

RELATÓRIO DE CONCLUSÃO DA 2ª ETAPA CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO GERAL

Acordo de Parceiros de Implementação SA 463/2013



Contratante: Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura – UNESCO
Projeto: 914BRA2015 – IBICT
Beneficiário: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT

APRESENTAÇÃO

O presente documento, relatório técnico da 2ª etapa do “Acordo de Parceiros de Implementação” – SA 463/2013, celebrado entre a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO e a Fundação Dom Cabral, e tendo como beneficiário o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, através do projeto 914BRA2015, descreve a estratégia com foco na excelência da Gestão para os municípios brasileiros. Sua construção foi orientada para a maximização de valor para o cidadão e levou em consideração os problemas atuais dos municípios tendo como referência a cidade de Brasília, Distrito Federal.

Está organizado em três partes que se completam entre si e seguem a lógica de construção adotada durante as reuniões técnicas de construção do produto:

- Definição da Visão de Futuro;
- Construção do Mapa Estratégico Geral;
- Proposição de Indicadores e definição dos fatores críticos de sucesso

INTRODUÇÃO

Cenários complexos e em constante transformação exigem que as organizações desenvolvam modelos de excelência em gestão para o sucesso da execução da estratégia e a geração de valor para seus *stakeholders*.

Neste contexto, são grandes os desafios para a Gestão Pública:

- Preparar a organização para maximizar valor público;
- Trabalhar em sinergia e em REDE com outras esferas do setor público, terceiro setor e a iniciativa privada, orientados para a geração de valor para a sociedade;
- Inovar com foco no aumento a eficácia e eficiência – saltos de performance;
- Desenvolver a visão compartilhada;
- Promover a capacitação e comprometimento dos gestores e funcionários.

A estratégia descrita neste trabalho fundamenta-se na análise do contexto em que vivem os cidadãos e na atual característica da gestão pública dos municípios que busca, em última instância, criar valor público, oferecendo respostas efetivas às necessidades ou demandas que sejam politicamente desejadas (legitimidade); cuja propriedade seja coletiva; e que requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade.

Pelo lado do Estado, a percepção do que seja valor público se concretiza no uso adequado dos recursos disponíveis, atendendo com qualidade as demandas dos cidadãos – em conformidade com as políticas públicas –, e promovendo o bem-estar da sociedade.

Daí o grande desafio proposto, estabelecer e executar uma estratégia de crescimento e que esta seja sustentável a partir dos vários pontos de vista envolvidos neste ambiente.

A formalização e detalhamento do planejamento e implementação da gestão estratégica têm como principal função implantar e disseminar a utilização de tecnologia e de ferramentas destinadas a promover a convergência dos esforços para o alcance dos objetivos da cidade, por meio de desdobramentos subsequentes em metas e medidas para os diferentes níveis hierárquicos.

Tal sistema está em estreita sintonia com as diretrizes e princípios norteadores das ações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que prevê a realização de autoavaliação de gestão periódica para verificar o

grau de aderência de suas práticas gerenciais em relação ao referencial de gestão da qualidade buscado pela Administração Pública.

A metodologia de trabalho seguiu a lógica causal descrita abaixo, iniciando pela reflexão sobre a visão de futuro para a cidade-piloto. Essa visão foi traduzida na proposta de valor que a gestão deve entregar para a sociedade – resultados para os destinatários das políticas públicas. Para o sucesso dos resultados, foram levantados os pilares da gestão pública e definidos os recursos necessários.



Todos esses elementos formam o Mapa Estratégico. Para auxiliar no processo de construção do Mapa, o grupo de *stakeholders* envolvido foi provocado a refletir sobre as seguintes questões:

- Como desejamos ver esta cidade no futuro?
- Que proposta de valor desejamos entregar para a sociedade?
- Que desafios e fatores críticos teremos que enfrentar para garantir o alcance da visão e a entrega da proposta de valor para a Sociedade?

O Mapa Estratégico foi desdobrado em indicadores responsáveis pela mensuração da evolução da estratégia e em fatores críticos que serão convertidos em iniciativas. Portanto, o planejamento estratégico para a cidade-piloto pode ser resumido em: Mapa Estratégico, Indicadores e Iniciativas Estratégicas.

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS E CONCEITOS BÁSICOS

Para se compreender a metodologia de trabalho faz-se necessário ter em mente alguns conceitos básicos referentes às metodologias e ferramentas utilizadas, como por exemplo: os sistemas de planejamento e gestão; o planejamento estratégico; a estratégia; o referencial estratégico; a análise de ambiente; o Balanced Scorecard (BSC) e o Mapa Estratégico. Assim, este tópico tem como objetivo expor os principais conceitos referentes a esses temas, na forma como são utilizados na metodologia proposta.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Um sistema de planejamento e gestão deve fundamentar-se em princípios que objetivem a identificação e a prevenção de problemas e o alcance da visão de longo prazo como estratégia para o desenvolvimento da organização. Tal sistema consubstancia-se em um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho da organização, incluindo análise de ambiente, formulação da estratégia organizacional e controle da estratégia traçada.

O processo de planejamento tem como foco principal a definição dos objetivos de médio e longo prazos da organização e a forma de como os alcançar. O principal produto do processo de planejamento é o mapa estratégico, que contempla, entre outros, os objetivos estratégicos e os indicadores, as metas e as medidas a eles vinculados. Enfim, o plano estratégico expõe qual é a estratégia global da organização para o alcance dos objetivos traçados durante o processo de planejamento.

Por sua vez, a estratégia pode ser conceituada como o caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e a sobrevivência da organização no longo prazo. Em outros termos, é o conjunto de ações necessárias ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro da organização. Assim, pode-se afirmar que a visão de futuro cria a imagem de destino e a estratégia define a lógica de concretização dessa visão. Surge, assim, a necessidade de se definir sistemas de gestão da estratégia que suportem a implementação, avaliação e controle da estratégia. Dentre os sistemas de gestão existentes destaca-se o Balanced Scorecard (BSC).

O BSC é um sistema de gestão por meio do qual visualiza-se, em uma ferramenta chamada mapa estratégico, o conjunto de objetivos estratégicos da organização, com indicadores de desempenho vinculados, balanceados em diferentes perspectivas e ligados por relações de causa-e-efeito.

O exposto até o presente momento pode ser resumido da seguinte forma: o plano estratégico surge como resultado do processo de planejamento. Neste plano está definida a estratégia, representada por um conjunto de objetivos, indicadores e metas, onde está descrito como a organização pretende cumprir sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Portanto, o plano estratégico deve explicitar o resultado estratégico buscado pela gestão, bem como os meios para alcançá-los.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos e seus indicadores devem traduzir os resultados estratégicos que serão buscados pela gestão. O sucesso da gestão pública é garantido pela maximização do valor entregue à sociedade atendendo aos usuários dos serviços prestados com total qualidade e consumindo a menor quantidade de recursos. Ou seja, a gestão deve focar na efetividade, eficácia e eficiência, respectivamente.

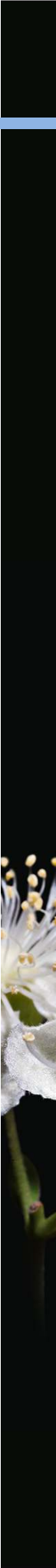
O princípio da eficiência foi introduzido na administração pública brasileira em 1998, mas, para alguns, o mais interessante seria buscar o princípio da eficácia e, para outros, o da efetividade.

Toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

- Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, de seu sucesso.
- Eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo, ou seja, uma relação entre custos e benefícios. A eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. Não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios; ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização.

À medida que o gestor se preocupa em fazer certo “as coisas”, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Mas ao verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). Nem sempre se é eficiente e eficaz ao mesmo tempo. Uma organização pode ser eficiente e não ser eficaz e vice-versa. O ideal é ser igualmente eficiente e eficaz.

É importante incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício ao público-alvo. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na



medida em que essa indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Ela é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser o mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas.

O conceito de efetividade não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito. À medida que aumentam as preocupações com a melhoria da qualidade do Estado, as preocupações com eficiência e efetividade vão se sobrepondo às limitadas questões de ajuste fiscal. A eficiência tem foco na relação custo/benefício, enquanto efetividade se concentra na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas.

DEFINIÇÃO DA VISÃO DE FUTURO

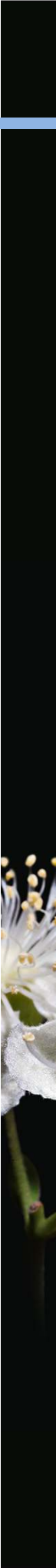
A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia. A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto.

Iniciando o trabalho de construção do Mapa Estratégico Geral, como forma de estabelecer o “norte” para a cidade-piloto, no primeiro Workshop, foi construída e validada a Visão de Futuro que se pretende alcançar num marco de 10 anos.

Após uma fase de debate e construção coletiva, o grupo formulou e aprovou a seguinte frase:

“Ser referência em Qualidade de Vida com Justiça Social”

Tal declaração passou a ser referencial para todas as reflexões subsequentes e “pano de fundo” para a proposição dos grandes desafios que a cidade-piloto terá para concretizar sua Visão de Futuro.

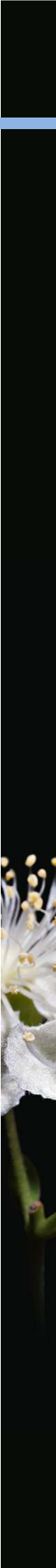


Tais desafios foram traduzidos, no mesmo workshop, em “entregas”, ou seja, na proposta de valor que será entregue para a sociedade e que representa o sucesso da visão:

- Ética, Moralidade e Cidadania;
- Transparência e Acesso Garantido à Informação;
- Sensação de Segurança;
- Bem Estar da Família;
- Crianças e Adolescentes Integrados;
- Integração Social, Econômica e de Segurança da AMIB;
- Empresa Competitivas;
- Idosos Integrados;
- Jovens Protagonistas;
- Ambiente Protegido e Preservado;
- Garantia de Oportunidade, Emprego e /ou Renda.

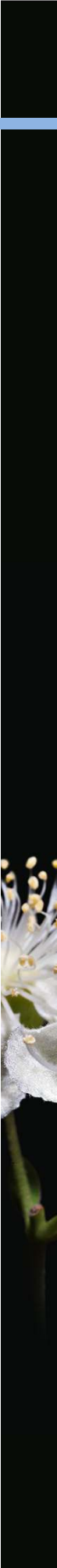
Em um segundo Workshop, o grupo estabeleceu os fatores críticos para o alcance dos resultados esperados, nas diversas áreas de Estado. Tais fatores podem representar uma situação ou circunstância que, se bem conduzida, garante o alcance de um objetivo e devem receber constante atenção e acompanhamento por parte dos gestores. Os fatores críticos são importantes para facilitar a priorização das iniciativas que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos:

- Ética, Moralidade e Cidadania:
 - Educação de qualidade;
 - Justiça ágil e eficiente para todos;
 - Mídia livre e responsável;
 - Sociedade engajada e participativa;
 - Redes sociais e responsáveis;
 - Pleno emprego;
 - Saúde e segurança.
- Transparência e Acesso Garantido à Informação:
 - Educação de qualidade;
 - Mídia livre e responsável;
 - Sociedade engajada e participativa;
 - Redes sociais e responsáveis.

- 
- Sensação de Segurança:
 - Justiça ágil e eficiente para todos;
 - Participação comunitária;
 - Pleno emprego;
 - Igualdade social;
 - Policiamento preventivo e inteligente;
 - Educação;
 - Esporte, lazer e cultura;
 - Capacitação profissional;
 - Informação e transparência;
 - Programas sociais e de saúde pública;
 - Integração e parceria;
 - Educação integral.

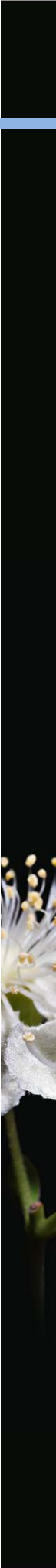
 - Família:
 - Moradia;
 - Alimentação;
 - Segurança;
 - Saúde;
 - Emprego e Renda;
 - Assistência;
 - Cultura e lazer;
 - Transporte;
 - Educação;
 - Saneamento básico;
 - Planejamento familiar;
 - Esporte;
 - Participação comunitária.

 - Crianças e Adolescentes:
 - Núcleos familiares estruturados;
 - Educação integral;
 - Esporte, cultura e lazer;
 - Proteção à saúde;
 - Moradia;
 - Transporte;

- 
- Segurança e estabilidade social e econômica;
 - Proteção quanto à violência;
 - Alimentação nutricional.

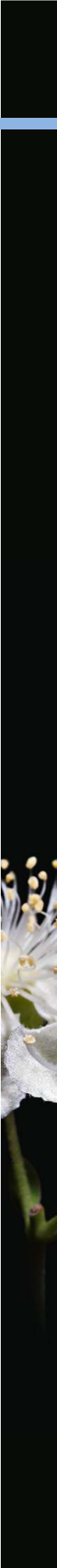
 - Integração Social, Econômica e de Segurança da AMIB:
 - Planejamento integrado nas áreas sociais e econômicas da AMIB;
 - Monitoramento e avaliação de programas governamentais na AMIB;
 - Incentivo à ampliação de empreendedorismo econômico;
 - Transporte;
 - Educação;
 - Segurança;
 - Política para descentralização das atividades populacional na AMIB;
 - Política de descentralização do atendimento à saúde na AMIB.

 - Empresa:
 - Tributação;
 - Parceria entre Estado e Iniciativa Privada (Escola);
 - Fomento econômico (Banco, Fundos, ONG's, Organizações Governamentais);
 - Logística (Escoamento da Produção – Portuária, Transporte, Armazenamento);
 - Gestão de Pessoas (Capacitação, Treinamento e Reciclagem);
 - Transparência;
 - Segmentação Produtiva (Controle, Desenvolvimento e Fomento);
 - Infraestrutura (vias de acesso, transporte, urbanização);
 - Educação;
 - Informalidade;
 - Garantia de cadeias produtivas e competitivas por área geográfica;
 - Políticas de Incentivo Fiscal com contrapartida social;
 - Identificação das vocações regionais e polos produtivos;
 - Incentivo a inovação;
 - Profissionalização da mão de obra e da empresa;
 - Formalização e inserção nas cadeias produtivas;
 - Políticas de Incentivo com linhas de créditos para as micro e pequenas empresas.

- 
- Idosos:
 - Reinserção econômica (reciclagem, requalificação);
 - Integração;
 - Mobilidade;
 - Lazer e Moradia;
 - Atenção à saúde;
 - Terapias ocupacionais.

 - Jovens:
 - Educação de qualidade;
 - Incentivo ao primeiro emprego;
 - Empreendedorismo;
 - Lazer, Cultura e Esporte;
 - Saúde;
 - Violência e Drogas;
 - Mobilidade urbana;
 - Renda familiar;
 - Desorganização familiar;
 - Mídia e ética (educação).

 - Ambiente:
 - Preservação e conservação ambiental;
 - Criação de pequenas áreas de proteção ambiental;
 - Educação Ambiental;
 - Criação de cadeia logística de escoamento de RSU;
 - Regulamentação e consolidação das áreas de proteção ambiental já existentes (100 parques);
 - Criação do mapa ambiental da AMIB;
 - Aplicação e fiscalização SDUC;
 - Programas de Incentivo a participação da população nas ações de preservação;
 - Controle da ocupação territorial;
 - Regularização e controle de áreas consolidadas e ocupadas;
 - Implantação de sistemas de tratamento de água e esgoto;
 - Adoção de novas tecnologias ambientais (Biotecnologia);
 - Ampliação da estrutura de fiscalização ambiental;
 - Ampliação da rede de águas pluviais;

- 
-
- Eliminação dos lixões e aterros sanitários com adoção de usinas de tratamento de RSU;
 - Recuperação de áreas degradadas.

 - Garantia de Oportunidade, Emprego e /ou Renda:
 - Educação e Qualificação Profissional;
 - Implantação e valorização de escolas técnicas;
 - Regulamentação e fiscalização das leis trabalhistas;
 - Intermediação de mão de obra;
 - Linhas de crédito de incentivo ao empreendedorismo.

CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO GERAL

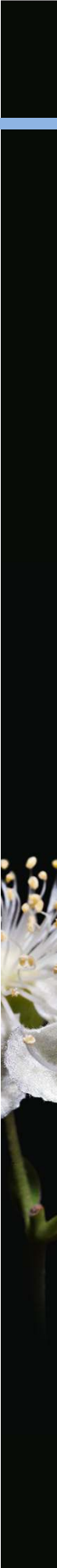
A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico institucional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que retrate a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da visão institucional. Para tanto, construiu-se o mapa estratégico, ferramenta que apresenta de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. Aponta, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis da organização e as políticas públicas produzem resultados finalísticos. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores da organização.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela organização, a forma como suas ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

Em um terceiro Workshop, a partir dos fatores críticos para o sucesso da concretização da estratégia declarada na Visão de Futuro e à luz da fundamentação necessária, a Estratégia foi traduzida em um conjunto de objetivos estratégicos que determinam o desempenho esperado para a gestão de longo prazo. Esses objetivos foram organizados em um mapa estratégico, segmentados em campos de resultados e, posteriormente, serão avaliados pelos indicadores a serem propostos.

O Governo existe para atuar com foco na geração de valor para a sociedade que pode ser segmentada em diversos destinatários. A busca pela geração de valor é guiada por políticas públicas que direcionam as ações do Governo. Para a implementação das ações e das políticas públicas, o Governo necessita desenvolver recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Esses itens formam os três campos de resultados do Mapa Estratégico. Os objetivos estratégicos foram organizados nesses três campos de resultados seguindo a relação de causa e efeito estabelecida entre eles:

- Resultados para os Destinatários das Políticas Públicas;
- Pilares das Políticas Públicas;
- Recursos.



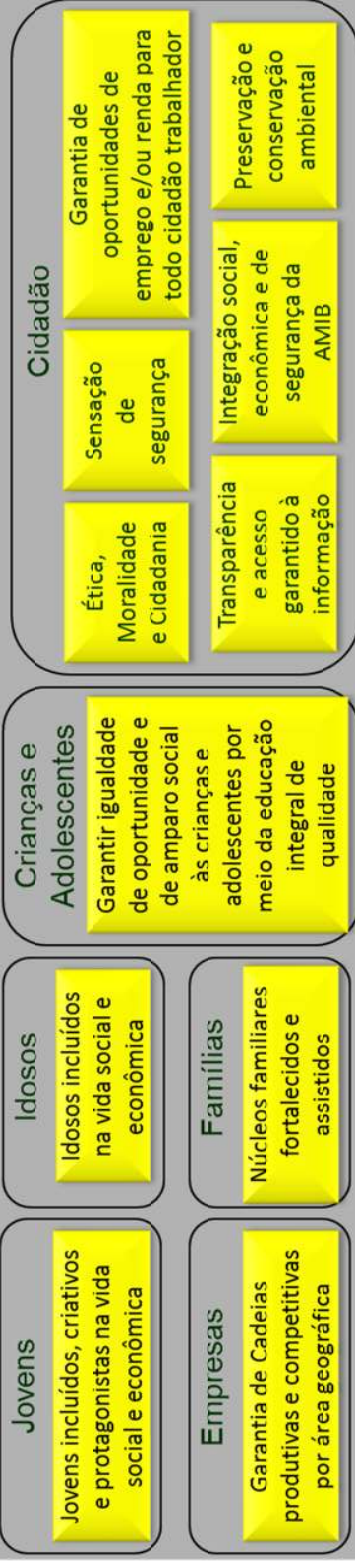
A utilização de um Mapa para apresentação e representação da estratégia facilita a compreensão, comunicação e alinhamento de todos os envolvidos com a sua posterior execução.

O Mapa Estratégico gerado tem por objetivo servir de modelo para o detalhamento da estratégia, a implementação e o gerenciamento do impacto da estratégia na geração de valor público.

Os modelos de gestão de desempenho destinados a implementar a estratégia da organização devem ser capazes de traduzi-la para todos os níveis da instituição, tornando-a capaz de atuar efetiva e conscientemente em prol da realização dos objetivos definidos.

Visão: Ser referência em Qualidade de Vida com Justiça Social.

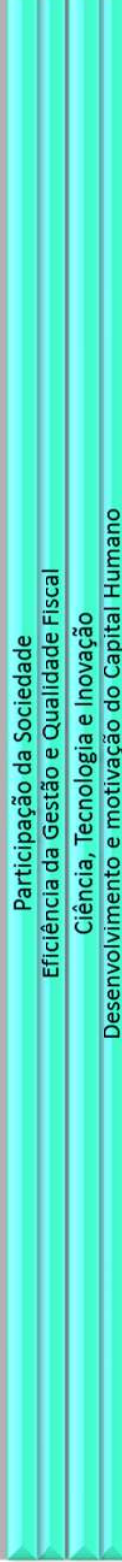
Resultado para os Destinatários das Políticas Públicas



Pilares das Políticas Públicas



Recursos



PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA OS DESTINATÁRIOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Define os resultados que o Governo deve gerar para alcançar sua visão e maximizar a entrega de valor para a sociedade.



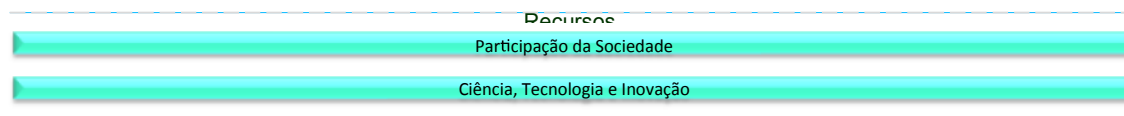
PERSPECTIVA DOS PILARES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Retrata as políticas públicas prioritárias nos quais devemos buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar os resultados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional.



PERSPECTIVA DOS RECURSOS

Retrata os recursos necessários à estruturação e execução das políticas públicas, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas.



PROPOSIÇÃO DE INDICADORES E DEFINIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

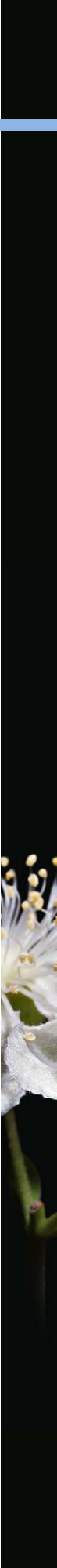
Finalizada a elaboração do Mapa Estratégico Geral, para garantir que este possa ser gerenciado de forma eficiente, o grupo foi orientado no processo de proposição dos potenciais indicadores de cada objetivo estratégico da perspectiva de “**resultados voltados aos destinatários**”. Esses indicadores devem ser utilizados para mensurar a evolução dos objetivos e devem ser adequados conforme as características da cidade-foco.

Lista de Indicadores Finalísticos a ser utilizada como base para a seleção dos mais oportunos e adequados ao Mapa Estratégico Geral construído para a cidade de Brasília (piloto do projeto):

- Integração social, econômica e de segurança da AMIB:
 - Índice de discrepância entre os PIB's por RA e Municípios;
 - Índice de discrepância entre os PIB's per capita por RA e Municípios;
 - Índice de trabalhadores que se deslocam entre RA's e Municípios;
 - Índice de oferta de serviços públicos (especialização e espacialização);
 - Índice de delitos metropolitanos (especialização).

- Jovens incluídos, criativos e protagonistas na vida social:
 - Índice de emprego entre os jovens;
 - Índice de empreendedorismo entre os jovens;
 - Índice de escolaridade;
 - Índice de evasão escolar;
 - Índice de jovens em cargos públicos.

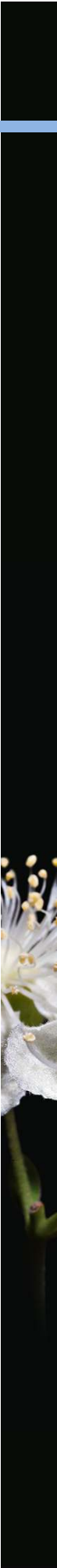
- Idosos incluídos na vida social e econômica:
 - Índice de idosos empregados;
 - Índice de participação dos idosos em atividade de lazer e saúde;
 - Renda per capita do Idoso;
 - Índice de idosos chefes de família;
 - Índice de idosos matriculados no ensino fomal;
 - Índice de alfabetização digital.

- 
- Garantir igualdade de oportunidade e de amparo social às crianças e adolescentes por meio da educação integral de qualidade:
 - Índice de alfabetização dos responsáveis na educação formal;
 - Índice de aprovação e reprovação;
 - Índice de distorção idade x série;
 - Índice de analfabetismo;
 - Índice de evasão;
 - Índice de jovem infrator;
 - Índice de violência contra a criança e adolescente;
 - Índice de crianças e adolescentes viciados em drogas;
 - Índice de vagas em creches x demanda.

 - Garantia de oportunidades de emprego e/ou de renda para todo cidadão trabalhador:
 - Índice de ocupação da atividade formal;
 - Índice de pessoas na informalidade;
 - Índice de seguro desemprego;
 - Índice de salário médio;
 - Índice de crescimento de postos de trabalho.

 - Garantia de Cadeias produtivas e competitivas por área geográfica:
 - Índice de crescimento (novas) de empresas;
 - Índice de crescimento de faturamento das empresas;
 - Índice de mortalidade de empresas;
 - Índice de empreendedorismo;
 - Número de patentes criadas;
 - Índice de custo Brasil;
 - Número de APL's desenvolvidos.

 - Núcleos familiares fortalecidos e assistidos:
 - Índice de casais com filhos;
 - Índice de casais sem filhos;
 - Índice de famílias assistidas por programas sociais;
 - Índice de mães solteiras;
 - Índice de pais solteiros;
 - Índice de órfãos (assistidos por parentes, orfanatos, adotados);
 - Índice de drogados e outros vícios;

- 
- Índice de analfabetos;
 - Índice de ocupação do chefe da família;
 - Índice de patologias mentais;
 - Índice de jovens infratores;
 - Índice de pessoas vivendo na rua;
 - Índice de separação e união.
- Ética, Moralidade e Cidadania:
 - Índice de corrupção;
 - Índice de nepotismo;
 - Índice de ficha limpa;
 - Índice de transparência;
 - Índice de criminalidade;
 - Índice de trabalho voluntário;
 - Índice de atividade cívica (símbolos nacionais);
 - Índice de igualdade social;
 - Índice de igualdade de oportunidades;
 - Índice de suicídios;
 - Índice de educacional da população carcerária.
- Preservação e conservação ambiental:
 - Índice de áreas protegidas na região;
 - Índice de desmatamento na região;
 - Índice de áreas queimadas;
 - Índice de domicílios atendidos por coleta de resíduos sólidos urbanos (RSU), rede de água e de esgoto;
 - Índice de urbanização (pavimentação, energia, arborização, etc.);
 - Índice de emissão de CO2 e demais poluentes;
 - Índice de lixo tratado em aterros, lixões e/ou usinas de tratamento (RSU);
 - Índice da extensão da rede de captação de águas pluviais;
 - Índice da qualidade da água dos rios e lagos;
 - Índice de aumento da frota de veículos;
 - Índice da perda de superfície vegetal;
 - Índice de espécies em extinção.

- **Transparência e acesso garantido à informação:**
 - Índice de domicílios com acesso à internet;
 - Índice de horas de noticiários em rádio e TV;
 - Índice de publicações literárias;
 - Índice de circulação de periódicos;
 - Índice de acessos a banco de dados informacionais;
 - Índice de acessos a bibliotecas, cinemas, teatros e museus.

- **Sensação de segurança:**
 - Índice de sensação de segurança;
 - Índice de criminalidade;
 - Índice de homicídios;
 - Índice de crimes contra pessoas;
 - Índice de acidentes veiculares com ou sem vítimas fatais;
 - Índice de crime contra o patrimônio;
 - Índice de inquéritos abertos e concluídos;
 - Índice de mandatos de prisão não cumpridos;
 - Índice de população carcerária;
 - Índice de locais periciados.

Concluída a lista de indicadores voltados para mensurar o alcance dos resultados para os destinatários, o grupo iniciou a reflexão sobre os indicadores a serem utilizados para monitorar e avaliar os objetivos estratégicos do campo de “**Resultados dos Recursos**”. Além dos indicadores foram identificados os fatores críticos para cada recurso. Esses fatores serão importantes para a identificação de projetos que garantirão os recursos necessários para o sucesso da estratégia. Seguem abaixo os indicadores e fatores críticos organizados conforme os Recursos listados no Mapa:

Ciência, Tecnologia e Inovação

- **Indicadores:**
 - Índice de produção científica;
 - Número de patentes;
 - Recursos investidos (R\$ em milhões) (público e privado);
 - Índice de cumprimento do ANS (Acordo de Nível de Serviço).

- Fatores Críticos:
 - Integração da comunicação dos órgãos do Governo;
 - Incentivo a incubadoras e parques tecnológicos;
 - Identificação e apoio a estudantes de alta habilidade;
 - Incentivo à educação científica (bolsas, prêmios, concursos e olimpíadas);
 - Apoio à atividade de invenção;
 - Existência de instituições de pesquisa com infraestrutura e recursos humanos adequados;
 - Marco legal facilitador;
 - Incentivo à tecnologia social;
 - Cooperação nacional e internacional;
 - Financiamento e incentivo do Governo;
 - Comunicação e Integração dos centros acadêmicos, empresariais e do Governo;
 - Existência de política;
 - Governança de TI;
 - Contrato de Gestão.

Eficiência da Gestão e Qualidade Fiscal

- Indicadores:
 - Índice de produtividade do servidor público;
 - Índice de alcance dos resultados planejados;
 - Índice de qualidade do serviço público;
 - Índice de avaliação do público-alvo por ações e projetos;
 - Número de representantes da sociedade;
 - Índice de execução orçamentária;
 - Índice de implementação de projetos (cumprimento de prazos);
 - % de PIB como investimento;
 - Índice de arrecadação x custeio.

- Fatores Críticos:
 - Aperfeiçoar o uso do orçamento participativo;
 - GESPÚBLICA (ISO dos órgãos públicos);
 - Reforma Institucional (eg.: reduzir burocracia);
 - Meritocracia;

- Órgãos tipicamente de Estado com autonomia (Política de Estado);
- Eficiência em Compras e Contratação de Serviço;
- Marco Regulatório para Contratação de Serviços;
- Terceirização e Quarteirização;
- Concurso público e contratação dos concursados.

Desenvolvimento e motivação do Recurso Humano

- Indicadores:
 - Índice de Clima Organizacional;
 - Índice de desempenho dos servidores;
 - Índice de absenteísmo;
 - Índice de aposentadoria;
 - *Gap* de competência.

- Fatores Críticos:
 - Política de formação inicial em consonância com Mercado de Trabalho;
 - Política de Plano de Carreira;
 - Política de Educação Continuada, incluindo cursos em instituições nacionais e estrangeiras;
 - Política de avaliação institucional;
 - Política de avaliação de desempenho;
 - Política de premiação de desempenho;
 - Condições básicas de trabalho;
 - Política de participação efetiva na gestão pública;
 - Política de apoio às mães servidoras públicas;
 - Política de pesquisa de satisfação;
 - Certificação para cargos estratégicos;
 - Excelência na gestão do recurso humano para evitar greves e na gestão de conflitos para superar a greve;
 - Despartidarização do exercício das funções públicas;
 - Valorização do servidor de carreira (talento) para nomeação em cargos de chefia.

Participação da Sociedade

- Indicadores:
 - Número de conselhos participativos;
 - Índice de demandas nas ouvidorias;
 - Índice de associados a Entidades de Bairro;
 - Índice de população atendida pelo terceiro setor;
 - Índice de projetos executados pelo Governo e sugeridos e/ou solicitados pela população;
 - Número de Associações de Pais e Mestres atuantes;
 - Índice de abstenção e votos em branco e nulo;
 - Número de manifestações registradas na SSP;
 - Número de petições e abaixo assinados ao poder público.

- Fatores críticos:
 - Partidarização e manipulação dos movimentos sociais;
 - Campanhas de incentivo à participação;
 - Transparência, comunicação e acesso à informação;
 - Incentivo ao voluntariado;
 - Incentivo financeiro para as Prefeituras ou Associações Comunitárias;
 - Integração e parcerias.

CONCLUSÃO

Finalizada a segunda etapa do projeto com a consolidação do Mapa Estratégico Geral, com seus objetivos, indicadores e declaração de fatores críticos, constitui-se assim, o Plano Estratégico macro organizado para a cidade de Brasília.

Este plano destina-se a todos os gestores que lidam com temas vinculados às funções de planejamento e gestão pública, especialmente Governadores, Prefeitos e Secretários. Para sua plena utilização, o gestor público deve adaptá-lo à realidade de seu município.

Os próximos passos envolvem o desdobramento do Mapa Estratégico Geral em Mapa Estratégico e projetos para cada área do Governo, deixando clara sua contribuição para o sucesso dos objetivos estratégicos do Governo.

Vale lembrar, entretanto, que, assim como todos os planos, a estratégia aqui descrita deve ser revisada anualmente. A versão ora apresentada é fruto da exploração da metodologia desenvolvida pela Fundação Dom Cabral (FDC) e do conhecimento e experiência dos profissionais de referência convidados a participar e contribuir no processo.