CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO GERAL

Acordo de Parceiros de Implementação
SA 463/2013

Agosto/2013

ibict
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FDC
DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

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

CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO GERAL

Acordo de Parceiros de Implementação SA 463/2013

AGOSTO/2013

Adm. Fernando de Paula
Gerente de Projetos FDC
Responsável pela apresentação do produto

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.

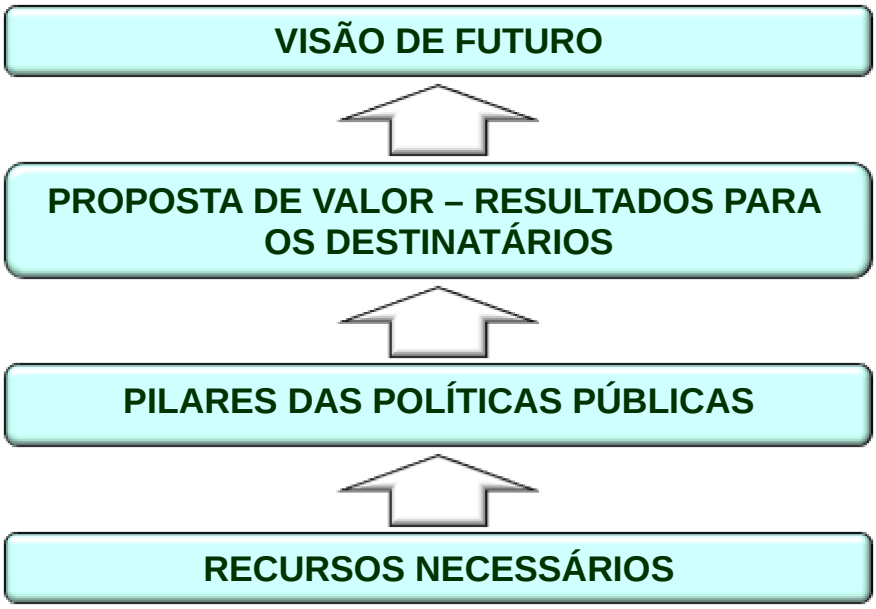
Daí o grande desafio proposto, estabelecer e executar uma estratégia de crescimento e que esta seja sustentável a partir dos vários pontos de vista envolvidos neste ambiente.

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 alcança-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 inicitaivas 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.

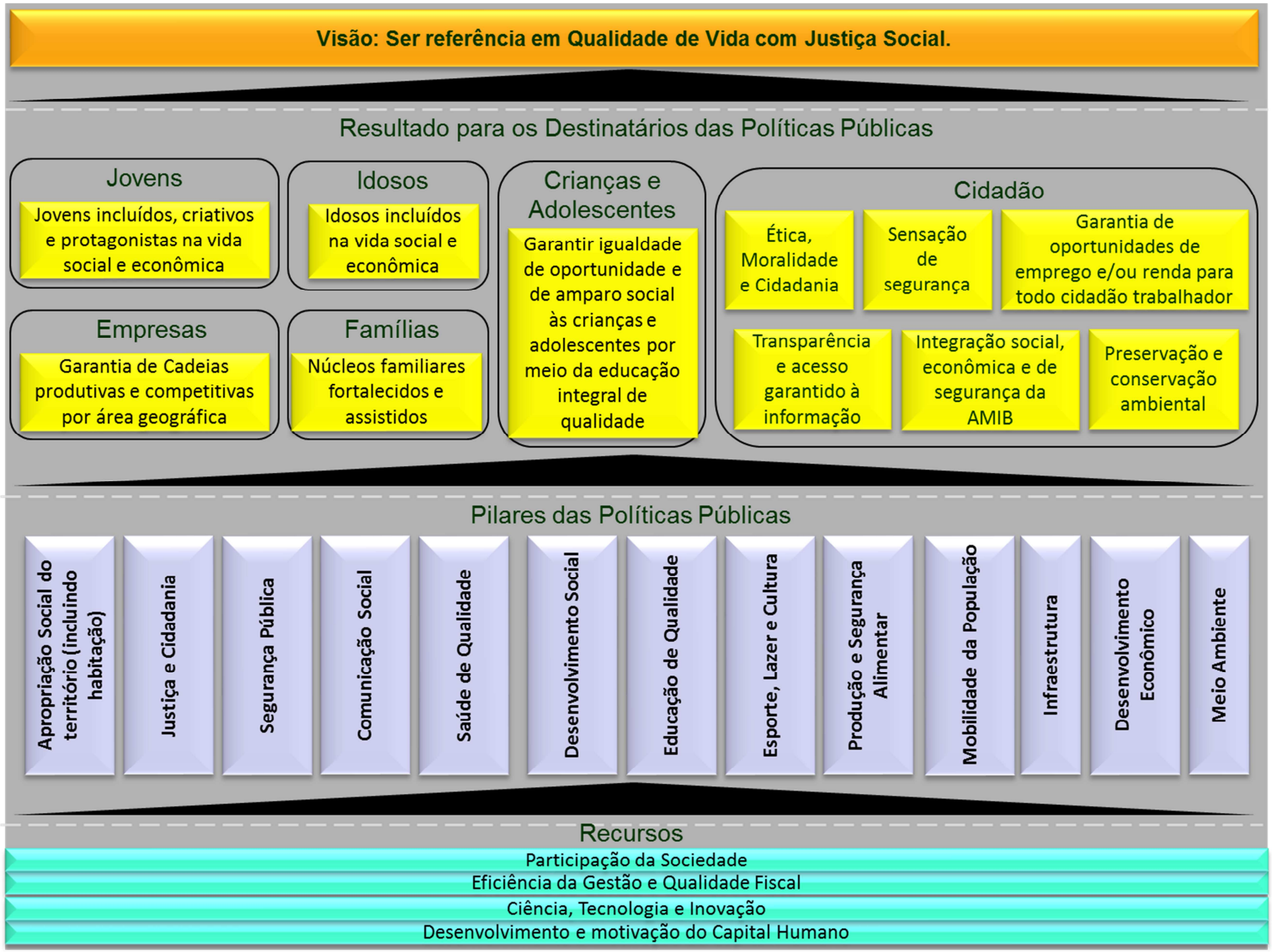
O Governo existe para atuar com foco na geração de valor para a sociedade que pode ser segmentada em diversos destinatários. A busca pela geração de valor é guiada por políticas públicas que direcionam as ações do Governo. Para a implementação das ações e das políticas públicas, o Governo necessita desenvolver 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.

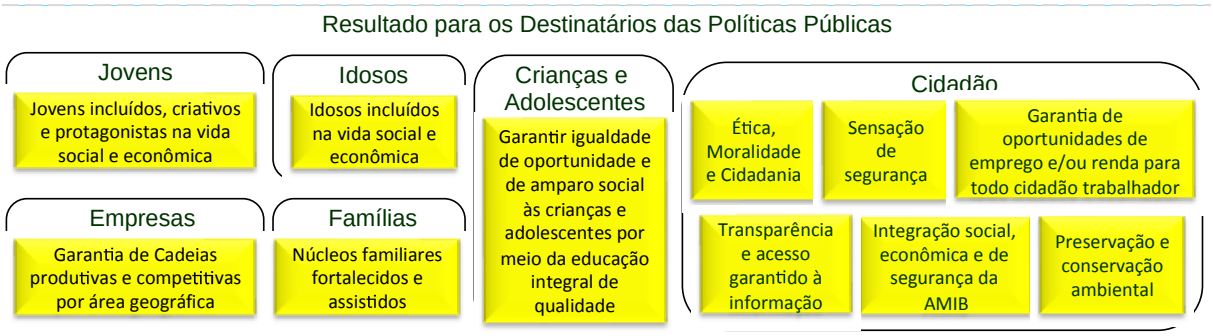
O Mapa Estratégico gerado tem por objetivo servir de modelo para o detalhamento da estratégia, a implementação e o gerenciamento do impacto da estratégia na geração de valor público.

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
Jovens
Jovens incluídos, criativos e protagonistas na vida social e econômica
Idosos
Idosos incluídos na vida social e econômica
Crianças e Adolescentes
Garantir igualdade de oportunidade e de amparo social às crianças e adolescentes por meio da educação integral de qualidade
Cidadão
Ética, Moralidade e Cidadania
Sensação de segurança
Garantia de oportunidades de emprego e/ou renda para todo cidadão trabalhador
Transparência e acesso garantido à informação
Integração social, econômica e de segurança da AMIB
Preservação e conservação ambiental
Empresas
Garantia de Cadeias produtivas e competitivas por área geográfica
Famílias
Núcleos familiares fortalecidos e assistidos
Pilares das Políticas Públicas
Apropriação Social do território (incluindo habitação)
Justiça e Cidadania
Segurança Pública
Comunicação Social
Saúde de Qualidade
Desenvolvimento Social
Educação de Qualidade
Esporte, Lazer e Cultura
Produção e Segurança Alimentar
Mobilidade da População
Infraestrutura
Desenvolvimento Econômico
Meio Ambiente
Recursos
Participação da Sociedade
Eficiência da Gestão e Qualidade Fiscal
Ciência, Tecnologia e Inovação
Desenvolvimento e motivação do Capital Humano

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.

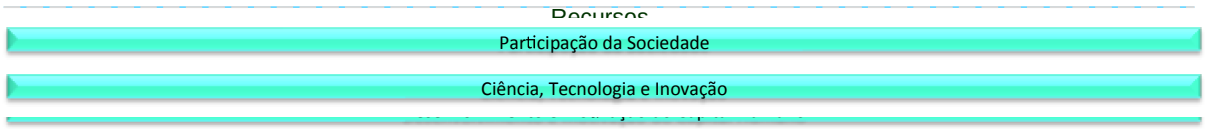


PERSPECTIVA DOS PILARES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

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 (espacialização).

- 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 contribuiçãoo 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.