

Cartilha de Orientações Gerais

PLANEJAMENTO SISTÊMICO ESTRATÉGICO



Associação Executiva de Apoio à Gestão
de Bacias Hidrográficas Peixe Vivo

1ª Revisão - 2015

ESTRUTURA DA CARTILHA

1. Apresentação	5
2. Metodologia de Revisão do Planejamento Sistêmico Estratégico	6
3. A Missão e Visão da AGB-PV	9
4. Mapa Estratégico	11
4.1. Perspectivas.....	12
4.2. Objetivos Estratégicos	13
4.3. Indicadores Estratégicos Sistêmicos	19
4.4. Metas Estratégicas.....	21
5. Projetos Estratégicos	22
6. Considerações Finais	27
7. Referências	29
APÊDICE A - MÁSCARA DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS SISTÊMICOS	30

Diretoria Executiva da 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 da AGB Peixe Vivo

Odorico Pereira de Araújo	Presidente
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais	
SINDIFER – Sindicato da Indústria do Ferro do Estado de Minas Gerais	
SINFERSI – Sindicato das Ind. de Ferro Ligas e Silício Metálico	
Votorantim Metais Zinco S.A	
ACOMCHAMA – Associação Comunitária dos Chacareiros do Maravilhas	
ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental	

Conselho de Administração da AGB Peixe Vivo

Vitor Feitosa	Presidente
Arcelor Mittal Brasil S.A	
USIMINAS – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	
Rima Industrial S.A.	
COPASA	
CEMIG	
LIASA – Ligas de Alumínio S.A.	
Anglogold Ashanti Brasil Mineração Ltda.	
Vale	
Ferrous Resources do Brasil	
IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração	
Ambiental Piedade	
SOPROGER – Sociedade Pró-melhoramento do Bairro São Geraldo	
PROCITTÁ – Instituto de Estudos Pró-cidadania	
ADAO – Artes e Ofícios	

Associação Comunitária de Recuperação da Bacia da Pampulha

Arca Ama Serra

Instituto Guaicuy – SOS Rio das Velhas

SINDIEXTRA – Sindicato da Indústria Mineral do Estado de Minas Gerais

Equipe Técnica do Desenvolvimento do Projeto:

Luis Henrique Rodrigues	GMAP UNISINOS	Coordenação Geral
Alberto Coppeddê Jr.	GMAP UNISINOS	
Douglas Rafael Veit	GMAP UNISINOS	
Maria Isabel Morandi	GMAP UNISINOS	

Participantes do Projeto:

Alberto Simon Schvartzman	AGB Peixe Vivo – Diretoria Executiva
Ana Cristina da Silveira	AGB Peixe Vivo – Diretoria Executiva
Anivaldo Miranda	CBH São Francisco
Berenice Coutinho Malheiros	AGB Peixe Vivo – Diretoria Executiva
Breno Esteves Lasmar	IGAM
Célia Maria Brandão Fróes	AGB Peixe Vivo – Diretoria Executiva
Humberto Gonçalves	ANA
João Carlos de Melo	IBRAM
José Maciel Nunes Oliveira	CBH São Francisco
Luiz Alberto Dourado	CBH São Francisco
Marcus Vinicius Polignano	CBH VELHAS
Maria de Lourdes P.dos Santos Administração	AGB Peixe Vivo – Conselho de
Nelson Freitas	ANA
Odorico Pereira de Araújo	FIEMG
Regina Greco	CBH Rio Pará
Ronald Guerra	CBH Rio das Velhas
Victor Sucupira	ANA
Vitor Márcio Nunes Feitosa	Sindiextra

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 (saiba mais sobre as Agências de Água no site da ANA - Agência Nacional de Águas).

A AGB Peixe Vivo é uma associação civil, pessoa jurídica de direito privado, 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 dois Comitês estaduais mineiros, CBH Velhas (SF5) e CBH Pará (SF2), além do Comitê Federal 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.

● Metodologia de Revisão do Planejamento Sistêmico Estratégico

O Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo foi desenvolvido em 2011. A metodologia utilizada para o Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo valeu-se da combinação de dois métodos de trabalhos. No que tange à definição da missão, visão, objetivos e iniciativas estratégicas 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 estruturou-se em 9 (nove) 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.

¹ **Método Sistêmico:** Sequencia 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.



Figura 1: Elementos desenvolvidos por meio do Método Construtivo

Passados 4 (quatro) anos deste desenvolvimento, foi verificada a necessidade de revisão do Planejamento Sistêmico Estratégico da AGB Peixe Vivo. Esta revisão valeu-se dos mesmos princípios construtivos, porém, sem seguir todas as etapas do método original.

Os seguintes passos foram seguidos no processo de revisão:

- a) **Diagnóstico sistêmico do atendimento dos Objetivos Estratégicos:** foi desenvolvida uma avaliação sistêmica do grau de atendimento dos Objetivos Estratégicos definidos no Planejamento Estratégico corrente. Uma avaliação quantitativa dos Indicadores Estratégicos, bem como qualitativa do andamento das Iniciativas Estratégicas;
- b) **Atualização das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) da AGB-Peixe Vivo:** foi desenvolvida uma análise atual de SWOT da Agência, visando a análise do ambiente interno e externo da mesma;
- c) **Atualização da Estrutura Sistêmica Estratégica da AGB-PV:** no exercício anterior de Planejamento Estratégico desenvolveu-se uma ampla Estrutura Sistêmica Estratégica da Agência, a qual relacionava, de forma sistêmica, todos os principais elementos de

análise estratégica da Agência. Com base nas informações obtidas nas duas etapas anteriores esta Estrutura Sistêmica foi revisada, sendo que não foi necessária a sua atualização;

- d) **Revisão dos Cenários Estratégicos da AGB-PV:** de forma análoga a etapa anterior, um conjunto de cenários futuros foram traçados para a Agência, considerando três grandes incertezas críticas: arrecadação, disponibilidade de água e convergência da Tríade (ANA, Agência e Comitês). Este projeto revisitou estes cenários atualizando-os conforme as novas possibilidades de futuros da Agência;
- e) **Revisão do Mapa, Indicadores e Iniciativas Estratégicas:** com base nas informações e aprendizagens das etapas anteriores os Objetivos Estratégicos foram atualizados, eliminando, reescrevendo e inserindo novos objetivos. Conseqüentemente, o Painel de Indicadores Estratégicos foi atualizado, bem como um novo conjunto de Iniciativas Estratégicas foi proposto;
- f) **Apresentação e Validação da Revisão Estratégica:** os produtos da revisão foram apresentados e validados junto ao Conselho de Administração da AGB-Peixe Vivo.

● A Missão e Visão da AGB-PV

A questão central na construção do Planejamento Estratégico Sistêmico da AGB-PV foi a **identificação de um posicionamento estratégico sistêmico e as respectivas ações alavancadoras, visando a otimização dos processos da AGBPV, 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. Este trabalho iniciou pela discussão sistêmica da Missão e Visão da AGB-PV.

Nesta revisão, foram discutidas a Missão e Visão, que foram consideradas ainda válidas e, portanto, mantidas conforme originalmente definidas. A Missão da AGB Peixe Vivo é assim descrita:

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-PV 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 a 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-PV na efetividade da Gestão dos Recursos Hídricos territorialmente na bacia hidrográfica do Rio São Francisco.

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

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.

Da mesma forma, a Visão pode ser decomposta em três grandes segmentos. O primeiro comunica o desafio futuro da AGB-PV: **ser modelo de referência em Agência de Bacias 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-PV: **organismo de gestão de Recursos Hídricos**, fortalecendo a sua essência, a qual está verbalizada na sua Missão. Por fim, aderente a 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**.

● Mapa Estratégico

No sentido de materializar a sua estratégia, a AGB-PV adotou a abordagem do **Balanced Score Card** – BSC, como **ferramenta de comunicação** da sua estratégia, a qual, associada com o Pensamento Sistêmico, tem sido utilizada em organizações modernas nos seus respectivos processos de Gestão Estratégica.

Assim sendo, um Mapa Estratégico⁵ foi derivado do processo de aprendizagem estratégica proporcionado pelo trabalho realizado. Dado a natureza específica de uma Agência de Bacia Hidrográfica, o Mapa Estratégico foi adaptado em perspectivas⁶ significativas para o campo de atuação da AGB-PV, sendo detalhadas na próxima sub-seção.

O Mapa Estratégico apresenta o conjunto de **Objetivos Estratégicos**, os quais particularizam, para cada perspectiva, as decisões e opções estratégicas da AGB-PV, sendo que os mesmos, visando o seu acompanhamento, medição do nível de alcance e direcionador estratégico, são desdobrados em **Indicadores Estratégicos Sistêmicos**⁷.

Neste novo ciclo de revisão foi realizado um diagnóstico sistêmico quanto ao atendimento dos Objetivos Estratégicos definidos no ciclo inicial do Planejamento Estratégico, a partir de uma avaliação quantitativa dos Indicadores Estratégicos, bem como qualitativa do andamento das Iniciativas Estratégicas. Na sequência, foi desenvolvida uma análise atual do ambiente interno e externo da AGB Peixe Vivo, revisando as forças, fraquezas,

⁵ **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.

⁶ **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.

⁷ **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.

oportunidades e ameaças, culminando com atualização da matriz SWOT da Agência.

Com base nas informações e aprendizagens das etapas anteriores realizou-se a presente revisão do Mapa Estratégico.

● Perspectivas

O Mapa Estratégico da AGB-PV foi construído a partir de quatro perspectivas, que foram ratificadas nesta revisão, conforme representado na figura 2 e descritas a seguir.

Mapa Estratégico AGBPV

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.		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.	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
SUSTENTABILIDADE			
BACIAS HIDROGRÁFICAS			
PROCESSOS INTERNOS			
PESSOAS			

Figura 2: Estrutura do Mapa Estratégico com suas perspectivas.

- **Pessoas:** contem os Objetivos Estratégicos relacionados com a geração de valor da AGB-PV 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:** contem os Objetivos Estratégicos que garantem a melhoria contínua dos processos internos e de interface da AGB-PV, 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-PV 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-PV;
- **Sustentabilidade:** apresenta os Objetivos Estratégicos relacionados com a perenidade da AGB-PV, fortalecendo a sua posição de referência em Agência de Bacia Hidrográfica e possibilitando os mecanismos para o seu crescimento e desenvolvimento.

● Objetivos Estratégicos

No primeiro ciclo de Planejamento Sistêmico Estratégico os Objetivos Estratégicos originaram-se 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-PV e uma série de Desafios Estratégicos⁸. A figura 3 apresenta a forma esquemática desta construção.

⁸ **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.

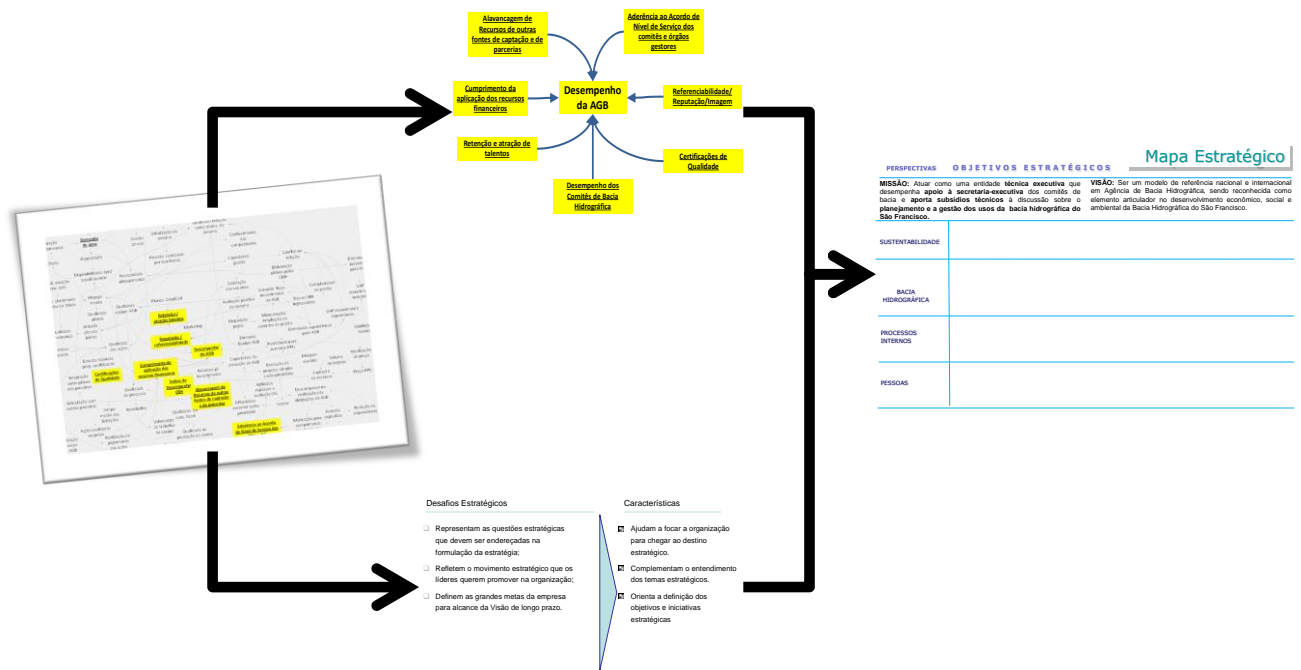


Figura3: Elementos construtivos do Mapa Estratégico

Ainda no primeiro ciclo de Planejamento Estratégico Sistêmico, as avenidas para o aumento do desempenho da AGB-PV 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 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.

No que tange aos Desafios Estratégicos da AGB-PV, as seguintes questões emergiram:

1. Cumprimento da aplicação dos recursos financeiros;
2. Alavancagem de Recursos de outras fontes de captação e de parcerias;

3. Promoção da articulação com os comitês da bacia do São Francisco, ampliando a área de abrangência da AGB PV;
4. Promoção da qualificação técnica da discussão dos entes/atores nos comitês de bacia, na gestão dos recursos hídricos;
5. Apoio aos Comitês de Bacia Hidrográfica e Órgão Gestores no diagnóstico, prospecção e discussão de temas estratégicos dos recursos hídricos.

Desta forma, o processo de Aprendizagem Estratégica foi materializado na forma do Mapa Estratégico, apresentado na figura 4, onde para cada perspectiva, um conjunto de Objetivos Estratégicos foi formulado.

Mapa Estratégico AGB-PV

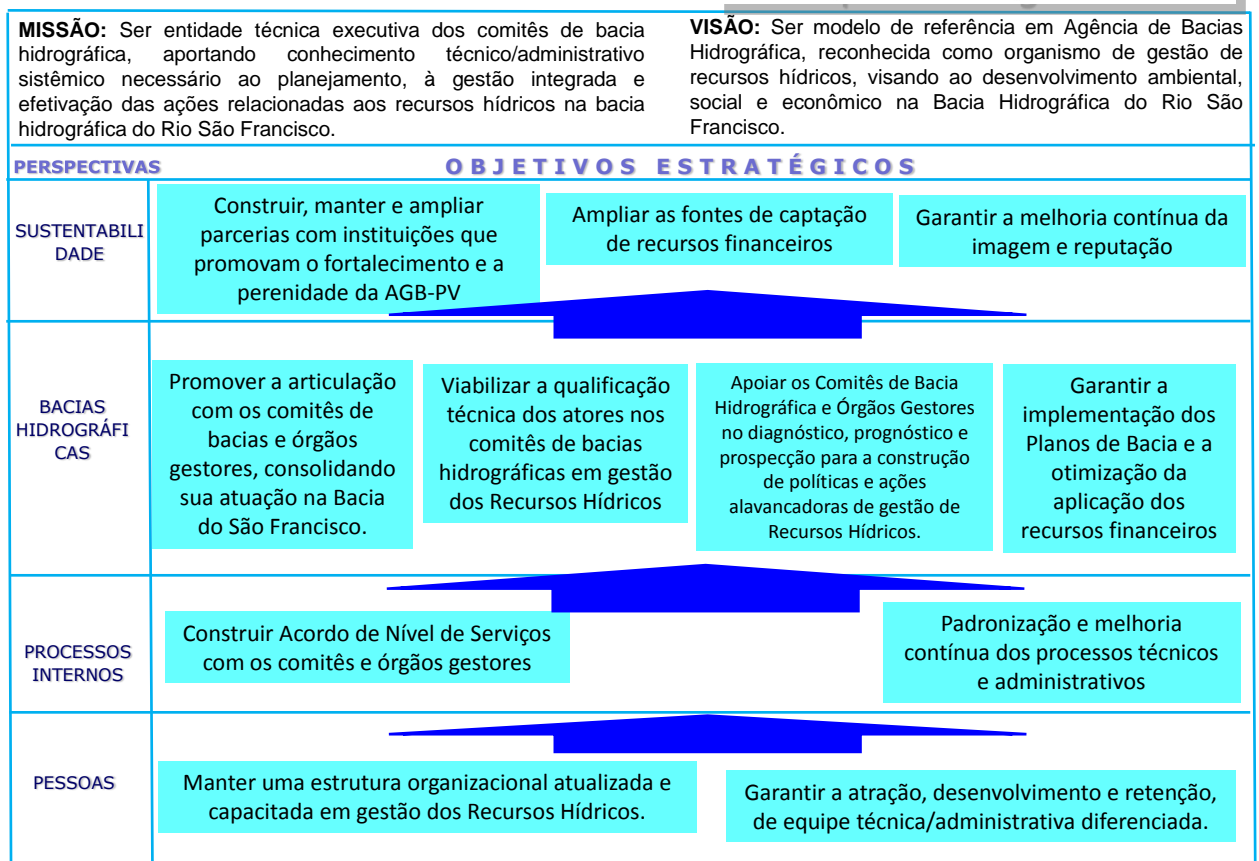


Figura 4: Mapa Estratégico da AGB Peixe Vivo – Elaborado em 2011

No presente ciclo foram revistos os objetivos estratégicos vigentes a fim de se decidir pela sua manutenção, alteração ou exclusão, tendo sido adotados os seguintes critérios:

- a) Critérios para excluir um objetivo estratégico:
 - Objetivo fazia sentido, mas foi totalmente atendido; ou
 - Objetivo fazia sentido, mas na atual conjuntura tornou-se irrelevante.
- b) Critérios para alterar um objetivo estratégico:
 - Objetivo segue sendo relevante; ou
 - Conjuntura atual demanda ajuste na redação do mesmo
- c) Critérios para incluir um objetivo estratégico:
 - Objetivo é relevante em termos dos cenários visualizados; e
 - Objetivo não está contemplado no atual mapa estratégico

Os objetivos estratégicos das perspectivas “Pessoas”, “Processos Internos” e “Sustentabilidade” foram mantidos, sem qualquer alteração. Dentre os objetivos da perspectiva “Bacias Hidrográficas” foram propostas alteração para os três primeiros, sendo o quarto objetivo estratégico foi mantido sem alteração. A figura 5 ilustra o Mapa Estratégico da AGB-PV revisado.



Figura 5: Mapa Estratégico revisado da AGB-PV

Na perspectiva de **Pessoas**, dois Objetivos Estratégicos propostos foram mantidos. Estes objetivos fortalecem o compromisso de excelência técnica/administrativa da AGB-PV, 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**, manteve-se o reforço da Visão de referência em Agência de Bacia Hidrográfica. Para tanto, a identificação e formalização de **acordos de nível de serviço**⁹ dos processos de interface da

⁹ **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.

AGB-PV, constrói uma transparência e harmonia na relação com os Órgãos Gestores e Comitês. Em âmbito interno restrito, **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-PV como sendo a Agência de Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco é expressa no processo de sua **articulação e consolidação** nesta bacia. Em paralelo, a AGB-PV compromete-se em elevar o conhecimento dos atores envolvidos, por intermédio da **excelência técnica**. Buscando uma efetividade e qualificação das ações propostas, a AGB-PV busca garantir a **instrumentalização** dos Comitês para o **desenvolvimento de ações alavancadoras**. Por último, alinhada aos Comitês e Órgão Gestores, participar de forma proativa na **otimização da aplicação dos recursos financeiros** para **implementação dos Planos de Bacia**.

Por último, apresenta-se a perspectiva de **Sustentabilidade**, a qual se preocupa com a longevidade e desempenho da AGB-PV, hoje e no futuro. Esta 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 destes Objetivos Estratégicos, alinhados a uma boa política de Marketing, deveriam proporcionar a **melhoria contínua da imagem e reputação** da AGB-PV, elemento fundamental para a sua sustentabilidade.

● Indicadores Estratégicos Sistêmicos

Objetivando 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. Neste processo de formulação estratégico utilizou-se o conceito de indicadores sistêmicos¹⁰, os quais foram construídos considerando as seguintes premissas:

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

Assim sendo, propõe-se para cada Objetivo Estratégico, um ou mais Indicadores Estratégicos Sistêmicos, os quais são apresentados no quadro 1. No Apêndice A detalha-se cada indicador no que se denomina Máscara do Indicador, apresentado a sua descrição, formulação e detalhamento em relação as suas respectivas metas.

¹⁰ Conforme Lacerda & Rodrigues em ANDRADE, Aurélio L.; SELENE, Acyr; RODRIGUES, Luis H.; SOUTO, Rodrigo - PENSAMENTO SISTÊMICO - CADERNO DE CAMPO. Bookman, Porto Alegre, 2006.

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 para a agência
		Valor recebido como incentivo financeiro previsto no contrato de gestão
	Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação	Avaliação formal pelos Comitês
Número de inserções positivas		
Bacias Hidrográficas	Promover a articulação com os comitês de bacia estruturados de acordo com o SINGREH e órgãos gestores, ampliando a sua atuação	Número de comitês atendidos pela agência
	Garantir o reconhecimento da excelência técnica em gestão de recursos hídricos.	Número de convites para participação em eventos como palestrante
	Instrumentalizar os Comitês de Bacia Hidrográfica na gestão dos recursos hídricos, objetivando o desenvolvimento de ações alavancadoras	Índice de aprovação dos comitês
	Garantir a implementação dos Planos de Bacia e a otimização da aplicação dos recursos financeiros	% de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros anual
Processos Internos	Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores	Percentual de processos com ANS formalizados
	Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos	Aderência ao ANS
Pessoas	Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.	Grau de atendimento das metas estratégicas
	Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.	Resultado da Pesquisa de clima organizacional

Quadro 1: Indicadores Estratégicos Sistêmicos

Desta forma, cada um dos objetivos possui seu indicador de acompanhamento, formando o conjunto de métricas estratégicas de Gestão da AGB-PV. Na seção seguinte são detalhadas as respectivas metas para cada um dos indicadores estratégicos.

● Metas Estratégicas

As métricas de avaliação da efetividade da estratégia definidas nos indicadores estratégicos foram complementadas pela definição de suas respectivas metas. Os valores estabelecidos pela Direção representam os desafios propostos para este ciclo de Planejamento (2016- 2030). O quadro 2 apresenta a relação completa entre os objetivos, os indicadores e as respectivas metas.

Objetivo Estratégico	Indicador	2015	Metas / Realizado			
			2017	2020	2025	2030
Construir, manter e ampliar parcerias com instituições que promovam o fortalecimento e a perenidade da AGB-PV	Número de parcerias ativas	1	2	5	7	10
Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros	Valor captado de novas fontes para a agência	0	0.5	1	2	4
	Valor recebido como incentivo financeiro previsto no contrato de gestão	0	A ser definido			
Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação	Avaliação formal pelos Comitês	90%	90%	90%	90%	90%
	Número de inserções positivas	3	10	20	40	80
Promover a articulação com os comitês de bacia estruturados de acordo com o SINGREH e órgãos gestores, ampliando a sua atuação	Número de comitês atendidos pela agência	3	5	8	10	12
Garantir o reconhecimento da excelência técnica em gestão de recursos hídricos.	Número de convites para participação em eventos como palestrante	1	2	5	10	20
Instrumentalizar os Comitês de Bacia Hidrográfica na gestão dos recursos hídricos, objetivando o desenvolvimento de ações alavancadoras	Índice de aprovação dos comitês	ND	60%	70%	80%	85%
Garantir a implementação dos Planos de Bacia e a otimização da aplicação dos recursos financeiros	% de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros anual	71%	80%	90%	100%	100%
Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores	Percentual de processos com ANS formalizados	0	50%	100%	100%	100%
Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos	Aderência ao ANS	0%	50%	80%	90%	100%
Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.	Grau de atendimento das metas estratégicas	38%	40%	60%	80%	100%
Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.	Resultado da Pesquisa de clima organizacional	0%	80%	90%	90%	90%

Quadro 2: Metas Estratégicas

Percebe-se o quanto desafiador são os Objetivos Estratégicos e seu desdobramento nos indicadores e metas, pois para todas elas há um forte crescimento esperado para o seu desempenho. Isto evidencia as intensões da Gestão na busca por sua Visão.

● Projetos Estratégicos

A fim de cumprir os desafios assumidos nos indicadores e metas estratégicas, é necessário o estabelecimento de Projetos Estratégicos, a partir dos quais as intenções estratégicas materializam-se em ações.

A fim de subsidiar a revisão dos Projetos Estratégicos que a AGB-PV irá implementar neste novo ciclo de planejamento estratégico, foi novamente utilizado o 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 virá a se materializar.

Para a revisão dos cenários foram definidas três incertezas críticas que estruturaram os eixos formadores dos cenários. Estes eixos foram:

Eixo 1: Arrecadação da Agência: Autossuficiência Financeira AGB-PV e Dependência Financeira AGB-PV;

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

Eixo 3: Convergência da Tríade: Governança Compartilhada do Sistema e Governança Fragmentada do Sistema.

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

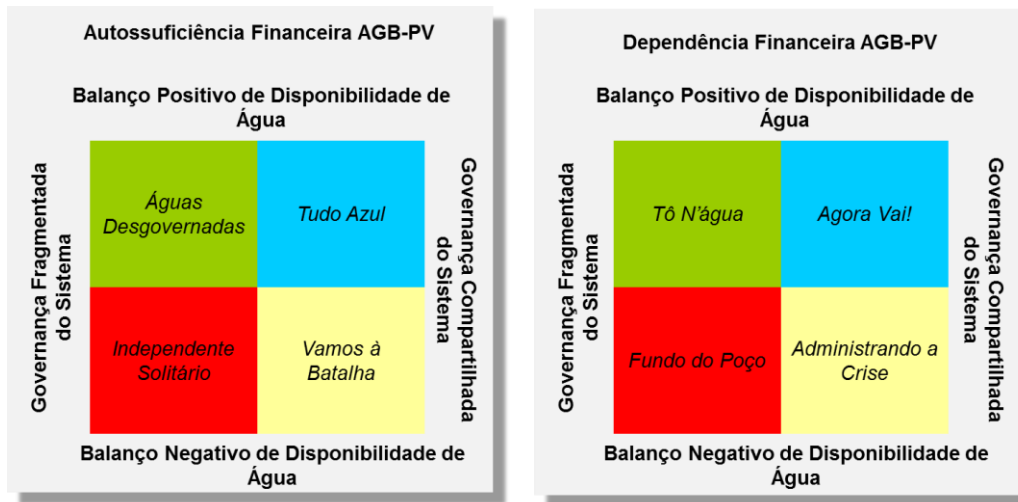


Figura 6: Cenários prospectivos da AGB-PV

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

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 principais consequências para a AGB-PV?
4. Quais as ameaças e oportunidades mais prováveis neste cenário?
5. Que ações deveriam ser tomadas para proteger contra as ameaças e capturar as oportunidades?

A compilação e análise destas respostas contribuiu para a revisão dos Projetos Estratégicos originalmente propostos.

Iniciou-se pela revisão das iniciativas estratégicas anteriormente propostas, verificando se as mesmas permaneciam válidas ou não. Para exclusão ou manutenção das iniciativas estratégicas utilizaram-se critérios semelhantes àqueles usados para avaliação dos objetivos estratégicos. Já a inclusão de novas iniciativas estratégicas foi feita com base nas respostas à quinta questão do exercício de cenários (ações para proteção contra ameaças e captura de oportunidades), tendo sido identificadas aquelas ações alavancadoras que se mostraram robustas para todos os cenários.

Ao final, foram definidos 6 (seis) projetos, conforme segue:

1. Otimização dos processos internos e externos
2. Relacionamento externo e construção da imagem junto às partes interessadas
3. Implementação do Modelo de Governança
4. Fórum de conversações estratégicas continuadas com a Tríade
5. Programa de captação de recursos
6. 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 as 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-PV. Abrange também a prospecção e aproximação com entidades que possam fortalecer a identidade da Agência, bem como a inclusão de 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-PV;
- Plano de trabalho com as entidades parceiras;
- Plano de comunicação da AGB-PV;

- Plano de aproximação de novos comitês.

O projeto que visa à **implementação do modelo de governança** busca efetivar as propostas de alteração do modelo de governança da AGB-PV, a fim de ampliar a consciência da Assembleia Geral quanto ao papel da AGB-PV e a participação do Conselho de Administração como elemento de apoio à realização dos objetivos da AGB PV. Como entregáveis, este projeto traz os seguintes pontos:

- Alteração, apresentação e aprovação do estatuto da AGB-PV;
- Plano de trabalho de comunicação e adesão de associados;
- Estruturação do Grupo de Apoio Técnico.

O projeto que abrange a estruturação de um **fórum de conversações estratégicas continuadas com a Tríade** visa criar um ambiente continuado para discussão de temas estratégicos da bacia hidrográfica, bem como um conjunto de ações que visem a qualificação dos elementos do sistema, 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 de um calendário e da dinâmica das reuniões;
- Definição e desenvolvimento de produtos/serviços a serem oferecidos para os elementos das Bacias Hidrográficas.

O projeto que trata da implantação de um **programa de captação de recursos** visa construir um programa que vise à captação de recursos financeiros oriundos de fontes alternativas à cobrança pelo uso da água. Como entregáveis, este projeto traz os seguintes pontos:

- Identificação de entidades com potencial para o estabelecimento de parcerias com a AGB-PV;
- Construção de um portfólio de serviços;

- Estabelecimento de um processo de acompanhamento de editais aos quais a AGB-PV possa ser elegível.
- Implementação de estrutura para construção e acompanhamento dos projetos de captação de recursos.

Por fim, o sexto projeto estratégico visa 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 deste 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;

Estes seis projetos, totalmente aderentes aos Objetivos Estratégicos constantes do Mapa Estratégico da Agência, permitem 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.

Dimensão	Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas					
		Otimização dos processos internos e externos	Relacionamento externo e construção da imagem junto às partes interessadas	Implementação do Modelo de Governança	Fórum de conversações estratégicas continuadas com a tríade	Programa de captação de recursos	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		X	X		X	X
	Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros		X	X		X	X
	Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação	X	X	X			X
Bacias Hidrográficas	Promover a articulação com os comitês de bacia estruturados de acordo com o SINGREH e órgãos gestores, ampliando a sua atuação	X	X		X		
	Garantir o reconhecimento da excelência técnica em gestão de recursos hídricos.	X	X		X		X
	Instrumentalizar os Comitês de Bacia Hidrográfica na gestão dos recursos hídricos, objetivando o desenvolvimento de ações alavancadoras		X		X	X	X
	Garantir a implementação dos Planos de Bacia e a otimização da aplicação dos recursos financeiros			X	X	X	
Processos Internos	Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores	X					X
	Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos	X					X
Pessoas	Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.	X				X	X
	Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.					X	X

Quadro 3: Matriz de relacionamento dos Objetivos com os Projetos

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.

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 momento futuro no qual as mudanças são cada vez mais constantes.

O Planejamento Estratégico Sistêmico da AGB-PV, inicialmente elaborado (2011) e agora em sua primeira revisão (2015), possui suas particularidades, uma vez que decorreu pouco tempo desde a 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. Esta juventude insere mais elementos de incerteza, pois não há um longo histórico a ser considerado, nem exemplos a serem seguidos.

Neste sentido, a metodologia construtiva do Planejamento Estratégico da AGB-PV baseou-se no Método Sistêmico, que tem seus fundamentos baseados 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 da construção de uma Estrutura Sistêmica. Esta estrutura levou à identificação dos principais elementos que contribuíram, e ainda contribuem, para o melhor desempenho da Agência. Estes elementos receberam o nome de **avenidas**. Também por meio da Estrutura Sistêmica foi possível identificar os principais atores relacionados com a Agência e para cada um destes foram identificados os modelos mentais que reforçam seus posicionamentos. Neste ambiente de análise dos relacionamentos emergiram também os **desafios estratégicos** a serem enfrentados pela Agência. Assim as avenidas e os desafios constituíram o fio condutor para a elaboração do Mapa Estratégico da AGB-PV que foi revisado neste novo ciclo à luz da realidade atual da Agência.

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. Assim conduzidos, tiveram papel preponderante na definição de **projetos estratégicos** robustos.

Na presente revisão (2015), constatou-se que houve boa aderência dos objetivos e ações estratégicas inicialmente propostas (2011). Com o amadurecimento da Agência, constatou-se que a maioria das iniciativas prosperou, enquanto algumas não foram adiante como previsto. Com as análises do histórico de implantação do planejamento estratégico diante da realidade atual, concluiu-se que as iniciativas que prosperaram deveriam permanecer, enquanto aquelas que não prosperaram propiciaram que o aprendizado gerado fosse considerado tanto para novas proposições, como para exclusão das anteriores que não prosperaram.

O resultado do trabalho culminou com o Planejamento Estratégico Sistêmico da AGB-PV que engloba o conjunto de elementos adequadamente ajustados para um novo período de Gestão da Agência, tais como:

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

Desta forma, o presente projeto de revisão do Planejamento Sistêmico Estratégico de 2011 desenvolvido junto a AGB-PV atendeu a todos os requisitos previstos quando de sua contratação, ofertando para a Agência ferramentas para continuidade de sua Gestão de longo prazo, possibilitando que esta continue avaliando o impacto de suas ações no tempo e no espaço.



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.

APÊNDICE A - MÁSCARA DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS SISTÊMICOS


Nome do Indicador Estratégico
Número de parcerias ativas - NPA

Perspectiva: Sustentabilidade
Objetivo Estratégico: Construir, manter e ampliar parcerias com instituições que promovam o fortalecimento e a perenidade da AGB-PV
Responsável: Célia

Descrição: O indicador aponta o número de parcerias com entidades reconhecidas 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		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
0	2	1	2	5	7	10




Nome do Indicador Estratégico
Valor captado de novas fontes - VCNF

Perspectiva: Sustentabilidade
Objetivo Estratégico: Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros
Responsável: Célia

Descrição: O indicador mede o valor financeiro captado de outras fontes além da cobrança do uso da água. Estes recursos podem ser advindos das parcerias ativas, ser oriundo de editais aos quais a Agência se aplique, de cobranças de serviços prestados, etc.
Fórmula:
$$VCNF = \sum_{i=1}^n \text{Valor Captado da Fonte}_i$$

Direcionamento: Maior melhor
Frequência Monitoramento: Trimestral

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
0	0	0	0.5	1	2	4



Nome do Indicador Estratégico
Valor recebido como incentivo financeiro previsto no contrato de gestão - VIF

Perspectiva: Sustentabilidade **Objetivo Estratégico** Ampliar as fontes de captação de recursos financeiros **Responsável:** Célia

Descrição
O indicador mede o valor financeiro recebido como incentivo no contrato de gestão, oriundo da boa performance no cumprimento das metas estabelecidas nos diferentes contratos.

Fórmula


$$VIF = \sum_{i=1}^n \text{Valor Incentivo do Contrato}_i$$

Direcionamento Maior melhor **Frequência Monitoramento** Anual

Histórico

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
ND*	ND*	TBD**	TBD**	TBD**	TBD**	TBD**

* Indicador novo, sem histórico disponível
** Metas a serem definidas



Nome do Indicador Estratégico
Avaliação formal pelos Comitês - AFC

Perspectiva: Sustentabilidade **Objetivo Estratégico** Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação **Responsável:** Ana Cristina

Descrição
O indicador mede a percepção dos comitês vinculados à Agência AGB Peixe Vivo, com base em uma avaliação formal

Fórmula


$$ACF = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Avaliação Formal do Comitê}_i}{n}$$

Direcionamento Maior melhor **Frequência Monitoramento** Anual

Histórico

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
ND*	ND*	90%	90%	90%	90%	90%

* Indicador novo, sem histórico disponível



Nome do Indicador Estratégico
Número de Inserções Positivas - NIP


Perspectiva: Sustentabilidade
Objetivo Estratégico: Garantir a melhoria contínua da imagem e reputação
Responsável: Célia / Ana Cristina

Descrição: O indicador mede o número de inserções positivas nos principais canais de mídia nacionais e internacionais, nas quais a Agência seja mencionada sozinha ou em conjunto com os demais elementos da triade – órgão gestor e/ou comitês de bacia. Serão descontadas as inserções negativas.
Fórmula:

$$NIP = \sum_i^n Insercoes\ Positivas - \sum_i^n Insercoes\ Negativas$$

Direcionamento: Maior melhor
Frequência Monitoramento: Trimestral

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
0	2	3	10	20	40	80



Nome do Indicador Estratégico
Número de Comitês atendidos pela Agência - NCA


Perspectiva: Bacia Hidrográfica
Objetivo Estratégico: Promover a articulação com os comitês de bacia estruturados de acordo com o SINGREH e órgãos gestores, ampliando a sua atuação
Responsável: Célia

Descrição: Indicador apresenta o número de comitês de bacia hidrográfica estruturados de acordo com o SINGREH e órgãos gestores, ativos na agência. Este indicador motiva a Agência a ampliar a sua área de abrangência, bem como estimula o relacionamento de uma forma contínua com os comitês.
Fórmula:

$$NCA = \text{Número de Comitês atendidos}$$

Direcionamento: Maior melhor
Frequência Monitoramento: Anual

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
		3	5	8	10	12



Nome do Indicador Estratégico
Número de convites para participação em eventos como palestrante - NCE


Perspectiva: Bacia Hidrográfica **Objetivo Estratégico:** Garantir o reconhecimento da excelência técnica em gestão de recursos hídricos. **Responsável:** Alberto

Descrição: Indicador apresenta o número de convites recebidos pela agência, seus diretores e corpo técnico para participar como palestrantes em eventos. Demonstra o reconhecimento do mercado da excelência técnica em gestão de recursos hídricos. **Fórmula:** NCE = Número de Convites

Direcionamento: Maior melhor **Frequência Monitoramento:** Anual

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
ND*	ND*	1	2	5	10	20

* Indicador novo, sem histórico disponível



Nome do Indicador Estratégico
Índice de aprovação dos comitês - IAC


Perspectiva: Bacia Hidrográfica **Objetivo Estratégico:** Instrumentalizar os Comitês de Bacia Hidrográfica na gestão dos recursos hídricos, objetivando o desenvolvimento de ações alavancadoras **Responsável:** Ana Cristina

Descrição: Indicador apresenta o índice médio de aprovação dos Comitês a partir da aplicação de um instrumento formal de pesquisa junto aos usuários e sociedade civil. Visa avaliar se a instrumentalização proporcionada pela Agência reflete-se em ações que são percebidas e aprovadas pela comunidade. **Fórmula:**
$$IAC = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Índice de aprovação}_i}{n}$$

Direcionamento: Maior melhor **Frequência Monitoramento:** Anual

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
ND*	ND*	ND*	60%	70%	80%	85%

* Indicador novo, sem histórico disponível



Nome do Indicador Estratégico
 Percentual de cumprimento da aplicação dos recursos financeiros repassados anualmente - CARF

Perspectiva: Bacia Hidrográfica
Objetivo Estratégico: Garantir a implementação dos Planos de Bacia e a otimização da aplicação dos recursos financeiros
Responsável: Alberto


Descrição: Indicador demonstra a efetividade e agilidade da AGBPV no cumprimento da aplicação dos recursos financeiro recebidos.
Fórmula:

$$CARF = \frac{\text{Recursos Financeiros Aplicados no Ano}}{\text{Recursos Financeiros Repassados no Ano}}$$

Direcionamento: Maior melhor
Frequência Monitoramento: Anual

Histórico

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
65.7%	62.7%	71%	80%	90%	100%	100%



Nome do Indicador Estratégico
 Percentual de processos com ANS formalizados - PPANS

Perspectiva: Processos Internos
Objetivo Estratégico: Construir Acordo de Nível de Serviços com os comitês e órgãos gestores
Responsável: Ana Cristina


Descrição: Indicador mede o número de processos de interface com os órgãos gestores e comitês de bacia com Acordo de Nível de Serviço formalizados. Trata de uma medida da capacidade da Agência em construir relações de qualidade com os demais entes da tríade.
Fórmula:

$$PPANS = \frac{\text{Número de Processos com ANS Formalizados}}{\text{Número Total de Processos de Interface}} \times 100$$

Direcionamento: Maior melhor
Frequência Monitoramento: Trimestral

Histórico

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
0%	0%	0%	50%	100%	100%	100%



Nome do Indicador Estratégico
Índice de aderência ao ANS - IAANS

Perspectiva: Processos Internos **Objetivo Estratégico** Padronização e melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos **Responsável:** Berenice

Descrição
Indicador mede o grau de aderência aos Acordo de Nível de Serviço formalizados. Trata de uma medida da capacidade da Agência em realizar os processos técnicos e administrativos de forma eficiente e eficaz.


Fórmula

$$IAANS = \frac{\sum \text{Índice de Aderência ao ANS do Processo}_i}{\text{Número Total de Processos de Interface com ANS Formalizado}}$$

Direcionamento Maior melhor **Frequência Monitoramento** Trimestral

Histórico

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
0%	0%	0%	50%	80%	90%	100%



Nome do Indicador Estratégico
Grau de atendimento das metas estratégicas - GAME

Perspectiva: Pessoas **Objetivo Estratégico** Manter uma estrutura organizacional atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos. **Responsável:** Berenice

Descrição
Este indicador é o resultante global do desempenho e disciplina estratégica da Agência, pois mede o grau de atendimento de todos os indicadores estratégicos. Reflete assim se a estrutura organizacional da Agência encontra-se atualizada e capacitada em gestão organizacional, operacional e recursos hídricos.


Fórmula

$$GAME = \frac{\sum \max \left(\frac{\text{Resultado Indicador}_i}{\text{Meta Indicador}_i} \right)}{n} \times 100$$

Direcionamento Maior melhor **Frequência Monitoramento** Anual

Histórico

Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
30%	45%	38%	40%	60%	80%	100%



Nome do Indicador Estratégico						
Resultado da Pesquisa de clima organizacional - PCO						
Perspectiva:		Objetivo Estratégico			Responsável:	
Pessoas		Garantir a atração, desenvolvimento e retenção, de equipe técnica/administrativa diferenciada.			Berenice	
Descrição				Fórmula		
Este indicador apontará o resultado da pesquisa de clima organizacional da Agência. Bons resultados nesta pesquisa indicam que a Agência está sendo bem sucedida no sentido de promover um ambiente que propicie a atração, o desenvolvimento e a retenção de uma equipe técnica/administrativa diferenciada.				$PCO = \text{Nota da Pesquisa de Clima Organizacional}$		
Direcionamento		Frequência Monitoramento				
Maior melhor		Anual				
Histórico		Metas				
2013	2014	2015	2017	2020	2025	2030
ND*	ND*	ND*	80%	90%	90%	90%
* Indicador novo, sem histórico disponível						

