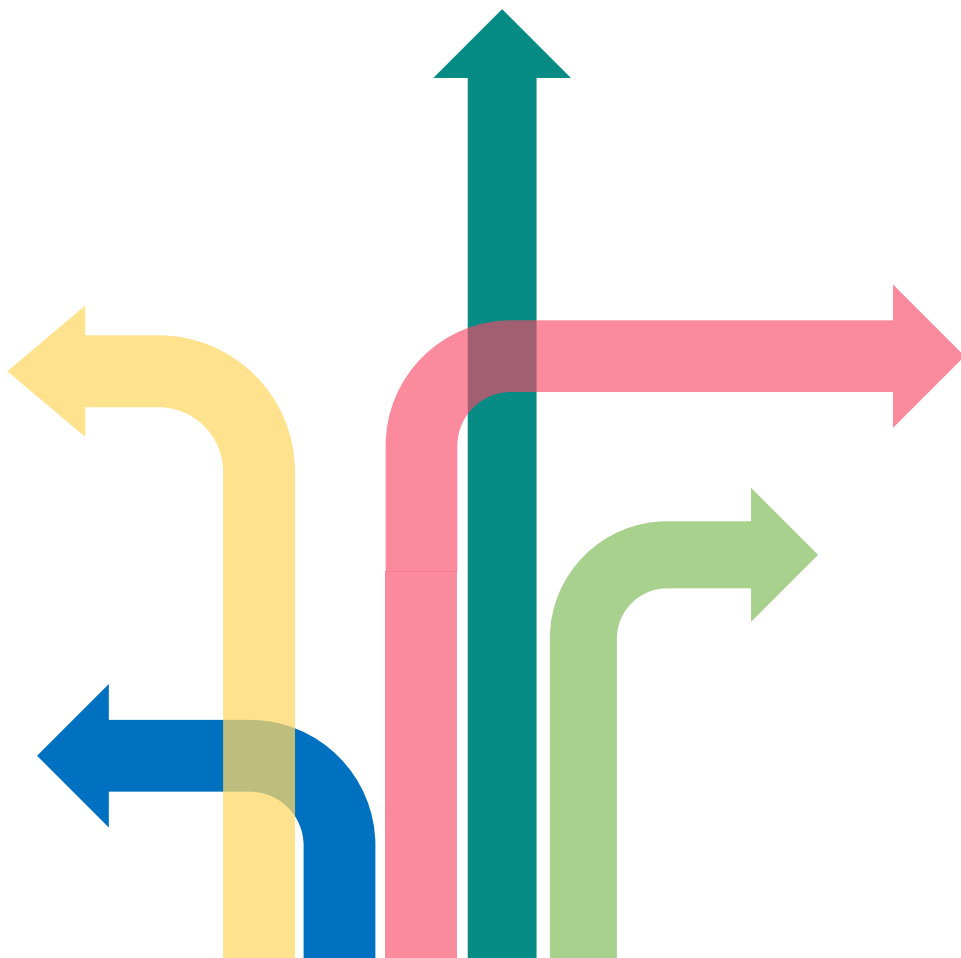


# MANUAL PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



## SUMÁRIO

COMPOSIÇÃO.....	3
APRESENTAÇÃO .....	5
AGÊNCIA PEIXE VIVO .....	5
INTRODUÇÃO .....	6
CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7
METODOLOGIA .....	8
MAPA ESTRATÉGICO .....	10
METAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	12
ACOMPANHAMENTO .....	13
MATRIZ DE CORRELAÇÕES .....	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15

## COMPOSIÇÃO



### **Diretoria Executiva da Agência Peixe Vivo**

Célia Maria Brandão Fróes – Diretora Geral  
Berenice Coutinho Malheiros – Gerente de Administração e Finanças  
Rúbia Santos Barbosa Mansur – Gerente de Integração  
Thiago Batista Campos – Gerente de Projetos

### **Conselho de Administração da Agência Peixe Vivo**

Odorico Pereira de Araújo - Presidente  
Luiz Cláudio de Castro Figueiredo – Vice Presidente  
Francisca de Paula Martins  
Jadir Silva de Oliveira  
José Nelson de Almeida Machado  
Márcio Alvarenga Miranda  
Nelson Cunha Guimarães  
Simone Alvarenga Borja  
Valter Vilela Cunha

### **Conselho Fiscal da Agência Peixe Vivo**

João Carlos de Melo – Presidente  
Márcio Tadeu Pedrosa  
Tarcísio de Paula Cardoso  
Frederico Luciano Santos – 1º suplente  
Weber Coutinho – 2º suplente  
Renato Júnio Constâncio – 3º suplente

### **Associados**

ABES MG – Associação de Engenharia Sanitária e Ambiental  
ACOMCHAMA – Associação Comunitária dos Chacareiros do Maravilha  
ADAO Artes e Ofícios  
ARCA AMA Serra  
Arcelor Mittal Brasil S.A  
Associação Comunitária de Recuperação da Bacia da Pampulha  
CEDRO - Cia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira  
CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais  
COPASA – Companhia de Saneamento de Minas Gerais  
Ferrous Resources do Brasil  
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração

PROCITTÁ Instituto de Estudos Pró-Cidadania

RIMA Industrial S.A.

SINDIEXTRA – Sindicato das Indústrias Extrativistas de Minas Gerais

SINDIFER – Sindicato da Indústria de Ferro no Estado de Minas Gerais

SINFERSI – Sindicato das Indústrias de Ferro Ligas e Silício Metálico

SOPROGER - Sociedade Pró melhoramento do Bairro São Geraldo

VALE

VOTORANTIM METAIS ZINCO S.A.

## APRESENTAÇÃO



Este Manual foi elaborado para apresentar o processo de construção do Planejamento Estratégico da Agência Peixe Vivo - APV a fim de auxiliar seu entendimento e execução.

Uma análise do histórico das Agências de Bacia permite apontar fatores críticos de sucesso, com base no aprendizado obtido das experiências bem e mal sucedidas. Muitos destes fatores críticos de sucesso são relacionados à gestão organizacional, tais como competências técnicas, credibilidade da organização, dentre outros. Assim, para que a Agência Peixe Vivo alcance seus objetivos, conceitos como Planejamento Estratégico se tornam essenciais.

Existem vários modelos de Planejamento Estratégico e formas de implementá-los. Todos convergem, entretanto, para a essência do Planejamento Estratégico, que reside na declaração da visão de futuro e na definição de mudanças de comportamento que devem ser executadas para alcançar a situação definida nessa visão.

Porém, não basta somente planejar, definindo aonde se quer chegar se não houver um alinhamento dos objetivos estratégicos com os esforços individuais e em equipe, procurando assim, direcionar o uso desses esforços para que, efetivamente, levem aos melhores resultados.

Esse alinhamento deve considerar as particularidades da estrutura organizacional, definindo os desafios de cada nível e sua contribuição para a melhoria da performance de toda a entidade. O Planejamento Estratégico somente será reconhecido como eficaz se, além de declarar aonde se deseja chegar, estabelecer com clareza as etapas para que essa situação seja alcançada, distribuindo os esforços proporcionalmente às competências em toda sua estrutura.

O sucesso do Planejamento Estratégico depende não apenas da sua concepção, mas do acompanhamento periódico dos marcos que foram estabelecidos, para que ações corretivas sejam propostas, mantendo assim o rumo em direção aos objetivos traçados.

Os gestores devem compreender que esse processo tem papel fundamental no futuro da Agência Peixe Vivo e, portanto, seu envolvimento e participação direta foram essenciais na elaboração, e o será na sua execução e acompanhamento.

## AGÊNCIA PEIXE VIVO



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 Agência 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 Agência 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), e dois federais, Comitê Federal da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco, CBHSF e Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Verde Grande – CBH Verde Grande.

Desta forma, a consolidação da Agência 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.

A Agência Peixe Vivo tem se empenhado na busca de novas fontes de recursos financeiros, a partir de parcerias com entidades privadas e públicas.

## INTRODUÇÃO



O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que viabiliza um processo de gestão, trata-se de um processo gerencial que está intrinsecamente relacionado ao desenvolvimento dos objetivos organizacionais. É a atividade básica da estratégia, sendo um processo que se deve empenhar no desenvolvimento da sabedoria coletiva, envolvendo a organização em sua totalidade.

O pensamento estratégico compreende dois comportamentos principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia central define o que defendemos e o porquê de nossa existência. A visualização de futuro é o que aspiramos nos tornar, o que esperamos alcançar e criar.

Tem como objetivos:

1. resumir o propósito da organização, aquilo que se quer alcançar ou atingir.
2. facilitar o entendimento da estratégia, que deve ser simples, clara, fácil e resumida. Uma forma de atender essa característica é dividir a estratégia escolhida em temas estratégicos (perspectivas).
3. detalhar a execução da estratégia, para isso precisa conter os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.

4. motivar as pessoas na busca pela visão de futuro. Todos os pontos acima envolvem pessoas. O Planejamento Estratégico ajuda a disseminar informações importantes e a convencer que a estratégia é possível, facilitando o processo de decisão.

5. estabelecer governança de execução da estratégia. O papel da governança é garantir que as pessoas ajam para contribuir com o interesse comum. Assim, a governança estabelece: processos e responsabilidades.

6. prever um modelo de execução flexível, que permita adequações no plano estratégico, conforme necessário.

7. separar a estratégia da operação. Estão interligadas e devem caminhar juntas, mas em algumas situações é preciso separá-las, para que os problemas do cotidiano não consumam todo o tempo que deveria ser dedicado à estratégia.

Pensando nessas premissas e na necessidade de contínua melhoria de suas ações, a Agência Peixe Vivo refez seu planejamento estratégico com objetivos de elencar as prioridades para alocação de recursos e trazer maior eficiência, agilidade e inovação de suas atividades, considerando a nova estrutura organizacional da instituição. Seu desenvolvimento contou com a colaboração de um facilitador especialista na área.

## CONTEXTUALIZAÇÃO



O Planejamento Estratégico da Agência Peixe Vivo foi desenvolvido em 2011. As reuniões para discussão sobre o Planejamento contaram com a participação dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal da APV, dos membros dos comitês de bacia hidrográfica para os quais a APV atua como entidade delegatária e do corpo diretivo e dos assessores da Agência. Foram discussões muito ricas, em que a metodologia utilizada valeu-se da combinação do método sistêmico e do planejamento de cenários. O resultado foi a elaboração do Mapa do Caminho, com a definição da Missão, da Visão, dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas.

A primeira revisão do Planejamento Estratégico ocorreu em 2015 adotando os 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; b) atualização da matriz SWOT; c) atualização da estrutura sistêmica estratégica da Agência Peixe Vivo; d) revisão dos cenários estratégicos da Agência Peixe Vivo; e) revisão do mapa, indicadores e iniciativas estratégicas e apresentação e validação da revisão estratégica. Para esta revisão, participaram alguns membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e o corpo diretivo da APV.

No decorrer da implementação do planejamento, a Agência Peixe Vivo encontrou algumas dificuldades. Apesar de o trabalho ter sido realizado de forma excelente, o planejamento não traduziu em sua totalidade a realidade da Agência, trazendo metas inatingíveis, uma linguagem complexa, de difícil entendimento, além da não participação da equipe operacional, dificultando assim sua implementação. A missão e visão da Agência Peixe Vivo ficaram muito extensas, o que dificultava seu entendimento, memorização e assimilação.

Diante do exposto, viu-se a necessidade de realizar uma outra revisão do Planejamento Estratégico, que facilitasse o entendimento e execução das estratégias, de forma simples, clara e objetiva, fazendo com que sua implementação se tornasse viável.

## METODOLOGIA

No segundo semestre de 2018 a Agência Peixe Vivo contou com a colaboração de um consultor especialista em Planejamento Estratégico para a condução do processo da segunda revisão do Planejamento Estratégico da APV. Para esta fase contou-se com a participação corpo diretivo e da maioria da equipe da Agência Peixe Vivo.

Na oportunidade, foram revisitados os textos da Missão, Visão, e definidas outras Perspectivas Estratégicas, Objetivos e Metas. Com a participação de grande parte da equipe da Agência Peixe Vivo nas discussões, foi possível traduzir de forma mais assertiva os objetivos da instituição. A discussão da Visão e Missão foi participativa, trazendo um resultado que espelha melhor o papel da Agência Peixe Vivo.

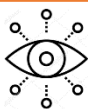
Em continuidade à revisão do Planejamento Estratégico, em maio de 2019, com o apoio do mesmo consultor, foi realizada uma revisão das propostas definidas em agosto de 2018, considerando a nova estrutura da Agência Peixe Vivo. Na oportunidade, foram definidos, ainda, os valores da Agência. O Planejamento Estratégico da Agência Peixe Vivo deverá ser revisitado sempre que necessário, sendo consideradas ações a se desenvolverem em 2019.

Seguem os conceitos da Missão, Visão e Valores da Agência Peixe Vivo.



### MISSÃO

Atuar na Gestão de Recursos Hídricos de forma integrada com os entes do Sistema para contribuir na melhoria da quantidade e qualidade das águas.



### VISÃO

Ser reconhecida como referência na gestão de Recursos Hídricos por suas ações para a melhoria da quantidade e qualidade das águas até 2021.



### VALORES

- Fazer a Diferença
- Integridade
- Credibilidade
- Trabalho em Equipe



## NEGÓCIO DA AGÊNCIA PEIXE VIVO RECURSOS HÍDRICOS



### Descrição dos valores

VALORES	DESCRIÇÃO
Fazer a diferença	Agir com proatividade. Inovação – busca de melhoria / diferencial Cuidado com o próximo e com a organização.
Integridade	Ética, honestidade e caráter
Credibilidade	Para se tornar referência em Agências de Bacia no país. Trazer confiabilidade. Transparência Eficaz e eficiente em suas ações (cumpridor de suas atividades)
Trabalho em equipe	Os interesses coletivos devem se sobrepor aos individuais. Respeito aos colegas e a organização

O Planejamento Estratégico foi desenvolvido da seguinte forma:

1. Preparação: Identificação dos assuntos específicos, definições e informações que auxiliaram no processo, desenvolvimento do perfil da organização.
2. Missão e Visão: Foram estabelecidos com busca do consenso nas afirmações do porquê a Agência Peixe Vivo existe, identificação dos valores e criação de uma imagem de futuro, visualizando como seria o sucesso nesse negócio.
3. Foco na prioridade: Identificação da melhor forma de tratar os assuntos críticos. Definição dos objetivos e metas para que os resultados sejam alcançados
4. Escrever o Plano: registrar
5. Executar o Plano: Alinhar o Plano de Trabalho com a rotina. Definir Plano de Ação (operacional) para atribuição das responsabilidades de cada colaborador, definindo o que fazer, por quem, quando, quanto, dentre outros (Ferramenta 5W2H)
6. Tornar a estratégia um hábito: Avaliação regular do progresso e as decisões tomadas durante o processo. Ferramenta GEPLANES.

Como ponto de partida, após o estabelecimento da Missão e Visão da Agência Peixe Vivo, foram elencadas as perspectivas estratégicas da Agência Peixe Vivo: **RESULTADOS, PROCESSOS INTERNOS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO e ORÇAMENTO**. A partir daí foram construídos os Objetivos, Indicadores, Metas e Responsabilidades.

## MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico apresenta o conjunto de Objetivos Estratégicos, os quais particularizam, para cada perspectiva, as decisões e opções estratégicas da Agência Peixe Vivo. Foram criados Indicadores Estratégicos Sistêmicos, que são variáveis que direcionam as ações no sentido do alcance do respectivo objetivo estratégico, a partir de metas a serem alcançadas, apoiando o processo decisório no sentido de maximização dos resultados da organização e não das suas partes.

Abaixo é apresentado o Mapa Estratégico da Agência Peixe Vivo - 2019



## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO



**MISSÃO** Atuar na Gestão de Recursos Hídricos de forma integrada com os entes do Sistema para contribuir na melhoria da quantidade e qualidade das águas.

**VISÃO** Ser reconhecida como referência na gestão de Recursos Hídricos por suas ações para a melhoria da quantidade e qualidade das águas até 2021.

**VALORES** Fazer a Diferença Integridade Credibilidade Trabalho em Equipe



## RESULTADOS



Fortalecer e articular com partícipes dos Contratos de Gestão e dos Projetos desenvolvidos pela APV

Aumentar o grau de execução dos Planos de Aplicação Plurianuais

Aumentar o grau de execução das ações do Plano de Bacia, aprovadas pelos comitês de bacia, vinculados aos Planos de Aplicação



## PROCESSOS INTERNOS



Ampliar e aperfeiçoar os canais de comunicação para fortalecer o relacionamento entre as partes

Capacitar os membros dos Comitês sobre o seu papel na gestão de Recursos Hídricos

Capacitar membros das Câmaras Técnicas dos Comitês



## APRENDIZADO E CRESCIMENTO



Promover treinamentos da equipe da APV

Desenvolver programa de valorização e retenção de colaboradores

Promover ações que estimulem a cultura de pertencimento entre a equipe da APV

Modernizar sistemas tecnológicos

Estruturar a TI da APV



## ORÇAMENTO



Certificar o repasse dos recursos arrecadados com a cobrança

Verificar se os recursos repassados são equivalentes aos arrecadados

Verificar se os recursos arrecadados estão de acordo com o previsto

Alavancar novas fontes de financiamento

## METAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

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 das Métricas e dos Indicadores. Assim sendo, propõe-se para cada Objetivo Estratégico, Metas e Indicadores, os quais são apresentados no quadro abaixo. Foram elencados, também, os Fatores Críticos de Sucesso de cada Objetivo Estratégico (são pontos chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento do Objetivo Estratégico).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
RESULTADOS	Fortalecer a articulação com partícipes dos Contratos de Gestão e dos projetos desenvolvidos pela Agência Peixe Vivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução do grau de comparecimento dos partícipes nas oficinas.</li> <li>- Evolução de aceite das proposições da APV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento de 5% de presença dos convidados partícipes da oficina do período comparada à oficina do período anterior</li> <li>- aumento de 2% do número de propostas aceitas pelo comitê para execução</li> </ul>
	Aumentar o grau de execução dos Planos de Aplicação Plurianuais.	- Grau de evolução da execução anual dos investimentos previstos nos Planos de Aplicação Plurianuais	- aumentar em 2% a execução do PAP até final de 2019
	Aumentar o grau de execução das ações do Plano de Bacia, aprovadas pelos comitês de bacia, vinculados aos Planos de Aplicação Plurianuais.	- Grau de evolução da execução anual dos investimentos previstos nos Planos de Aplicação Plurianuais de ações demandadas pelos Comitês	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar as ações do Plano, demandas pelos comitês, que estão vinculadas nos PAPs aprovados pelos Comitês (Valores dos contratos de gestão)</li> <li>- Aumentar em 5 % a execução das demandas dos CBHs</li> </ul>
PROCESSOS INTERNOS	Ampliar e aperfeiçoar os canais de comunicação para fortalecer o relacionamento entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de ampliação dos canais de comunicação</li> <li>- Grau de aperfeiçoamento dos canais de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir 50% de novos canais de comunicação</li> <li>- Ampliar em 50% o número de canais de comunicação, até o final de 2020</li> <li>- Identificar 10% de canais de comunicação a serem aperfeiçoados em 2019</li> <li>- Aperfeiçoar 10% dos atributos de comunicação em 2020</li> </ul>
	Capacitar os membros dos Comitês sobre o seu papel na gestão de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de realização do programa</li> <li>- Percentual de membros capacitados</li> </ul>	- Capacitar 50% dos membros dos CBHs sobre os aspectos legais e o papel dos membros do CBH até 2021

			- Capacitar 50% dos membros dos CBHs visando a ampliar o conhecimento do plano de bacia até 2021
	Capacitar membros das Câmaras Técnicas dos Comitês	- Percentual de membros das CTs capacitadas	- Capacitar 40% dos membros das Câmaras Técnicas até 2021
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Promover treinamentos da equipe da APV	- Percentual de colaboradores capacitados	- Capacitar/treinar 30% dos colaboradores em 2019
	Desenvolver programas de valorização e retenção de colaboradores	- Número de programas de valorização e retenção elaborados em 2019	- Elaboração de um programa de valorização e retenção de colaboradores
	Promover ações que estimulem a cultura de pertencimento entre equipe da agência Peixe Vivo	- Reuniões mensais com toda equipe	- Realizar 12 reuniões em 2019
	Modernizar sistemas tecnológicos	- Grau de modernização da APV	- Modernizar 10% dos aplicativos (sistemas operacionais) e equipamentos em 2019 - Migrar 10% da base de dados para rede em nuvem em 2019
	Estruturar a TI da APV	- Grau de estruturação da APV	Publicar o Ato Convocatório em 2019
<b>ORÇAMENTO</b>	Certificar o repasse dos recursos da arrecadados com a Cobrança	Percentual de certificações no período em avaliação	Certificar os valores em conta diariamente em 100% dos dias úteis em 2019
	Verificar se os recursos repassados são equivalentes aos arrecadados	Percentual de certificações no período em avaliação	
	Verificar se os recursos arrecadados estão de acordo com o previsto	Percentual de certificações no período em avaliação	
	Alavancar Novas Fontes de Financiamento	Número de Termos de Parceria assinados	1 Termo de Parceria assinado em 2019

## ACOMPANHAMENTO



Conforme mencionado anteriormente, o acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico da Agência Peixe Vivo será realizado com o auxílio da ferramenta GEPLANES.

O GEPLANES é um software público, desenvolvido para ser utilizado como ferramenta de Gestão Estratégica em organizações públicas ou privadas. Suas funções se aplicam desde a fase do planejamento até a execução estratégica, possibilitando o monitoramento do desempenho organizacional.

Ao aplicar o GEPLANES, o gestor pode monitorar o desempenho dos objetivos estratégicos, analisar fatores críticos de sucesso, acompanhar planos de ação, avaliar resultados apurados periodicamente por meio de indicadores de desempenho, emitir relatórios gerenciais e gráficos de gestão à vista, dentre outras funções. Além disso, o GEPLANES dispõe de ferramentas da qualidade que permitem o registro e o tratamento de anomalias ou não-conformidades, promovendo a melhoria contínua da organização.

Ficará sob a responsabilidade do Gerente de Gestão Estratégica da Agência Peixe Vivo de acompanhar toda execução do Planejamento Estratégico.

## MATRIZ DE CORRELAÇÕES

MATRIZ DE CORRELAÇÃO	OBJETIVOS DE RESULTADO			<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-bottom: 5px;"></div> Alta correlação           <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-bottom: 5px;"></div> Média correlação           <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgreen; margin-bottom: 5px;"></div> Baixa correlação         </div>
	Objetivo 1.1 Fortalecer a articulação com partícipes dos Contratos de Gestão e dos projetos desenvolvidos pela Agência Peixe Vivo	Objetivo 1.2. Aumentar o grau de execução dos Planos de Aplicação Plurianuais.	Objetivo 1.3. Aumentar o grau de execução das ações do Plano de Bacia, aprovadas pelos comitês de bacia, vinculados aos Planos de Aplicação Plurianuais.	
<b>OBJETIVOS GERAIS</b>				
<b>2. Processos</b>				
<b>Objetivo 2.1</b> Ampliar e aperfeiçoar os canais de comunicação para fortalecer o relacionamento entre as partes	■	■	■	
<b>Objetivo 2.2</b> Capacitar os membros dos Comitês sobre o seu papel na gestão de RH	■	■	■	
<b>Objetivo 2.3</b> Capacitar membros das Câmaras Técnicas dos Comitês	■	■	■	
<b>3. Aprendizado e Crescimento</b>				
<b>Objetivo 3.1.</b> Promover treinamentos da equipe da APV	■	■	■	
<b>Objetivo 3.2.</b> Desenvolver programas de valorização e retenção de colaboradores	■	■	■	
<b>Objetivo 3.3</b> Promover ações que estimulem a cultura de pertencimento entre equipe da agência Peixe Vivo	■	■	■	
<b>Objetivo 3.4</b> Modernizar sistemas tecnológicos	■	■	■	
<b>Objetivo 3.5</b> Estruturar a TI da APV	■	■	■	
<b>4. Orçamento</b>				
<b>Objetivo 4.1.</b> Certificar o repasse dos recursos da arrecadados com a Cobrança	■	■	■	
<b>Objetivo 4.2.</b> Verificar se os recursos repassados são equivalentes aos arrecadados	■	■	■	
<b>Objetivo 4.3.</b> Verificar se os recursos arrecadados estão de acordo com o previsto	■	■	■	
<b>Objetivo 4.4</b> Alavancar Novas Fontes de Financiamento	■	■	■	

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



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

- Mapa Estratégico, contemplando sua Missão, Visão, Valores e os Objetivos Estratégicos em cada uma de suas perspectivas;
- Indicadores para cada um dos Objetivos desdobrados em seus indicadores e metas;

Desta forma, a construção do Planejamento Sistêmico Estratégico proporciona para a Agência Peixe Vivo o uso de ferramentas para a contínua melhoria de sua Gestão, possibilitando a avaliação do impacto de suas ações no tempo.