

PLANEJAMENTO SISTÊMICO ESTRATÉGICO



Associação Executiva de Apoio à Gestão
de Bacias Hidrográficas Peixe Vivo

2012

Cartilha de Orientações Gerais

SUMÁRIO

Conteúdo	Página
1. Apresentação da AGB PV	05
2. Método construtivo do Planejamento Sistêmico Estratégico	06
3. A Missão e Visão da AGB PV	12
4. Mapa Estratégico	14
4.1. Perspectivas	14
4.2. Objetivos Estratégicos	16
4.3. Indicadores Estratégicos	18
4.4. Metas Estratégicas	19
5. Projetos Estratégicos	21
6. Considerações Finais	24
7. Referências	25
ANEXO I	26



DIRETORIA EXECUTIVA AGB PEIXE VIVO

Célia Maria Brandão Fróes	Diretora Geral
Alberto Simon Schwartzman	Diretor Técnico
Ana Cristina da Silveira	Diretora de Integração
Berenice Coutinho Malheiros	Diretora de Administração e Finanças

CONSELHO FISCAL AGB PEIXE VIVO

Wagner Soares Costa FIEMG Presidente

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
IBRAM - Instituto Brasileiro de Mineração
ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ACOMCHAMA - Associação Comunitária dos Chacareiros do Maravilha
CAMINHOS DA SERRA, Ambiente, Educação e Cidadania.
MACACA - Movimento Artístico, Cultural e Ambiental de Caeté

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO AGB PEIXE VIVO

Vitor Feitosa Sindiextra Presidente

ARCELOR MITTAL Brasil S.A
USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.
COPASA
CEMIG
HOLCIM Brasil S.A
LIASA - Ligas de Alumínio S.A
RIMA Industrial S.A.
FERROUS Resources do Brasil
MMX Sudeste Mineração
Votorantim Metais Zinco S.A.
Plantar S.A.
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
V&M do Brasil S.A.
Vale
Anglogold Ashanti Brasil Mineração Ltda.
Associação Comunitária Nossa Senhora da Piedade
SOPROGER - Sociedade Pró-Melhoramento do Bairro São Geraldo
EKOS - Instituto para o Desenvolvimento Sustentável
Arca Ama Serra
FEAMA - Fundação Educacional, Assistencial e de Proteção ao Meio Ambiente
PROCITTÁ - Instituto de Estudos Pró-Cidadania
Instituto Guaicuy - SOS Rio das Velhas
Associação Comunitária de Recuperação da Bacia da Pampulha
SINDIEXTRA - Sindicato da Indústria Mineral do Estado de Minas Gerais
AMS - Associação Mineira de Silvicultura
SINFERSI - Sindicato das Indústrias de Ferro Ligas e Silício Metálico

EQUIPE TÉCNICA DO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO:

Luis Henrique Rodrigues	GMAP UNISINOS	Coordenação Geral
Alberto Coppeddê	GMAP UNISINOS	
Maria Isabel Morandi	GMAP UNISINOS	
Secundino L. H. Corcini Neto	GMAP UNISINOS	

PARTICIPANTES DO PROJETO:

Adriana Soriano	AGB Peixe Vivo
Alberto Simon Schwartzman	AGB Peixe Vivo
Ana Cristina da Silveira	AGB Peixe Vivo
Anny Caroline O. Caixeta	AGB Peixe Vivo
Berenice Coutinho Malheiros	AGB Peixe Vivo
Carlos Murta	FERROUS
Célia Maria Brandão Fróes	AGB Peixe Vivo
Célia Regina Alves Rennó	ABES - Seção MG
David França Ribeiro de Carvalho	AGB Peixe Vivo
Flávia Simões Rodrigues	ANA
Geraldo José dos Santos	CBH São Francisco
Hilda de Paiva Bicalho	Ass. Com. N. S. da Piedade
Hildelano Delanusse Theodoro	Faculdade Arnaldo
José Bernardino Rios Junior	FEAMA
José Maciel Nunes Oliveira	CBH São Francisco
Luiza de Marillac Camargos	IGAM
Márcia Aparecida Coelho	AGB Peixe Vivo
Maria Betânia F. Barros	CBH São Francisco
Maria de Lourdes Pereira dos Santos	VALE
Maria Helena G. P. Fonseca	Usiminas
Patrícia Helena Gambogi Bosen	IBRAM
Raquel Nascif	FERROUS
Regina Greco	Comitê Rio Pará
Rodrigo Flecha Ferreira Alves	ANA
Rogério Sepúlveda	CBH Rio das Velhas
Rubia Santos Barbosa	AGB Peixe Vivo
Silvia Freedman Ruas Durães	CBH Entorno da Represa de Três Marias
Sirléia Márcia Oliveira Drumond	CBH Jequitai Pacui
Valéria Faria	CEMIG
Victor Sucupira	ANA
Vitor Márcio Nunes Feitosa	Sindiextra
Wagner Soares Costa	FIEMG

1. Apresentação

As agências de bacia são entidades dotadas de personalidade jurídica própria, descentralizada e sem fins lucrativos. Indicadas pelos Comitês de Bacia Hidrográfica poderão ser qualificadas pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH, ou pelos Conselhos Estaduais, para o exercício de suas atribuições legais. A implantação das Agências de Bacia foi instituída pela Lei Federal Nº 9.433 de 1997 e sua atuação faz parte do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos - SINGREH.

As agências de Bacia prestam apoio administrativo, técnico e financeiro aos seus respectivos Comitês de Bacia Hidrográfica. Os Comitês são órgãos normativos e deliberativos que têm por finalidade promover o gerenciamento de recursos hídricos nas suas respectivas bacias hidrográficas.

A AGB Peixe Vivo é uma associação civil, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 2006 para exercer as funções de Agência de Bacia para o Comitê da Bacia Hidrográfica do rio das Velhas. Desde então, com o desenvolvimento dos trabalhos e a negociação com outros comitês para que fosse instituída a Agência única para a Bacia Hidrográfica do rio São Francisco, o número de comitês atendidos foi ampliado consideravelmente, sendo necessária a reestruturação da organização.

Atualmente, a AGB Peixe Vivo está legalmente habilitada a exercer as funções de Agência de Bacia para sete comitês estaduais mineiros, sendo: CBH Velhas (SF5), CBH Alto São Francisco (SF1), CBH Entorno da Represa de Três Marias (SF4), CBH Pará (SF2), CBH Jequitai e Pacuí (SF6), CBH Paracatu (SF7) e CBH Uruçuia (SF8). Além dos comitês estaduais mineiros, em 2010 a AGB Peixe Vivo foi integrada como Agência de Águas do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco, CBHSF.

Desta forma, a consolidação da AGB Peixe Vivo representa o fortalecimento da estrutura da Política de Gestão de Recursos Hídricos do País, baseada no conceito de descentralização e participação dos usuários de recursos hídricos no processo de gerenciamento e planejamento das bacias hidrográficas.

2. Método construtivo do Planejamento Sistêmico Estratégico

A metodologia estruturante do Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo valeu-se da combinação de dois métodos de trabalho, um para o desenvolvimento e outro para a estruturação da forma de apresentação do produto do planejamento. No que tange ao desenvolvimento da missão, visão e objetivos estratégicos foi utilizado o Método Sistêmico¹, que tem seus fundamentos baseados no Pensamento Sistêmico² e no Planejamento de Cenários³. A definição das perspectivas estratégicas e a forma de comunicação da integração destas aos objetivos estratégicos estão baseadas no Método proposto pelo Balanced Scorecard⁴ (BSC).

O método construtivo do Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo está estruturado em passos que objetivaram explicitar as relações sistêmicas existentes entre a AGB Peixe Vivo, os Comitês, os Órgãos Gestores e os principais atores envolvidos com o objetivo central. Ao final do método obteve-se a explicitação da Missão e Visão, a estruturação do Mapa Estratégico da Agência com seus objetivos, os indicadores, as metas e os projetos Estratégicos. A figura 1 apresenta os elementos desenvolvidos durante a execução do Método construtivo.

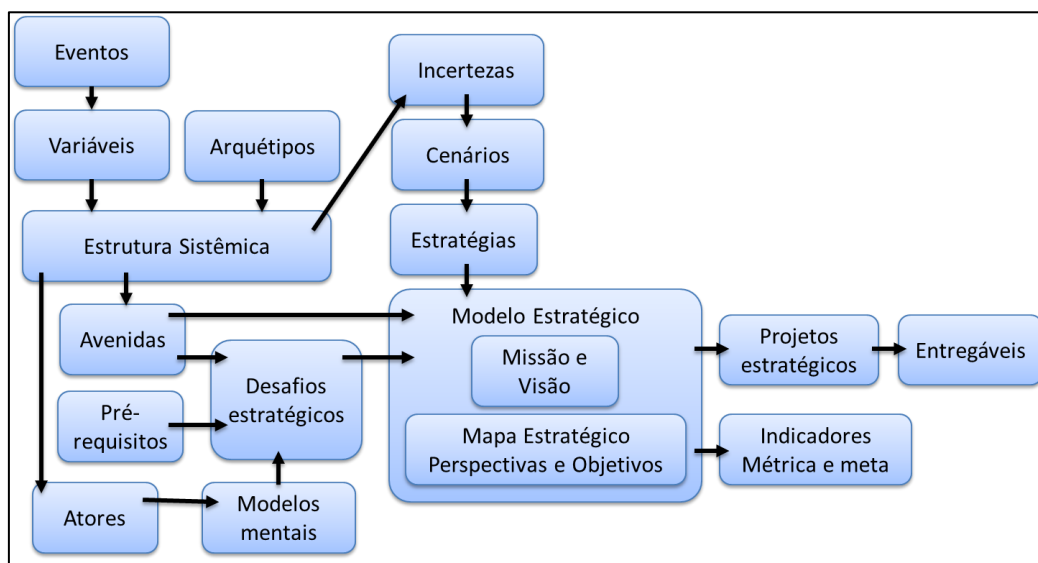


Figura 1: Elementos desenvolvidos por meio do Método Construtivo

¹ Método Sistêmico: Sequência de etapas sistematizadas que conduz a aplicação do Pensamento Sistêmico de forma organizada, visando manter o foco no atingimento dos objetivos propostos, bem como na geração de aprendizagens sobre o tema e no desafio dos modelos mentais que impedem uma percepção global e a manutenção das soluções.

² Pensamento Sistêmico: Competência de avaliar o impacto no tempo e no espaço das decisões a serem tomadas.

³ Planejamento de Cenários: Planejamento a partir de cenários de possíveis futuros, visando tomar as melhores decisões no presente e avaliar como e quando há a necessidade de mudança da estratégia em função do acompanhamento da realidade que possa sinalizar a ocorrência de um dos cenários planejados.

⁴ Balance Scorecard: Sistema de suporte à decisão, por meio da organização, acompanhamento e comunicação dos objetivos estratégicos definidos pela organização. Este sistema também contribui para a disseminação e materialização da visão desenvolvida pela organização.

A seguir são apresentados e detalhados os passos que estruturam o Método Construtivo do Planejamento Sistêmico Estratégico.

Passo 1: Definição do assunto focal e das questões norteadoras.

O assunto focal que norteou o desenvolvimento deste projeto foi a “Identificação de um posicionamento estratégico sistêmico e as respectivas ações alavancadoras⁵, visando à otimização dos processos da AGB Peixe Vivo, no sentido do alcance da sua missão”.

Contribuindo para o atendimento deste objetivo foram definidas três questões norteadoras, que visavam a manter as discussões alinhadas ao assunto focal. As questões consensadas foram:

1. Quais seriam os principais limitantes e avenidas para o desenvolvimento gerencial e estratégico da AGBPV?
2. Como deveria ser a política de relacionamento da AGBPV com as principais partes interessadas da Bacia Hidrográfica?
3. Quais os principais modelos mentais conflitantes entre as partes interessadas da Bacia Hidrográfica e como os mesmos podem ser mitigados?

Foi definido o intervalo entre 1990 a 2025 para delimitar o horizonte de tempo em que seriam analisados os eventos históricos relacionados ao tema e a proposição de cenários futuros.

Passo 2: Apresentar a história por meio de eventos.

A partir do horizonte de tempo estipulado para análise evidenciou-se um conjunto de eventos⁶ históricos relevantes que estavam relacionados ao foco central do projeto.

À medida que cada participante listava os eventos e seu período no tempo, ocorria uma importante contribuição para compartilhamento da história em que a AGB Peixe Vivo está contextualizada.

Passo 3: Identificar os fatores-chave

Uma vez identificados os eventos históricos que contextualizam a AGB Peixe Vivo, foi necessário identificar quais variáveis⁷ evidenciavam a ocorrência dos mesmos. A lista final contemplou 45 variáveis que serviram de subsídio para elaboração da estrutura sistêmica que é detalhada no passo 5: Desenhar a Estrutura Sistêmica.

⁵ Ações alavancadoras: ações realizadas na estrutura que, com menor esforço ou investimento, podem trazer resultados significativos e duradouros.

⁶ Eventos: variação no comportamento histórico de uma variável que gera uma mudança no padrão observado.

⁷ Variáveis: são elementos que apresentam comportamento distinto ao longo do tempo.

Da lista de variáveis identificadas, os participantes selecionaram um grupo de variáveis consideradas com alta correlação com o tema do projeto. As variáveis-chave selecionadas foram:

1. Desempenho AGB Peixe Vivo.
2. Relação AGB Peixe Vivo/CBH/Órgão Gestor (Tríade).
3. Demanda e disponibilidade de água.
4. Efetividade da aplicação dos recursos financeiros.
5. Capacidade de execução das ações.

Estas variáveis representam importantes forças que agem influenciando os resultados dos planos e ações da AGB Peixe Vivo. Desta forma, a variável denominada “desempenho da AGB Peixe Vivo” foi definida como ponto central do trabalho.

Passo 4: Identificar as Influências

De posse da lista de variáveis identificadas na etapa 3: Identificar os fatores-chave, foi confeccionada a primeira versão da estrutura sistêmica que possibilitou vislumbrar as relações de causalidade entre as variáveis inseridas no contexto do trabalho.

A estrutura sistêmica evidencia as relações circulares existentes entre as variáveis, que culminam no reforço e/ou equilíbrio dos padrões de comportamentos observados. Esta estrutura foi ampliada com a utilização da técnica de Arquétipos Sistêmicos⁸ que estimularam os participantes a encontrar relações circulares entre as diversas variáveis existentes, bem como acrescentar novas que possibilitem um melhor entendimento das relações que reforçam o aumento do desempenho da AGB Peixe Vivo.

Ao analisar as relações evidenciadas na estrutura sistêmica, foi possível visualizar as **avenidas** que contribuem para o aumento do desempenho da AGB Peixe Vivo.

Uma vez identificadas as avenidas que contribuem para o melhor desempenho da AGB Peixe Vivo, buscou-se identificar quais os objetivos intermediários necessários para a materialização das mesmas. Esses objetivos nortearam as ações necessárias em cada uma das avenidas que levam ao foco deste projeto.

Mapeados os objetivos, os participantes tomaram consciência dos mesmos e foram estimulados a identificar quais os obstáculos que evitariam seu atingimento. Assim, para cada um dos objetivos que levam às avenidas, foram listados um ou mais obstáculos que os impediriam de ocorrer. A transposição destes obstáculos foi planejada pelos participantes por meio de uma lista de ações diretas objetivando mitigar ou eliminar a ocorrência dos mesmos. A organização lógica das avenidas com seus objetivos, obstáculos e ações mitigadoras obedeceu à árvore dos pré-requisitos propostos pela Teoria das Restrições⁹.

⁸ Arquétipo: pequenas estruturas sistêmicas que representam comportamentos sistêmicos usualmente observados na realidade.

⁹ Árvore de Pré-requisitos: diagrama lógico que apresenta as relações entre os objetivos pretendidos, os obstáculos à sua implantação e as ações necessárias para mitigar destes obstáculos. Uma das ferramentas do Processo de Pensamento desenvolvido pela Teoria das Restrições - TOC.

Esta construção metodológica originou um arcabouço de atividades que reforçam a efetivação de cada uma das avenidas. Essas avenidas constituíram uma das fontes de estruturação dos objetivos estratégicos da AGB Peixe Vivo.

Passo 5: Identificar os Modelos Mentais

Estando finalizada a Estrutura Sistêmica que ilustra as principais relações, em nível da Tríade (Comitês, Agência e Órgão Gestor), a serem consideradas no que tange ao desempenho da AGB Peixe Vivo, foi possível identificar os principais atores inseridos neste contexto. Ao total foram identificados 15 atores, onde os participantes responderam as seguintes questões para cada um deles:

1. Como o Ator avalia a atual performance da AGB Peixe Vivo?
2. Quais as expectativas do Ator em relação à AGB Peixe Vivo?
3. Quais os benefícios para o Ator em função da melhoria de desempenho da AGB Peixe Vivo?

A partir da análise dos modelos mentais¹⁰, foram identificados aqueles modelos que são conflitantes e que podem comprometer o desempenho da AGB Peixe Vivo. O exercício de análise dos Modelos Mentais auxiliou no processo de aprendizagem estratégica dos participantes. Nesse momento, também emergiram os **desafios estratégicos** da AGB Peixe Vivo.

Juntamente com as avenidas, os desafios orientaram a formação do conteúdo do Mapa Estratégico, como apresentado na Figura 2.

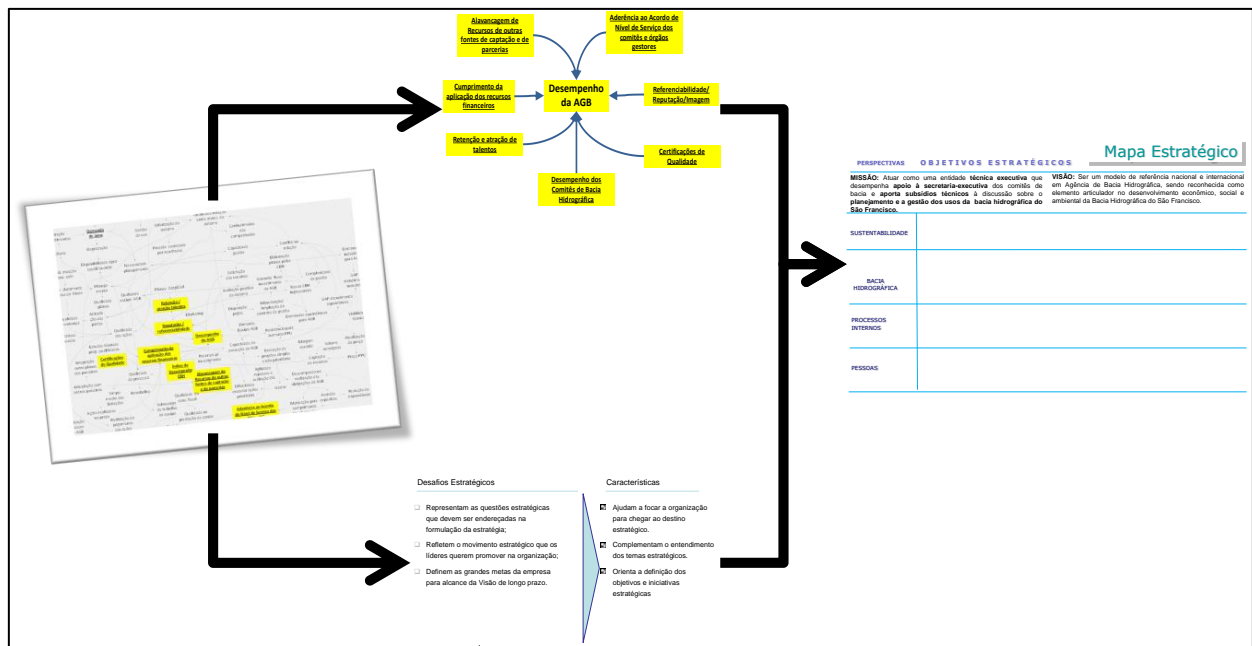


Figura 2: Elementos construtivos do Mapa Estratégico

¹⁰ Modelos Mentais: São teorias que “mapeiam” a realidade e nos direcionam para a ação dentro dela. Modelos mentais são tudo o que carregamos em nossas mentes. Este exercício dentro do método auxilia o processo de aprendizagem estratégica dos participantes.

A análise da Estrutura Sistêmica confeccionada possibilitou identificar dois elementos-chave para a construção do Mapa Estratégico: as **avenidas** que contribuem para o melhor desempenho da Agência e os **desafios estratégicos** a serem atendidos. A primeira integração ocorreu entre as sete avenidas e as quatro perspectivas do Mapa Estratégico (Sustentabilidade, Bacias Hidrográficas, Processos Internos e Pessoas). As avenidas abrangeram todas as perspectivas, não havendo concentração em uma específica.

A segunda integração adequou cada um dos cinco desafios estratégicos às perspectivas do Mapa. Os desafios, por sua vez, concentraram-se nas perspectivas de Bacias Hidrográficas e Sustentabilidade, ou seja, possuem um forte relacionamento com o ambiente externo da Agência. O produto destas integrações resultou nos objetivos estratégicos da AGB Peixe Vivo distribuídos em cada uma das quatro perspectivas estratégicas.

Passo 6: Planejar Cenários

Uma vez conhecida a estrutura que apresenta as relações sistêmicas, as avenidas que melhoram o desempenho da AGB Peixe Vivo e os desafios estratégicos deu-se início à elaboração dos cenários prospectivos. Para esta elaboração, os participantes definiram três eixos de incertezas críticas¹¹ em que a AGB Peixe Vivo está inserida. Conhecidos os eixos, os participantes responderam as seguintes questões:

1. Que nome melhor identifica o cenário?
2. O que deveria acontecer para a materialização deste cenário? Quais seriam os melhores sinalizadores para este quadrante?
3. Quais as consequências para a AGB Peixe Vivo, CBH e órgãos gestores neste quadrante?
4. Quais são as estratégias da AGB Peixe Vivo antes do cenário se configurar? Como estar preparado para o cenário?

Essas questões foram trabalhadas pelos participantes e resultaram em um conjunto de vinte e nove estratégias que contribuiriam para a definição dos projetos estratégicos a serem implantados pela AGB Peixe Vivo.

Passo 7: Reprojeter o Sistema

A partir da análise das informações geradas pela Estrutura Sistêmica, Avenidas e Desafios Estratégicos desenvolveu-se a primeira proposta do Modelo Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo, que foi trabalhada junto aos participantes e diretoria da organização, resultando na versão final, apresentada nos próximos capítulos desta cartilha.

¹¹ Incertezas Críticas: forças sobre as quais não há o conhecimento claro de seus desdobramentos no futuro.

Esse Modelo Estratégico consta da descrição da Missão, Visão e do Mapa Estratégico da AGB Peixe Vivo com os objetivos estratégicos para cada uma de suas perspectivas (Sustentabilidade, Bacias Hidrográficas, Processos Internos e Pessoas).

Uma vez definidos os objetivos, foram identificados e validados junto aos participantes os indicadores que seriam utilizados para acompanhar o atendimento de cada um dos objetivos estratégicos. A direção da AGB Peixe Vivo estabeleceu as metas para esses indicadores e os apresentou aos participantes.

Ao final desta etapa, incorporando as análises de cenários, foi estabelecido o conjunto de quatro projetos estratégicos que a AGB Peixe Vivo irá desenvolver nos próximos anos. A efetivação destes projetos será desdobrada por meio da realização de um grupo de “entregáveis” estabelecidos pela Direção.

3. A Missão e Visão da AGB Peixe Vivo

Conforme mencionado anteriormente nesta cartilha, a questão central na construção do Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo foi a **identificação de um posicionamento e as respectivas ações alavancadoras, visando à otimização dos processos da AGB Peixe Vivo, no sentido do alcance da sua missão.**

Tendo em mente que a estratégia é a definição do caminho para a melhor materialização da visão de uma organização a partir de sua missão, esse trabalho iniciou pela discussão sistêmica da Missão e Visão da AGB Peixe Vivo.

Resultando a seguinte Missão:

Ser entidade técnica executiva dos comitês de bacia hidrográfica, aportando conhecimento técnico/administrativo sistêmico necessário ao planejamento, à gestão integrada e efetivação das ações relacionadas aos recursos hídricos na bacia hidrográfica do Rio São Francisco.

A Missão da AGB Peixe Vivo pode ser decomposta em três principais partes. Primeiramente, a mesma expressa a **essência** da Agência, o sentido da sua criação e existência: **Ser entidade técnica executiva dos comitês de bacia hidrográfica.** Em um segundo momento, a Missão apresenta como a Agência desempenha esta essência: **aportando conhecimento técnico/administrativo sistêmico.** Nota-se a excelência no suporte de conhecimento técnico, inerente à Gestão de Recursos Hídricos, mas também nas habilidades gerenciais necessárias neste meio, ambas de forma sistêmica, considerando os impactos das eventuais decisões no tempo e no espaço. Por fim, a delimitação de sua abrangência: **para o planejamento, à gestão integrada e efetivação das ações relacionadas aos recursos hídricos na bacia hidrográfica do Rio São Francisco,** formalizando o compromisso da AGB Peixe Vivo na efetividade da Gestão dos Recursos Hídricos.

No que tange à Visão, a qual expressa o desejo futuro da organização, onde a mesma ambiciona chegar, formulou-se a seguinte expressão:

Ser modelo de referência em Agência de Bacia Hidrográfica, reconhecida como organismo de gestão de recursos hídricos, visando ao desenvolvimento ambiental, social e econômico na Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco.

Da mesma forma, a Visão pode ser decomposta em três grandes segmentos. O primeiro comunica o desafio futuro da AGB Peixe Vivo: **ser modelo de referência em Agência de Bacia Hidrográfica.** Demonstra a sua ambição de protagonismo no cenário do Sistema de Recursos Hídricos, construindo uma imagem de modelo de referência, o molde de melhores práticas a serem seguidas pelas demais Agências. A segunda parte, expressa a forma de atuação da AGB Peixe Vivo: **organismo de gestão de Recursos Hídricos,** fortalecendo a sua essência, a qual está verbalizada na sua Missão. Por fim, aderente à delimitação da

Missão, a terceira parte apresenta o compromisso no alcance de resultados efetivos do sistema de Recursos Hídricos: **desenvolvimento ambiental, social e econômico na Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco.**

4. Mapa Estratégico

No sentido de materializar a sua estratégia, a AGB Peixe Vivo adotou a abordagem do *Balanced Score Card* (BSC), como **ferramenta de comunicação**, a qual, associada ao Pensamento Sistêmico, tem sido utilizada em organizações modernas nos seus respectivos processos de Gestão Estratégica.

O Mapa Estratégico¹² foi derivado do processo de aprendizagem estratégica proporcionado pelo presente trabalho. Dado à natureza específica de uma Agência de Bacia Hidrográfica, o Mapa Estratégico foi adaptado em perspectivas¹³ significativas para o campo de atuação da AGB Peixe Vivo, sendo detalhadas na próxima sub-seção.

O Mapa Estratégico apresenta um conjunto de Objetivos Estratégicos, os quais particularizam, para cada perspectiva, as decisões e opções estratégicas da AGB Peixe Vivo, sendo que os mesmos, visando ao seu acompanhamento, medição do nível de alcance e direcionador, são desdobrados em Indicadores Estratégicos Sistêmicos¹⁴.

4.1 Perspectivas

O Mapa Estratégico da AGB Peixe Vivo foi construído a partir de quatro perspectivas, conforme representa a Figura 3:

¹² Mapa Estratégico: Arquitetura lógica e abrangente que demonstra a estratégia da organização entre as perspectivas definidas que serão atingidas por intermédio dos objetivos estratégicos. Descrição de como a empresa cria valor através da representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização.

¹³ Perspectivas: identificam os aspectos relevantes da organização que precisam ter seu desempenho melhorado para atender a Visão de longo prazo. As perspectivas são estabelecidas a partir da necessidade de geração de valor às partes interessadas.

¹⁴ Indicadores Estratégicos Sistêmicos: São variáveis que direcionam as ações no sentido do alcance do respectivo objetivo estratégico, sendo as mesmas definidas em termos de metas a serem alcançadas, apoiando o processo decisório no sentido da maximização dos resultados da organização e não das suas partes.

Mapa Estratégico AGBPV	
<p>MISSÃO: Ser entidade técnica executiva dos comitês de bacia hidrográfica, aportando conhecimento técnico/administrativo sistêmico necessário ao planejamento, à gestão integrada e efetivação das ações relacionadas aos recursos hídricos na bacia hidrográfica do Rio São Francisco.</p> <p>VISÃO: Ser modelo de referência em Agência de Bacias Hidrográfica, reconhecida como organismo de gestão de recursos hídricos, visando ao desenvolvimento ambiental, social e econômico na Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco.</p>	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
SUSTENTABILIDADE	
BACIAS HIDROGRÁFICAS	
PROCESSOS INTERNOS	
PESSOAS	

Figura 3: Estrutura do Mapa Estratégico com suas perspectivas.

- **Pessoas:** apresenta os Objetivos Estratégicos relacionados com a geração de valor da AGB Peixe Vivo a partir dos seus colaboradores internos. Reforça a importância da qualificação técnica/administrativa da Agência, fortalecendo o seu quadro interno e propiciando as necessidades para apoio aos processos de forma a ressaltar a sua excelência diferenciada;
- **Processos Internos:** apresenta os Objetivos Estratégicos que garantem a melhoria contínua dos processos internos e de interface da AGB Peixe Vivo, aproximando-a de sua Visão de Futuro como um modelo de referência em Agência de Bacia Hidrográfica;
- **Bacias Hidrográficas:** apresenta os Objetivos Estratégicos de comprometimento da AGB Peixe Vivo com as Bacias Hidrográficas da sua área de abrangência. Focaliza as intenções estratégicas a serem desenvolvidas para os principais elementos das Bacias Hidrográficas, demonstrando a verdadeira geração de valor da AGB Peixe Vivo;
- **Sustentabilidade:** apresenta os Objetivos Estratégicos relacionados à perenidade da AGB Peixe Vivo, fortalecendo a sua posição de referência em Agência de Bacia Hidrográfica e possibilitando os mecanismos para o seu crescimento e desenvolvimento.

4.2 Objetivos Estratégicos

Conforme apresentado na seção de método de trabalho, os Objetivos Estratégicos se originaram ao longo do processo de aprendizagem estratégica, tendo como base a Estrutura Sistêmica, que por sua vez gerou um conjunto de avenidas para o aumento do desempenho da AGB Peixe Vivo e uma série de Desafios Estratégicos¹⁵. A Figura 4 apresenta a forma esquemática desta construção.

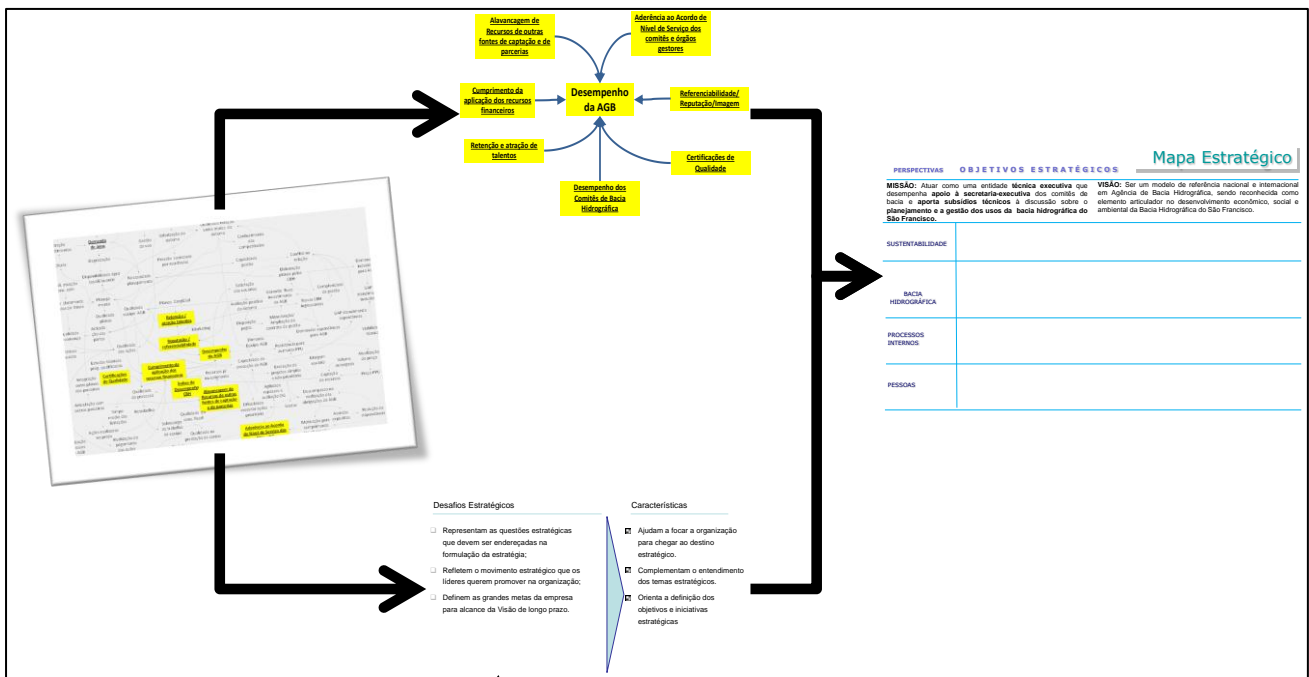


Figura 4: Elementos construtivos do Mapa Estratégico

As Avenidas para o aumento do desempenho da AGB Peixe Vivo foram assim definidas:

1. Cumprimento da aplicação dos recursos financeiros;
2. Alavancagem de recursos de outras fontes de captação e de parcerias;
3. Aderência ao Acordo de Nível de Serviço (ANS) dos comitês e órgãos gestores;
4. Referenciabilidade/ Reputação/ Imagem;
5. Certificações de Qualidade;
6. Desempenho dos Comitês de Bacia Hidrográfica;
7. Retenção e atração de talentos.

¹⁵ Desafios Estratégicos: representam as questões estratégicas que devem ser endereçadas na formulação da estratégia da organização, definindo as grandes metas da mesma no sentido do alcance da sua Visão.

No que tange aos Desafios Estratégicos da AGB Peixe Vivo, as seguintes questões emergiram:

1. Cumprir a aplicação dos recursos financeiros dos Contratos de Gestão;
2. Alavancar recursos de outras fontes de captação e de parcerias;
3. Promover a articulação com os comitês da bacia do São Francisco, ampliando a área de abrangência da AGB Peixe Vivo;
4. Promover a qualificação técnica da discussão dos entes/atores nos comitês de bacia, na gestão dos recursos hídricos;
5. Apoiar os Comitês de Bacia Hidrográfica e Órgão Gestores no diagnóstico, prospecção e discussão de temas estratégicos dos recursos hídricos.

O processo de Aprendizagem Estratégica foi materializado na forma do Mapa Estratégico, apresentado na Figura 5, onde para cada perspectiva, um conjunto de Objetivos Estratégicos foi formulado.



Figura 5: Mapa Estratégico da AGB Peixe Vivo

Na perspectiva de **Pessoas**, dois Objetivos Estratégicos são propostos. Esses objetivos fortalecem o compromisso de excelência técnica/administrativa da AGB Peixe Vivo, enunciados em sua Visão. O sentido da **atualização e capacitação da estrutura** preocupa-se com a dinâmica e as demandas futuras do Sistema de Recursos Hídricos. Ao mesmo tempo, busca-se a **atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores** com uma qualificação diferenciada no mercado.

Na perspectiva dos **Processos Internos**, reforça-se ainda mais a Visão de referência em Agência de Bacia Hidrográfica. Para tanto, a identificação e formalização de **acordos de nível de serviço**¹⁶ dos processos de interface da AGB Peixe Vivo, constrói uma transparência e harmonia na relação com os Órgãos Gestores e Comitês. Em âmbito interno, a **padronização e melhoria dos processos** sustenta a geração de valor para a próxima perspectiva.

A geração de valor para a perspectiva de **Bacias Hidrográficas** está demonstrada a partir de quatro Objetivos Estratégicos. A confirmação da AGB Peixe Vivo como sendo a Agência de Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco é expressa no processo de **sua articulação e consolidação** na bacia. Em paralelo, a AGB Peixe Vivo compromete-se em elevar o conhecimento dos atores envolvidos, por intermédio da **qualificação técnica**. Visando à efetividade e qualificação das ações propostas, a AGB Peixe Vivo busca garantir a **implementação, bem como otimizar os recursos financeiros captados**. Por último, alinhada aos Comitês e Órgão Gestores, participar de forma proativa na **construção de políticas e ações alavancadoras de gestão de Recursos Hídricos**.

A perspectiva de **Sustentabilidade** preocupa-se com a longevidade e desempenho da AGB Peixe Vivo hoje e no futuro. Essa perenidade está baseada na **construção de parcerias que fortaleçam** a Agência no que tange aos aspectos qualitativo e quantitativo, bem como na dimensão financeira, diversificar **as fontes de captação de recursos financeiros**. A consolidação desses Objetivos Estratégicos, alinhados a uma boa política de Marketing deveria proporcionar a **melhoria contínua da imagem e reputação** da AGB Peixe Vivo, elemento fundamental para sua sustentabilidade.

4.3 Indicadores Estratégicos Sistêmicos

Para avaliar a efetividade estratégica, um Mapa Estratégico necessita desdobrar uma forma concreta de avaliação do alcance dos seus Objetivos Estratégicos. Neste sentido, surge o papel dos Indicadores Estratégicos. No processo de formulação estratégico utilizou-se o conceito de indicadores sistêmicos¹⁷, os quais foram construídos considerando as seguintes premissas:

- 1- Indicadores estão associados à função de planejamento e de tomada de decisão estratégica, tática e operacional;
- 2- Não são numéricos, apenas escalares direcionando para o aumento ou diminuição;

¹⁶ Acordo Nível de Serviço - ANS: é um acordo firmado entre áreas ou organizações que transacionam processos de interface, que descreve o serviço/processo (e.g. prestação de contas, processo de repasse de verba, etc.), suas metas de nível de serviço (e.g. prazo de duração esperado por cada processo), além dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas no acordo.

¹⁷ Conforme Lacerda & Rodrigues em ANDRADE, Aurélio L.; SELENE, Acyr; RODRIGUES, Luis H.; SOUTO, Rodrigo - PENSAMENTO SISTÊMICO - CADERNO DE CAMPO. Bookman, Porto Alegre, 2006.

- 3- O Sistema de Indicadores deverá desdobrar a estratégia da empresa pela organização;
- 4- Os indicadores deveriam ser agregados e consolidados, permitindo a centralização em poucos indicadores;
- 5- Os indicadores setoriais deverão ultrapassar os limites do setor, de maneira que a solução sempre esteja integrada com outras áreas da organização;
- 6- Os indicadores deveriam ser avaliados sempre de maneira dinâmica/sistêmica/comportamental, e nunca estática;
- 7- Desconfie de indicadores que são razões entre duas variáveis (e.g. faturamento por funcionário);
- 8- Não tente avaliar o impacto das partes no indicador sistêmico, concentre na melhoria do sistema.

Propõe-se para cada Objetivo Estratégico, um Indicador Estratégico Sistêmico, os quais são apresentados no Quadro 1. O Anexo I detalha cada indicador no que se denomina **Máscara do Indicador**, com descrição, formulação e detalhamento em relação às respectivas metas.

Quadro 1: Indicadores Estratégicos Sistêmicos

Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador
Sustentabilidade	Construir, manter e ampliar parcerias com instituições que promovam o fortalecimento e a perenidade da AGB-PV	Número de parcerias ativas
	Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros	Valor captado de novas fontes
	Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação	Participação de inserções positivas
Bacias Hidrográficas	Promover a articulação com os comitês de bacias e órgãos gestores, consolidando sua atuação na Bacia do São Francisco.	Número de comitês ativos na AGBPV
	Viabilizar a qualificação técnica dos atores nos comitês de bacias hidrográficas em gestão dos Recursos Hídricos	Nº de projetos estruturantes
	Apoiar os Comitês de Bacia Hidrográfica e Órgãos Gestores no diagnóstico, prognóstico e prospecção para a construção de políticas e ações alavancadoras de gestão de Recursos Hídricos.	Número de ações para mitigação dos efeitos de eventos críticos que ocorrem na Bacia Hidrográfica e/ou para prevenção de potenciais conflitos pelo uso múltiplo da água
	Garantir a implementação dos Planos de Aplicação Plurianuais e a otimização da aplicação dos recursos financeiros	% de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros acumulado
Processos Internos	Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores	Número de processos com ANS definidos Aderência ao ANS
	Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos	Grau de atendimento das metas estratégicas
Pessoas	Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.	Resultado da pesquisa de satisfação externa
	Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.	Resultado da Pesquisa de clima organizacional

Para cada objetivo há seu indicador de acompanhamento, formando o conjunto de métricas estratégicas de Gestão da AGB Peixe Vivo. Na seção seguinte, são detalhadas as respectivas metas para cada um dos indicadores estratégicos.

4.4 Metas Estratégicas

As métricas de avaliação da efetividade dos indicadores estratégicos foram complementadas pela definição de suas respectivas metas. Os valores estabelecidos pela Direção representam os desafios propostos para este ciclo de Planejamento (2013- 2020).

O Quadro 2 apresenta a relação completa entre os objetivos, os indicadores e as respectivas metas.

Quadro 2: Metas Estratégicas

Objetivo Estratégico	Guardião do Objetivo	Indicador	Atual	Metas			
				2013	2014	2015	2020
Construir, manter e ampliar parcerias com instituições que promovam o fortalecimento e a perenidade da AGB-PV	Célia	Número de parcerias ativas	0	1	2	3	5
Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros	Célia	Valor captado de novas fontes	0	0	1 M	2M	10 M
Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação	Célia	Participação de inserções positivas	0%	20%	40%	60%	100%
Promover a articulação com os comitês de bacias e órgãos gestores, consolidando sua atuação na Bacia do São Francisco.	Ana Cristina	Número de comitês ativos na AGBPV	7	6	10	12	14
Viabilizar a qualificação técnica dos atores nos comitês de bacias hidrográficas em gestão dos Recursos Hídricos	Alberto	Nº de projetos estruturantes	0	1	3	5	15
Apoiar os Comitês de Bacia Hidrográfica e Órgãos Gestores no diagnóstico, prognóstico e prospecção para a construção de políticas e ações alavancadoras de gestão de Recursos Hídricos.	Alberto	Número de ações para mitigação dos efeitos de eventos críticos que ocorrem na Bacia Hidrográfica e/ou para prevenção de potenciais conflitos pelo uso múltiplo da água	0	1	2	6	10
Garantir a implementação dos Planos de Aplicação Plurianuais e a otimização da aplicação dos recursos financeiros	Alberto	% de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros acumulado	10%	20%	35%	50%	80%
Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores	Ana Cristina	Número de processos com ANS definidos Aderência ao ANS	0	4	6	8	10
Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos	Berenice	Grau de atendimento das metas estratégicas	0	20%	40%	80%	100%
Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.	Berenice	Resultado da pesquisa de satisfação externa	0	7	8	9	9
Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.	Berenice	Resultado da Pesquisa de clima organizacional	0	8	9	9	9

Verifica-se que os Objetivos Estratégicos e seus desdobramentos nos indicadores e metas são desafiadores, pois para a maioria deles não há um monitoramento atual de seu desempenho. Isto evidencia a intenção da Direção da AGB Peixe Vivo na busca por sua Visão.

5. Projetos Estratégicos

A definição dos Projetos Estratégicos que a AGB Peixe Vivo irá implementar em seu ciclo de planejamento estratégico foi baseada no método de Planejamento de Cenários. Os Projetos Estratégicos caracterizam-se por sua robustez, ou seja, trazem retorno positivo em relação aos planos da Agência independentemente de qual cenário se materializar.

Para a elaboração dos cenários foram identificadas três incertezas críticas que estruturaram os eixos formadores dos cenários. São eles:

Eixo 1: Arrecadação da Agência: Aumento da Arrecadação e Redução da Arrecadação;

Eixo 2: Disponibilidade de Água: Balanço Positivo e Balanço Negativo;

Eixo 3: Convergência da Triade: Alta Convergência e Baixa Convergência.

O cruzamento dos três eixos deu origem a oito cenários distintos que foram trabalhados pelos participantes. A Figura 6 apresenta a integração com a formação dos oito cenários.

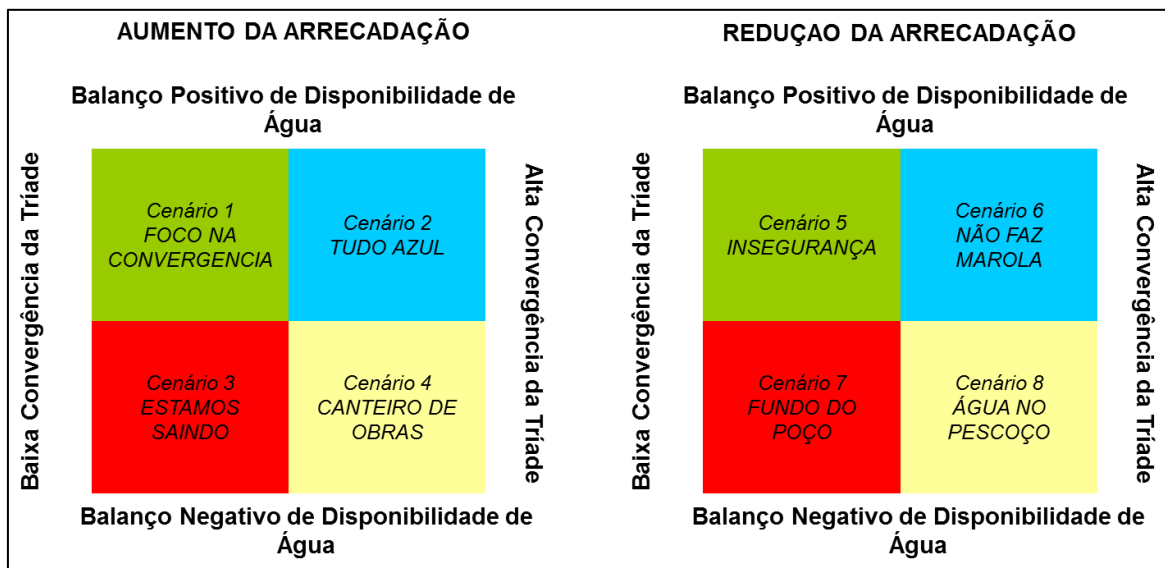


Figura 6: Cenários prospectivos da AGB Peixe Vivo

Uma vez definidos os cenários, os participantes foram orientados a fazer a análise de cada um dos quadrantes, respondendo a três questões-chave.

1. O que deveria acontecer para a materialização deste cenário? Quais seriam os melhores sinalizadores para este quadrante?
2. Quais as consequências para a Agência, Comitês e Órgãos Gestores neste cenário?

3. Quais são as estratégias da Agência antes do cenário se configurar? Como estar preparado para o cenário?

A compilação e análise destas respostas levaram a definição de quatro Projetos Estratégicos a serem desenvolvidos pela Agência. Estes projetos englobam:

1. Otimização dos processos internos e externos;
2. Relacionamento externo e construção da imagem junto às partes interessadas;
3. Fórum estratégico e qualificação das partes interessadas da Bacia Hidrográfica do rio São Francisco;
4. Fortalecimento da capacidade técnico administrativa da Agência.

O projeto que tratará da **Otimização dos processos internos e externos** tem como objetivo organizar, otimizar e padronizar os processos internos da AGB Peixe Vivo, bem como estabelecer os Acordos de Níveis de Serviço com os Comitês e Órgãos Gestores, estabelecendo métricas de avaliação e acompanhamento da eficiência dos processos da Agência. Este projeto tem como "entregáveis":

- Padronização dos processos;
- Definição dos processos de interface;
- Definição dos ANS dos processos críticos;
- Processo de acompanhamento e monitoramento dos Acordos de Níveis de Serviço.

O projeto referente ao **relacionamento externo e construção da imagem junto às partes interessadas** trata do desenvolvimento e execução de um plano de relacionamento e de marketing, objetivando a construção de um diálogo com as partes interessadas estratégicas da AGB Peixe Vivo. Abrange também a prospecção e aproximação com entidades que possam fortalecer a identidade da agência, bem como captar recursos e incluir novos Comitês de Bacia Hidrográfica à carteira de atendimento da Agência. Os entregáveis deste projeto englobam:

- Identificação e aproximação com entidades de referência de interesse da AGB Peixe Vivo;
- Plano de trabalho com as entidades parceiras;
- Plano de comunicação da AGB Peixe Vivo;
- Plano de aproximação de novos comitês;
- Plano de captação de recursos financeiros de novas fontes.

O projeto que abrange a estruturação de um **fórum estratégico e qualificação das partes interessadas da Bacia Hidrográfica do rio São Francisco** objetiva criar um ambiente continuado para discussão de temas estratégicos da bacia hidrográfica, bem como um conjunto de ações que visem à qualificação dos elementos da cadeia produtiva, oferecendo capacitações, serviços de inteligência de recursos hídricos, etc. como entregáveis, este projeto traz os seguintes pontos:

- Identificação dos mecanismos alavancadores para qualificação das partes interessadas;
- Definição de um plano de trabalho para qualificação dos elementos da cadeia produtiva;
- Definição e desenvolvimento de produtos/serviços a serem oferecidos para os elementos das Bacias Hidrográficas.

O quarto projeto estratégico tem por objetivo o **fortalecimento da capacidade técnico administrativa da Agência** por meio do desenvolvimento de um plano de capacitação técnico administrativo interno da AGB Peixe Vivo, produzindo conhecimento que seja referenciado pelas partes interessadas. Os entregáveis desse projeto são:

- Avaliação da estrutura da AGB Peixe Vivo face às demandas para atendimento dos desafios propostos no Planejamento Estratégico;
- Plano de capacitação dos quadros da AGB Peixe Vivo.

Os quatro projetos, totalmente aderentes aos Objetivos Estratégicos constantes do Mapa Estratégico da Agência permitirão à Agência caminhar no sentido da realização da sua Missão e do alcance de sua Visão.

O Quadro 3 apresenta a matriz de relacionamento entre os Objetivos e os Projetos.

Quadro 3: Matriz de relacionamento dos Objetivos com os Projetos

Dimensão	Objetivo Estratégico	Guardião do OE	Indicador	Projetos Estratégicos			
				Otimização dos processos internos e externos	Relacionamento externo e construção da imagem junto as partes interessadas	Fórum estratégico e qualificação das partes interessadas da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco	Fortalecimento da capacidade técnico administrativa da Agência
Sustentabilidade	Construir, manter e ampliar parcerias com instituições que promovam o fortalecimento e a perenidade da AGB-PV	Célia	Número de parcerias ativas		X	X	X
	Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros	Célia	Valor captado de novas fontes		X	X	X
	Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação	Célia	Participação de inserções positivas		X	X	X
Bacias Hidrográficas	Promover a articulação com os comitês de bacias e órgãos gestores, consolidando sua atuação na Bacia do São Francisco.	Ana Cristina	Número de comitês ativos na AGBPV	X	X	X	
	Viabilizar a qualificação técnica dos atores nos comitês de bacias hidrográficas em gestão dos Recursos Hídricos	Alberto	Nº de projetos estruturantes			X	X
	Apoiar os Comitês de Bacia Hidrográfica e Órgãos Gestores no diagnóstico, prognóstico e prospecção para a construção de políticas e ações alavancadoras de gestão de Recursos Hídricos.	Alberto	Número de ações para mitigação dos efeitos de eventos críticos que ocorrem na Bacia Hidrográfica e/ou para prevenção de potenciais conflitos pelo uso múltiplo da água			X	X
	Garantir a implementação dos Planos de Aplicação Plurianuais e a otimização da aplicação dos recursos financeiros	Alberto	% de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros acumulados	X		X	X
Processos Internos	Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores	Ana Cristina	Número de processos com ANS definidos Aderência ao ANS	X			
	Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos	Berenice	Grau de atendimento das metas estratégicas	X			X
Pessoas	Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.	Berenice	Resultado da pesquisa de satisfação externa	X	X	X	X
	Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.	Berenice	Resultado da Pesquisa de clima organizacional		X		X

Ao analisar o cruzamento pode-se perceber o alinhamento dos Projetos com os Objetivos, o que reforça a importância da execução dos mesmos para o atendimento do plano estratégico da Agência.

6. Considerações Finais

A elaboração do planejamento estratégico de uma organização é um exercício que envolve uma série de incertezas, uma vez que seu objetivo é prepará-la para um futuro no qual as mudanças são cada vez mais constantes.

O Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo possui sua particularidade, uma vez que há pouco tempo de implantação das Agências de Bacia e do próprio Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos - SINGREH - instituídos pela Lei Federal Nº 9.433 de 1997. Essa Política inovadora insere mais elementos de incerteza, pois não há um longo histórico a ser considerado, nem muitos exemplos a serem seguidos.

A metodologia construtiva baseou-se no Pensamento Sistêmico e no Planejamento de Cenários. O Pensamento Sistêmico contribuiu para a construção coletiva de um entendimento global do ambiente em que a Agência está inserida, por meio de uma Estrutura Sistêmica. Essa estrutura levou à identificação dos principais elementos que contribuem para o melhor desempenho da Agência. Esses elementos receberam o nome de **avenidas**. Por meio da Estrutura Sistêmica também foi possível identificar os principais atores relacionados com a Agência e para cada um destes foram identificados os modelos mentais que reforçam seus posicionamentos. Nesse ambiente de análise dos relacionamentos emergiram também os desafios estratégicos a serem enfrentados pela Agência. Assim as avenidas e os desafios foram o fio condutor para a elaboração do Mapa Estratégico da AGB Peixe Vivo.

O Planejamento de Cenários permitiu aos participantes visualizarem possíveis “futuros” e analisar seus respectivos impactos sobre a Agência e as estratégias a serem adotadas para cada um destes possíveis cenários, tendo assim, papel preponderante na definição de projetos estratégicos robustos que apresentem bom resultado, independente do cenário que venha a se materializar.

O resultado do trabalho culminou com o Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo que engloba um conjunto de elementos para a Gestão da Agência.

- O Mapa Estratégico, contemplando sua Missão, Visão e os Objetivos estratégicos em cada uma de suas perspectivas;
- Os Indicadores Sistêmicos Estratégicos para cada um dos Objetivos desdobrados em seus indicadores e metas;
- Os Projetos Sistêmicos que contemplam um grupo de entregáveis alinhados a Estratégia definida e que são robustos a diferentes possibilidades de cenários futuros.

O projeto desenvolvido junto a AGB Peixe Vivo atendeu a todos os requisitos previstos quando de sua contratação, ofertando para a Agência ferramentas para sua Gestão de longo prazo, possibilitando que esta avalie o impacto de suas ações no tempo e no espaço, dentro do ciclo de planejamento (2013-2020).

7. Referências

ANDRADE, Aurélio L.; SELENE, Acyr; RODRIGUES, Luis H.; SOUTO, Rodrigo - PENSAMENTO SISTÊMICO - CADERNO DE CAMPO. Bookman, Porto Alegre, 2006.

GOLDRATT, Eliyahu M. MAIS QUE SORTE...UM PROCESSO DE RACIOCÍNIO. Educator, Rio de Janeiro. 1994

LACERDA, Daniel; RODRIGUES, Luis Henrique UMA ABORDAGEM CONSTRUTIVA DE SISTEMA DE INDICADORES ALINHANDO A TEORIA DAS RESTRIÇÕES, em ANDRADE, Aurélio L.; SELENE, Acyr; RODRIGUES, Luis H.; SOUTO, Rodrigo - PENSAMENTO SISTÊMICO - CADERNO DE CAMPO. Bookman, Porto Alegre, 2006.

NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO - BALANCED SCORECARD. Campus. Rio de Janeiro, 1997.

SENGE, Peter M. A QUINTA DISCIPLINA. Best Seller, Rio de Janeiro, 2006.

SCHWARTZ, Peter. A ARTE DA VISÃO DE LONGO PRAZO. Best Seller, Rio de Janeiro, 2006.

ANEXO I

MÁSCARA DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS SISTÊMICOS

Nome do Indicador Estratégico

Número de parcerias ativas - NPA

Objetivo Estratégico

Construir, manter e ampliar parcerias com instituições que promovam o fortalecimento e a perenidade da AGBPV

Perspectiva:

Sustentabilidade

Responsável:

Célia

Descrição

O indicador aponta o número de parcerias com entidades reconhecidas nacional e internacionalmente. A atividade da parceria será demonstrada por intermédio de um fluxo efetivo e contínuo de atividades conjuntas, indo além da elaboração de termos de cooperações.

Fórmula

Número de parcerias ativas

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

1

2

3

5

Nome do Indicador Estratégico

Valor captado de novas fontes - VCNF

Objetivo Estratégico

Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros

Perspectiva:

Sustentabilidade

Responsável:

Célia

Descrição

O indicador mede o valor financeiro captado de outras fontes além da cobrança do uso da água.

Fórmula

$$VCNF = \sum_{i=1}^n \text{Valor Captado da Parceria}_i$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Trimestral

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

0 M R\$

1,0 M R\$

2 M R\$

10 M R\$

Nome do Indicador Estratégico

Participação de Inserções Positivas - PIP

Objetivo Estratégico

Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação

Perspectiva:

Sustentabilidade

Responsável:

Célia

Descrição

Indicador avalia a relação entre as inserções espontâneas positivas e as negativas publicadas nos principais canais de mídia nacionais e internacionais. Este indicador será avaliado mensalmente, calculando o valor médio corrente.

Fórmula

$$PIP = \frac{\text{Num.Ins.Positivas Acumuladas no Ano}}{\text{Num.Ins.Negativas Acumuladas no Ano}} \times 100$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Mensal

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

20%

40%

60%

100%

Nome do Indicador Estratégico

Número de comitês ativos na AGBPV - NCA

Objetivo Estratégico

Promover a articulação com os comitês de bacia e órgãos gestores, ampliando sua área de abrangência

Perspectiva:

Bacias Hidrográficas

Responsável:

Ana Cristina

Descrição

Indicador apresenta o número de comitês de bacia hidrográfica ativos na agência, e ou organismo de bacia, bem como estimular o relacionamento de uma forma contínua com os comitês, e ou organismo de bacia. Um comitê, e ou organismo de bacia, será contabilizado como ativo a partir de um instrumento formal que define as atividades e as fontes de recursos financeiros.

Fórmula

$$NCA = \text{Número de comitês ativos}$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

7

Metas

2013

2014

2015

2020

6

10

12

14

Nome do Indicador Estratégico

Número de projetos estruturantes aderentes ao Plano de Recursos Hídricos - NPA

Objetivo Estratégico

Viabilizar a qualificação técnica dos atores nos comitês de bacias hidrográficas, na gestão dos Recursos Hídricos.

Perspectiva:

Bacias Hidrográficas

Responsável:

Alberto

Descrição

Indicador aponta o número de projetos integrados (Comitês de Bacias Hidrográficas + Parceiros Públicos e/ou Privados) e estruturantes, que visem atender metas estabelecidas nos Planos de Recursos Hídricos

Fórmula

NPA = Número de Projetos Ativos

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

1

3

5

15

Nome do Indicador Estratégico

Número de ações para mitigação dos efeitos de eventos críticos que ocorrem na Bacia Hidrográfica e/ou para prevenção de potenciais conflitos pelo uso múltiplo da água

Objetivo Estratégico

Apoiar os Comitês de Bacia Hidrográfica e Órgãos Gestores no diagnóstico, prospecção para a construção de políticas e ações alavancadoras de gestão de recursos Hídricos.

Perspectiva:

Bacias Hidrográficas

Responsável:

Alberto

Descrição

Indicador contabiliza o número de ações inovadas e/ou alavancadoras para a solução de problemas relacionados à convivência com episódios de seca, inundação em áreas da bacia hidrográfica e potenciais conflitos pelo uso múltiplo da água .

Fórmula

NAE= Número de ações efetivas

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

1

2

6

10

Nome do Indicador Estratégico

% de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros repassados - CARF

Objetivo Estratégico

Garantir a implementação dos Planos de Aplicação Plurianuais - PAP

Perspectiva:

Bacias Hidrográficas

Responsável:

Alberto

Descrição

Indicador demonstra a efetividade e agilidade da AGBPV no cumprimento da aplicação dos recursos financeiros recebidos (acumulados).

Fórmula

$$CARF = \frac{\text{Recursos Financeiros Aplicados Acumulado}}{\text{Recursos Financeiros Repassados Acumulado}}$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Trimestral

Histórico

2010

2011

2012

10%

Metas

2013

2014

2015

2020

20%

35%

50%

80%

Nome do Indicador Estratégico

Número de processos com ANS definidos - PCANS

Aderência ao ANS

Objetivo Estratégico

Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores

Perspectiva:

Processos Internos

Responsável:

Ana Cristina

Descrição

Este indicador, em um primeiro momento, medirá o número de processos de interface com os órgãos gestores e comitês com Acordo de Nível de Serviço definidos. Em um segundo momento, o indicador passará a medir o grau de aderência dos ANS definidos e os realizados.

Fórmula

$$PCNAS = \text{Número de processos com ANS definidos}$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

4

6

8

10

Nome do Indicador Estratégico

Grau de atendimento das metas estratégicas - GAME

Objetivo Estratégico

Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos

Perspectiva:

Processos Internos

Responsável:

Berenice

Descrição

Este indicador é o resultante global do desempenho e disciplina estratégica da AGBPV, pois mede o grau de atendimento de todos os indicadores estratégicos.

Fórmula

$$GAME = \left(\sum_{i=1}^{i=11} \frac{Resultado\ Indicador_i}{Meta\ Indicador_i} / 11 \right) \times 100$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

20%

40%

80%

100%

Nome do Indicador Estratégico

Resultado da pesquisa de satisfação externa - PSE

Objetivo Estratégico

Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão dos Recursos Hídricos.

Perspectiva:

Pessoas

Responsável:

Berenice

Descrição

Este indicador apontará os resultados da pesquisa de avaliação externa de percepção sobre a AGBPV.

Fórmula

$$PSE = Nota\ da\ Pesquisa\ de\ Satisfação\ Externa$$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

7

8

9

9

Nome do Indicador Estratégico

Resultado da Pesquisa de clima organizacional - PCO

Objetivo Estratégico

Perspectiva:

Pessoas

Garantir a retenção, atração e desenvolvimento de equipe técnica/administrativa diferenciada

Responsável:

Berenice

Descrição

Este indicador apontará os resultados da pesquisa de clima organizacional da AGBPV.

Fórmula

$PCO = \text{Nota da Pesquisa de Clima Organizacional}$

Direcionamento

Maior melhor

Frequência Monitoramento

Anual

Histórico

2010

2011

2012

0

Metas

2013

2014

2015

2020

8

9

9

9