como finalidade 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 elabora expressivo número de obras e ações relacionadas à implantação de projetos de irrigação e à revitalização das bacias hidrográficas. São 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; o Plano de Ação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Parnaíba (PLANAP), 2006, 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, gradativamente, estendida às demais bacias hidrográficas sob sua jurisdição.

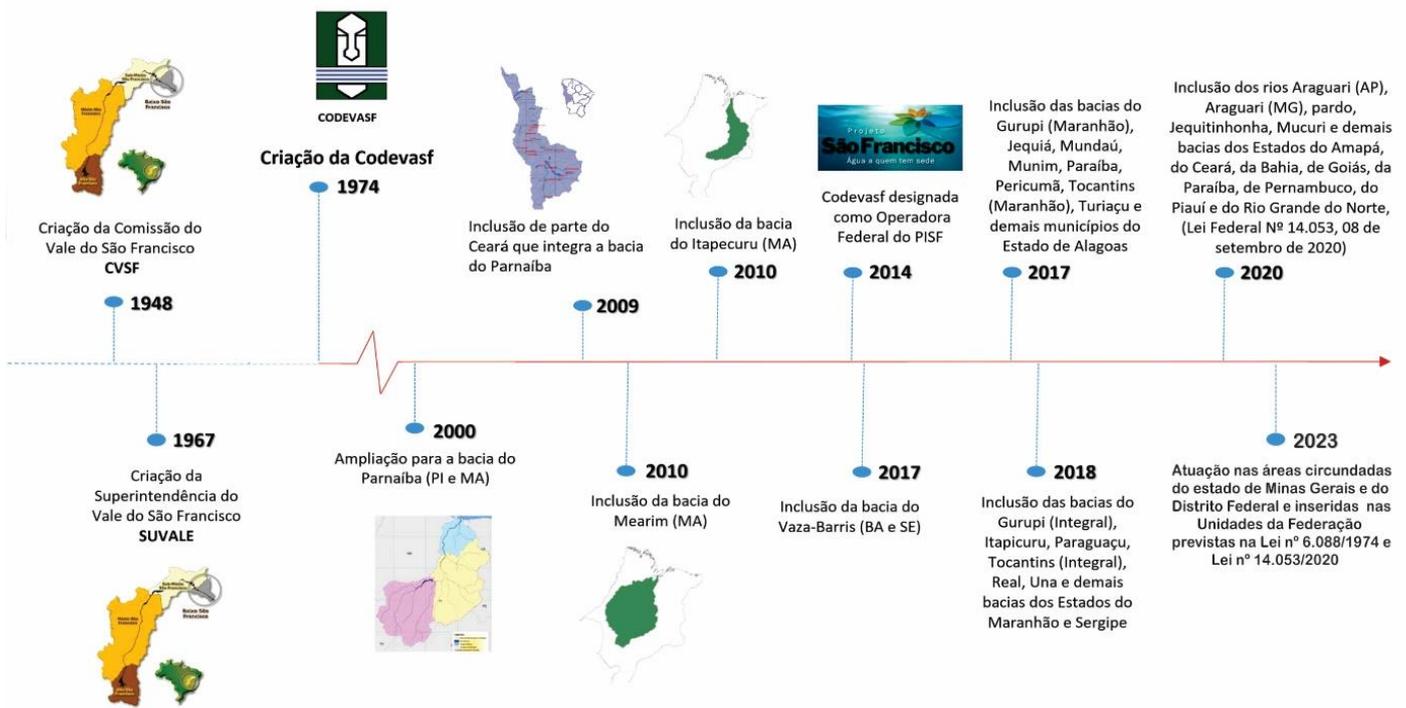
As parcerias firmadas entre os diversos segmentos da sociedade e o setor público merecem destaque, sem as quais a Companhia não alcançaria êxito nos seus objetivos. No contexto da transposição das águas do rio São Francisco, a Empresa foi designada, por meio do Decreto nº 8.207/2014, como Operadora Federal 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, 2014a).

A Codevasf, por meio do PEI 2024-2027, busca compatibilizar o seu planejamento institucional, com reflexo em suas ações e projetos, às políticas e instrumentos promotores do

desenvolvimento regional preconizados pelo Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) e pelo Plano Plurianual 2024-2027, 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 a elaboração do planejamento institucional e para a implementação de políticas públicas pela 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, 2023

A experiência acumulada pela Companhia 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 636.000 Km<sup>2</sup>, abrangendo 504 municípios passou para cerca de 3 milhões de km<sup>2</sup> (36,9% do território nacional) alcançando 2.688 municípios brasileiros. Desde a criação da Empresa houve um incremento de área de cerca de 395%.

Mapa 1 – Área de atuação da Codevasf



Fonte: Codevasf, 2023.

## Quadro 1 – Resumo da Evolução Territorial da Codevasf.

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), Turiaçu 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, Turiaçu, 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.	3.141.149,27	36,91%	2.688	AL, BA, CE, DF, GO, MA, MG, MT, PA, PB, PE, PI, RN, SE, TO.

**Fonte:** Elaborado com dados de BRASIL, 1974, 2000, 2009, 2010, 2017a, 2017b, 2018, 2020; Codevasf, 2023.

Regiões historicamente menos desenvolvidas do país e que se encontram no território de atuação da Codevasf possuem expressivas oportunidades de mercado, ainda não exploradas. São fontes de consumo com elevado potencial de crescimento, áreas agricultáveis subutilizadas e baixa utilização tecnologia para aumentar a eficiência produtiva, em conjunto, estas características fazem das localidades que a Companhia atua um ativo estratégico para o crescimento regional. Tomando como referência o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), a ampla maioria dos municípios<sup>1</sup> na área de atuação da Companhia (89,69%) varia na faixa do IDHM muito baixo (0,443) a médio (0,799), caracterizando dificuldade em acessar uma vida longa e saudável, acesso ao conhecimento e um padrão de vida decente, variáveis que compõem o índice. Apenas 10,3% dos municípios, que estão na área sob a jurisdição da Codevasf, possuem IDHM classificado como alto e muito alto. É, portanto, perceptível a necessidade de atuação mais próxima do Estado nas localidades com dificuldade de imprimir uma dinâmica própria de crescimento, justamente com a finalidade de induzir atividades econômicas promotoras do desenvolvimento local e aumento do bem estar social.

<sup>1</sup> Atualmente, a Codevasf atua em 2.688 municípios.

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. Ao longo dos seus 49 anos de existência, a Companhia vem contribuindo efetivamente para a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas ampliando a oferta de infraestrutura, o acesso a bens e serviços públicos de qualidade, bem como fomentando atividades produtivas. O seu propósito é a consecução do interesse público, portanto, tem o mérito de cobrir deficiências de mercado e gerar valor intangível à sociedade.

O crescimento da área de atuação da Companhia deu-se, concomitantemente, com a ampliação das suas linhas de negócio. Inicialmente, responsável por desenvolver as políticas de irrigação no semiárido brasileiro, hoje, a execução de políticas públicas abarca, também, desde a revitalização de nascente até a estruturação das cidades. As ações de esgotamento sanitário, contenção de processos erosivos e implantação de poços são exemplos de ações que contribuem para a revitalização de nascente, mas que sobretudo associam ampliação da oferta de água com a manutenção da sua qualidade garantindo a segurança hídrica da localidade. As novas linhas de negócio não desviaram a Companhia do seu propósito de criação que é levar água em qualidade e quantidade para as regiões mais necessitadas e para atender aos mais diversos fins, sempre aliado aos objetivos de geração de emprego e renda. A Codevasf tem sua atuação estruturada através das seguintes linhas de negócios, Quadro 2:

**Quadro 2** – Linhas de negócio da Codevasf.

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

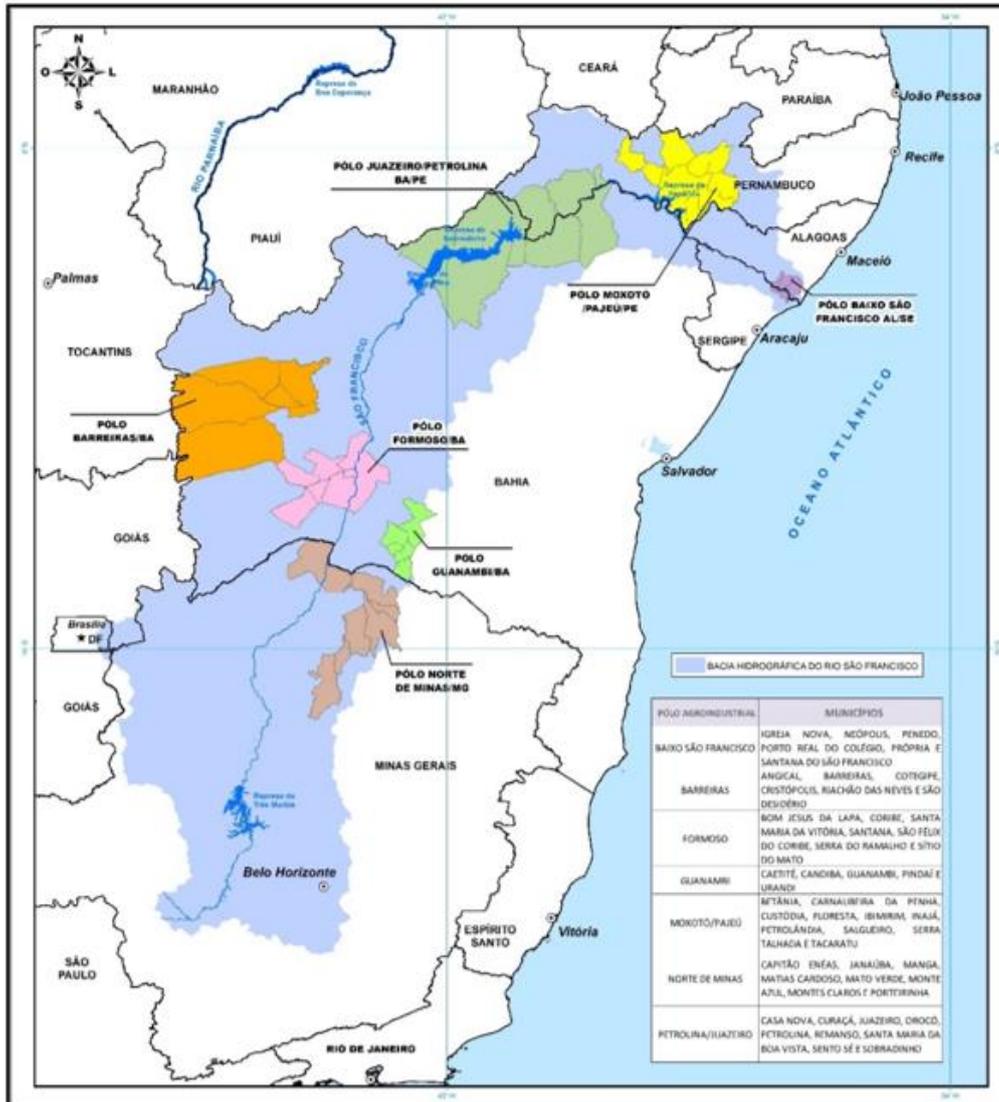
Linhas de Negócios	Setor	Principais Intervenções	Benefícios	Público-alvo
Economia Sustentável	Inclusão Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio à estruturação de Arranjos Produtivos Locais</li> <li>• Obras de infraestrutura para escoamento de produção</li> <li>• Projetos e obras em infraestruturas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

Fonte: Codevasf, 2023.

Exemplos de sucesso da atuação da Codevasf e demonstrando que é possível combinar crescimento com equidade social, os Projetos Públicos de Irrigação (PPI) tornaram-se polos propulsores de geração de emprego e renda contribuindo, sobremaneira, com o crescimento local trazendo, portanto, mudanças socioeconômicas importantes. Destaca-se que a liderança da Companhia na implantação e manutenção dos PPIs contribuiu para o desenvolvimento tecnológico na área e deram ao corpo de empregados *expertise* para que se tornassem referência nas discussões sobre irrigação nacional e internacionalmente.

Os Projetos Públicos de Irrigação de Petrolina/PE, Juazeiro/BA e do Norte de Minas Gerais (Mapa 2 – Polos de irrigação) são exemplos da união da produção agroindustrial, infraestrutura de segurança hídrica e investimentos na economia sustentável local que juntos contribuem para a geração de emprego e renda, aumento do capital humano e investimentos privados em infraestruturas produtivas. O resultado de décadas de investimento público nos PPIs de Petrolina/Juazeiro e do Norte de Minas Gerais fizeram deles polos de exportação, principalmente, na área de fruticultura. Do ponto de vista socioeconômico, viabilizam a permanência da população na sua região de origem, reduzindo o fluxo migratório em direção a outras regiões do país e contribuíram para a desconcentração da renda. Os produtos oriundos dos PPIs detêm alto valor comercial e mantêm demanda permanente.

Mapa 2 – Polos de irrigação



Fonte: Codevasf, 2021.

Sob a ótica institucional, entende-se que o papel da Codevasf é de articuladora e fomentadora do desenvolvimento regional sustentável através de políticas públicas de segurança hídrica, com oferta de água em quantidade e qualidade, da implantação de Projetos Públicos de Irrigação do fomento de arranjos produtivos locais. A Companhia faz política pública de Estado ao induzir desenvolvimento econômico em lugares que, sozinhos, não teriam capilaridade suficiente para impulsionar um crescimento da renda de forma autônoma e permanente com mudança na estrutura social. Torna-se, portanto, a Codevasf um instrumento eficiente e eficaz nas áreas em que atua e com a possibilidade de tornar-se protagonista nos debates que envolvem a emergência climática.

## 2 REVISÃO DA ESTRATÉGIA DE 2022 a 2026 para 2024 a 2028

Passados dois exercícios de execução, monitoramento e avaliação sistemática da estratégia de longo prazo da Codevasf e considerando a edição de novos referenciais de planejamento<sup>2</sup> faz-se necessário atualizar o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) vigente. A atualização da estratégia também foi motivada visando atender o disposto no inciso II, § 1º, do artigo 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que determina que até a última reunião ordinária do Conselho de Administração (Consad) do ano anterior, deve ser aprovada a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos. Realizou-se, portanto, uma atualização nas metas e na análise dos riscos e oportunidades para o período de 2024 a 2028.

As metas relacionadas aos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores foram definidas pelas áreas executoras para o período de 2024 a 2028, e encontram-se formalmente relacionadas nas fichas dos Indicadores Estratégicos (Anexo II) do presente Plano. Para realizar a análise de riscos e oportunidades, a Área de Estratégia e Finanças (AE) através da Gerência de Planejamento e Estudos Estratégicos e da Unidade de Apoio ao Planejamento Regional (AE/GPE/UPP) buscou apoio metodológico e executivo da Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (PR/SIRC), que auxiliou no desenvolvimento da matéria.

Considera-se riscos estratégicos as incertezas de longo prazo que afetam os rumos da Empresa, tendo em vista sua possível materialização e danos, muitas vezes, de difícil precificação (CODEVASF, 2023). O propósito de efetuar a atualização da análise de riscos é identificar potenciais eventos internos e externos que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia. O intuito, portanto, é prover seu gerenciamento de forma a reduzir o impacto do não alcance das metas setoriais, nas entregas de bens e serviços à sociedade comprometendo, assim, sua missão institucional de redução das desigualdades e na promoção do desenvolvimento regional (CODEVASF, 2023).

A metodologia apresentada considerou os 19 Objetivos Estratégicos previstos no PEI 2024-2028 dentro de 4 perspectivas no mapa estratégico da Codevasf, a saber: Beneficiários, Resultado Orçamentário e Financeiro, Processos Internos, além de Pessoas e Governança. A PR/SIRC realizou uma consulta participativa aos empregados que ocupam cargos de liderança

---

<sup>2</sup> Plano Plurianual 2024-2027; Planejamento Estratégico Institucional do MIDR 2023 – 2027; Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste 2024-2027; Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia 2024-2027; Plano Regional de Desenvolvimento do Centro Oeste 2024-2027 e a Lei Orçamentária Anual de 2024.

das seguintes unidades orgânicas<sup>3</sup>: membros do Conselho de Administração (CONSAD); membros do Conselho Fiscal (COFINS); membros do Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD); membros da Diretoria Executiva (DEX); Superintendentes Regionais; Gerentes Executivos; Secretários Executivos; Chefes de Gabinetes; Gerentes Regionais e Titulares das Unidade Interna de Governança.

Cumprir informar que está prevista uma ampla revisão do Planejamento Estratégico Institucional, ou seja, planejamento de longo prazo da Companhia para o exercício de 2024. Nesta oportunidade serão revistas desde a identidade organizacional (propósito, missão, visão e valores), será feito um novo diagnóstico institucional (SWOT), uma atualização da análise de riscos e a revisão dos processos de monitoramento, controle e avaliação para a definição de uma nova estratégia de atuação (objetivos, indicadores e metas). É mister destacar que esta revisão do PEI 2024-2027 foi feita considerando o atual cenário no qual se encontra a Companhia.

À vista disso, reiteramos que a atualização do presente relatório focou no que tange à atualização das metas dos indicadores estratégicos expressas no Quadro 3 e no Anexo II, para o período de 2024 a 2028. Também na edição do título referente à análise de riscos e oportunidades, considerando a metodologia proposta pela PR/SIRC. Todos os outros tópicos mantiveram hígidos os conteúdos da revisão do Planejamento Estratégico Institucional realizado em 2022.

---

<sup>3</sup> Considerou-se os empregados lotados na Sede e nas Superintendências Regionais;

### 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, Figura 2, 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 2 – Contexto da Codevasf



Fonte: ENAP, 2022.

### 3.1 Matriz SWOT

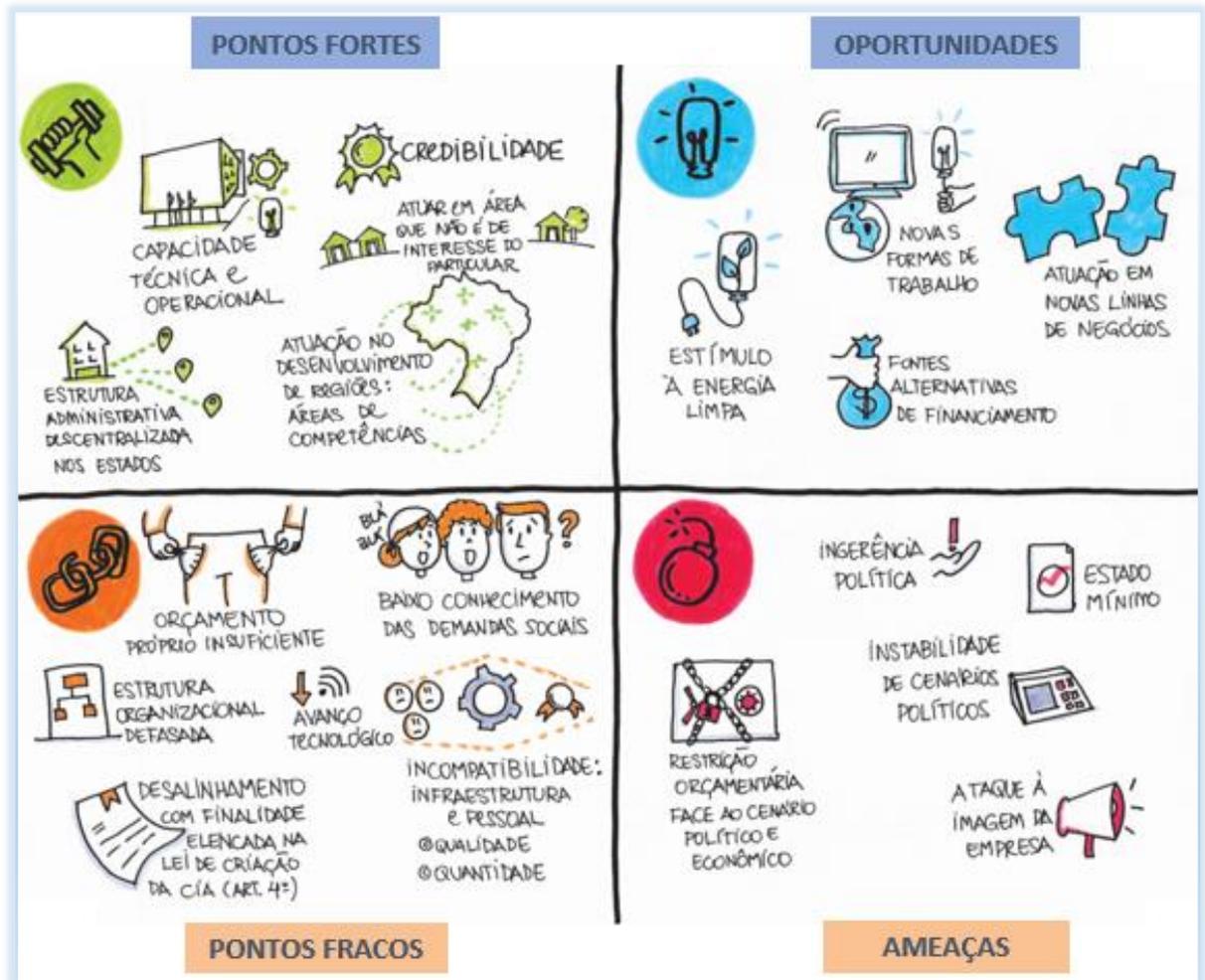
A análise *SWOT* (*SWOT Analysis*), criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos, é uma ferramenta que permite estudar a situação de uma organização num determinado momento por meio de quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A análise interna é uma das principais etapas na elaboração do planejamento estratégico, uma vez que, o seu desenvolvimento visa 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/FOFA. Nas oficinas dedicadas exclusivamente à definição da matriz SWOT/FOFA, 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 foram discutidas em plenária, buscando eliminar redundâncias, aperfeiçoar a redação e agrupar similares restando, por fim, as situações registradas na ilustração na Figura 3.

Figura 3 – Análise SWOT Codevasf



Fonte: ENAP, 2022.

## 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 (Figura 4), definindo os elementos do direcionamento estratégico e gerando insumos para o planejamento como um todo, consolidando assim a identidade da Codevasf.

Figura 4 – Referencial estratégico



Fonte: Codevasf, 2021

### 4.1 Propósito, Missão e Visão

O propósito de uma organização é fundamental para motivar e inspirar as pessoas, que estão envolvidas em todos os processos organizacionais, ou seja, 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.

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



# 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.

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 a visão da Codevasf foram definidos.

## 4.2 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 5).

Figura 5 – Valores da Codevasf



Fonte: Codevasf, 2021.

O valor “Excelência” busca empregar as melhores práticas, prover a padronização de métodos, processos e prima 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 a elaboração e execução de políticas públicas com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, uma vez que, são sujeitos de direito e 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 e alvo de constante aprimoramento. 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 e utilizando-a como métrica de sua atuação na sociedade. 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 seguidos 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, exige a adoção das melhores práticas de planejamento e de rigor metodológico para atingir o sucesso da tarefa.

A elaboração do atual planejamento estratégico institucional (2022-26), amplamente participativo, viabilizou uma reflexão crítica sobre os problemas e desafios fundamentais para a elaboração, execução e avaliação das ações da Empresa. Coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap, as informações contidas neste relatório são resultados do uso de ferramentas tecnológicas e de comunicação moderna, além de equipe gestora de projetos e consultores técnicos experientes e qualificados. É a partir dessas informações, portanto, que se construiu a base para a definição dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores e metas, além de jogar luz sobre os principais desafios apresentados à Companhia. Na metodologia adotada, a estratégia foi definida considerando os seguintes componentes:

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

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 retratam a organização interna e tentam descrever como e onde as políticas públicas estão sendo executadas pela Codevasf, ao mesmo tempo que destacam os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da Visão e o cumprimento da Missão institucional.

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. Constituem também o elo entre as diretrizes e o seu referencial estratégico. No caso da Codevasf a

composição das perspectivas (Figura 6) que melhor traduz seus objetivos estratégicos ficou assim configurada:

Figura 6 – Perspectivas



Fonte: ENAP, 2022.

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. Demonstram o caminho percorrido pela Companhia até o alcance do objetivo definido e fragmentado através da quantificação das metas. Representam, enfim, um elo entre os objetivos estratégicos e a execução das ações na organização. Todos os 19 objetivos estratégicos possuem um ou mais indicadores que estão sob responsabilidade das unidades orgânicas da Companhia.

As Metas, por sua vez, são uma segmentação do objetivo estratégico com foco no aspecto quantitativo. Representam o “passo a passo” que deverá ser percorrido para que a Companhia alcance os objetivos de logo prazo, possibilitando, assim, que seja feito o controle e o acompanhamento da execução do Plano. 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. Metas bem estruturadas dão transparência ao planejamento estratégico, possibilitam a correção de eventuais desvios e permitem verificar a eficácia da política pública em execução. Logo, é o alcance das metas, uma a uma, que permite atingir o objetivo inicialmente traçado.

Um dos desafios enfrentados na versão vigente do planejamento estratégico refere-se a dificuldade em definir os indicadores, uma vez que, há dificuldades na obtenção de informações sobre o desenvolvimento de projetos e o alcance das metas. Os indicadores possuem fichas cadastrais que estão apresentadas mais adiante (Anexo 2) 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.

## 5.1 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, oriundo 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, o propósito do mapa estratégico é 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 vigente (ciclo 2022-2026) reflete a construção coletiva das percepções dos empregados e da alta gestão, aliada às características negociais de essência e novas oportunidades. Busca, também, atacar a evolução de pontos, considerados atualmente mais frágeis e que podem comprometer o alcance dos resultados traçados

previamente. 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 - Balanced Scorecard*, 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.

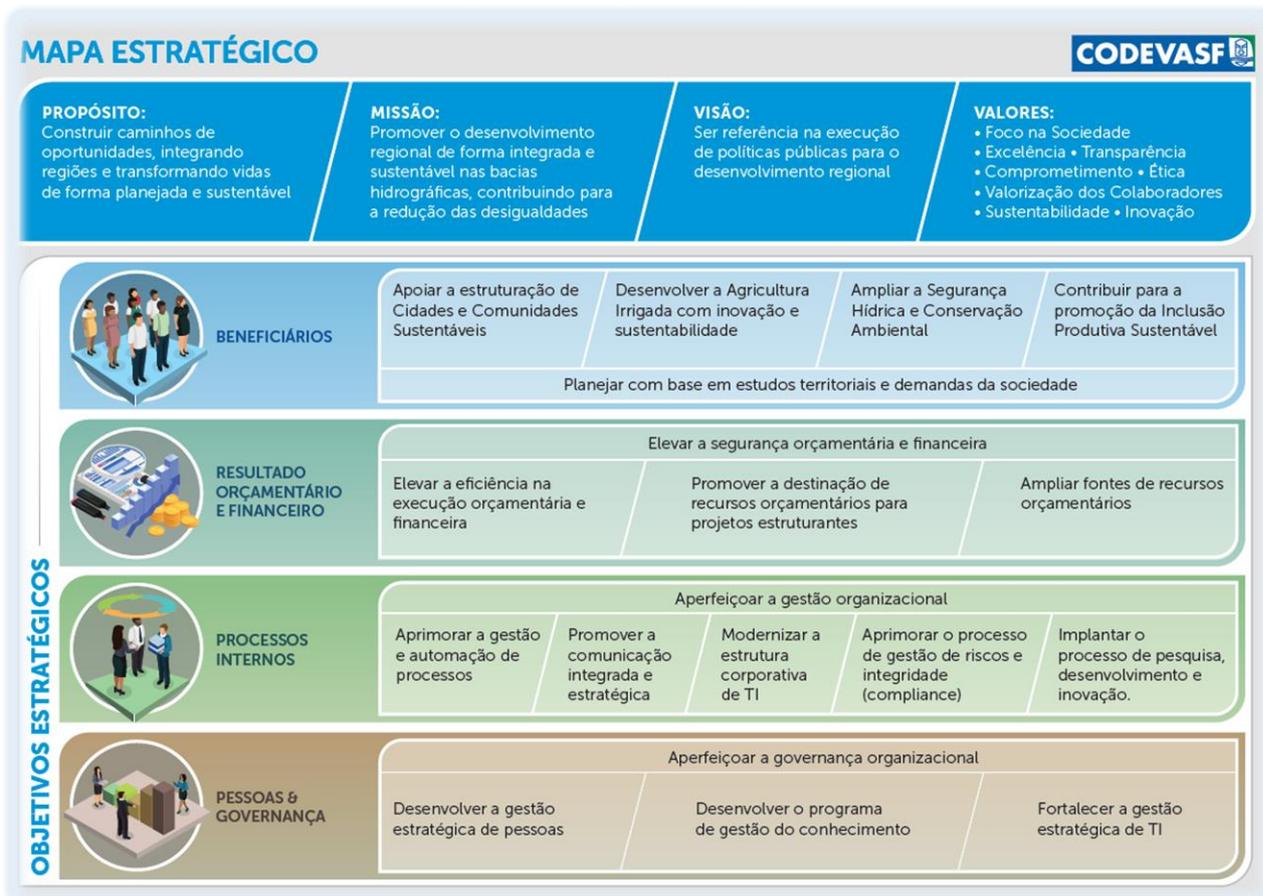
Nessa última perspectiva destaca-se o objetivo estratégico “**OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade**”, objetivo esse criado para potencializar a relação entre o levantamento técnico e a demanda proveniente da população público-alvo. Frisa-se, também, o “**OE16 - Apoiar 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. Outra iniciativa inovadora no Planejamento Estratégico da Codevasf está na elevação a objetivo estratégico de programas ou iniciativas específicas, 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 perspectivas 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. Para a revisão realizada em 2023, manteve-se a mesma estrutura de objetivos estratégicos e indicadores e atualizou-se as metas. O Mapa Estratégico da Codevasf (Figura 7) foi elaborado considerando o horizonte temporal de 2022-2026.

Figura 7 – Mapa Estratégico



Fonte: ENAP, 2022.

No que tange especificamente aos indicadores de desempenho, conforme previsto no plano de trabalho celebrado junto à Enap, 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. Questionava-se, então, se os indicadores

propostos eram **suficientes e necessários** para medir o alcance do objetivo estratégico em análise, a partir do diálogo dos participantes formou-se 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 Regionais da Codevasf, agrupadas por perspectiva do mapa estratégico:

### a) 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 decidiu 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”, 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 efetivar 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 Tecnologia da Informação (TI) não estar restrito ao atendimento ao usuário, mas, principalmente, no apoio às linhas de negócio da Companhia, seus sistemas, informações e tecnologias.

## b) 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. O indicador em questão tem como base o levantamento “Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG 2022”, 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 iGestOrçament (índice de capacidade em gestão orçamentária).



O Índice de Gestão da Codevasf avalia em sua composição aspectos da gestão 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 ao desenvolvimento de valores que promovam a 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*) – ligado ao monitoramento de processos. A Área de Gestão Estratégica, por meio da sua Unidade de Gestão de Processos, em articulação com a Secretaria de Integridade 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 de 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. Nesse aspecto, utilizou-se a metodologia preconizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), e que abrange outras dimensões como integridade, processo, ambiente, resultados e parcerias. Ainda na esfera da gestão de riscos, integridade e controle internos, discutiu-se 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 se refere 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. Entende-se que é um indicador central para a Companhia desenvolver e implantar políticas públicas cada vez mais aperfeiçoadas e alinhadas às características locais.

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, feito por meio de questionário que aborda: infraestrutura, sistemas, serviços, estrutura de dados e segurança da informação.

### c) 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 e 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.



O indicador “Volume de Recursos Financeiros Arrecadados” foi proposto para auxiliar na avaliação do objetivo estratégico: “Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira”. Busca-se direcionar os esforços da Codevasf em elevar o volume de investimento finalístico em relação às despesas de custeio garantindo a sustentabilidade da Companhia, além de 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 dos recursos, os pagamentos acontecem de forma automática e que eventuais atrasos, quando há, decorrem, geralmente, da dependência dos repasses oriundos 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. Procura-se, através deste indicador, incentivar a 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. Em regra, do ponto de vista empresarial, não há geração de receita própria: 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) limita-se a cobrança da tarifa K1 dos irrigantes que atuam nos Projetos Públicos de Irrigação (PPIs), que se refere a amortização dos custos de implantação da infraestrutura de irrigação de uso comum. Há, também, a cobrança da tarifa K2, que é recolhida e administrada pela própria organização dos produtores do Distrito de Irrigação e refere-se ao rateio dos custos operacionais dos próprios PPIs, é uma espécie de tarifa condominial.

A situação da inadimplência na arrecadação dessas tarifas torna-se um ponto de atenção para a Companhia e levanta algumas reflexões importantes que devem ser avaliadas para se pensar os Projetos de Irrigação, a saber: 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? É possível reverter o atual cenário? Como fazê-lo?

No que tange ao indicador “Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes”, que busca garantir a destinação dos recursos orçamentários para projetos estruturantes previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), constata-se que projetos desse tipo devem ter maior participação

no orçamento da Companhia. A meta para este indicador foi estabelecida entre 5 e 10%. 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).

Entretanto, destaca-se que há neste indicador a dificuldade na definição do que são e quais são os projetos estruturantes da Companhia. Esse obstáculo impede que se construa uma base sólida e permanente para que sejam monitorados e comparados os dados ao longo do tempo. Há uma percepção de que, hoje, os projetos executados com emendas parlamentares concentram a maior parte do orçamento. Neste sentido, existe um desafio posto para as lideranças da Empresa: como alinhar as entregas dos projetos estruturantes com os mandatos dos parlamentares? Os parlamentares visam resultados no curto prazo, mas, muitas vezes, os projetos estruturantes, que são de longo prazo, podem levar de 2 a 4 mandatos.

#### d) BENEFICIÁRIOS

Os cinco objetivos estratégicos desta perspectiva e seus respectivos indicadores foram debatidos em três oficinas de trabalho. São indicadores que buscam captar a “razão de existir” da Companhia e tentam quantificar os resultados das políticas públicas implementadas.



No que tange ao “Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento” busca-se medir através do indicador o nível de investimento realizado em municípios com níveis baixos ou muito baixos de desenvolvimento e que ensejam uma atuação mais localizada do Estado. Para tanto, utiliza-se o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)<sup>4</sup> e seleciona-se os municípios que estão na faixa do IDHM baixo ou muito baixo, portanto, são considerados prioridades de atuação da Companhia dado seu parco nível desenvolvimento. O referido indicador busca medir o objetivo estratégico “Planejar com Base em Estudos

<sup>4</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), e sua variação Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), busca medir o nível de bem-estar de uma sociedade a partir de três aspectos: escolaridade, renda e longevidade. O IDH é dividido em cinco faixas: i) muito baixo  $\leq 0,499$ ; ii)  $0,500 \leq$  Baixo  $\leq 0,599$ ; iii)  $0,600 \leq$  Médio  $\leq 0,699$ ;  $0,700 \leq$  Alto  $\leq 0,799$ ; Muito Alto  $\geq 0,800$ .

Territoriais e Demandas da Sociedade”, através da elaboração de estudos que subsidiarão a implantação de projetos e atividades da Empresa. A pretensão é conseguir implantar políticas públicas alinhadas ao desenvolvimento ordenado de uma região e às diretrizes do governo federal. Um exemplo da atuação da Companhia é que depois de 2019, as obras de esgotamento sanitário e sistemas simplificados de abastecimento de água puderam ser realizadas em municípios com mais de 50.000 mil habitantes. Era um critério constante no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, mas que superada deram a possibilidade à Companhia de atuar em municípios de pequeno porte e sem envergadura financeira necessária para a execução de obras dessa magnitude e complexidade.

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.

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 realizar obras em ambiente urbano desde a sua criação, mas 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 tem realizado obras de pavimentação, construção de orlas, praças, mercados públicos e até aeroportos. São políticas públicas fundamentais para impulsionar o desenvolvimento produtivo, o fluxo de pessoas e a redução do custo de vida e de produção em regiões carentes, muitas vezes alijadas e sem autonomia financeira que propicie um desenvolvimento sustentável e de longo prazo.

Por este motivo, e porque a Companhia herdou atribuições do, então, extinto Ministério da Cidade em 2019, foi inserido um objetivo estratégico dedicado à “Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis”, e vinculado a ele, o indicador: 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. Ressalta-se que as ações que tocam o ambiente urbano têm papel de apoio às atividades realizadas há décadas na zona rural, este indicador

permite enxergar a ampliação do mercado consumidor ao mesmo tempo que demonstra os esforços para o escoamento produtivo. Apesar de não ser um tema novo na Companhia, ainda há espaço para a ampliação e consolidação de intervenções em áreas estratégicas para dar suporte à produção oriunda da zona rural. O indicador demonstra sua relevância, pois reflete o caminho que está sendo percorrido pela Companhia de forma efetiva e permite empreender um esforço de coordenação entre as diferentes Áreas da Codevasf a fim de melhorar o planejamento das atividades que envolvam obras de infraestrutura urbanas, que ao serem implantadas evitem desperdício de materiais, mão de obra e recursos financeiros para atenderem às reais necessidades locais com mais eficácia e tempestividade.

No que tange 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, da promoção de ações de revitalização das bacias hidrográficas e da 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.** Proteção de Áreas Degradadas.

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. Esses três indicadores são fundamentais para a Companhia dialogar com as políticas executadas pela administração federal e refletem as prioridades estabelecidas devido a emergência climática.

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 que 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, mas é o que mais expressa a finalidade de criação da Companhia.

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 (PPIs). Este indicador mede a produtividade da área irrigada

e demonstra, gradativamente, como ocorre o crescimento da produção ao passo que se dá o maior uso do solo. Ainda no bojo desse objetivo, foram pontuadas as seguintes situações:

- a) O Valor Bruto de Produção (VBP) dos PPIs, em 2023, foi superior a 5 bilhões de reais. 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.
- b) O Valor bruto de Produção dos PPIs, 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 consequentemente do seu objetivo estratégico;
- c) Para que a Codevasf atinja o objetivo de Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade é fundamental estabelecer estratégias que garantam financiamento para a implantação de novos projetos de irrigação, regularização fundiária, serviços de assistência técnica e outros projetos de melhoria para manutenção da infraestrutura instalada.
- d) Neste ciclo de planejamento não está sendo acrescentados indicadores nem alterados os existentes, apenas as metas dos 24 indicadores foram atualizadas. Na revisão mais ampla que está prevista para 2024, novos objetivos e indicadores serão acrescentados para melhorar a integração do Planejamento Estratégico da Codevasf com o Planejamento Estratégico do MIDR e o PPA 2024-2027.

## 5.2 Perspectivas, Objetivos e Indicadores Estratégicos

Não foram definidos indicadores de efetividade para todos 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 *Balanced Scorecard* (BSC), algo em torno de 1,5 indicador por objetivo. A maioria dos objetivos estratégicos possui de um a dois indicadores, salvo o objetivo Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental, com três indicadores.

A Codevasf construiu seus objetivos a partir de quatro perspectivas? **i.** Pessoas e Governança; **ii.** Processos Interno; **iii.** Resultados Orçamentários e **iv.** Financeiros e

Beneficiários. Há um equilíbrio na distribuição dos indicadores entre as perspectivas, com um destaque para a perspectiva dos Beneficiários que detém 29,16% dos indicadores.

Quando observado a partir da cadeia de valor, 58,33% dos indicadores estão relacionados aos macroprocessos de suporte. Os indicadores referentes à execução de políticas públicas representam 29,16% e conseguem representar as seis áreas contidas nos macroprocessos finalísticos. Por sua vez, 12,5% dos indicadores correlacionam-se com os macroprocessos de gestão. Se observado os indicadores a partir da cadeia de valor percebe-se uma proeminência daqueles ligados ao suporte das atividades finalísticas, comportamento esperado já que há uma correlação entre as áreas e a área meio no desenvolvimento de suas atividades.

Observando os objetivos a partir das perspectivas, há uma leve predominância daqueles relacionados aos processos internos (31,57%) da Companhia. Entretanto, isso não significa um número maior de indicadores que as demais perspectivas. Há, sim, um equilíbrio entre eles com maior proeminência dos indicadores ligados aos Beneficiários (29,16%). Percebe-se o estabelecimento de um esforço para conseguir representar com maior acurácia os caminhos trilhados pela Companhia e as prioridades traçadas e executadas ao longo do ano.

A perspectiva que detém o menor número de indicadores, quando comparado aos demais, é a ligada aos resultados orçamentários e financeiros (20,83%). Este grupo de objetivos e indicadores busca demonstrar a eficiência da execução orçamentária e sua alocação naqueles projetos considerados estruturantes pela Companhia. Este grupo de indicadores combina informações sobre a alocação de recursos bem como a capacidade da Codevasf de buscar e arrecadar recursos próprios. Os quadros 3 e 4 sintetizam as informações sobre as perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e metas.

**Quadro 3 – Resumo com as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores do PEI revisado em 2023**

 <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 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 de Gestão da Codevasf	OE5	ID1 - IGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas	OE1
ID19 - Número de Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades	OE16	ID14 - Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado	OE11	ID8 - Taxa de Processos Mapeados	OE6	ID2 - IGovPessoas - Índice de Governança em Gestão de Pessoas	OE1
ID20 - Índice de Uso de Solo	OE17	ID15 - Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes	OE12	ID9 - Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf Implantado	OE7	ID3 - Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento	OE2
ID21 - Sistemas de Esgotamento Sanitário Concluídos	OE18	ID16 - Volume da Arrecadação com Novas Fontes de Recursos	OE13	ID10 - IGeTI – Índice de Gestão de TI	OE8	ID4 - Índice de Governança da Codevasf	OE3
ID22- Sistemas de Abastecimento de Água, Poços e Cisternas Concluídas	OE18	ID17 - Volume de Recursos Financeiros Arrecadados	OE14	ID11 - Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas	OE9	ID5 - Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSeSt	OE3
ID23 -Proteção de Áreas Degradadas	OE18			ID12 - Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos proposto pelo Tribunal de Contas da União - TCU	OE10	ID6 - IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI	OE4
ID24 - Número de Cadeias Produtivas Apoiadas por Ano	OE19						

## Quadro 4 – Resumo Objetivos Estratégicos x Indicadores x Metas Globais

(continua)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META GLOBAL (2022 a 2026)
<b>Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas</b>	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 53% no questionário IGovPessoas
<b>Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento</b>	Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento	Atingir desempenho de 70% na pesquisa sobre gestão do conhecimento
<b>Aperfeiçoar a Governança Organizacional</b>	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
<b>Fortalecer a Gestão Estratégica de TI</b>	IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI	Atingir desempenho mínimo de 63 % no IGovTI
<b>Aperfeiçoar a Gestão Organizacional</b>	Índice de Gestão da Codevasf	Aumentar o desempenho da Codevasf no Índice Geral de Gestão da Codevasf para atingir o nível aprimorado (> 70%)
<b>Aprimorar a Gestão e Automação de Processos</b>	Taxa de Processos Mapeados	Mapear 75 processos da Empresa
<b>Promover a Comunicação Integrada e Estratégica</b>	Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf Implantado	Implantar o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada (20% por ano)
<b>Modernizar a Estrutura Corporativa de TI</b>	IGestTI – Índice de Gestão de TI	Atingir desempenho mínimo de 68% no questionário iGestTI
<b>Implantar o Processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&amp;I</b>	Pesquisas, Desenvolvimento e Inovações Realizadas	Implantar 1 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação
<b>Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade (compliance), Riscos e Controles Internos</b>	Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos proposto pelo Tribunal de Contas da União – TCU	Atingir o nível “Aprimorado” em Gerenciamento de Riscos
<b>Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira</b>	Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em Restos a Pagar (RAP)	Liquidar anualmente 50 % das despesas empenhadas no exercício e inscritas em RAP
	Taxa de Utilização do Orçamento Disponibilizado	Empenhar anualmente 98% do orçamento disponibilizado
<b>Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes</b>	Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes	Destinar 20% do orçamento de investimento finalístico, incluindo emendas, para projetos estruturantes
<b>Ampliar fontes de Recursos Orçamentários</b>	Volume de Arrecadação com Novas Fontes de Recursos	Arrecadar 10% do orçamento global de investimento da Empresa, incluindo emendas, a partir de novas fontes de financiamento
<b>Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira</b>	Volume de Recursos Financeiros Arrecadados	Aumentar em 15% a arrecadação de recursos próprios da empresa, considerando a média da arrecadação dos últimos 5 anos
<b>Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade</b>	Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento	Aplicar anualmente, no mínimo, 40% do investimento finalístico em municípios com IDH baixo ou muito baixo
<b>Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis</b>	Número de Municípios com Intervenções de Apoio à Estruturação de Cidades	Ampliar intervenções de estruturação de cidades em 25% dos municípios apoiados pela Codevasf em relação 2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META GLOBAL (2022 a 2026)
<b>Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade</b>	Índice de Uso de Solo	Cultivar 90% da área irrigável até 2028
<b>Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental</b>	Sistemas de Esgotamento Sanitário Concluídos	Implantar 13 Sistemas de esgotamentos sanitários
	Sistemas de Abastecimento de Água Concluídos	Implantar 2500 Sistemas de abastecimento de água
<b>Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental</b>	Proteção de Áreas Degradadas	Proteger 12.500 hectares (nascentes e erosão) até 2028
<b>Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável</b>	Número de Cadeias Produtivas Apoiadas	Apoiar 06 cadeias produtivas por ano até 2028

### 5.3 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 (PR/SIRC) 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, 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/SIRC. A Secretaria julgou oportuna e pertinente na consecução da avaliação de cenários pessimistas e que merecem atenção da alta gestão da Empresa, dada a sua criticidade para o bom andamento das operações. Assim, foram definidas 28 (vinte e oito) incertezas críticas, que também constam do Anexo 1.

Feito isso, as Incertezas foram cruzadas com os 19 (dezenove) Objetivos Estratégicos definidos para esse ciclo estratégico (2024 - 2027). Posteriormente, foram divulgados os resultados desses cruzamentos para avaliação pelas Áreas Meio e Finalísticas da Codevasf 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 2). 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”, totalizando pontuação igual ou superior a 21 (vinte e um) incertezas (75%). No caso concreto, se o referido objetivo estratégico teve mais de 21 (vinte e um) 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 (sete) 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 para a avaliação adotados pela PR/SIRC). 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 19 (dezenove) objetivos estratégicos definidos, 6 (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.

#### Quadro 5 – Riscos Relacionados à Estratégia da Companhia

Perspectivas do PEI	Objetivos Estratégicos do PEI	Riscos Identificados
<b>Pessoas e Governanças</b>	OE 1 – Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas	Baixa Integridade dos Dados e de Segurança da Informação (R. 204) Ineficiência da Governança e Gestão (R. 209) Perda de Oportunidades em Gestão Estratégica de Pessoas (R. 214)
	OE 2 – Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento	
	OE 3 – Aperfeiçoar a Governança Organizacional	
	OE 4 – Fortalecer a Gestão Estratégica de TI	
<b>Processos Internos</b>	OE 5 – Aperfeiçoar a Gestão Organizacional	Ineficiência da Governança e Gestão (R. 209) Estagnação Tecnológica (R. 206) Expansão da Empresa Desalinhada com a Capacidade Institucional (R. 207) Comprometimento Imagem Institucional (R. 215)
	OE 6 – Aperfeiçoar a Gestão e Automação de Processos	
	OE 7 – Promover a Comunicação Integrada e Estratégica	
	OE 8 – Modernizar a Estrutura Corporativa de TI	
	OE 9 – Implantar o Processo P, D & I	
	OE 10 – Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade ( <i>compliance</i> ), Riscos e Controles Internos	
<b>Resultados Orçamentários e Financeiros</b>	OE 11 – Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira	Contingenciamento de Operações (R. 205) Insegurança Orçamentária e Financeira (R. 211)
	OE 12 – Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes	
	OE 13 – Ampliar a Fonte de Recursos Orçamentários	
	OE 14 – Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira	
<b>Beneficiários</b>	OE 15 – Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade	Contingenciamento de Operações (R. 205) Insegurança Orçamentária e Financeira (R. 211)
	OE 16 – Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis	
	OE 17 – Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade	
	OE 18 – Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental	
	OE 19 – Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável	

Fonte: Relatório de Gestão, 2023

## **5.4 Plano Plurianual 2024 A 2027 e do Planejamento Estratégico do MIDR 2023 – 2027**

Em abril de 2023, a Codevasf, bem como as demais vinculadas, foi chamada a contribuir com a revisão do Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (PEI-MIDR 2023-2027). Em maio, deu-se a realização das rodadas de discussão e definição das entregas que subsidiaram a proposta do Plano Plurianual (PPA) do governo federal para os exercícios de 2024 a 2027. Por sua vez, em outubro ocorreu a elaboração dos Planos Regionais de Desenvolvimento elaborados pela Sudene, Sudam e Sudeco.

A contribuição da Companhia nestes três instrumentos de planejamento deu-se no sentido de alinhar as iniciativas executadas com as políticas públicas prioritárias para o Governo Federal e que juntos irão retratar o novo modelo de desenvolvimento para indução do desenvolvimento econômico. Destaca-se que as entregas informadas constam, nos já publicados, documentos referentes ao PPA 2024-2027 e ao PEI-MIDR 2023-2027 e que serão monitorados trimestralmente conforme orientação dos órgãos coordenadores. Para o PEI-MIDR houve desenvolvimento de sistema próprio de monitoramento, o SISPLAN, que está sendo utilizado para os monitoramentos mensais.

É importante destacar o papel que a Codevasf assume frente às atuais demandas da sociedade e atuação pública. O fato de trabalhar com as camadas mais sensíveis da sociedade faz da Companhia instrumento importante de redução das desigualdades regionais, uma vez que, atua localmente e em parceria com as entidades subnacionais e com a sociedade civil organizada. Todas as entregas pactuadas no PPA 2024-2027 também estão contempladas naquelas programadas junto ao PEI-MIDR 2023-2027, conforme é possível observar no Quadro 6.

**Quadro 6 – Resumo de entregas da Codevasf contidas no PPA 2024-2027 no PEI-MIDR 2023-2027**

Programa PPA 2024-2027	Eixo MIDR	Subeixo MIDR	Programa MIDR	Iniciativas da Codevasf
<b>Programa 2217 -</b> Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano.	Desenvolvimento Regional e Territorial	Desenvolvimento Produtivo	Programa de Apoio a Projetos de Estruturação de Cadeias Produtivas na Área de Atuação da Codevasf Considerando as Potencialidades e Vocações Regionais	Produção de avelinos de espécies comerciais; Construção de obras de infraestrutura produtiva; Estruturação de cadeias produtivas através de doação de máquinas e equipamentos; Capacitação de beneficiários.
<b>Programa 2217 -</b> Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano.	Segurança Hídrica	Irrigação	Irrigação	Implementação dos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) voltados para os PPIs; Reabilitação da Infraestrutura de Uso Comum de 20 PPIs; Regularização fundiária de 20 PPIs; Implantação do Projeto Público de Irrigação Pontal; Implantação do Projeto Público de Irrigação Marrecas/Jenipapo; Implantação do Projeto de Irrigação Mocambo-Cuscuzeiro; Implantação da Infraestrutura Viária de acesso ao Baixio de Irecê/BA; Projeto Público de Irrigação Salitre; Implantação do Projeto Público de Irrigação Delmiro Gouveia; Implantação do Projeto Público de Pariconha.
<b>Programa 2222 -</b> Saneamento Básico <b>Programa 2221 - Recursos</b> Hídricos	Segurança Hídrica	Infraestrutura Hídrica	Obras Hídricas Estruturantes	Recuperação de Barragem de Bico da Pedra; Reabilitação da Barragem de Boacica; Implantação de Barragem de Atalaia; Implantação da Barragem de Tinguais; Implantação da Barragem de Jequitá; Implantação da Adutora de Curimatá; Implantação da Adutora do Seridó; Implantação da Adutora da Fé; Implantação da Adutora Agreste Potiguar; Implantação do Canal do Xingó; Implantação do Canal do Sertão Baiano; Implantação da Barragem do Paranã em Flores; Implantação da Barragem Uruçua; Implantação do Sistema de Abastecimento de Água de Remanso; Implantação do Sistema de Abastecimento de Água de Cristália;
<b>Programa 2222 -</b> Saneamento Básico <b>Programa 2221 - Recursos</b> Hídricos	Segurança Hídrica	Revitalização de Bacias Hidrográficas	Programa Nacional de Revitalização de Bacias Hidrográficas	Implementação de Projetos de recuperação hidroambiental de bacias hidrográficas pela Codevasf; Produção de avelinos de espécies nativas visando a recomposição da ictiofauna para a revitalização de bacias hidrográficas pela Codevasf.

**Fonte:** PPA 2024-2027; PEI-MIDR 2023-2027

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ciclo do Planejamento Estratégico Institucional da Codevasf, para o quinquênio 2024 – 2028, foi concebido para promover a construção de um novo futuro, focado nas expansão das suas fortalezas e no aproveitamento das oportunidades, na mitigação das fraquezas e ameaças, ao mesmo tempo que se integra aos instrumentos de planejamento do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional e o Plano Plurianual 2024 - 2027. 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 2024 – 2028 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 identificar o caminho percorrido pela Companhia, indicar rumos e correções de trajetória. Faz-se mister atender às estratégias e aos objetivos institucionais e, primordialmente, verificar o alcance das metas estabelecidas para que o objetivo fundamental da Companhia, promover o desenvolvimento regional, possa ser alcançado e a sociedade possa usufruir do resultado das políticas públicas.

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

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 8.207, de 14 de março de 2014**. Altera o Decreto nº 5.995, de 19 de dezembro de 2006, que institui o Sistema de Gestão do Projeto de Integração do Rio São Francisco com as Bacias Hidrográficas do Nordeste Setentrional. Brasília, DF: Presidência da República, 2014a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8207.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8207.htm). Acesso em: 23 nov. 2023.

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, DF: Presidência da República, 2016a. Disponível em: [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, DF: 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 da Bacia do São Francisco - CODEVASF - e dá outras providências. Brasília, DF: 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. **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, DF: 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. 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, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014b. 80 p.

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, DF: Codevasf, 2018. 115 f.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA. **Plano Anual de Negócios: PAN 2021: Versão Revisada (4ª Etapa).** Brasília, DF: 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, DF: Codevasf, 2019b. 31 f.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA. **Relatório de gestão do exercício 2022.** Brasília, DF: Codevasf, 2023. 99 f. Disponível em: <file:///C:/Users/camilo.souza/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/PEI%202024-2028/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202022.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA. **Resolução nº 572, de 23 de agosto de 2023.** Brasília, DF, 2023.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 1., 2012, Brasília, **Documento de referência.** Brasília, DF: 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%A2ncia - CNDR.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Planejamento estratégico: Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – 2022 A 2026.** Brasília, DF: Enap, 2022. 97 f.

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 Física, 1., Capinas, 2017.

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

PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADA DA BACIA DO PARNAÍBA. Síntese executiva: território da planície litorânea. Brasília, DF: Planap: [Codevasf]. 2006. 171 p.

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.

**ANEXO 1**

**FICHAS DOS**

**OBJETIVOS, INDICADORES E METAS**

## **PERSPECTIVA**

### **PESSOAS E GOVERNANÇA**

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
<b>OE1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas</b>	
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"> <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>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf	
Benefícios esperados	
<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 e, por consequência, nos resultados organizacionais</li> <li>• Retenção de talentos</li> </ul>	

INDICADOR	
<b>ID1 - IGestPessoas – Índice de Gestão de Pessoas</b>	
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 2028	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	35,43%

Unidade de Medida	Metas					
	2024	2025	2026	2027	2028	Global
%	46	50	53	53	53	53

\* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR						
<b>ID2 - IGovPessoas – Índice de Governança em 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 53% no questionário IGovPessoas até 2028			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 de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU			46%			
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>			
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	46	50	53	53	53	NC*

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Pessoas e Governança	
Objetivo Estratégico	
<b>OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento</b>	
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"> <li>• Inovar processos, produtos e serviços</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> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID3 - Taxa de Implantação da Gestão do Conhecimento</b>						
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 2028	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	--					
Unidade de Medida	Metas					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	55	60	70	70	70	NC*

\* Meta Não Cumulativa.

<b>Perspectiva</b>	
Pessoas e Governança	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>OE3 - Aperfeiçoar a Governança Organizacional</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
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	
<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> <li>• Empregados</li> </ul>	
<b>Benefícios esperados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <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>• 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</li> <li>• Avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança</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> </ul>	

<b>INDICADOR</b>	
<b>ID4 – Índice 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%) até 2028.	Nota da Codevasf no IGovPub TCU
<b>Frequência de Medição</b>	<b>Polaridade do Indicador</b>
Anual	Positivo

Fonte de Dados	Valor de Referência					
Questionário de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU	56,4%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	66	68	70	70	70	NC*

\* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR						
<b>ID5 – Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSeSt</b>						
<b>Finalidade do Indicador</b>						
Medir a aderência da Codevasf às melhores práticas da governança, com base no Índice de Governança das Empresas Estatais – IGSeSt						
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>			
Atingir o nível 1 de desempenho na avaliação do - IGSeSt anualmente, até 2028			Desempenho da Codevasf na avaliação do IGSeSt			
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>			
Anual			Positivo			
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>			
Questionário de resultados mensurados no IGSeSt			--			
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>			
Nível	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	1	1	1	1	1	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>• Elevar a produtividade</li> <li>• Comunicação eficiente</li> <li>• Aprimorar o relacionamento com as instituições, cidadãos e colaboradores</li> <li>• Capacitação dos colaboradores</li> <li>• Garantir a segurança da informação</li> <li>• Infraestrutura de TI de qualidade</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID6 - IGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI</b>						
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 63 % no IGovTI até 2028	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	47,5%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	50	52	55	58	63	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 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"> <li>• Unidades administrativas implantadas e mantidas</li> <li>• Normas e regulamentos</li> </ul>	
Público alvo	
Todos os colaboradores da Codevasf.	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitações e contratações de qualidade</li> <li>• Melhoria na gestão de pessoas, TI e do orçamento</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID7 – Índice de Gestão da Codevasf</b>								
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 2028.			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			50,07%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			65	68	70	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>• 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>ID8 - Taxa de Processos Mapeados</b>						
Finalidade do Indicador						
Medir a quantidade de processos mapeados considerando os macroprocessos e os processos críticos da empresa						
Meta	Apuração da Meta					
Mapear 75 processos da Empresa até 2028	Quantitativo de processos mapeados					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Trimestral	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório AE/GPE/UGP	15 processos por ano					
Unidade de Medida	Metas					
Unidade	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	15	15	15	15	15	75

\* Meta Não Cumulativa.

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

<b>INDICADOR</b>								
<b>ID9 - Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf Implantado</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Avaliar os níveis de desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico da Comunicação Institucional Integrada da Codevasf.								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Implantar o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada até 2028 (20% por ano)			Percentual de execução do processo de implantação do planejamento estratégico de comunicação integrada					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório da Assessoria de Comunicação e Promoção Institucional (PR/ACP)			20% ao ano					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			20	20	20	20	20	100*

\* Meta Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE8 - 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>ID10 - 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 68% no questionário iGestTI até 2028			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			55,2%					
Unidade de Medida			Metas					
%			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			58	62	65	66	68	NC*

\* Meta Não Cumulativa.

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE9 – Implantar o Processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - 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> <li>Capacitação de pessoal para implantação do PD&amp;I na empresa</li> </ul>	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>População dos estados/municípios na área de atuação da Codevasf.</li> </ul>	
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> <li>Incentivo ao uso de energia limpa</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID11 - 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					
Implantar 4 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação até 2028	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 ao ano					
Unidade de Medida	Metas					
Unidade	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	0	1	1	1	1	4*

\*Meta Cumulativa

Perspectiva	
Processos Internos	
Objetivo Estratégico	
<b>OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade (compliance), Riscos e Controles Internos</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
Presidência	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Comunicação e Treinamento em Integridade, Riscos e Controles Internos - PRCTIRC</li> <li>• Política de Integridade, Riscos e Controles Internos – PGIRC</li> <li>• Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles da Codevasf – MGR</li> <li>• Planos de Gerenciamento de Riscos Setoriais - PGRS</li> <li>• Programa e Plano de Integridade da Codevasf</li> </ul>	
Público alvo	
Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento do processo decisório</li> <li>• Maximização de resultados da gestão</li> <li>• Oferta de um ambiente de estabilidade nas operações da Empresa afetando diretamente cidadãos e partes interessadas</li> <li>• 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</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID12 - Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos proposto pelo Tribunal de Contas da União - TCU</b>						
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 2028	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	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	Básico	Básico/Intermediário	Intermediário	Intermediário/Aprimorado	Aprimorado	Aprimorado

## **PERSPECTIVA**

# **RESULTADO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO**

<b>Perspectiva</b>	
Resultado Orçamentário e Financeiro	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>OE11 - Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
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.	
<b>Coordenador do Objetivo</b>	<b>Áreas Envolvidas</b>
Área de Gestão Estratégica e Área de Gestão	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
<b>Produtos</b>	
<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>	
<b>Público alvo</b>	
Todas as Áreas e SR's da Codevasf	
<b>Benefícios esperados</b>	
<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>	

<b>INDICADOR</b>						
<b>ID13 - Taxa de Liquidação de Despesas Empenhadas no Exercício e Inscritas em Restos a Pagar (RAP)</b>						
<b>Finalidade do Indicador</b>						
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						
<b>Meta</b>	<b>Apuração da Meta</b>					
Liquidar anualmente 50% das despesas empenhadas no exercício e inscritas em RAP, até 2028	Liquidações totais RAP e no exercício / (RAP não processado a liquidar inscrito - RAP não processado a liquidar cancelado + Despesas empenhadas no 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 do PAN (AE/GPE/UAV)	35,21%					
<b>Unidade de Medida</b>	<b>Metas</b>					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	50	50	50	50	50	NC*

\* Meta Não Cumulativa.

INDICADOR								
<b>ID14 - 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 anualmente 98% do orçamento disponibilizado, até 2028			Percentual do orçamento empenhado em relação ao orçamento descontingenciado					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			97%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			98	98	98	98	98	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> <li>• Retomada de obras paralisadas</li> </ul>	
Público alvo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as Áreas e SR's da Codevasf</li> </ul>	
Benefícios esperados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos estruturantes implantados pela Companhia</li> <li>• Atuar alinhado a planos de desenvolvimento regional</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID15 - Orçamento Destinado a Projetos Estruturantes</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Promover a destinação dos recursos orçamentários para projetos estruturantes								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Destinar 20% do orçamento de investimento finalístico, incluindo emendas, para projetos estruturantes, até 2028			Relação entre Investimento em Projetos Estruturantes e Investimento finalístico total da Codevasf					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			10%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			15	16	18	19	20	20

\* 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> <li>Aumentar a receita da empresa</li> </ul>	

INDICADOR								
<b>ID16 - Volume de Arrecadação com Novas Fontes de Recursos</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Medir o percentual do orçamento empenhado originado de novas fontes de recursos considerando os termos de execução descentralizados recebidos								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Arrecadar 10% do orçamento global de investimento da Empresa, incluindo emendas, a partir de novas fontes de financiamento, até 2028.			Destaques Recebidos na Categoria Econômica 4 / Dotação atualizada na Categoria Econômica 4					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			3%					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
%			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			6	7	8	9	10	10

\* 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 Administrativa e Suporte Logístico	Todas as demais Áreas e Superintendências Regionais
Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de execução financeira</li> <li>• 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>• Melhorar a gestão financeira das contas a receber</li> <li>• Elevar a sustentabilidade e continuidade dos projetos geridos pela Companhia</li> <li>• Redução da inadimplência</li> <li>• Ampliar o reinvestimento nos projetos de irrigação</li> <li>• Melhorar a imagem da Codevasf perante os órgãos superiores</li> </ul>	

INDICADOR						
<b>ID17 - Volume de Recursos Financeiros Arrecadados</b>						
Finalidade do Indicador						
Ampliar percentualmente a arrecadação de recursos próprios primários de livre aplicação						
Meta	Apuração da Meta					
Aumentar em 15% a arrecadação de recursos próprios da empresa, considerando a média da arrecadação dos últimos 5 anos, até 2028	[(Receita Orçamentária Líquida / Média arrecadação dos últimos 5 anos )					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Trimestral	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório da Gerência de Finanças (AA/GFN)	7%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	10	11	12	14	15	15

\* Meta Não Cumulativa.

**PERSPECTIVA**

**BENEFICIÁRIOS**

<b>Perspectiva</b>	
Beneficiários	
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade</b>	
<b>Descrição do Objetivo Estratégico</b>	
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.	
<b>Coordenador do Objetivo</b>	<b>Áreas Envolvidas</b>
Área de Gestão Estratégica	Todas as Áreas finalísticas
<b>Produtos</b>	
<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>	
<b>Público alvo</b>	
<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>	
<b>Benefícios esperados</b>	
<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>	

<b>INDICADOR</b>						
<b>ID18 - Índice de Investimento em Municípios com Baixo Desenvolvimento</b>						
<b>Finalidade do Indicador</b>						
Medir o nível de investimento realizado em municípios que apresentam IDH baixo ou muito baixo						
<b>Meta</b>	<b>Apuração da Meta</b>					
Aplicar anualmente, no mínimo, 40% do investimento finalístico (LOA) em municípios com IDH baixo ou muito baixo, até 2028	Relação dos valores realizados em municípios de baixo ou muito baixo IDH com o valor total realizado na empresa.					
<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 do PAN (AE/GPE/UAV)	30 %					
<b>Unidade de Medida</b>	<b>Metas</b>					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	40	40	40	40	40	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"> <li>• Pavimentações de vias urbanas</li> <li>• Infraestruturas urbanas de apoio à produção (praças, mercados, centros comerciais, orlas e etc.)</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						
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 25% nos municípios apoiados pela Codevasf em relação 2021, até 2028	Número de municípios que receberam intervenções para desenvolver o ambiente urbano / Número de municípios na área de atuação da Codevasf					
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					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global
	5	5	5	5	5	25*

\* 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"> <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>ID20 – Índice de Uso de Solo</b>						
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 2028	Área cultivada / área irrigável ocupada					
Frequência de Medição	Polaridade do Indicador					
Anual	Positivo					
Fonte de Dados	Valor de Referência					
Relatório de ocupação dos perímetros	81%					
Unidade de Medida	Metas					
%	2024	2025	2026	2027	2028	Global*
	82	84	86	88	90	NC*

\* 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 das Bacias Hidrográficas	Área de Desenvolvimento Integrado e Infraestrutura e Área de Revitalização das 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>	

INDICADOR								
<b>ID21 – Sistemas de Esgotamento Sanitário Concluídos</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Número de Sistemas de esgotamentos sanitários concluídos								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Implantar 13 Sistemas de esgotamentos sanitários até 2028			Número de empreendimentos implantados					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			5					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
Unidade			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			7	3	1	1	1	13*

\* Meta Cumulativa.

INDICADOR								
<b>ID22 – Sistemas de Abastecimento de Água, Poços e Cisternas Concluídas</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Monitorar o número de Sistemas de abastecimento de água concluídos (incluindo poços e cisternas).								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Implantar 2.500 sistemas de abastecimento de água até 2028 (incluindo poços e cisternas)			Número de empreendimentos implantados					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			500					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
Unidade			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			500	500	500	500	500	2500*

\* Meta Cumulativa.

<b>INDICADOR</b>								
<b>ID23 – Proteção de Áreas Degradadas</b>								
<b>Finalidade do Indicador</b>								
Número de hectares protegidos (nascentes e erosão)								
<b>Meta</b>			<b>Apuração da Meta</b>					
Proteger 12.500 hectares (nascentes e erosão) até 2028.			Número de hectares implantados					
<b>Frequência de Medição</b>			<b>Polaridade do Indicador</b>					
Trimestral			Positivo					
<b>Fonte de Dados</b>			<b>Valor de Referência</b>					
Relatório de monitoramento do PAN (AE/GPE/UAV)			4.000 hectares por ano					
<b>Unidade de Medida</b>			<b>Metas</b>					
hectares			2024	2025	2026	2027	2028	Global
			4.000	2.500	2.000	2.000	2.00	12.500*

\* 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 das Bacias Hidrográficas	-
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>ID24 - Número de Cadeias Produtivas Apoiadas por Ano</b>						
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 2028.	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.