



Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

**2012**



**GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO**  
PREFEITURA DA CIDADE  
DO RIO DE JANEIRO



# SUMÁRIO – PARTE 1

## GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO A MARCA CARIOCA

### **PREFÁCIO**

O RIO EM TRANSFORMAÇÃO, 09

### **PARTE 1**

GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO A MARCA CARIOCA, 13

### **CAPÍTULO 1**

O CONTEXTO DO RIO DE JANEIRO, 17

- PANORAMA HISTÓRICO
- O CENÁRIO DO RIO DA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI
  - Contexto Interno
  - Contexto Externo

### **CAPÍTULO 2**

A MUDANÇA COMEÇA DE IMEDIATO, 35

- OS PRIMEIROS 100 DIAS
- FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE LIDERANÇA
- SANEAMENTO FINANCEIRO
- CRIAÇÃO DE UM “ESCRITÓRIO DE SOLUÇÕES”
- APROXIMAÇÃO COM O SETOR PRIVADO
- AÇÕES DE TRANSPARÊNCIA
- NECESSIDADE DE UM PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

### **CAPÍTULO 3**

#### **A MARCA CARIOCA DA GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO, 45**

- FOCO, DISCIPLINA E PRAGMATISMO
- O MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO
- O PLANEJAMENTO
- A EXECUÇÃO E O CONTROLE

### **CAPÍTULO 4**

#### **A GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO NA PRÁTICA: OS RESULTADOS, 55**

- ROMPENDO O CICLO DE DESINVESTIMENTO
  - Racionalização da Gestão Fiscal
  - Captação de Recursos através de fontes alternativas
- ESTIMULANDO A INTEGRAÇÃO
  - Central de Atendimento 1746
  - Centro de Operações do Rio de Janeiro
  - Criação da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos
  - UPP Social
- AGINDO COM OUSADIA
  - Mobilidade Urbana
  - Quebra de Paradigmas na Gestão da Educação
  - Organizações Sociais
  - Rio em Ordem
  - Cartão Família Carioca
  - Gestão de Resíduos
  - Formando Líderes

### **CAPÍTULO 5**

#### **OLHANDO PARA O FUTURO DO RIO, 91**

- UM PROJETO MAIS AMBICIOSO
- O NOVO CENÁRIO DA CIDADE
- PLANO ESTRATÉGICO 2013 – 2016
- ASPIRAÇÕES E DESAFIOS

**SUMÁRIO – PARTE 2**  
GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO  
PASSO A PASSO

## **PARTE 2**

– INTRODUÇÃO, 113

– O MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO, 114

- Definição da Visão e do Plano Estratégico

  - 1ª Fase - Definição da Visão e das Metas

  - 2ª Fase - Desenho do Plano Estratégico

- Aplicação e Institucionalização do Plano Estratégico

  - 1. Criação de Equipes de Apoio à Entrega

  - 2. Plano de Ação e Acordo de Resultados

  - 3. Rotinas de Acompanhamento

  - 4. Cultura de Alto Desempenho

## **ANEXO**

– O MODELO DE CONSTRUÇÃO DAS PPPs, 180

**PREFÁCIO**  
O RIO EM  
TRANSFORMAÇÃO

Um dos grandes desafios de qualquer gestor público é garantir a maior eficiência possível na sua administração. Isto significa entregar um serviço no prazo estabelecido, no custo esperado e de boa qualidade à população. Mas também priorizar projetos cujos resultados serão úteis e duradouros, manter as receitas saneadas e se guiar por um planejamento com metas claras a curto e longo prazo.

Embora este conjunto de regras não constitua novidade para grandes empresas ou instituições de destaque, ele é pouco usual à boa parte da administração pública brasileira, que se pauta muitas vezes pela intuição do gestor ou por influência política. A administração da Prefeitura do Rio de Janeiro que teve início em 2009 decidiu por outro caminho: se guiar pelas melhores práticas de gestão, absorvendo experiências de sucesso tanto no setor privado como na esfera pública.

Isto se traduziu em tomar medidas estratégicas como a melhoria dos canais de comunicação da Prefeitura com a população, que permitiu entender as reais demandas da cidade e eleger prioridades. Ou no pagamento de bônus por desempenho para os servidores municipais, como se faz em muitas empresas de grande porte, melhorando a satisfação e a produtividade dos funcionários. Mas a mudança mais importante foi o desenvolvimento de um Plano Estratégico, com metas muito claras a curto e longo prazo, e cercado por uma estrutura que garante seu funcionamento na prática.

Hoje, a Prefeitura do Rio sabe exatamente onde pretende que o município esteja daqui a 20 anos, e cada medida que toma ou projeto que inicia são priorizados de acordo com os impactos que eles trarão para o cumprimento destes objetivos futuros. A busca por resultados passou a ser um norte para a Prefeitura, e isto se reflete na postura de cada um dos seus gestores, que se orientam por três palavras de ordem: foco, disciplina e pragmatismo.

Esta nova cultura mudou a realidade da administração municipal. Em quatro anos, conseguimos ficar muito mais eficientes e preparados para o futuro. E os resultados para a cidade foram significativos. A Prefeitura conseguiu executar projetos que estavam há mais de uma década na gaveta, encontrou caminhos alternativos de financiamento e melhorou a qualidade dos serviços prestados à população.

Esta é uma experiência que merece ser compartilhada, sobretudo num país onde a administração pública tem tantos desafios a vencer. Daí a razão do presente livro, que conta a história de como a mudança aconteceu, apresenta as principais inovações e detalha cada passo da Prefeitura neste processo. Ele pode servir de referência para que outras administrações municipais aproveitem e adaptem alguns destes exemplos para sua realidade local. Sabemos que não existem soluções únicas, mas os erros e acertos da experiência carioca certamente irão contribuir para o avanço da gestão pública brasileira.

*Eduardo Paes, Prefeito do Rio de Janeiro*





## **PARTE 1**

# GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO A MARCA CARIOCA

## **APRESENTAÇÃO – UM PLANO PARA O RIO**

A Cidade do Rio de Janeiro atravessou um longo período de esvaziamento político e econômico depois que deixou de ser a capital do país, em 1960. Por décadas, o município perdeu sua capacidade de pensar grande, não se organizou em torno de um projeto de desenvolvimento de longo prazo e assistiu a muitos de seus talentos deixarem a cidade em busca de oportunidades em outras partes do país.

Este cenário trouxe reflexos negativos até recentemente. Em 2009, a administração que assumiu a Prefeitura decidiu enfrentar essa situação. Pautada pelas melhores práticas de gestão, com foco em resultados, a Prefeitura começou a caminhar com passos determinados para um projeto de longo prazo muito bem delineado. A marcha inequívoca nesta trajetória, somada a um ciclo virtuoso de acontecimentos favoráveis à cidade, permitiu vislumbrar um futuro auspicioso para o Rio de Janeiro.

Este livro conta a história de como este processo aconteceu. As circunstâncias históricas que levaram o município à decadência e a um longo período de incertezas, o cenário em 2009 - quando a administração decidiu-se pela transformação da cidade - a adoção de um modelo de Gestão de Alto Desempenho, o estabelecimento de um objetivo de longo prazo e a criação de um Plano Estratégico. Trata também das dificuldades encontradas pelo caminho e das soluções criativas adotadas para contorná-las. Ao longo de todo esse percurso, a liderança do projeto coube à Casa Civil, por delegação do prefeito.

Na segunda parte da publicação, o leitor vai encontrar um detalhamento metodológico da concepção de Gestão de Alto Desempenho e uma explicação de como as melhores práticas de gestão foram adaptadas à realidade carioca. Tudo isso para mostrar que o Rio de Janeiro nunca perdeu sua capacidade de se reinventar: ela esteve apenas adormecida. Agiu com criatividade quando foi preciso e soube absorver experiências vindas de fora.

O livro se destina a pessoas interessadas em transformar a gestão pública brasileira e conhecer a experiência emblemática do Rio de Janeiro. A Prefeitura está ciente de que qualquer progresso na gestão municipal só é possível quando existe engajamento de seus funcionários e participação e cobrança por parte da sociedade. E divulgar as experiências e desafios que enfrenta é também uma forma de estimular esta aproximação.

O que este livro testemunha é apenas o começo de um processo de evolução que ainda tem um longo caminho a percorrer daqui. As bases sólidas para um futuro grandioso já foram fundadas, mas é preciso dar prosseguimento às medidas estruturantes e focar na melhoria contínua do novo modelo de gestão. Somente desta maneira o Município do Rio de Janeiro – premiado para ser palco da final da próxima Copa do Mundo e sede dos Jogos Olímpicos de 2016 – vai se consolidar num futuro próximo como a melhor cidade do Hemisfério Sul para se trabalhar, viver e conhecer.

*Pedro Paulo Carvalho Teixeira, Secretário-Chefe da Casa Civil*





# **CAPÍTULO 1**

## O CONTEXTO DO RIO DE JANEIRO

– PANORAMA HISTÓRICO

– O CENÁRIO DO RIO DA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI

- Contexto Interno

- Oportunidades de melhoria em áreas chave do desenvolvimento social

- Tolerância à desordem

- Saúde financeira minada

- Isolamento político

- Prefeitura distante do cidadão

- Contexto Externo

- Crise econômica mundial

- Jogos Olímpicos de 2016

- Política de Segurança

- Novas perspectivas para a indústria do Petróleo



# O CONTEXTO DO RIO DE JANEIRO

## – PANORAMA HISTÓRICO

A cidade do Rio de Janeiro foi palco dos principais acontecimentos históricos do país. Maior porto brasileiro no século XIX, foi a única cidade das Américas que abrigou uma corte europeia, convertendo-se, com a vinda da Família Real em 1808, no centro de decisões do Império Português. Por 200 anos foi capital do país, atravessando o período monárquico e republicano. No princípio do século XX, tinha o maior PIB do Brasil e o parque industrial mais diversificado. Alcançou um nível de especialização no comércio sem paralelo em qualquer outra capital brasileira.

Esta trajetória gloriosa sofreu uma fratura a partir de 1960, quando a capital federal foi transferida para Brasília. O processo de mudança levou quase duas décadas para ser concluído, e não veio acompanhado por uma proposta de reinserção estratégica da cidade no cenário nacional. Sem os investimentos federais destinados à capital da República, o Rio de Janeiro ficou à deriva, e não conseguiu encontrar uma vocação que restabelecesse seu prestígio nacional.

Este processo de decadência demorou a ser percebido, embora desde a década de 1970 o ritmo de crescimento da economia na cidade, e também no estado, fosse metade da média nacional. A percepção da real dimensão da crise só veio na década de 1980, quando o país mergulhou em dificuldades financeiras e o Rio de Janeiro sentiu este impacto de maneira muito mais acentuada. Em outubro de 1988, em razão da queda na arrecadação, problemas advindos dos altos índices de inflação no país e descuido da própria gestão, a Prefeitura do Rio decretou sua insolvência financeira. Os funcionários deixaram de receber seus salários e pararam de trabalhar durante três meses. Apenas a coleta de lixo foi mantida no município, evitando uma tragédia maior.

## **“Sem fontes alternativas de receita, e com um histórico de isolamento político que limita os repasses estaduais e federais.”**

Este trauma assinalou o momento mais pungente de decadência da antiga capital do Império. A partir daí, a cidade viveu surtos esporádicos de recuperação. A Constituição de 1988 garantiu maior repasse de verbas aos estados e municípios permitindo que a Prefeitura se reorganizasse financeiramente. No princípio dos anos 1990, a população assistiu a um gradual restabelecimento econômico e urbanístico, o que permitiu resgatar um pouco de sua autoestima perdida. Foram realizadas obras de pavimentação, drenagem e uma importante reconfiguração paisagística em toda a orla carioca.

Momentos promissores como este, embora trouxessem mais confiança à população, nunca foram perenes. A realização de obras importantes em geral era sucedida por períodos de abandono. E a cada momento de equilíbrio financeiro seguia-se outro de penúria. Sem fontes alternativas de receita, e com um histórico de isolamento político que limita os repasses estaduais e federais, a Prefeitura passou as últimas décadas com o orçamento estrangulado, e descuidou de áreas importantes como os serviços de conservação da cidade.

Esta conjunção de fatores minou a autoestima do carioca. Em 2006, uma pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade em parceria com a Macroplan, mostrou que 63% da população acreditava que o Rio estaria muito pior em 20 anos. Em outra pesquisa, encomendada em 2008 pela ONG Rio Como Vamos, 36% dos cariocas afirmaram não ter orgulho de morar no Rio de Janeiro, e que 61% acreditavam que sua qualidade de vida havia piorado em relação ao ano anterior.

Tal cenário impunha uma série de desafios à gestão da Prefeitura, e à administração iniciada em 2009. Embora a cidade estivesse em melhor situação que na década de 1980, e o próprio país atravessasse uma fase promissora, seria preciso enfrentar dificuldades arraigadas como a falta de confiança da população em relação ao poder público, os índices ainda preocupantes em várias áreas do desenvolvimento humano, a falta de diálogo com outras esferas de governo e a limitação orçamentária. Somado a estes desafios mais urgentes, a Prefeitura teria de desenvolver um projeto de governo que vislumbrasse um futuro para a cidade nas próximas décadas. Um plano com objetivos a longo prazo, e que reunisse condições práticas para se tornar mais do que uma carta de boas intenções.

## – O CENÁRIO DO RIO NA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI

### • Contexto Interno

#### Oportunidade de melhoria em áreas chave do desenvolvimento social

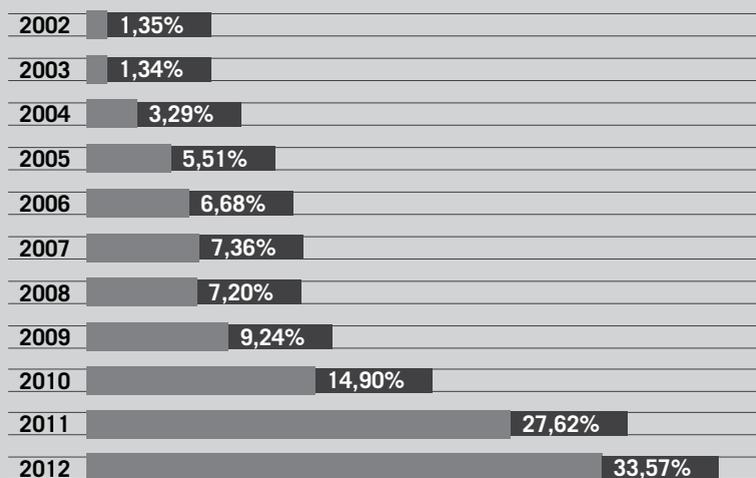
Na primeira década dos anos 2000, o Rio de Janeiro precisava avançar muito em campos importantes do desenvolvimento social como saúde, educação, habitação e transporte. O desafio, presente em todo o município, era mais notado em regiões com menor índice de desenvolvimento humano como a Zona Oeste, uma área de crescimento mais intenso. As soluções demandariam fortes investimentos em várias áreas, mas também exigiriam a reformulação de algumas políticas públicas do município.

#### Saúde

A cidade do Rio de Janeiro apresentava, na época, a pior cobertura de atenção primária entre as capitais brasileiras. Isso significa dizer que o município ficava totalmente à margem da principal política de saúde pública do país. A atenção primária, que prioriza a prevenção, gerando economia no tratamento de doenças e melhor qualidade de vida para a população, foi a estratégia de aceitação mundial adotada pelo Governo Federal na década de 1990. No Rio, sua cobertura só ultrapassou a casa dos 10% em 2010.

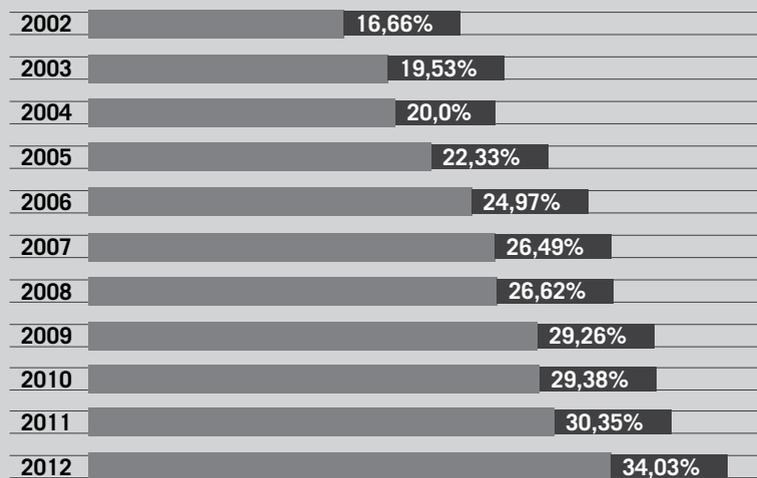
#### PORCENTAGEM DA POPULAÇÃO COBERTA PELO PROGRAMA DE SAÚDE DA FAMÍLIA, POR CAPITAL

##### Rio de Janeiro



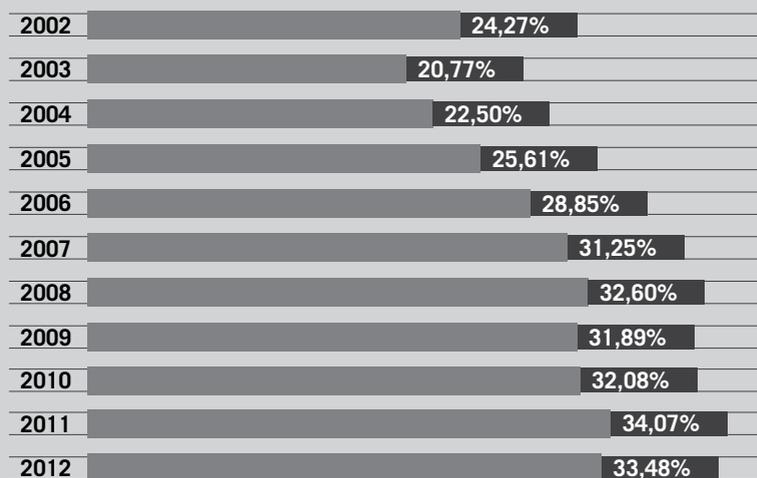
FONTE: Ministério da Saúde

### São Paulo



FONTE: Ministério da Saúde

### Curitiba

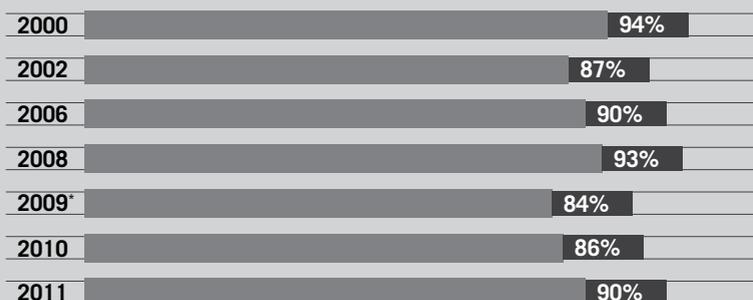


FONTE: Ministério da Saúde

## Educação

A rede de ensino municipal havia adotado, desde 2000, um programa de aprovação automática que permitia ao aluno passar de ano sem uma avaliação semestral. O modelo, defendido por vários educadores, não teve uma aplicação eficaz no município, e sua consequência mais imediata foi estimular a falta de empenho por parte dos estudantes. Com este sistema, as altas taxas de aprovação transmitiam uma falsa percepção de que o ensino estaria alcançando seus objetivos, ao mesmo tempo em que havia um considerável índice de analfabetismo funcional nas escolas.

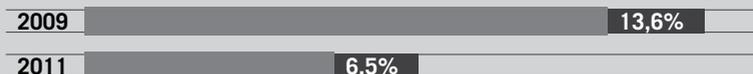
### PERCENTUAL DOS ALUNOS APROVADOS NA REDE MUNICIPAL



\* Fim da aprovação automática

FONTE: Secretaria Municipal de Educação

### PERCENTUAL DE ANALFABETOS FUNCIONAIS FREQUENTANDO ENTRE O 4º E O 6º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL



FONTE: Secretaria Municipal de Educação

### TAXA DE EVASÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL

2000	4,61%
2001	4,05%
2002	4,29%
2003	2,97%
2004	2,87%
2005	3,16%
2006	2,95%
2007	3,17%
2008	2,61%
2009	3,19%
2010	2,36%
2011	2,31%

FONTE: Secretaria Municipal de Educação

### Transportes

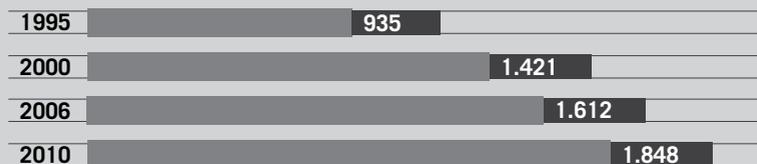
Ao mesmo tempo em que a oferta de crédito e a melhora do padrão econômico permitiram a expansão no uso de automóveis particulares, a lentidão e a falta de qualidade desestimularam a utilização do transporte público. O resultado foi uma migração dos meios coletivos para os veículos privados, e o conseqüente travamento no trânsito da cidade.

### MOVIMENTO ANUAL DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS POR ÔNIBUS, TREM E METRÔ NO MUNICÍPIO DO RIO R\$ Milhão

1995	1.383
2000	1.211
2006	1.061
2010	1.159

FONTE: IBGE

### **FROTA DE AUTOMÓVEIS NO MUNICÍPIO DO RIO R\$ Mil**

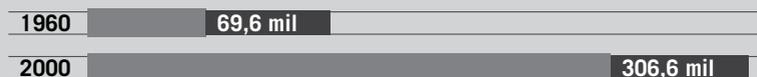


FORNTE: IBGE

### **Habitação**

O município do Rio tinha um déficit de aproximadamente 300 mil moradias. O crescimento das favelas, esperado em qualquer grande metrópole, era potencializado pela falta de fiscalização por parte do poder público e ausência de um programa eficaz de acesso à habitação.

### **NÚMERO DE DOMICÍLIOS LOCALIZADOS EM FAVELAS NO MUNICÍPIO**



FORNTE: IBGE





## **“A população carioca foi se habituando a conviver com a desordem.”**

### **Tolerância à desordem**

A administração do Rio de Janeiro desenvolveu importantes, entretanto pontuais, programas no combate à desordem urbana. São exemplo disso o Rio Orla, implantado na década de 1990, que diminuiu o estacionamento irregular nas praias e o comércio ilegal, bem como o Núcleo de Controle Urbano, criado em 1993, que ajudou a ordenar os ambulantes na cidade. Nunca houve, no entanto, uma política continuada neste sentido, que estabelecesse regras claras e as fizesse cumprir.

Com este histórico, a população carioca foi se habituando a conviver com a desordem. Na primeira década de 2000, isso se refletia na rotineira ocupação das calçadas por automóveis particulares, excesso de ambulantes exercendo atividade econômica nas ruas sem qualquer tipo de controle e grande quantidade de publicidade instalada sem critérios objetivos de regulação. Em regiões de alto crescimento demográfico e grande especulação imobiliária, como a Zona Oeste, observou-se construções erguidas de maneira ilegal, ocupando terrenos públicos, zonas de proteção ambiental e áreas de risco.

Embora suportando a convivência com a desordem, a população carioca não estava satisfeita. Segundo pesquisa da ONG Rio Como Vamos, realizada em 2008, 53% dos cariocas considerava ruim ou muito ruim a ocupação das calçadas por automóveis e 44% achava o mesmo da invasão do espaço público pelo comércio ambulante.

### **Saúde financeira minada**

Depois que se recuperou da falência de 1988, a Prefeitura teve oportunidade de sanear suas contas com a ajuda de mecanismos criados na esfera federal. Foi o caso da nova partilha de recursos federais com estados e municípios estabelecida na Constituição de 1988, e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – FUNDEF, que possibilitou o aumento de repasses estaduais para investir em educação nos municípios. Além disso, a Prefeitura também conseguiu angariar recursos adicionais em momentos específicos, como na década de 1990, quando lançou títulos no mercado internacional. Mas nunca atingiu uma situação financeira confortável e duradoura.

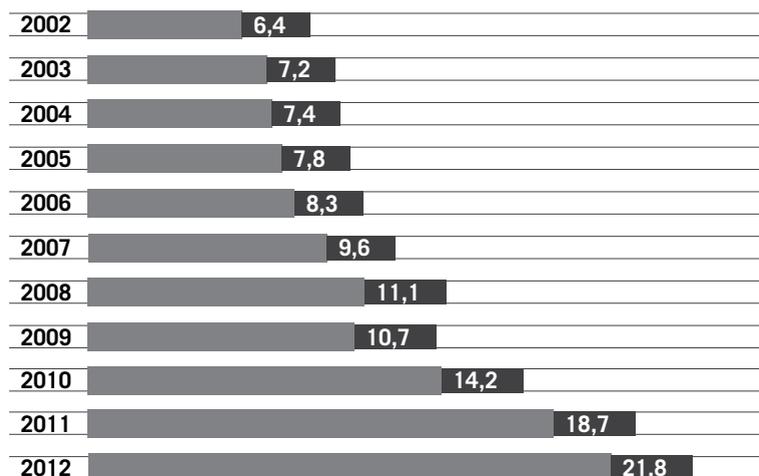
Se por um lado as sucessivas administrações optaram corretamente por não onerar a população, evitando o aumento de tributos, por outro não lograram

obter receitas alternativas. Com o orçamento sempre apertado, a Prefeitura foi perdendo sua capacidade de investimento.

No início de 2009, a administração encontrou o orçamento praticamente engessado. Cerca de 9% do total estava comprometido com o pagamento de juros de uma dívida de R\$ 8,5 bilhões contraída com a União e com bancos. Além disso, quase metade do orçamento era gasto com pagamento de pessoal, índice que se aproximava perigosamente do chamado “limite prudencial”, de 51,3% – limite estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF - Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2004)\*, acima do qual ficam proibidos reajustes de salário e novas contratações. Com isso, a margem de investimento representava apenas 2% dos recursos do Tesouro.

\* Legislação que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal

#### **ORÇAMENTO DA PREFEITURA R\$ Bilhão**



FONTE: Secretaria Municipal de Fazenda

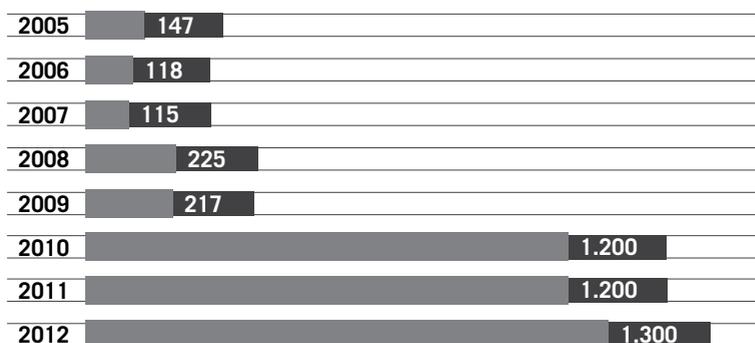
## Isolamento político

Nos últimos 30 anos, a falta de articulação política com o Governo Federal e Estadual levou o Rio de Janeiro a uma posição de isolamento. Embora as causas fossem divergências partidárias e ideológicas dos gestores das três esferas, o reflexo foi uma asfixia financeira no município, com repasses federais e estaduais menores do que se esperaria para a segunda maior cidade do país e em comparação às outras grandes metrópoles brasileiras.

Isso ficou patente em 2007, quando um evento de porte internacional como os Jogos Pan-Americanos, realizado na cidade, foi financiado quase que integralmente pela Prefeitura, com pequena ajuda federal, causando um grave desequilíbrio nas contas municipais. Quem mais perdeu com este tipo de divergência foi o Rio de Janeiro.

## REPASSES DOS GOVERNOS FEDERAL E ESTADUAL PARA O MUNICÍPIO\*

R\$ Milhão



\* Convênios e operações de crédito  
FONTE: Secretaria Municipal de Fazenda

## Prefeitura distante do cidadão

Numa pesquisa realizada em 2008 pela ONG Rio Como Vamos, 58% dos entrevistados disseram não confiar na Prefeitura. O número reflete o grau de distanciamento que havia entre a gestão municipal e o cidadão. A Prefeitura era vista como uma instituição ausente, que não solucionava os problemas do município e despertava desconfiança.

Parte desta insatisfação estava relacionada com a falta de investimentos em serviços de conservação no município, como recapeamento de ruas, coleta de lixo e melhora na iluminação pública, que transmitia uma sensação de inoperância do poder público. Mas uma parcela desta crítica estava relacionada à falta de diálogo. Segundo outra pesquisa, de 2006, feita pelo Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – IETS em parceria com a Macroplan, 96% da população carioca não estava satisfeita com a comunicação do governo com a população.

Para o cidadão, esta impressão se caracterizava no momento em que ele tinha algum problema específico a resolver. A Prefeitura oferecia mais de 70

números telefônicos diferentes para contato, e pouca informação sobre qual deles deveria ser utilizado em cada caso. Sem saber a quem se dirigir, o morador não conseguia estabelecer um diálogo eficiente com o poder público.

## • Contexto Externo

### **Crise econômica mundial**

A crise no sistema bancário dos Estados Unidos, em 2008, disseminou uma incerteza em relação à economia global. No Brasil, o efeito mais visível foi a queda na oferta de crédito, com os bancos mais cautelosos em relação a seus empréstimos e praticando juros mais altos. Havia muita expectativa sobre o grau de contágio da crise na economia brasileira. Para os municípios, isso se traduziu na incerteza em relação à arrecadação de 2009 e dos anos seguintes. A perspectiva seria de queda no orçamento e necessidade de corte de custos.

### **Jogos Olímpicos de 2016**

Em junho de 2008, a cidade do Rio de Janeiro havia sido escolhida oficialmente como candidata à sede dos Jogos de 2016, concorrendo com Tóquio, Madrid e Chicago. Era a primeira vez na história que o Brasil teria a chance real de sediar uma Olimpíada, e a possibilidade de ser realizada no Rio de Janeiro era uma oportunidade única para a cidade. Não apenas pela visibilidade que um evento deste porte proporcionaria, mas também pelas perspectivas de novos investimentos tanto públicos quanto privados.

### **Política de Segurança**

Também em 2008, o governo estadual do Rio iniciou um programa para implantar as Unidades de Polícia Pacificadora, ou seja, o policiamento comunitário, em áreas dominadas pelo tráfico de drogas e pela milícia. O projeto conseguiu retomar para o controle do Estado mais de 20 comunidades que estavam sob o domínio de um poder armado paralelo. A iniciativa resultou numa maior integração destas áreas ao tecido urbano do Rio de Janeiro e numa redução significativa dos principais índices de criminalidade do município.

### **Novas perspectivas para a indústria do Petróleo**

O aumento na exploração petrolífera da Bacia de Campos na última década já havia dado um impulso para o crescimento econômico e geração de empregos no estado do Rio. Com o anúncio da descoberta de petróleo na camada do pré-sal, em 2007, este setor ganhou uma outra dimensão. As novas reservas fariam dobrar a produção de petróleo no Brasil, e o estado do Rio seria um dos maiores beneficiados, tanto no reparte dos *royalties* como na ampliação da indústria petrolífera, com a vinda de novas empresas e unidades de pesquisa para a região.





## **CAPÍTULO 2**

A MUDANÇA COMEÇA DE  
IMEDIATO

- OS PRIMEIROS 100 DIAS
- FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE LIDERANÇA
- SANEAMENTO FINANCEIRO
- CRIAÇÃO DE UM “ESCRITÓRIO DE SOLUÇÕES”
- APROXIMAÇÃO COM O SETOR PRIVADO
- AÇÕES DE TRANSPARÊNCIA
- NECESSIDADE DE UM PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO



# A MUDANÇA COMEÇA DE IMEDIATO

## – OS PRIMEIROS 100 DIAS

O início de qualquer governo eleito democraticamente é um momento decisivo. Em primeiro lugar porque a sociedade que o elegeu espera que ele mostre a que veio logo nas medidas iniciais, e cobra pelo que foi prometido durante a campanha. Depois porque os primeiros passos são fundamentais no desencadeamento das realizações que virão na sequência. Os tradicionais balanços de 100 dias ou de seis meses de governo cumprem, neste sentido, a dupla função de prestar contas à sociedade e calibrar internamente os rumos da gestão que se inicia.

Quando uma nova administração assumiu a Prefeitura em 2009, diante do cenário cheio de desafios que foi apresentado no capítulo anterior, havia algumas medidas imediatas e imprescindíveis a tomar. Assim como outras administrações municipais fizeram no passado, a nova gestão eliminou cargos considerados prescindíveis, auditou as contas internas e bloqueou parte do orçamento. Honrando os compromissos de campanha, também procurou implementar logo neste primeiro momento boa parte do que havia prometido a curto prazo. Nos primeiros 100 dias de gestão, a Prefeitura apresentou à população um balanço com cada promessa de campanha e seu estágio de implantação naquele momento.

O mais poderoso diferencial da nova gestão, no entanto, não estava nestas medidas pontuais, mas numa filosofia administrativa que adotou de imediato. Ela se resumia em ter foco numa Gestão de Alto Desempenho. Em outras palavras, isso significava que para cada medida administrativa tomada deveria se pensar na sua eficiência e no seu efeito a longo prazo. Esta foi a marca desta gestão desde o princípio, e o pano de fundo de todas as suas iniciativas.

A chamada Gestão de Alto Desempenho da Prefeitura estava pautada em três valores fundamentais: foco em resultados, pragmatismo e disciplina. Estas três características deveriam ser reconhecidas em cada decisão tomada. Ou seja, ao invés de agir somente pela necessidade ou intuição, a Prefeitura passou a agir com método.

Esta marca foi uma constante em ações como a escolha do secretariado, o restabelecimento da saúde financeira do município e a opção por desenvolver um planejamento de longo prazo. Os tópicos que o leitor verá a seguir exemplificam este modo de atuação. Tais medidas, tomadas nos primeiros 100 dias, foram fundamentais para o desencadeamento das realizações que vieram na sequência, entre elas a implantação do Plano Estratégico ao final do primeiro ano de governo.

## **– FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE LIDERANÇA**

A escolha do secretariado municipal foi orientada por uma concepção básica: dar prioridade a gestores com expertise na sua área de atuação. Embora esta prerrogativa seja elementar para qualquer formação de equipe, ela nunca foi uma prática usual na gestão pública. Desta vez, a Prefeitura optou por escolher uma equipe técnica, selecionando pessoas reconhecidas seja por serem estudiosos da sua área, ou pela experiência progressa na administração pública ou na iniciativa privada.

A pasta da Saúde foi entregue a um médico cardiologista com experiência em gestão de hospitais e centros de pesquisa. Para a Educação, foi indicada uma administradora de empresas com grande vivência na área pública. A Secretaria de Fazenda passou a ser gerida por uma economista que dirigiu bancos públicos e privados no país. A de Urbanismo, por um engenheiro que já havia trabalhado na Prefeitura e foi responsável por importantes projetos urbanísticos no município. Ao priorizar este tipo de perfil, pela primeira vez a Prefeitura destinou mais de 80% do seu orçamento à administração de gestores técnicos.

**“Foco em resultados, pragmatismo e disciplina.  
Estas três características deveriam ser  
reconhecidas em cada decisão tomada.”**

#### **– SANEAMENTO FINANCEIRO**

A primeira medida da nova administração foi anunciar um pacote com 40 decretos para reorganizar a estrutura administrativa da Prefeitura, e que promovia uma redução sensível no custeio da máquina, ao mesmo tempo em que abria caminho para a busca de fontes alternativas de receita. A meta era economizar R\$ 1,5 bilhão por ano, o que representava 15% do orçamento municipal, montante necessário para reequilibrar as contas num primeiro momento. Foi determinada uma auditoria em todos os contratos de obras, fornecimento de material e prestação de serviços para a Prefeitura. Desde então, a gestão orçamentária passou a ser controlada diretamente pelo Prefeito, que estabeleceu uma rotina de reuniões semanais para liberar recursos para cada secretaria.

Entre os 40 decretos também ficou determinado que a Secretaria de Fazenda deveria apresentar um plano para a implantação da Nota Fiscal de Serviços Eletrônica – Nota Carioca – no município. O objetivo era modernizar o sistema de arrecadação do Imposto Sobre Serviço – ISS, reduzindo a burocracia e aumentando a receita. O resultado do projeto, logo no primeiro ano, foi um acréscimo de R\$ 140 milhões no orçamento.

#### **– CRIAÇÃO DE UM “ESCRITÓRIO DE SOLUÇÕES”**

Foi criada uma equipe com cerca de 30 profissionais na Secretaria da Casa Civil com a missão de encontrar soluções criativas para novos e antigos problemas do município. Era um grupo especializado em desenvolver projetos em diversas áreas e arquitetar mecanismos para tirá-los do papel. Na prática, a medida fazia da Casa Civil uma grande “incubadora de projetos” para todas as outras secretarias.

Cabia à esta equipe ouvir os gestores da Prefeitura e ajudá-los a estruturar ou retomar iniciativas importantes que estavam sem a devida prioridade, ou desenvolver novas a partir das demandas de cada área. Muitos destes projetos já existiam há anos, mas precisavam ser redesenhados ou necessitavam de alguma alternativa para sua viabilização financeira. O escritório auxiliava na avaliação de abordagens e alternativas, e sua equipe foi empoderada para levar adiante os projetos, que passariam a ser prioridade para a Prefeitura. Com esta expertise, a administração municipal conseguiu viabilizar uma série de iniciativas que de outra forma jamais sairiam do papel.

## **– APROXIMAÇÃO COM O SETOR PRIVADO**

A Prefeitura iniciou uma parceria com a Fundação BRAVA e com o Movimento Brasil Competitivo, organizações que trabalham com a adaptação de ferramentas de gestão do setor privado para melhorar a eficiência da esfera pública. Através desta parceria, a administração municipal contratou o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) para identificar alavancas de aumento de receita na Secretaria de Fazenda e Procuradoria do Município, e melhorar a eficiência dos recursos investidos nas áreas de Saúde e Educação. Este acordo foi estabelecido no acertado pressuposto da utilização de boas práticas de gestão do setor privado na área pública.

## **– AÇÕES DE TRANSPARÊNCIA**

Um acordo firmado com o movimento Rio Como Vamos, organização que monitora os indicadores de desempenho e as políticas públicas da cidade, deu mais transparência à Prefeitura. Através dele, ficou estabelecido que a administração municipal deveria fornecer periodicamente dados sobre seus gastos orçamentários e os resultados obtidos por suas secretarias nas diversas áreas de atuação. Com esta medida, a Prefeitura esperava aproximar o governo da população, que teria instrumentos para fazer críticas e cobrar por melhores resultados. Além disto, foi acrescentado dispositivo à Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro, determinando que os próximos Prefeitos do Rio devem apresentar um plano de metas para seu governo em até 180 dias do início da gestão.

## **– NECESSIDADE DE UM PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO**

As administrações dos anos 80 e 90, e início dos anos 2000, desenvolveram diversos planos para solucionar problemas nas áreas mais críticas da cidade. Alguns deles trouxeram um conjunto de iniciativas bastante completo para o município, com um diagnóstico para cada bairro. Contudo, estes planos não previam um sistema de acompanhamento e controle institucionalizado, o que dificultou a sua eficaz execução, ou mesmo a perenização de seus benefícios. Além disso, na maioria dos casos estes planos não foram traduzidos em medidas táticas que transformassem as idéias em ações de real impacto para população.

Quando começou a formatar seu novo modelo de gestão, em 2009, a Prefeitura identificou que uma mudança mais ambiciosa demandaria não só a construção de um plano de longo prazo, mas também o estabelecimento de metas objetivas. A adoção de qualquer projeto de política pública sem que a cidade tivesse uma visão muito clara de suas ambições poderia levar a equívocos e desperdícios. Por isso, a Prefeitura estabeleceu um modelo de gestão centrado no estabelecimento de uma visão de longo prazo para a cidade e um plano estratégico alinhado às boas práticas de gestão, com apoio da consultoria McKinsey & Company. Esse plano deveria ser uma ferramenta de Estado e não de governo. Ou seja, serviria não apenas para um mandato municipal, mas ajudaria a construir uma gestão com resultados sólidos no futuro.







## **CAPÍTULO 3**

### A MARCA CARIOCA DA GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

- FOCO, DISCIPLINA E PRAGMATISMO
- O MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO
- O PLANEJAMENTO
- A EXECUÇÃO E O CONTROLE



# A MARCA CARIOCA DA GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

## – FOCO, DISCIPLINA E PRAGMATISMO

Os três valores básicos que acompanharam o governo desde o início da nova gestão – foco, disciplina e pragmatismo – tiveram papel essencial no momento decisivo que foi o da elaboração do Plano Estratégico. Este instrumento, cuja importância foi identificada logo nos primeiros 100 dias de governo, passaria a guiar os passos da Prefeitura dali em diante. Através dele, a Gestão de Alto Desempenho adotada no município do Rio de Janeiro conseguiu atingir sua dimensão mais forte e emblemática.

O Plano Estratégico teve metas claras e condições objetivas para sua implantação, esquivando-se dos erros cometidos em planos anteriores. Num ponto crucial da história do Rio de Janeiro, ele permitiu que a cidade voltasse a olhar para frente, identificando um caminho a seguir e um lugar específico onde pretendia chegar.

A identidade deste plano estava intimamente ligada com o novo momento da Prefeitura. Ele foi ao mesmo tempo um produto da Gestão de Alto Desempenho e o seu principal motor. O plano jamais ficaria de pé, se a gestão municipal, em paralelo, não criasse um ambiente propício para a sua implantação. Um grande desafio, por exemplo, foi encontrar formas de financiamento para tirar projetos importantíssimos do papel. Sem isso, o plano não teria sido mais do que uma carta de boas intenções.

Este capítulo apresenta a conformação do Plano Estratégico. Trata dos principais mecanismos do plano e como foram implantados. Em seguida, são apresentados os destaques da Gestão de Alto Desempenho, ou seja, iniciativas práticas da Prefeitura que ajudaram a dar suporte ao plano, e que estavam em sintonia com a nova filosofia do governo.

## – O MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

O modelo de Gestão de Alto Desempenho adotado pela Prefeitura do Rio de Janeiro é fundamentado em seis elementos: Visão de Longo Prazo, Plano Estratégico, Equipes de Apoio à Entrega, Plano de Ação e Acordo de Resultados, Rotinas de Acompanhamento e Cultura de Alto Desempenho.

### **a – VISÃO DE LONGO PRAZO**

Delineia aspirações de longo prazo para a cidade articuladas em quatro pilares: social, econômico, ambiental e político. Em 2009, estipulou-se o horizonte de 2020 para a Visão.

### **b – PLANO ESTRATÉGICO**

Norteia as ações da Prefeitura no curto e médio prazo, em alinhamento com as aspirações estabelecidas, e define as diretrizes, metas e iniciativas estratégicas a serem implementadas em áreas de resultados prioritárias. A base da construção do Plano Estratégico é o Plano Diretor da cidade do Rio de Janeiro. Em 2009, estipulou-se o período de quatro anos, até 2012, para o alcance das metas e iniciativas.

### **c – EQUIPES DE APOIO À ENTREGA**

São as equipes necessárias para a correta implantação e monitoramento do Plano Estratégico. Entre elas estão o Escritório de Gerenciamento de Projetos, responsável pelo acompanhamento das iniciativas estratégicas, e a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados, responsável pelo acompanhamento das metas do Plano Estratégico e do Plano de Ação e Acordo de Resultados. Ambas as equipes foram estruturadas na Casa Civil da Prefeitura.

### **d – PLANO DE AÇÃO E ACORDO DE RESULTADOS**

É o detalhamento dos planos de trabalho de cada iniciativa estratégica, para cada secretaria envolvida, contemplando metas, métricas e cronogramas, culminando num acordo de resultados, o qual estabelece um modelo de gestão de desempenho baseado na meritocracia e no monitoramento de indicadores importantes, que avalia e premia servidores com base nos resultados alcançados.

### **e – ROTINAS DE ACOMPANHAMENTO**

São as interações realizadas com objetivo de debater o progresso do plano, solucionar eventuais gargalos e criar engajamento para entrega de resultados. As reuniões de rotina têm a função de facilitar o entrosamento dos diversos órgãos envolvidos nas iniciativas, dada a alta transversalidade dos projetos. Elas têm a participação do Prefeito, dos Secretários e dos representantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos e da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados.

#### f – CULTURA DE ALTO DESEMPENHO

São aspectos comportamentais que influenciam a incorporação da Gestão de Alto Desempenho em todos os níveis da Prefeitura, como a adoção de comunicação transparente e persuasiva, desenvolvimento de talentos e liderança pelo exemplo.



FONTE: Secretaria da Casa Civil

## **– O PLANEJAMENTO**

O Plano Estratégico da Prefeitura foi pensado para ser o principal instrumento de governo para garantir foco e transparência à administração municipal. Ele estabeleceu as prioridades de ação das diversas secretarias e órgãos da Prefeitura, tendo em vista objetivos específicos a curto, médio e longo prazo.

O primeiro passo para materializar este plano foi fixar uma visão para o futuro da cidade. Ou seja, uma ambição de como o município deveria estar na próxima década. Para isto, a Prefeitura ouviu formadores de opinião e cidadãos anônimos, em entrevistas e grupos de discussão, e realizou oficina de trabalhos com gestores municipais, que ajudaram a formatar um objetivo comum. A aspiração definida foi a de fazer do Rio de Janeiro, até 2020, a melhor cidade do hemisfério sul para viver e trabalhar.

Para se atingir esta visão, foram traçadas metas e diretrizes específicas a serem seguidas a curto e médio prazo, ou seja, entre 2009 e 2012. Esta foi uma das características que diferenciou o atual plano das tentativas anteriores, que não obtiveram o mesmo sucesso. A gestão municipal teve foco ao escolher ações prioritárias para cada secretaria, e estabelecer metas concretas que deveriam ser atingidas no curto prazo, evitando o estabelecimento de objetivos genéricos como em planos anteriores. Foi pragmática na medida em que desenvolveu também iniciativas estratégicas – ou seja, medidas práticas – que deveriam ser executadas para ajudar a cumprir cada uma das metas. E agiu com disciplina ao criar rotinas de acompanhamento rigorosas para verificar o andamento do plano.

Para a elaboração do Plano Estratégico, foram estabelecidas dez áreas de resultado prioritárias – Saúde, Educação, Ordem Pública, Emprego e Renda, Infraestrutura Urbana, Meio Ambiente, Transporte, Cultura, Esporte e Lazer, Assistência Social e Gestão e Finanças Públicas. Contemplando cada uma destas áreas, a Prefeitura elaborou 46 metas a serem cumpridas pelas secretarias e órgãos municipais, e 37 iniciativas prioritárias da Prefeitura, que garantiriam o seu atingimento. Estas metas seriam desdobradas anualmente para cada secretaria, que passaram a ter objetivos claros a cumprir.

## **“O Prefeito assumiu liderar uma agenda de reuniões semanais, mensais e trimestrais.”**

### **– A EXECUÇÃO E O CONTROLE**

O estímulo fundamental para que este conjunto de propostas funcionasse foi um mecanismo de premiação financeira. Funcionários e gestores recebem, anualmente, entre meio e dois salários a mais, dependendo do resultado obtido em sua área. As metas são pactuadas através de Acordos de Resultado anuais.

Para monitorar o andamento do plano, foram criadas duas unidades dentro da Casa Civil: a de Monitoramento de Resultados e o Escritório de Gerenciamento de Projetos. A primeira assumiu a missão de detalhar as metas para cada secretaria e acompanhar seu cumprimento, tornando público os resultados de forma periódica. A segunda assumiu o acompanhamento das iniciativas estratégicas, verificando seu andamento e ajudando a solucionar problemas que eventualmente surgem durante sua implantação.

Também foram criadas rotinas de acompanhamento rigorosas. O Prefeito assumiu liderar uma agenda de reuniões semanais, mensais e trimestrais. Toda semana, há reuniões com o representante do Escritório de Gerenciamento de Projetos, para verificar o status das iniciativas estratégicas e ajudar a desobstruir eventuais entraves dos projetos, bem como avaliar os avanços do cumprimento das metas de cada secretaria. Também são realizados eventos mensais com a mesma finalidade, em que participam representantes da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados, e encontros trimestrais com todo o secretariado, quando é feito um balanço dos resultados no período.

A disposição do Prefeito em participar rigorosamente de todas as reuniões e acompanhar de perto os resultados das iniciativas estratégicas foi um grande catalisador para a implantação bem sucedida do plano. O fato do chefe do executivo estar sempre presente e cobrando por resultados ajudou a difundir entre Secretários e demais gestores uma cultura de atenção contínua às metas e iniciativas a serem cumpridas.



50054

376 PAVUNA

RAPID



## **CAPÍTULO 4**

A GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO NA  
PRÁTICA: OS RESULTADOS

– ROMPENDO O CICLO DE DESINVESTIMENTO

- Racionalização da Gestão Fiscal
  - Contenção de despesas
  - Aumento de receita
  - Empréstimo com o Banco Mundial
  - Balanço de resultados do ajuste fiscal
  - Nova percepção do Rio pelas agências de classificação
- Captação de Recursos através de fontes alternativas
  - Saneamento da AP-5
  - Porto Maravilha
  - Parque Olímpico
  - Rio Negócios

– ESTIMULANDO A INTEGRAÇÃO

- Central de Atendimento 1746
- Centro de Operações do Rio de Janeiro
- Criação da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos
- UPP Social

– AGINDO COM OUSADIA

- Mobilidade Urbana
- Quebra de Paradigmas na Gestão da Educação
- Organizações Sociais
- Rio em Ordem
- Cartão Família Carioca
- Gestão de Resíduos
- Formando Líderes



SPORTV

RIO  
PREFEITURA

GOVERNO DO  
Rio de Janeiro

FESTIVAL

## A GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO NA PRÁTICA: OS RESULTADOS

Logo no primeiro ano de gestão, a cidade foi efetivamente escolhida como sede dos Jogos Olímpicos de 2016. A vitória representou a abertura de uma grande oportunidade, mas também uma responsabilidade adicional. Para colocar o município em um novo patamar, como pretendia, a Prefeitura teria o desafio duplo de cumprir as metas do Plano Estratégico e de honrar os compromissos com o legado Olímpico, incluindo um pacote de mais de 20 projetos assumidos com o Comitê Olímpico Internacional.

Para corresponder a esta expectativa, três principais frentes balizaram a primeira onda da Gestão de Alto Desempenho: (I) O rompimento do ciclo de desinvestimento, através da racionalização da gestão fiscal e da adoção de fontes alternativas de captação de recursos e atração de investimentos; (II) A ampliação da integração entre os entes públicos e da proximidade entre a Prefeitura e os cidadãos; (III) A quebra de paradigmas na gestão pública através da adoção de medidas ousadas com foco no longo prazo.

O principal resultado da Gestão de Alto Desempenho foi o atingimento de mais de 80% das metas propostas no plano estratégico até o ano de 2011. Após ter traçado seu plano de vôo, a administração municipal teve a coragem de tomar as decisões e fazer as escolhas, nem sempre fáceis, para conseguir cumprir o prometido para população. Essa capacidade de cumprir as metas deriva não somente de um plano estratégico bem-feito mas de uma estrutura de acompanhamento e monitoramento operacional e eficiente. O casamento de um bom plano de vôo com um constante olhar sobre a máquina possibilitou alcançar os objetivos do período.

## **– ROMPENDO O CICLO DE DESINVESTIMENTO**

O primeiro desafio para viabilizar a execução do Plano Estratégico constituía em reverter a baixa capacidade de investimento da Prefeitura. Boa parte do orçamento estava comprometida com o pagamento de funcionários e juros de uma dívida contraída com o Governo Federal e bancos. Para contornar este problema, a administração municipal promoveu ações para reestruturar suas finanças internas, liberando caixa para investir com recursos próprios em áreas prioritárias como Educação e Saúde. Além disso, a equipe da Casa Civil ficou encarregada de elaborar projetos de investimento com alta atratividade para a iniciativa privada, viabilizando projetos que de outra forma jamais sairiam do papel.

### **• Racionalização da Gestão Fiscal**

Um estudo realizado em 2009 pela Secretaria da Fazenda apontou um dado alarmante: em seis anos, a Prefeitura havia reduzido em 77,5% sua capacidade de investir em novas obras e projetos com recursos próprios – isto é, sem depender de convênios ou empréstimos. Em valores, isso representava uma queda de R\$686 milhões, em 2003, para R\$154,1 milhões em 2009. Era apenas 2% do orçamento total da Prefeitura. Ficou evidente a necessidade de se repensar a estrutura de sustentação da máquina pública, que carregava o fardo de uma dívida volumosa e que, com o crescimento de seus gastos com funcionalismo e a redução de suas receitas, estava estrangulada em sua capacidade de investir. Para isso, foram tomadas as medidas descritas a seguir.

#### **Contenção de despesas**

O pacote com 40 decretos anunciado no início da gestão foi fundamental para ajudar a sanear o orçamento da Prefeitura. Uma das medidas, a que determinava a redução em 30% das despesas com cargos em comissão, proporcionou sozinha uma economia de R\$ 600 milhões aos cofres da Prefeitura. Também foi decretada a redução de 20% nas despesas de custeio das secretarias, com exceção das de Educação e de Saúde, e a suspensão de todos os contratos para obras, fornecimento de materiais e serviços, para serem auditados. Com as medidas iniciais, o gasto com pessoal caiu para 45% do orçamento.

## **“Os moradores do Rio foram estimulados a ajudarem o município na fiscalização do recolhimento do imposto, através de desconto no IPTU“.**

### **Aumento da receita**

A proposta inicial de implantar um sistema de nota fiscal de serviços eletrônica no município deu origem ao projeto Nota Carioca, lançado em 2011. Com ele, a nota fiscal para recolhimento do Imposto Sobre Serviço (ISS) passou a ser emitida e armazenada digitalmente. O sistema foi adotado por hotéis, escolas, cinemas, estacionamentos, academias de ginástica, construtoras e outros segmentos. Além de reduzir os custos com talonário e armazenagem física das notas fiscais, que pelo modelo antigo precisavam ser guardadas por até cinco anos, o projeto aumentou a fiscalização e o controle da arrecadação por parte da Prefeitura.

Os moradores do Rio foram estimulados a ajudarem o município na fiscalização do recolhimento do imposto, através de desconto no IPTU – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana. Com o novo sistema, o consumidor que informa seu CPF – Cadastro de Pessoa Física – no ato de emissão da nota, tem direito a 10% sobre o valor do ISS de crédito para o pagamento do IPTU. Além deste desconto, são realizados sorteios de prêmios de até R\$ 20 mil aos cidadãos que obtêm notas no novo modelo em suas compras.

O objetivo do projeto foi aumentar em 5% a arrecadação do ISS sem aumentar a alíquota. Logo no primeiro semestre de 2011, o montante recolhido foi 16% superior ao do mesmo período de 2010. Em um ano de funcionamento, o projeto proporcionou um acréscimo de R\$ 140 milhões ao orçamento.

Com a Nota Carioca, a Prefeitura também pôde acompanhar em tempo real as operações de prestação de serviço resumidas por atividade, o que ajudaria na gestão do fluxo de receitas oriundas dos impostos. Até o início de 2012, já havia 103.371 estabelecimentos autorizados a emitir a nota eletronicamente e mais de 160 milhões de notas emitidas, o que indica a boa penetração do programa entre a população e as empresas do Rio de Janeiro.

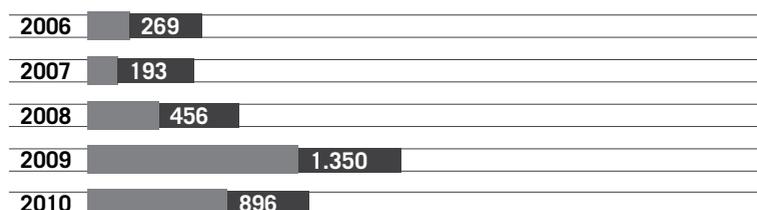
### **Empréstimo com o Banco Mundial**

O Rio de Janeiro foi a primeira cidade do mundo a fazer uma operação de swap de dívida com o Banco Mundial. Neste tipo de operação, uma dívida contraída anteriormente é transferida de um credor para outro com objetivo de renegociar e reduzir as taxas de juro. Este empréstimo só foi possível porque a administração municipal saneou suas contas, ampliou seus programas na área de Saúde e Educação e estabeleceu um plano de metas a serem cumpridas pela Prefeitura. Contrapartidas exigidas pelo banco e que já estavam contempladas entre as iniciativas da Gestão de Alto Desempenho. A articulação da Prefeitura com o Governo Federal também foi imprescindível para a concretização do negócio. A Presidência da República deu seu aval para o empréstimo, fiança estabelecida como pré-condição pelo Banco Mundial.

A operação de US\$ 1,045 bilhão (R\$ 1,84 bilhão) começou a ser negociada em 2009 e só foi concluída em agosto de 2010. A Prefeitura se comprometeu a pagar este valor até 2040, a juros fixos de 3,62% ao ano.

O negócio foi extremamente vantajoso para o orçamento da administração municipal, que estava comprometido em 9% apenas com o pagamento de outra dívida, de R\$ 8,5 bilhões, contraída com a União e com bancos. O dinheiro foi usado para amortizar 20% desta dívida, reduzindo significativamente os juros, o que possibilitou uma economia de R\$ 250 milhões por ano e contribuiu para o aumento da capacidade de investimento da Prefeitura.

### **SUPERÁVIT PRIMÁRIO DA PREFEITURA, POR ANO** **R\$ Milhão**



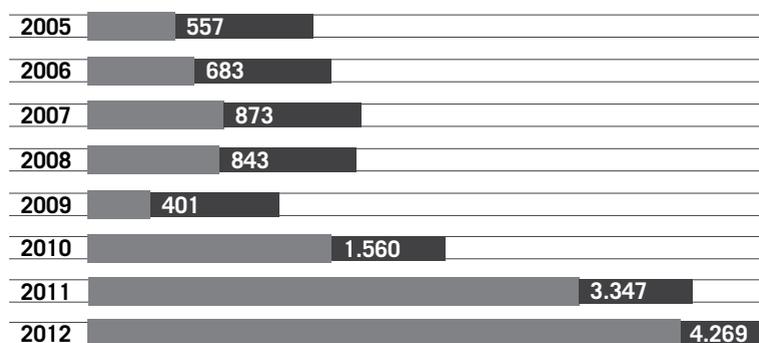
FONTE: Secretaria de Fazenda

### **Balanço de resultados do ajuste fiscal**

Em 2009, o município registrou um superávit primário de R\$1,35 bilhão. Em 2010, o valor equivalia a 12% das receitas, resultado mais expressivo do país naquele ano. Esta poupança que a Prefeitura conseguiu fazer nos dois primeiros anos da nova gestão foi fundamental para ampliar sua capacidade de investimento.

Depois de 2009, considerado um ano de ajustes, a Prefeitura conseguiu gradativamente aumentar a parcela do seu orçamento destinada à realização de obras. Em 2011, a fatia das despesas para este fim bateu 17,9%, muito acima da proporção alcançada pelos estados de São Paulo, Minas Gerais e pelo Governo Federal. Em valores absolutos, foram R\$ 3,347 bilhões executados. Convém ressaltar que no 1º semestre de 2012 foram executados R\$ 4,269 bilhões, o que corresponde a 19,5% do total do orçamento.

**INVESTIMENTO EM OBRAS REALIZADO PELA PREFEITURA, POR ANO  
(INCLUINDO VALORES DE CONCESSÕES E EMPRÉSTIMOS)  
R\$ Milhões**



FONTE: Secretaria de Fazenda

**Nova percepção do Rio pelas agências de classificação**

As medidas de saneamento fiscal da Prefeitura e o empréstimo com o Banco Mundial foram reconhecidos pelas agências de classificação de risco. Levando em conta sua saúde financeira, a agência de investimentos Moody's conferiu à cidade, em 2010, o "investment grade". Em dezembro de 2011, outra agência, a Fitch, também concedeu ao Rio o grau de investimento, com nota de crédito igual à conferida à União, BNDES, Banco do Brasil e Petrobras. No ano seguinte, a Standard & Poor's tomou a mesma iniciativa.

Os relatórios das agências destacaram principalmente três fatores de melhora: o histórico de expressiva performance financeira, a prudência nos gastos e a sustentabilidade da dívida, favorecida pelo empréstimo do Banco Mundial. Segundo eles, as operações financeiras da cidade demonstraram uma forte capacidade de recuperação às desacelerações econômicas da época. Os resultados, melhores que os esperados em 2010, indicavam a sustentabilidade do desempenho fiscal. Todas estas observações apontavam para uma cidade com contas saneadas e com um ambiente de negócios bastante favorável para novos investidores.

## • **Captação de Recursos Através de Fontes Alternativas**

Além do aumento da capacidade de investir em novos projetos com seu próprio orçamento, a Prefeitura buscou fontes alternativas de recursos para viabilizar as iniciativas contempladas no Plano Estratégico e as obras relacionadas aos Jogos Olímpicos de 2016. O objetivo era focar seu orçamento em áreas prioritárias como Saúde e Educação, e identificar quais projetos poderiam ser financiados de forma alternativa. Esta opção exigiu um esforço de criatividade por parte dos gestores municipais na busca de soluções inovadoras, e uma maior aproximação com a iniciativa privada.

Alguns casos de sucesso exemplificam o esforço da Prefeitura em se aproximar dos entes privados, criando leis específicas para viabilizar as Parcerias Público Privadas – PPPs – no município. Esta proximidade era fundamental para viabilizar a realização de projetos que, se dependessem exclusivamente de verbas públicas, provavelmente não sairiam do papel. É o caso da concessão do saneamento da AP-5, do Porto Maravilha e do Parque Olímpico.

Em paralelo, a Prefeitura do Rio também adotou uma postura mais proativa na atração de investimentos para a cidade. Com a criação da Rio Negócios, a administração municipal passou a estabelecer um canal de diálogo com investidores privados que complementaria a estratégia de captação de recursos para projetos estruturantes.

### **Saneamento da AP-5**

O projeto de construção da rede de saneamento da Área de Planejamento 5 (AP-5) do município do Rio é a maior concessão pública do gênero no país. Um consórcio privado formado pelas empresas Foz do Brasil e Saneamento Ambiental Águas do Brasil irá investir R\$ 1,6 bilhão na construção de 19 estações de tratamento de esgoto e 221 elevatórias, ao longo de 25 anos. A Prefeitura não precisará fazer nenhum desembolso para a realização desta obra. Pelo contrário, vai receber parte dos dividendos.

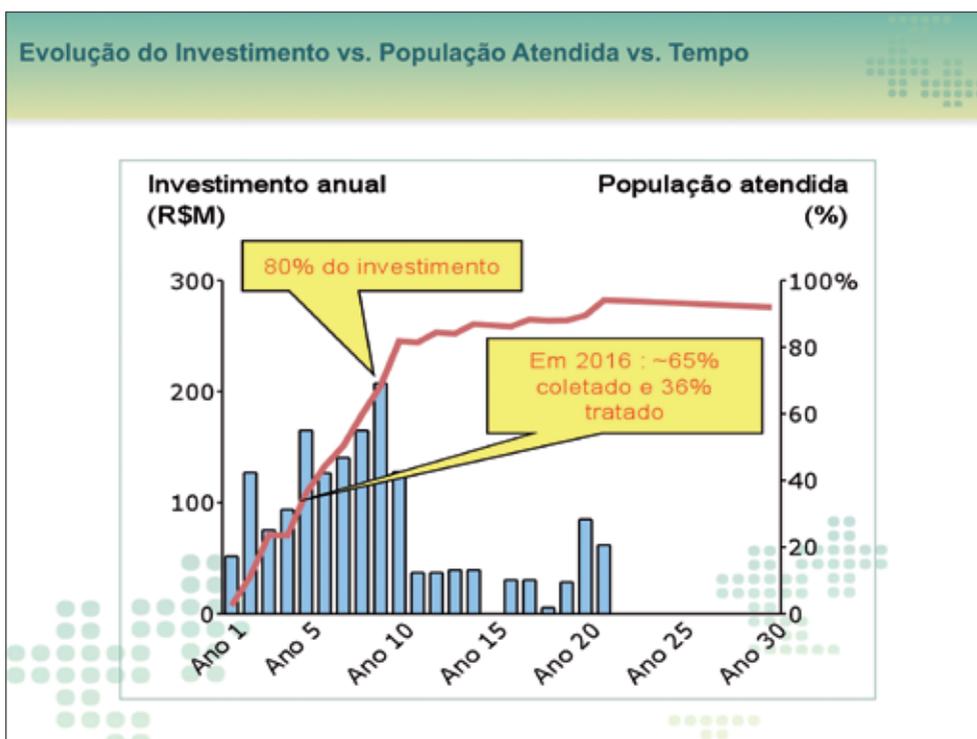
A AP-5 está localizada na Zona Oeste e ocupa um território acidentado que corresponde à metade da área do município. Ela concentra 30% da população carioca e inclui bairros como Bangu, Campo Grande e Santa Cruz, que apresentaram o maior índice de crescimento populacional do Rio nos últimos anos. Se fosse uma cidade, a AP-5 seria a oitava mais populosa do país, à frente de capitais como Manaus, Recife e Porto Alegre. Ela é uma das regiões que mais sofrem com a falta de saneamento no Rio. Atualmente, 50% do esgoto é coletado e somente 4% recebe tratamento. O esgoto não tratado pode se misturar à rede de drenagem chegando às baías de Sepetiba e da Guanabara. Várias comunidades da área convivem com valões a céu aberto, mau cheiro e doenças.

Para que a iniciativa privada se interessasse em investir num projeto sem retorno financeiro evidente, foi montado um mecanismo engenhoso. Neste arranjo, a Prefeitura, o Governo do Estado e o consórcio privado vão dividir a

responsabilidade do fornecimento de água e esgoto na região, equilibrando o retorno dos investimentos. Atualmente é o Governo do Estado, através da Companhia Estadual de Águas e Esgotos (Cedae), o único responsável pelo abastecimento de água. Por outro lado, desde 2007, a Prefeitura assumiu a coleta de esgoto.

O novo projeto de saneamento foi aprovado em Lei na Câmara de Vereadores do município e na Assembléia Legislativa do estado. Na partilha das responsabilidades, a Cedae continuará fornecendo água, mas a rede de esgoto será construída e mantida pelo consórcio privado, sob fiscalização da Prefeitura. O ganho de eficiência trazido pelo operador privado nas atividades de cadastro e cobrança da população pelo serviço deve gerar uma receita adicional de R\$ 3 bilhões. Isso torna o projeto atrativo para todas as partes e viabiliza a realização de um investimento que, de outra forma, oneraria os cofres públicos.

A meta é que, em um prazo de 4 anos, cerca de 65% do esgoto seja coletado e 40% tratado. Ao final da concessão, a expectativa é coletar e tratar 90% do esgoto. O projeto beneficiará dois milhões de moradores nos 21 bairros que compõem a região.



### **Porto Maravilha**

Desde a década de 1970, as sucessivas administrações municipais vêm tentando, sem sucesso, promover a revitalização da zona portuária do Rio. A área, que ocupa uma posição central na cidade, já foi a porta de entrada para os visitantes, mas passou por um longo período de decadência e abandono. O projeto Porto Maravilha, que vai finalmente tirar este sonho do papel, é a maior Parceria Público Privada do país e contempla uma modelagem financeira inédita.

Seu objetivo é a revitalização e requalificação de uma área de 5 milhões de metros quadrados, através de uma complexa trama de intervenções na infraestrutura urbana. Inclui a implantação de novas redes de esgotamento sanitário, água potável, energia elétrica, gás, iluminação pública, drenagem de águas pluviais e um moderno sistema de telecomunicações. Com isso, a Prefeitura espera atrair novos negócios e aumentar a população local dos atuais 30 mil habitantes para 100 mil no período de 10 anos.

A primeira fase do projeto foi financiada com recursos próprios da Prefeitura, com investimentos estimados em mais de R\$ 150 milhões na requalificação de uma área de 350 mil metros quadrados em três bairros da região. A segunda etapa, que vai estender as melhorias para toda a zona portuária e inclui obras emblemáticas como a derrubada do Elevado da Perimetral e a construção de duas novas vias expressas, será executada pelo consórcio Porto Novo, formado pelas empreiteiras Norberto Odebrecht, OAS e Carioca Engenharia. O consórcio privado é responsável pela realização das obras e pela prestação de serviços urbanos na região, como coleta de lixo e iluminação pública, por 15 anos. Tudo isso a um custo de R\$ 7,6 bilhões.

A novidade está na forma como a Prefeitura viabilizou o pagamento desta despesa sem gastar um centavo de recursos próprios. O dinheiro virá da própria valorização imobiliária da região, que é uma consequência natural das obras de melhoria. No final de 2009, a Prefeitura aprovou uma lei que

## **“A demolição do Elevado da Perimetral vai permitir uma requalificação do ambiente urbano na região.”**

permitia construções na zona portuária acima do gabarito fixado em legislação anterior e para finalidades diferentes das que estavam previstas para a região. Os empresários que se interessassem em construir ali sob estas novas condições, só obteriam a licença da Prefeitura se adquirissem previamente um Certificado de Potencial Adicional de Construção (Cepac).

A venda destes certificados foi a grande moeda utilizada pela administração municipal para viabilizar os investimentos na região. Estes certificados foram transformados inicialmente em títulos imobiliários e vendidos na totalidade para a Caixa Econômica Federal. Com isso, o banco assumiu o risco da operação e deu garantias para o início das obras. A partir de então, a Caixa ficou responsável por revender os Cepacs para empresas interessadas em investir na região, através de leilões que começaram a ser realizados em 2011. O valor é determinado livremente pelo mercado. O montante desta venda vai ser utilizado no pagamento das obras de infraestrutura e o excedente – resultado da provável valorização dos títulos – retornará em forma de lucro para o banco.

O projeto Porto Maravilha foi desenvolvido a partir do aprendizado de outras cidades, adaptando experiências de sucesso – e evitando erros cometidos – em Baltimore, Barcelona, Buenos Aires, Hong Kong, cidade do Cabo e Roterdã. O plano engloba os bairros do Centro, Santo Cristo, Gamboa, Saúde, Caju, Cidade Nova e São Cristóvão.

Entre as obras está prevista a construção do Museu do Amanhã e do Museu de Artes do Rio, a transformação do Píer Mauá em área de lazer e a criação de 530 unidades residenciais através do programa Novas Alternativas. Além disto, serão construídos 700 quilômetros de redes de água e esgoto, reurbanizados 650 mil metros quadrados de calçadas, construídos 17 quilômetros de ciclovias e plantadas 15 mil árvores. A demolição do Elevado da Perimetral vai permitir uma requalificação do ambiente urbano na região. Mesmo sem este viaduto, a capacidade de tráfego na região deve aumentar em 50%, com a construção de duas novas vias expressas e dois túneis.

**“Serão construídos aparelhos para prática de exercícios físicos, ciclovia, playground, áreas de passeio, decks, marina e um mirante instalado na Lagoa de Jacarepaguá.”**

### **Parque Olímpico**

O Parque Olímpico é a segunda maior Parceria Público Privada do Brasil e o primeiro do mundo a ser construído com este modelo de financiamento. Ele faz parte do legado que os Jogos de 2016 deixarão para a cidade. Ocupando o terreno do antigo autódromo de Jacarepaguá, com uma área total de 1,18 milhão de metros quadrados, o parque está concebido para abrigar disputas de 15 modalidades olímpicas e paraolímpicas, além de uma área para diversão dos atletas. Após os Jogos, será transformado num espaço de atividades de lazer para os cariocas, abrigando também empreendimentos comerciais e residenciais.

O projeto urbanístico para este empreendimento foi encomendado pela Prefeitura através de um concurso internacional realizado em parceria com o Instituto dos Arquitetos do Brasil. O concurso contou com a participação de 60 escritórios de 18 países, que desenvolveram projetos levando em conta o destino da área durante e depois dos jogos. O vencedor foi um escritório londrino, a Aecom Architecture, o mesmo que desenvolveu o projeto do Parque Olímpico de Londres, para os Jogos de 2012.

Para a construção do projeto brasileiro, a Prefeitura abriu licitação que foi vencida pelo consórcio formado pelas empresas Odebrecht, Carvalho Hosken e Andrade Gutierrez. O investimento total será de R\$ 1,4 bilhão, sendo R\$ 850 milhões feitos pelo Consórcio e R\$ 525 milhões realizados diretamente pela Prefeitura. Após os jogos, o consórcio poderá explorar economicamente as áreas com a construção de empreendimentos comerciais ou residenciais.

No Parque Olímpico serão construídos aparelhos para prática de exercícios físicos, ciclovia, playground, áreas de passeio, decks, marina e um mirante instalado na Lagoa de Jacarepaguá. Também estão previstas no projeto áreas para estacionamento de veículos, espaço destinado a reuniões e exposições e instalações sanitárias permanentes.



- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Estação RRT</li> <li>2 Acomodações Faltas</li> <li>3 CBT - Instituto de Esportes Nacionais</li> <li>4 CBT - Centro de Recreação</li> <li>5 CBT - Museu Nacional do Esporte</li> <li>6 CBT - Instituto de Investimentos</li> <li>7 Residência atletas</li> <li>8 CBT - Voleibol</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>9 CBT - Tênis 5.000 assentos</li> <li>10 CBT - Tênis 3.000 assentos</li> <li>11 CBT - Quadras de tênis</li> <li>12 CBT - Rio Arma Multiuso</li> <li>13 CBT - Maria Leoni - Esportes aquáticos</li> <li>14 Atletismo / Faixa de aquecimento</li> <li>15 "Passo Simples"</li> <li>16 "Line Six"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>17 Escolas</li> <li>18 Hotel da Imprensa</li> <li>19 Campos Esportivos / Educacionais</li> <li>20 Escola</li> <li>21 Estacionamentos</li> <li>22 Centro cultural</li> <li>23 Centro corporativo</li> <li>24 Residência</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>25 Centro de Recreação e lazer</li> <li>26 Hotel</li> <li>27 Tratamento de águas residuais</li> <li>28 Estádio</li> <li>29 Parque e Beira do Lago</li> <li>30 Plantas de Resíduos</li> <li>31 Passarela</li> <li>32 Balsa de Pedágio</li> <li>33 Clube de tênis</li> </ul> |
|--|---|--|---|

## **Rio Negócios**

Agência criada para atrair novos investimentos para a cidade, a Rio Negócios é fruto de uma Parceria Público Privada entre a Prefeitura e a Associação Comercial do Rio de Janeiro. Seu objetivo é divulgar o potencial econômico e comercial do município e ser uma ponte entre a Prefeitura e a iniciativa privada.

O modelo é inspirado em agências similares como a inglesa “Think London” e a colombiana “Invest Bogotá”, que apóiam os empresários interessados em investir nestas cidades. Com base nos projetos apresentados pela iniciativa privada, a agência auxilia o potencial investidor a entender como funcionam as leis de incentivo vigentes no município, além de ajudar sua aproximação com dirigentes políticos e com a imprensa.

Em 2010, primeiro ano de atuação, a Rio Negócios conseguiu atrair R\$ 745 milhões em aportes, que serão alocados até o final de 2014. Um desempenho 24,2% superior ao da meta traçada de captar R\$ 600 milhões. Nesse primeiro ano, a agência foi procurada por 183 empresas, participou da produção de 125 potenciais projetos e fechou os investimentos com sete companhias estrangeiras: General Electric (GE), Diageo, State Grid, Lekunbide, IBM, Columbia University e Haobo.

No planejamento para atração de investimentos, foram definidos setores prioritários considerados “vocações naturais da cidade”. Entre estes estavam Energia (em especial petróleo e gás), Hotelaria e Turismo, Indústria Criativa (produção audiovisual e eventos), Nova Economia (que abrange tecnologia da informação e inovação científica), Indústria Imobiliária e de Construção Civil, Call Center e Serviços Compartilhados (prestação de serviços a outras empresas).

A agência elaborou um portfólio de oportunidades para esses setores, indicando demandas de logística, infraestrutura, pesquisa e fornecedores. Também levantou as necessidades comerciais para a Copa 2014, com dados que incluem desde a segurança do evento ao fornecimento de assentos para o estádio do Maracanã. O material é distribuído entre empresas, bancos e escritórios de advocacia. Além disso, a agência criou um portal na internet oferecendo informações para empresários estrangeiros ([www.api-rio.com](http://www.api-rio.com)), com o compromisso de atender possíveis investidores em até 24 horas.

A agência pretende realizar também missões internacionais para intensificar o relacionamento com empresários da Ásia, onde há o maior número de investidores que buscam projetos no Rio, da Europa e dos Estados Unidos.

## **– ESTIMULANDO A INTEGRAÇÃO**

Promover uma maior integração interna e externa foi um norte estabelecido pela administração municipal desde 2009. No âmbito interno, a melhor interlocução entre os diversos técnicos e secretarias do município permitiu uma maior capilaridade da gestão, ampliando a atuação efetiva da máquina pública. Externamente, aproximar a população da Prefeitura foi uma maneira de entender melhor as demandas reais do município e atacar de frente os principais problemas.

Este movimento se deu através de experiências geralmente ricas e produtivas. A Prefeitura reagrupou internamente áreas que atuavam de maneira dispersa, mas com objetivos similares, criando órgãos como a Secretaria de Conservação e Serviços Públicos, responsável por tudo o que diz respeito à manutenção urbana. Promoveu, também, uma maior comunicação entre secretarias e órgãos através do Centro de Operações Rio, e com o público através da Central de Atendimento 1746. Além disto, ajudou a integrar o próprio tecido urbano com projetos como a UPP Social, que aproxima áreas até então excluídas da cidade.

Todos estes processos de aproximação tiveram um resultado estratégico muito importante. Através deles foi possível compartilhar informações entre as áreas, aumentando a eficiência da gestão. Até então, a Prefeitura produzia uma quantidade grande de informação, que não era analisada em conjunto e, portanto, não se traduzia em conhecimento nem resultava numa ação efetiva. A troca de dados possibilitou obter uma visão mais global do cenário e embutir inteligência aos números, que passaram a orientar melhor os passos da Prefeitura.

### **• Central de Atendimento 1746**

Pioneira no Brasil, a Central de Atendimento 1746 (que significa “1-R-I-O” no teclado do telefone), apelidada pelos cariocas de Disque-Rio, unificou o teleatendimento de 26 órgãos e secretarias municipais. Através deste número o cidadão pode fazer denúncias de irregularidades, reclamar sobre algum serviço prestado pela Prefeitura, fazer uma solicitação, obter informações sobre dívidas, multas e alvarás, e até informações turísticas em inglês e espanhol.

Inspirado no “311” de Nova York, o serviço tem capacidade para atender 234 ligações simultaneamente e receber 600 mil chamadas por mês. São 350 atendentes para que a linha fique disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. A chamada tem o custo de uma ligação local. Para montar esta solução, a Prefeitura buscou auxílio de empresa especializada em centrais – a Contax – e consultoria de gestão de relacionamento com o cidadão – a Accenture.

O modelo responde a uma demanda da população, que sempre se queixou da dificuldade de contato com a Prefeitura, identificada em entrevistas realizadas para a elaboração do Plano Estratégico. Com o novo sistema, o morador tem um canal de contato único com a administração municipal, onde encontra soluções para problemas que vão desde um veículo estacionado na calçada até buracos na rua, acúmulo de lixo, falta de iluminação pública ou captura de animais silvestres. Para cada demanda existe um prazo máximo de resposta e solução, que pode variar de 4 horas a 10 dias, dependendo do caso.

Para garantir o alto desempenho do serviço prestado, foi estabelecido um Plano de Ação e Acordo de Resultados com os órgãos municipais envolvidos no atendimento. Se as metas forem alcançadas, os funcionários das secretarias e órgãos que integram o Disque-Rio recebem prêmios em dinheiro.

Além do telefone, o serviço pode ser acessado pelo site [www.1746.rio.gov.br](http://www.1746.rio.gov.br) ou por aplicativos gratuitos para celulares e tablets de diferentes plataformas. Neste caso, o cidadão precisa apenas fotografar o problema e enviar a imagem pelo aplicativo para que o órgão responsável tome as providências. Com esta ferramenta não é preciso nem mesmo informar o endereço – o usuário clica no ícone “Localizar”, e o sistema realiza o georreferenciamento do local automaticamente.

Em um ano, o serviço atendeu 2,5 milhões de ligações. Os problemas denunciados foram resolvidos dentro do prazo em 85% dos casos. Uma pesquisa feita pelo Ibope depois do primeiro ano de funcionamento mostrou que 81% dos usuários estavam satisfeitos com o atendimento. Os bairros de Campo Grande, Tijuca, Copacabana, Taquara e Barra da Tijuca foram os que mais utilizaram o serviço. Os principais pedidos e reclamações foram: solicitação de poda de árvore e retirada de entulho, denúncias de automóvel estacionado em local proibido e de focos do mosquito da dengue, reclamação de falha na iluminação pública e buracos nas ruas.

O Disque-Rio se converteu também num importante instrumento de gestão, e este foi um de seus principais benefícios. Ao conhecer as reais demandas da cidade, a Prefeitura pôde orientar melhor suas políticas públicas. Assim, passou a agir diretamente no foco dos problemas.

# 1746

CENTRAL DE  
TELEATENDIMENTO



**HOME** NOTÍCIAS ALERTAS SERVIÇOS INFORMAÇÕES

Com a inauguração da Central de Atendimento ao Cidadão, a cidade do Rio de Janeiro vai viver um novo tempo na prestação de serviços da prefeitura. Agora, todas as sugestões e solicitações de serviços vão ficar concentradas num único número, facilitando de imediato a vida de quem busca atendimento nos mais diversos órgãos municipais.

Todo o sistema de gerenciamento foi estruturado para garantir a execução dos serviços com prazos máximos pré-estabelecidos.

Cada pedido vai gerar um número de protocolo, para que o cidadão possa acompanhar e receber informações sobre sua solicitação.

O contato com a Central de Atendimento poderá ser feito de qualquer telefone e através da internet.

É a prefeitura do Rio cada vez mais conectada ao cidadão carioca.

- Capacidade para 234 atendimentos simultâneos
- 600 mil atendimentos mês
- 24 horas por dia
- 7 dias por semana
- 365 dias por ano

Serviços prestados pela Central de Atendimento ao Cidadão

**BAIXE  
NO SEU**



1746  
DISPOSITIVO



## • **COR – Centro de Operações do Rio de Janeiro**

Em dezembro de 2010, o Rio de Janeiro ganhou um moderno centro de operações, capaz de acompanhar os acontecimentos da cidade segundo a segundo, introduzindo o conceito de gestão de risco de forma pioneira no setor público brasileiro.

O Centro de Operações do Rio de Janeiro (COR) foi inspirado no centro de controle da Nasa, a agência espacial norte-americana, e desenvolvido em parceria com a IBM, através do projeto cidades Inteligentes. Ele reúne representantes de 30 secretarias, órgãos públicos e concessionárias, que trabalham de forma interligada, a partir das informações coletadas pelo sistema. Os dados são monitorados por 400 funcionários durante 24 horas por dia, nos sete dias da semana.

No fim de 2011, o centro se encontra equipado com 80 telões de 46 polegadas, que transmitem imagens captadas por 150 câmeras espalhadas pela cidade – e atingirá mais de 600 câmeras em um ano. Nos telões também é reproduzido um mapa digital detalhado do Rio, onde é possível visualizar em tempo real, através de ícones, o status do funcionamento da cidade em diversos aspectos, como vias bloqueadas por obras ou o fluxo do tráfego.

Na prática, o COR funciona como um centro de convergência em que os gestores públicos monitoram a cidade e se articulam para contornar problemas da forma mais rápida e eficiente possível. Além dos representantes de órgãos da Prefeitura, trabalham no centro representantes de órgãos do Governo Estadual, como a Polícia Militar, e de concessionárias de serviços, como o Metrô Rio e a companhia de energia elétrica Light. O modelo reduz o desencontro de órgãos públicos na execução de tarefas cotidianas, e permite uma reação mais eficaz na prevenção ou no controle de situações de emergência.

No caso de obras em vias públicas, por exemplo, o centro possibilita a articulação entre os responsáveis pela obra e os responsáveis pelo tráfego, para minimizar transtornos à população. No caso de um acidente, o COR pode acionar com maior rapidez o Corpo de Bombeiros ou a Polícia Militar, dando mais agilidade ao atendimento. Em dias de chuva, suas câmeras permitem detectar pontos de alagamento nas ruas, e acionar as equipes da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos, bombeiros e Defesa Civil.

A área de meteorologia é uma das mais importantes do centro, que regularmente emite alertas que ajudam a cidade a se prevenir de eventuais desastres causados por temporais e enchentes. A equipe é formada por quatro meteorologistas e sete técnicos que se revezam em plantões de 24 horas, com diferentes mecanismos de informação online. O sistema conta com 33 estações pluviométricas distribuídas em todo o município e sensores de

descargas elétricas. Também está conectado à rede de computadores do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE). Um radar meteorológico instalado recentemente pela Prefeitura permite visualizar instantaneamente qualquer formação que possa causar precipitações sobre o município. A imagem do radar é associada a uma série de dados produzidos pelas outras ferramentas de informação para produzir uma previsão do tempo extremamente precisa. Diante do risco de alagamento ou deslizamento de encostas, é emitido um alarme para órgãos estaduais e municipais como a Defesa Civil, Comlurb – Companhia Municipal de Limpeza Urbana, Secretaria de Conservação e Serviços Públicos e CETRio – Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro. A informação também é repassada à imprensa e à população, através de mensagens no Twitter.

Para lidar melhor com situações de deslizamento, a Prefeitura refez o mapeamento de todas as áreas de encostas na cidade. Para isso, utilizou ferramentas como a modelagem aerodigital a laser, ortofotos e fotos oblíquas em escala e qualidade inéditas. Este mapeamento preciso, somado às informações meteorológicas fornecidas pelo centro, permite uma noção real dos riscos para cada área da cidade de acordo com o índice de chuvas previsto.

A estrutura física do COR é composta por uma Sala de Controle, que funciona como o centro nervoso do órgão, além de uma Sala de Crise, para os casos de emergência, onde se reúnem Secretários ou Coordenadores de diferentes departamentos, e uma Sala de Imprensa, onde representantes da imprensa trabalham constantemente, ajudando a transmitir os alertas à população. Além desses espaços, o centro conta com uma conexão direta via videoconferência com a residência oficial do Prefeito e uma sala especialmente reservada a ele, caso sua presença física seja imprescindível. Em Decreto da Prefeitura, ficou estabelecido também que, durante uma situação de crise, caso o Prefeito esteja ausente ou inacessível por qualquer motivo, caberá ao chefe do COR o comando da cidade, fazendo do órgão o principal centro de poder municipal em situações de emergência.

### • Criação da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos

Os serviços de conservação, incluindo manutenção de praças e jardins, desobstrução de galerias, modernização da iluminação pública e sinalização de vias, não receberam, ao longo dos últimos 20 anos, os investimentos necessários para uma cidade do porte do Rio de Janeiro. Em 1996, a cidade gastava R\$113 milhões (R\$240 milhões corrigidos) ao ano em conservação. Entre 2001 e 2008 foram usados, em média, R\$50 milhões por ano na área. Desta forma, o uso dos equipamentos urbanos não foi seguido por um grau de manutenção adequado.

A solução foi a criação, no início de 2010, da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos (SECONSERVA). O órgão passou a contar com um orçamento de R\$ 250 milhões, cinco vezes maior do que o historicamente destinado a área. O aspecto mais inovador da iniciativa, no entanto, foi concentrar em uma única pasta todas as autarquias e órgãos responsáveis pelo dia a dia da cidade, em sintonia com a filosofia de integração da Prefeitura.

A estrutura tradicional da Prefeitura sempre preservou diversos órgãos separados, sem uma coordenação única. A Companhia Municipal de Limpeza Urbana (Comlurb), por exemplo, estava integrada ao Gabinete do Prefeito. Os demais órgãos de manutenção, incluindo a Coordenadoria Geral de Conservação, faziam parte da Secretaria Municipal de Obras. Neste caso, como a missão principal desta secretaria não incluía a conservação, esta importante função foi sendo gradativamente colocada em segundo plano.

A centralização conferiu maior importância a este trabalho, permitindo ganho de foco e sinergia. No passado, ações fundamentais como a manutenção das redes de drenagem das águas pluviais, por exemplo, misturavam lentidão, dispersão de esforços e baixa efetividade. Neste exemplo, a Comlurb era responsável por limpar os ralos e bueiros e a Coordenadoria Geral de Conservação limpava as galerias. Com a ação dos dois órgãos de forma simultânea e integrada, foi possível triplicar a velocidade da manutenção sem aumentar o número de funcionários nem gastar um centavo a mais.

A articulação desta nova secretaria com a Central de Atendimento 1746 também possibilitou um ganho sem precedentes para o município. Antes, as ações de conservação eram orientadas por definição do executivo ou mesmo por pedidos políticos. Com o estabelecimento de um canal direto com o cidadão, as demandas da população passaram a ser o grande foco do funcionamento da secretaria. Hoje, 70% dos atendimentos realizados pelo 1746 são serviços prestados pela Secretaria de Conservação e Serviços Públicos.

#### • UPP Social

A UPP Social consiste no plano da Prefeitura de reintegrar de forma plena as áreas ocupadas pelas Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) – projeto de segurança pública do Governo do Estado. Este plano parte da visão de que apenas a ação policial para retomar o controle da área não basta para resolver o problema dessas comunidades que cresceram sem a fiscalização nem o amparo do poder público. Sua meta é ampliar a rede de serviços públicos para estas regiões e aproximá-las do cotidiano da cidade.

O grande desafio das UPPs Sociais é retirar a população da informalidade, onde se encontrava por décadas, através de um processo de transição

gradual. E reparar uma dívida histórica, marcada pelo abandono do poder público tanto na área de segurança quanto na de infraestrutura, prestando dentro da comunidade serviços básicos equivalentes aos prestados na cidade formal. Para isso, foi preciso obter um diagnóstico completo das áreas com UPPs que ajudasse na elaboração de medidas e na abertura para ações da iniciativa privada e de ONGs.

Para coordenar o projeto, a Prefeitura criou uma unidade de gestão baseada no Instituto de Urbanismo Pereira Passos (IPP), órgão que gerencia as informações sobre a cidade e desenvolve projetos estratégicos, com a missão de direcionar os investimentos municipais e articular parcerias com outras esferas de governo, com o setor privado e com a sociedade civil. Também coube a esta unidade estabelecer canais permanentes de diálogo com lideranças e moradores das comunidades.

O projeto foi implementado em 20 áreas, entre elas as comunidades do Morro dos Macacos, Borel, Cidade de Deus, Morro da Providência, Rocinha, Vidigal e Chácara do Céu. Nestas regiões, o programa de pacificação foi acompanhado pela qualificação dos serviços de conservação urbana, iluminação pública, limpeza e coleta de lixo e pela regularização imobiliária. Na área da Saúde, estão sendo construídas 17 Clínicas de Família e Unidades de Pronto Atendimento 24 horas (UPAs) até 2012.

A articulação com parceiros foi fundamental para o sucesso do programa. A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), por meio do Serviço Social da Indústria (SESI), possibilitou a formação e inserção profissional de jovens da comunidade, anteriormente empregados no tráfico de drogas. Nos morros da Zona Sul foram oferecidos cursos de inglês e espanhol aos moradores, para estimular a vocação turística da região, aproveitando a realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016.

O projeto Empresa Bacana, concebido numa parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o IPP e a Secretaria de Trabalho e Emprego, ajudou a formalizar empreendimentos comerciais nestas comunidades. Desde agosto de 2010, o projeto auxiliou 1.500 pequenos empreendimentos, fornecendo CNPJ e alvará.

A colaboração da concessionária de energia elétrica Light também foi importante para a reintegração destas comunidades. Buscando a transição gradual para a formalidade, a empresa desenvolveu um programa que promove a qualificação das redes de energia, o incentivo ao consumo eficiente e estimula o cadastramento dos moradores elegíveis para a tarifa social. Também criou o projeto Light Recicla, associando a coleta de resíduos recicláveis à concessão de descontos nas contas de luz.

## – AGINDO COM OUSADIA

Provocar uma mudança estrutural e econômica no município envolve tomar medidas que podem não agradar à população num primeiro momento. Este risco faz parte de qualquer projeto de longo prazo que tem como meta um objetivo maior. Desde o início da gestão, a Prefeitura quebrou paradigmas em suas políticas públicas vislumbrando um cenário futuro, ainda que fosse preciso assumir o ônus de tomar iniciativas impopulares à primeira vista.

Isto implicou em desafiar práticas culturais arraigadas há anos. Alguns exemplos neste sentido foram a adoção do Choque de Ordem para coibir a tolerância à desordem urbana e a abolição do sistema de aprovação continuada nas escolas municipais, que apenas estimulava a falta de comprometimento dos alunos. A Prefeitura também pensou a longo prazo ao construir um novo aterro sanitário com tecnologia inédita na América Latina, e utilizou critérios mais técnicos do que políticos ao implantar um programa de transferência de renda para a população pobre que segue o modelo do Governo Federal. Além disso, agiu de maneira firme ao estabelecer parcerias com Organizações Sociais para contornar um dos maiores entraves da administração pública: a falta de agilidade na compra de materiais e contratação de pessoal.

### • Mobilidade Urbana

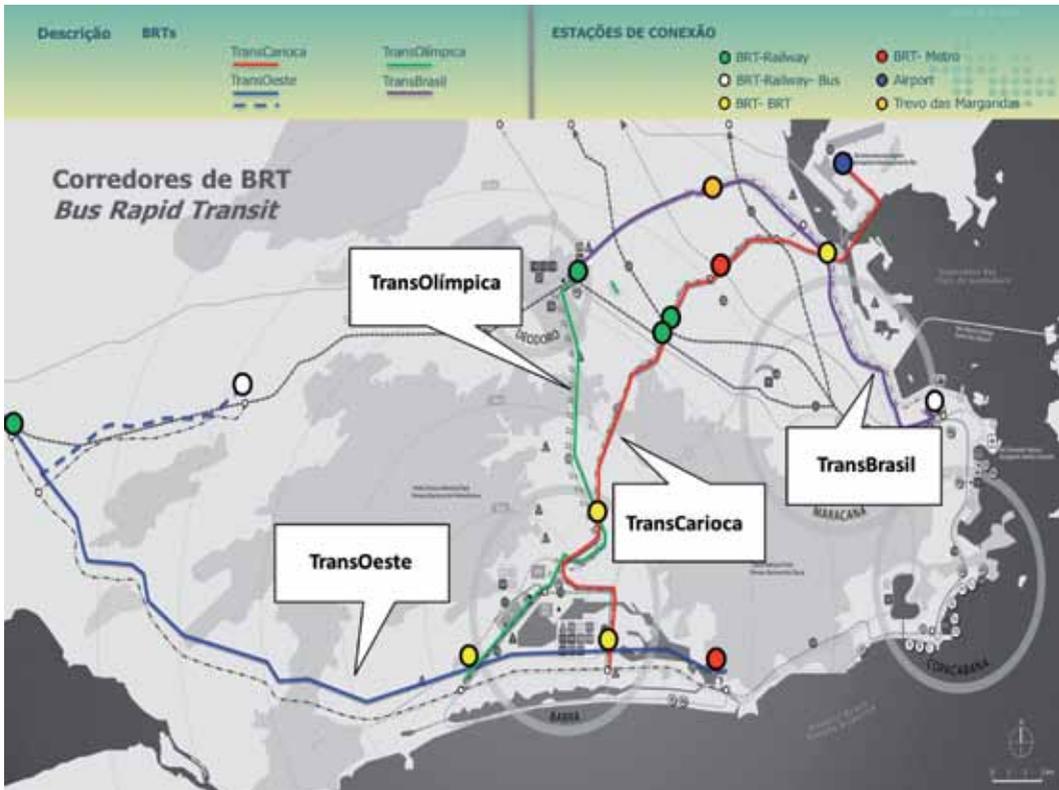
#### Corredores de Bus Rapid Transit (BRT)

A falta de mobilidade urbana é um dos grandes desafios de qualquer metrópole do planeta, e o Rio de Janeiro precisa enfrentar este problema de uma maneira eficaz e sustentável. Seu impacto prejudica a economia da cidade, a qualidade de vida da população e até a política habitacional.

Neste contexto, a Prefeitura optou por uma solução moderna e acessível: a implantação na cidade do Bus Rapid Transit (BRT). O sistema, criado em Curitiba e introduzido com sucesso em várias capitais do mundo, utiliza ônibus articulados com alta capacidade de passageiros, que circulam por corredores exclusivos e não estão sujeitos às condições do tráfego. A forma de embarque e desembarque é mais ágil, similar à do metrô.

Para implantar o sistema, foram projetadas quatro novas vias que vão cruzar a cidade, beneficiando principalmente áreas de grande crescimento populacional como as zonas Oeste e Norte. Estas vias terão espaço para automóveis, mas sua prioridade será o transporte público através do BRT. Com este projeto, mais de 60% da população carioca poderá ser transportada em veículos de alta capacidade de passageiros, como trem, metrô e BRT. Hoje, este percentual não chega a 20%.

Outra vantagem do BRT é que sua implantação é bem mais rápida e acessível que a de outros modais com a mesma eficiência. Esta solução demanda 10% dos investimentos necessários para implantar o metrô no mesmo trecho, por exemplo. A opção pelo novo sistema reforça a característica da Prefeitura de buscar soluções originais para atingir os melhores resultados. Com um custo menor e num prazo mais curto, será possível transformar radicalmente a mobilidade urbana no município do Rio.



	Tempo de percurso	Bairros Interligados	
<b>TransOeste</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">100 min.</div> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">40 min.</div> </div>	Barra da Tijuca, Santa Cruz, Campo Grande, Inhoaiba, Cosmos, Guaratiba e Recreio dos Bandeirantes.	<b>56 Km de extensão</b> <b>53 estações</b> <b>220 mil beneficiados</b>
<b>TransCarioca</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">100 min.</div> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">60 min.</div> </div>	Barra da Tijuca, Curicica, Cidade de Deus, Taquara, Tanque, Praça Seca, Campinho, Madureira, Vaz Lobo, Vicente de Carvalho, Vila da Penha, Penha, Olaria e Ramos	<b>41 Km de extensão</b> <b>46 estações</b> <b>400 mil beneficiados</b>
<b>TransOlimpica</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">100 min.</div> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">40 min.</div> </div>	Deodoro, Vila Militar, Magalhães Bastos, Jardim Sulacap, Taquara, Curicica, Jacarepaguá, Camorim e Barra da Tijuca	<b>26 Km de extensão</b> <b>18 estações</b> <b>110 mil beneficiados</b>
<b>TransBrasil</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">100 min.</div> <div style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">50 min.</div> </div>	Deodoro, Guadalupe, Honório Gurgel, Irajá, Brás de Pina, Penha Circular, Penha, Ramos, Bon-sucesso, Olaria, Manguinhos e São Cristovão.	<b>32 Km de extensão</b> <b>28 estações</b> <b>900 mil beneficiados</b>

ANTES DEPOIS



### **Veículo Leve Sobre Trilhos (VLT)**

Um projeto que une mobilidade urbana com requalificação de áreas degradadas. Esta é a proposta inovadora do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), modalidade de transporte que terá seis linhas na região central da cidade. Com alta tecnologia e baixo impacto ambiental, produzindo um nível mínimo de ruído, a implantação deste sistema integra o projeto Porto Maravilha, e vai ajudar a revitalizar a zona portuária e seu entorno.

O VLT será o principal meio de transporte público na região, diminuindo gradativamente a quantidade de ônibus em circulação. O sistema terá 52 km de trilhos, 32 composições, com capacidade para 450 pessoas cada, e 42 estações situadas a cada 400 metros. Também estará interligado a outros modais de transporte como o trem, metrô, BRT e barcas, consolidando o conceito de rede de transporte integrada. O modelo é usado com bastante sucesso em cidades turísticas como Istambul, na Turquia, ou Houston, nos Estados Unidos.

O VLT vai integrar áreas importantes do centro da cidade como Praça Mauá, Avenidas Rio Branco e Presidente Vargas, Praça XV, Aeroporto Santos Dumont, Rodoviária Novo Rio e Central do Brasil. A expectativa é que o sistema atraia cerca de 150 mil passageiros por dia em 2016, número que deve dobrar nas duas décadas seguintes. O custo de implantação será de R\$ 1,1 bilhão, sendo R\$ 530 milhões já garantidos pelo Governo Federal e o restante financiado pelo município e pela iniciativa privada através de concessão pública.



## • Quebra de Paradigmas na Gestão da Educação

Logo no início da nova gestão, a Prefeitura optou por eliminar o programa de aprovação automática nas escolas públicas municipais. O tema era polêmico. O programa, que vigorava desde 2007, é defendido por pedagogos em vários estados brasileiros. Ele separa a vida escolar dos alunos em ciclos, garantindo a progressão de todos os estudantes num período de três anos. No município do Rio, a adoção do modelo foi deficiente, permitindo, na prática, a aprovação irrestrita dos estudantes sem nenhuma contrapartida. Por este motivo, a Prefeitura decidiu restabelecer o sistema convencional: os estudantes voltaram a ser avaliados por meio de provas, testes, trabalhos e pesquisas a cada semestre e a cada ano. Os que não conseguiam alcançar a média teriam direito a participar da recuperação. Seria cobrada, também, uma frequência mínima. Quem não obtivesse o número suficiente de presenças ou não conseguisse a nota exigida, seria reprovado.

A Prefeitura iniciou naquele momento um diagnóstico da educação na rede municipal. No início de 2009, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) – monitoramento federal que mede a aprendizagem dos alunos, não era ruim no município em relação aos padrões brasileiros. Contudo, após aplicar exames independentes no final do primeiro trimestre, a Prefeitura verificou que havia uma defasagem muito grande em relação ao que foi aprendido. As notas do IDEB, no Rio de Janeiro, eram distorcidas pelos baixos níveis de reprovação garantidos pelo programa de aprovação automática.

Estas avaliações trouxeram dados alarmantes em relação ao sistema de ensino público municipal. Constatou-se a existência de quase 30 mil analfabetos funcionais nas escolas da Prefeitura, um terço deles frequentando o sexto ano do ensino fundamental. Mais de 40% das crianças precisavam de reforço em português e matemática. Havia também um déficit de creches que não só afetava o aprendizado das crianças mais novas, que chegavam tarde à rotina da escola, como comprometia o de algumas mais velhas, que precisavam tomar conta do irmão e não podiam estudar. Além disso, o número de professores da rede era insuficiente e muitas escolas funcionavam com instalações precárias ou em áreas dominadas pela violência.

A partir deste diagnóstico, a Prefeitura se movimentou em diversas frentes. Os alunos considerados analfabetos funcionais foram separados em classes especiais no ano letivo de 2009 e um trabalho especial de alfabetização foi preparado em parceria com instituições como o Instituto Ayrton Senna. Foi implantado um programa de reforço escolar, que começou pela Zona Oeste, onde metade das crianças tinha dificuldade em português e matemática, e posteriormente foi difundido por todo o município. Nos dois primeiros anos

da nova gestão foram contratados 5.576 professores e estabelecido um currículo unificado claro, com provas bimestrais. Além disso, a Secretaria de Educação foi a primeira a assinar um Plano de Ação e Acordo de Resultados definindo metas a cumprir e pagamento de bônus aos funcionários.

Em outro projeto inovador, a Prefeitura passou a oferecer aulas em tempo integral nas 150 escolas da rede que ficavam em áreas violentas. Estas unidades de ensino, localizadas em 73 comunidades, adotaram períodos de sete horas, sendo duas horas e meia de oficinas esportivas, artísticas e culturais extracurriculares. Quatro mil professores, coordenadores e diretores foram capacitados para utilizar uma metodologia diferenciada de ensino, que visava contornar bloqueios de aprendizado em crianças sujeitas a episódios de violência. O objetivo era diminuir a taxa de evasão escolar, que nestas regiões ultrapassava o dobro da média das demais áreas da cidade, e auxiliar os alunos com deficiências em português, matemática ou analfabetos funcionais.

O retorno destas medidas foi surpreendente. O programa de reforço escolar beneficiou mais de 20 mil crianças do terceiro ao sexto ano, que melhoraram seu desempenho nas avaliações. A taxa de evasão nas escolas que adotaram o horário integral caiu de 5,1% para 3,3%.

## • Organizações Sociais

Uma das inovações da atual gestão foi permitir que Organizações Sociais, ou seja, entidades sem fins lucrativos, pudessem ser parceiras da Prefeitura na administração de alguns equipamentos públicos. Este modelo já vem sendo adotado com grande sucesso na gestão de programas de saúde em cidades como São Paulo e Londres. A principal vantagem é reduzir a burocracia da máquina municipal, garantindo mais eficiência e agilidade no serviço prestado.

As Organizações Sociais têm maior flexibilidade na contratação de profissionais e na compra de material. Além disto, seus funcionários têm metas de qualidade a atingir e podem ser substituídos caso não estejam cuidando bem da população. No Rio, esta parceria produziu avanços marcantes, sobretudo na gestão da saúde. A Prefeitura aumentou o orçamento da área de R\$ 1,8 bilhão para R\$ 4 bilhões em três anos. Em parceria com as Organizações Sociais foi possível viabilizar a execução destes recursos, possibilitando um aumento de 700% no número de médicos e técnicos que trabalham com atenção básica no município, e permitindo que a cobertura do Programa Saúde da Família triplicasse em três anos.

A maneira como foi redigida a Lei que autoriza este tipo de parceria, bem como os mecanismos de acompanhamento criados, garantem que tudo aconteça com o mínimo de risco para o dinheiro público. Só podem trabalhar com a Prefeitura Organizações Sociais previamente qualificadas e com experiência de no mínimo dois anos na área que irão atuar. Os contratos são renovados somente depois que a entidade cumpre 80% das metas acordadas e os mecanismos de fiscalização da execução orçamentária e dos resultados obtidos são extremamente rígidos. A Secretaria de Saúde e Defesa Civil tem uma controladoria específica para monitorar suas atividades durante a gestão do contrato, além de uma comissão que se reúne trimestralmente para avaliar seus resultados.

### • Rio em Ordem

Um dos primeiros problemas mencionados pela população carioca nas entrevistas do Plano Estratégico foi a tolerância à desordem urbana. A reclamação era de que o carioca aprendeu a conviver com a informalidade e o desrespeito às regras. Uma cultura estimulada pela leniência do poder público. Isso se refletia no desrespeito habitual às normas de trânsito, na proliferação de construções sem alvará, na expansão do comércio irregular e na publicidade ilegal.

Sob o ponto de vista da administração pública, havia uma histórica falta de integração entre o município e as forças de segurança do estado para vigiar o espaço público. Na Prefeitura, a Guarda Municipal, a Coordenadoria de Licenciamento e Fiscalização e a Coordenadoria de Controle Urbano, três dos órgãos mais importantes no ordenamento urbano, atuavam de forma precária, sem motivação nem foco sobre sua área de atuação.

Um importante marco na mudança deste cenário foi a criação da Secretaria de Ordem Pública (SEOP), nos primeiros dias de 2009. O órgão passou a ser o regulador e fiscalizador da atividade econômica, das posturas municipais e do uso do espaço público. Também ficou sob sua responsabilidade o controle da Guarda Municipal e das Coordenadorias de Licenciamento e Fiscalização, de Controle Urbano e de Fiscalização de Estacionamentos e Reboques.

O principal projeto da nova SEOP, e que também era a síntese das medidas a serem tomadas nesta área, foi o programa Choque de Ordem. Ele teve início oficialmente no princípio de 2009, em oito bairros do Rio de Janeiro. A operação contou com 2 mil servidores do governo municipal e estadual e com o apoio das polícias Civil e Militar. Suas principais ações incluíam recolher menores, fiscalizar estabelecimentos, reprimir ambulantes e “flanelinhas”, combater publicidade ilegal e coibir o estacionamento em local proibido.

Neste primeiro ano, outra iniciativa importante foi a formalização dos vendedores ambulantes que atuavam no município. Foi a maior iniciativa de cadastramento deste tipo de atividade ocorrido na cidade. Trinta e cinco mil pessoas compareceram às Inspetorias Regionais de Licenciamento e Fiscalização espalhadas pelo Rio para se cadastrar. Destas, 25 mil foram consideradas aptas para exercerem a atividade.

No verão de 2010, o ordenamento chegou às praias. Além da padronização de exigências para disciplinar o comércio ambulante, a Prefeitura aumentou o monitoramento das atividades esportivas, com cerca de 400 guardas municipais e fiscais de controle urbano. Os barraqueiros tiveram de se adequar às normas e trabalhar com tendas padronizadas. Alimentos que ameaçavam a saúde do consumidor, como camarão e queijo coalho, foram proibidos. O preparo de qualquer tipo de alimento nas areias também foi coibido. Práticas esportivas como o frescobol e a altinha passaram a ser permitidas somente em áreas delimitadas e os animais domésticos foram banidos da areia por motivo higiênico.

Em 2011 a Prefeitura lançou uma segunda etapa do Choque de Ordem, que teria como foco a instalação de Unidades de Ordem Pública (UOP) em pontos estratégicos da cidade. Inspirado no modelo de pacificação das favelas, o projeto substituiu as ações pontuais e itinerantes por ocupações permanentes, como forma de perpetuar o ordenamento urbano. A iniciativa surgiu do aprendizado da Prefeitura nos dois primeiros anos de esforço nesta área.

A primeira UOP, que serviu de piloto para o projeto, foi inaugurada na Tijuca, com uma equipe de 225 guardas municipais. A fiscalização coibiu problemas crônicos no bairro como estacionamento irregular, presença de flanelinhas, ocupação das calçadas com mesas e cadeiras e atuação de ambulantes não autorizados. Os resultados tiveram reflexo até na segurança pública. No primeiro mês de atuação, a quantidade de roubos a pedestres no bairro caiu 35%. Com o bom desempenho do projeto piloto, foram implantadas posteriormente UOPs nos bairros do Centro, Leblon, Ipanema e Copacabana.

As ações de ordenamento da cidade surpreenderam pelo fato de que, embora tenham encontrado uma resistência inicial da população, acabaram por ser bem acolhidas e respeitadas pelo público carioca. Uma pesquisa com 850 moradores realizada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa Social (IBPS), identificou que 70% dos entrevistados conheciam e aprovavam as iniciativas. As ações consideradas mais importantes foram o recolhimento de população de rua (41%), a demolição de construções irregulares (24%) e a repressão à ocupação de calçadas por camelôs (14%). Apenas 13% dos pesquisados desaprovavam o choque de ordem, total ou parcialmente.

## • Cartão Família Carioca

Diversos governos municipais e estaduais já criaram programas de transferência de renda para ajudar a população carente. O problema mais recorrente destas iniciativas é que o cadastro dos beneficiários muitas vezes sofre ingerência política e o projeto deriva para o clientelismo, deixando de atacar o foco principal da questão. A Prefeitura do Rio quebrou um paradigma nesta área ao criar o programa Cartão Família Carioca. Nele, a gestão municipal não tem qualquer influência sobre a lista dos beneficiados. As famílias são inscritas através do cadastro único do programa federal Bolsa Família, que é um verdadeiro censo da classe mais pobre no Brasil, e tem um milhão de cariocas cadastrados.

O Família Carioca surgiu a partir do reconhecimento da Prefeitura de que já havia um programa federal eficiente de transferência de renda, com um cadastro seguro e com um índice pequeno de distorção. E que este benefício, em alguns casos, precisava ser complementado tendo em vista o alto custo de vida numa capital como o Rio de Janeiro. O programa oferece complemento para unidades familiares com renda inferior a R\$ 108 por pessoa, valor correspondente ao nível de pobreza extrema considerado pela ONU nas oito metas do milênio, uma das quais prevê a redução pela metade do contingente populacional vivendo nesta situação até 2015. Além deste valor nominal, também são consideradas variáveis socioeconômicas obtidas através do cadastro único federal como a configuração física das moradias, o acesso a serviços como água, luz e esgoto, o nível de escolaridade e os grupos de vulnerabilidade como lactantes e crianças dentro de cada unidade familiar. Este conjunto de informações é computado no cálculo do Centro de Estudos Sociais da Fundação Getúlio Vargas que define quais famílias serão beneficiadas. O valor pago a mais para cada uma delas varia de R\$ 20 a R\$ 400.

A Prefeitura também integrou o projeto ao programa de melhoria da educação do município. Como contrapartida pelo benefício, as famílias precisam garantir a frequência de crianças com idade escolar em pelo menos 90% das aulas, além da participação de um adulto responsável nas reuniões bimestrais do colégio. Uma grande inovação foi condicionar benefícios adicionais ao desempenho dos alunos – aqueles que apresentam uma melhora mínima de 20% nas avaliações bimestrais têm direito a um bônus de R\$ 50.

Em dezembro de 2011, quando completou um ano, o programa já apresentava resultados importantes: o número de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza foi reduzido em 46%, afetando um total de 420 mil pessoas, ou 8% da população carioca. Além disso, um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas constatou que o desempenho dos alunos da rede municipal

que receberam o benefício melhorou 20% acima daqueles na mesma situação que não receberam.

Em 2012, o programa será ampliado, dobrando o benefício para crianças e jovens até 18 anos portadores de deficiência e adolescentes que moram em comunidades pacificadas e estão em busca de qualificação profissional. Os investimentos montam a R\$ 155 milhões e espera-se que 540 mil pessoas sejam beneficiadas.

### • **Gestão de Resíduos**

A cidade do Rio de Janeiro utilizou durante mais de 30 anos o aterro de Gramacho, em Duque de Caxias, como o principal destino do seu lixo. O local recebia diariamente mais de 9 mil toneladas de resíduos vindas do Rio e outros municípios da região metropolitana. Este aterro, no entanto, reunia uma série de irregularidades como o fato de estar sobre um manguezal, impactando em seu desmatamento, ficar nas proximidades da baía de Guanabara, com risco de poluição de suas águas, e estar instalado num terreno instável, sobre argila mole, provocando constantes movimentações geológicas.

No primeiro dia da gestão que teve início em 2009, a Prefeitura publicou um Decreto criando um grupo de trabalho para solucionar o problema. Posteriormente foi realizada uma licitação para a construção de um novo aterro em área distinta, localizada no município vizinho de Seropédica. A empresa que venceu a licitação ficou responsável por construir um moderno Centro de Tratamento de Resíduos (CTR), e gerenciar todo o lixo, desde sua chegada nas estações de coleta até seu destino ambientalmente correto nesta central.

A nova CTR reúne tecnologia de ponta inédita na América Latina para garantir o destino adequado do lixo. Uma das inovações é a tripla camada de impermeabilização do solo feita com mantas reforçadas de polietileno de alta densidade (PEAD) e sensores ligados a um software que indica qualquer anormalidade no solo. Além disso, no local, o chorume, líquido resultante da decomposição dos resíduos, será convertido em água de reuso, e o biogás transformado em energia e convertido em créditos de carbono. Com a implantação da CTR, em 2012, iniciou-se um processo de redução de emissões de gases do efeito estufa que contribui para que a Prefeitura do Rio de Janeiro cumpra a sua meta de redução assinada em 2009 na apresentação do Plano Rio Sustentável. O objetivo é reduzir as emissões em 8% até 2012, 16% até 2016 e 20% até 2020. Os lixões existentes na região metropolitana do Rio são responsáveis, ainda hoje, por uma das maiores parcelas de lançamento de gás estufa no estado.

## • Formando Líderes

Para executar todos os seus projetos e rotinas, a Prefeitura do Rio necessita ter líderes qualificados em técnicas e ferramentas de gestão que permitam atingir as metas planejadas, dentro da qualidade, prazo e orçamento previstos. Ao mesmo tempo, pretende alcançar a perenização do modelo de gestão por resultado através da meritocracia, garantindo que os funcionários de carreira ocupem os cargos estratégicos para o correto funcionamento da máquina administrativa.

O primeiro passo neste sentido foi o restabelecimento da Fundação João Goulart (FJG), órgão da Prefeitura vinculado à Casa Civil, com a nova missão de desenvolver as lideranças do município do Rio. Esta fundação trabalha em conjunto com a Secretaria Municipal de Administração para identificar, desenvolver, alocar, avaliar e motivar os líderes dentre os mais de 120.000 funcionários da Prefeitura.

### Líderes Cariocas

O projeto Líderes Cariocas foi lançado em Março de 2012 para identificar e desenvolver as lideranças na administração municipal. Com mais de 1.300 inscritos, ao final de um processo seletivo objetivo e inovador, 149 servidores formaram a primeira turma do programa. As provas consistiram em testes randômicos adaptativos de raciocínio lógico, verbal e numérico, além de avaliações de perfil e competências, estas últimas conduzidas pelos superiores dos candidatos de acordo com o modelo de competências estabelecido após extensivas consultas com servidores de alto desempenho de diversos órgãos e níveis da Prefeitura.

Em sua primeira turma, os Líderes Cariocas tem entre seus pares 10 doutores e 46 mestres, além de pessoas de todos os escalões da Prefeitura. Um grupo significativo dos Líderes são servidores que, apesar de seu potencial, nunca haviam exercido cargos de liderança. Através de seus méritos, estes servidores foram aprovados no rigoroso processo seletivo e agora serão preparados para novos e maiores desafios.

### Curso de Gestão

Para dotar os Líderes Cariocas das mais modernas ferramentas de gestão, a Fundação João Goulart contratou a COPPEAD, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Centro de excelência reconhecido internacionalmente, o COPPEAD criou um curso de extensão customizado especificamente para as necessidades da Prefeitura do Rio. Durante seis meses, os servidores da Prefeitura aprendem a teoria acadêmica de tópicos como Finanças, Orçamento e Controle, Gestão de Pessoas, Liderança, Estatística, Planejamento Estratégico e demais áreas de conhecimento necessárias para liderar equipes e projetos em uma organização complexa e dinâmica como a Prefeitura. Para garantir que

os conceitos aprendidos não fiquem só no papel, o projeto final do curso é feito com base nas metas e iniciativas do Plano Estratégico da Prefeitura, a ser implantado sob a supervisão do Escritório de Gerenciamento de Projetos, que também faz parte da banca examinadora dos projetos finais. Além disto, ao longo do curso, ao final de cada tópico, uma palestra dos Secretários e especialistas de cada área faz a conexão entre o que foi visto em sala de aula e a realidade da Prefeitura, solidificando a aplicabilidade do tema e o aproveitamento do conteúdo.

### **Aprofundamento da Meritocracia**

Em linha com as mais modernas práticas de gestão observadas na iniciativa privada e em órgãos públicos internacionais de ponta, a Prefeitura do Rio criou medidas ainda mais agressivas para o aprofundamento da meritocracia em sua Gestão de Gente. Os Líderes Cariocas tem metas individuais, que, se atingidas em conjunto com as metas coletivas dos Acordos de Resultados, podem resultar em uma bonificação de até quatro salários a mais anualmente. Este estímulo adicional alinha os objetivos da Prefeitura aos objetivos individuais dos seus líderes, melhorando a qualidade da gestão das rotinas e projetos necessários para servir aos cidadãos.

### **Identificação e descrição dos cargos estratégicos**

Do mesmo modo que com os Líderes, é necessário identificar os cargos que são estratégicos para o funcionamento da máquina administrativa municipal. Estes cargos, por suas responsabilidades, têm um impacto considerável nos resultados da Prefeitura e, portanto, devem ser ocupados por servidores preparados especificamente para estes desafios. Para tanto, a Fundação João Goulart fez um exaustivo levantamento e descrição das principais posições de cada área de resultado da Prefeitura, e após análise criteriosa das informações levantadas, elencou aqueles que são considerados os cargos estratégicos para o atingimento das metas anuais e de longo prazo.

### **Comitê de Gestão de Gente**

Para avaliar o desempenho dos Líderes e decidir quais as melhores alternativas para a sucessão dos cargos estratégicos, foi criado o Comitê de Gestão de Gente, que se reúne duas vezes ao ano. O planejamento de sucessão é uma das melhores ferramentas para a perenização do modelo de gestão de alto desempenho adotado pela administração que teve início em 2009, ao garantir que não há hiatos na ocupação dos cargos estratégicos da Prefeitura por servidores com o perfil, a preparação e a experiência necessárias para o correto desempenho das funções inerentes à posição.





## **CAPÍTULO 5**

### OLHANDO PARA O FUTURO DO RIO

– UM PROJETO MAIS AMBICIOSO

– O NOVO CENÁRIO DA CIDADE

- Metas cumpridas e resultados obtidos
- Maior otimismo
- Perspectivas para o futuro
- Cultura de alto desempenho disseminada

– PLANO ESTRATÉGICO 2013 – 2016

- A criação do Conselho da Cidade
- Aprimoramento das iniciativas estratégicas
- Orçamento melhor definido
- Governança das iniciativas

– ASPIRAÇÕES E DESAFIOS

- Maior Colaboração entre Governo e Cidadão
- Integração e Alto Desempenho nas Operações
- Investimento nas Capacitações Estruturantes – Gente e Tecnologia de Informação
- Aplicação da Sustentabilidade – Conceito Amplo
- Aprimoramento e Perpetuação da Gestão de Alto Desempenho



# OLHANDO PARA O FUTURO DO RIO

## – UM PROJETO MAIS AMBICIOSO

O primeiro Plano Estratégico desenvolvido pela Prefeitura traçou como horizonte uma nova visão para a cidade em 2020, estabelecendo metas claras a serem cumpridas a curto prazo – entre 2009 e 2012. A estratégia constituiu em estruturar um plano pragmático, com passos direcionados para um norte muito bem delineado. Após três anos da implantação deste plano, e com o sucesso obtido tanto no engajamento do corpo funcional da Prefeitura, quanto na melhora efetiva da cidade, a gestão municipal decidiu desenvolver um novo plano que desse sequência a esta estratégia.

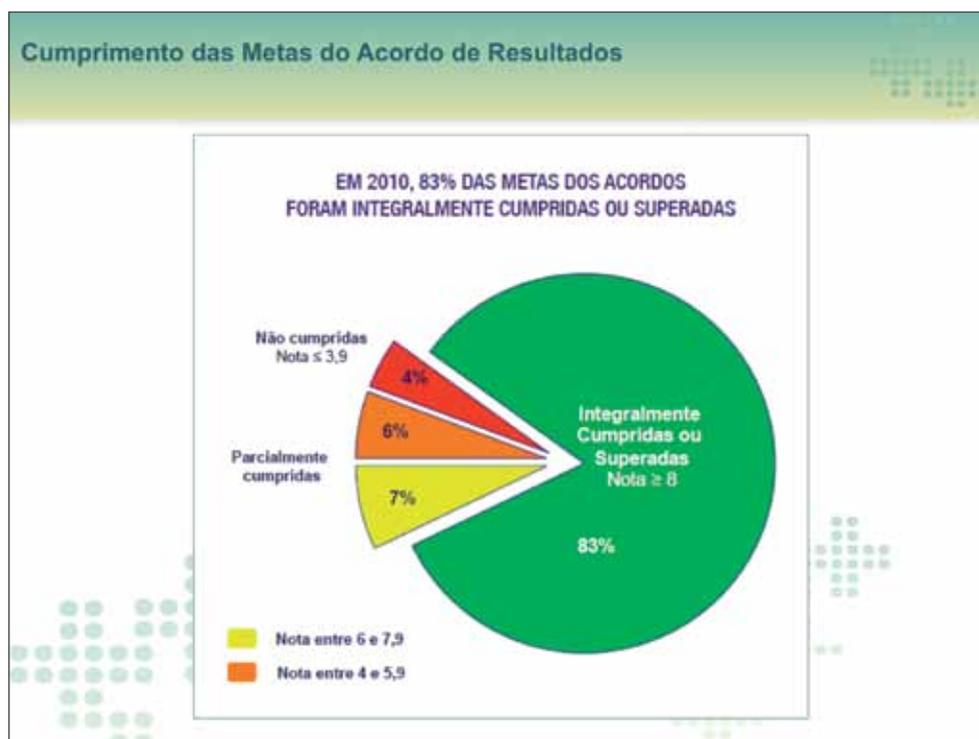
A intenção era dar prosseguimento e recalibrar os objetivos traçados anteriormente, mas com metas a serem cumpridas no período seguinte, ou seja, entre os anos de 2013 e 2016. Este desdobramento permitiria elevar a Gestão de Alto Desempenho a um novo patamar, consolidando o foco da máquina pública no profissionalismo e em resultados, e diminuir sua sujeição a variações de rumo de acordo com a temperatura política. O novo plano aprimorou as diretrizes do primeiro, aproveitando o aprendizado obtido até aquele momento. Por ter sido desenvolvido num período em que a cidade apresentava avanços significativos e um cenário favorável, também pôde ser muito mais ousado em suas metas.

## – O NOVO CENÁRIO DA CIDADE

### • Metas cumpridas e resultados obtidos

A Prefeitura assinou em 2010 Acordos de Resultado com 19 órgãos e secretarias e estabeleceu 123 metas para o funcionalismo. Em 2011, foram 36 Acordos de Resultados assinados com 208 metas estabelecidas. A Prefeitura fez um monitoramento contínuo destas metas, divulgando os resultados preliminares no primeiro semestre de cada ano e os números consolidados nos meses de dezembro.

Em ambos os períodos, os resultados alcançados foram bastante expressivos. No ano de 2010, 83% das metas foram cumpridas integralmente ou superadas (com nota maior ou igual a 8,0) e apenas 4% não foram cumpridas (nota menor ou igual a 3,9). O gráfico na figura abaixo reflete esse bom desempenho e mostra a distribuição das metas cumpridas total, parcialmente e não cumpridas.



Os funcionários dos 19 órgãos que assinaram acordos em 2010 foram premiados segundo o seu desempenho, recebendo um décimo quarto salário parcial ou integral, e, em alguns casos, até mesmo um décimo quinto. Foram beneficiados 82.912 servidores (73,3% do pessoal em atividade na Prefeitura). O investimento foi de R\$132 milhões no pagamento das bonificações.

Em 2011, apesar do aumento no número de metas e da inclusão de novos órgãos e seus servidores aos Acordos de Resultados, o balanço apresentou evolução. Desta vez, 88% das metas foram cumpridas, uma média 5% superior à do primeiro acordo. Cerca de 90 mil servidores de 36 órgãos públicos receberam bônus. Neste ano, a Prefeitura investiu R\$250 milhões no pagamento das bonificações, o equivalente a uma folha mensal de pagamento dos mais de 100 mil servidores municipais na ativa.

As metas cumpridas se traduziram também em benefícios objetivos para a população. O Programa Saúde da Família, que em 2008 tinha uma cobertura de 3,5%, alcançou 27,4% em 2011, priorizando os bairros mais pobres da cidade. Na educação, foram criadas 15 mil novas vagas em creches, contratados 5 mil professores e 20 mil crianças melhoraram seu desempenho escolar graças às aulas de reforço. Grandes projetos na área de transporte estavam em andamento, como a TransOeste, praticamente concluída, e a TransCarioca. As contas da Prefeitura estavam saneadas e sua capacidade de investimento bateu 17,9%, índice superior à proporção alcançada pelos estados de São Paulo, Minas Gerais e pelo Governo Federal. A arrecadação de ISS também cresceu 16%. Todos estes resultados transmitiam a sensação de que a Gestão de Alto Desempenho e o Plano Estratégico eram conquistas efetivas para o município.

### • **Maior otimismo**

Uma pesquisa realizada pelo Ibope, encomendada pela Prefeitura, mostrou que 80% dos cariocas estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com suas vidas e que mais de 60% viam com otimismo as perspectivas futuras para o Rio. A percepção com relação a segurança foi bem avaliada, com isso, dados do Instituto de Segurança Pública mostravam que a taxa de mortes violentas havia caído 13,7% em 2011 e o número de roubos de automóvel diminuído cerca de 10%.

As agências Moody's, Fitch e Standard Poor's concederam ao município a classificação do grau de investimento. Além disso, em 2010, o Rio foi a cidade da América Latina que mais recebeu investimentos estrangeiros diretos, no total aproximado de US\$ 7 bilhões. O aquecimento da atividade econômica, impulsionado por setores como Petróleo e Gás, Construção Civil, Varejo e Farmacêutico, aumentou o número de contratações temporárias e permanentes, tornando a cidade atrativa também para estrangeiros. Cerca de 43% dos vistos de trabalho concedidos no Brasil em 2011 foram para postos na cidade do Rio de Janeiro. No primeiro ano de funcionamento, a agência Rio Negócios foi procurada por 183 empresas nacionais e estrangeiras que demonstraram interesse em desenvolver projetos na cidade.

### • **Perspectivas para o futuro**

A confirmação do Rio como sede dos Jogos Olímpicos de 2016 foi um dos fatores importantes para impulsionar o crescimento e para aumentar as boas perspectivas de futuro. O evento é um ponto marcante para a requalificação da cidade e atração de novos negócios e investimentos. Soma-se a ele o fato de que o Rio é também palco da final da Copa do Mundo de 2014, além de outros importantes jogos desta competição.

Por conta das novas instalações e do investimento da cidade em infraestrutura, o Rio tende a receber cada vez mais competições esportivas e grandes eventos. Por exemplo, em 2012 a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, o Rio+20, com a presença de 150 chefes de estado e de governo, e em 2013, a cidade abrigará a Jornada Mundial da Juventude, maior evento católico do mundo, com participação prevista de 2 milhões de fiéis de mais de 80 países.

O cenário positivo do Brasil também apresenta boas perspectivas para o Rio. A exploração petrolífera do pré-sal, com a possibilidade de elevar o país à posição de 4º maior produtor de petróleo do mundo em 2030, a privatização de grandes aeroportos e a expansão do mercado interno, com uma nova classe média, eram alguns dos alicerces que sustenta a tese de que nunca ventos tão bons haviam soprado para o país.

### • **Cultura de alto desempenho disseminada**

No âmbito administrativo da Prefeitura, os gestores e funcionários se engajaram na implantação do Plano Estratégico. Em 2011, 90 mil servidores e 36 órgãos municipais participaram do Plano de Ação e Acordo de Resultados. Isso ajudou a disseminar internamente uma rotina voltada para a Gestão de Alto Desempenho. Os secretários e gestores internalizaram a prática das reuniões de acompanhamento de metas e o pensamento voltado para resultados objetivos. Essa cultura passou a fazer parte do dia-a-dia da Prefeitura que, embora ainda tivesse desafios a vencer, encontrava internamente um cenário bem mais azeitado para o funcionamento das boas práticas de gestão. Ao mesmo tempo, a transparência dada aos resultados das metas permitiu à população carioca acompanhar mais de perto a administração municipal e a se habituar à cobrança por um bom desempenho.

## **– PLANO ESTRATÉGICO 2013 – 2016**

O novo Plano Estratégico foi desenvolvido nos mesmos moldes do plano anterior. Ou seja, partiu de um diagnóstico consolidado para definir uma visão de futuro para a cidade, com metas a serem cumpridas a médio prazo, sustentadas por iniciativas estratégicas que ajudariam a viabilizá-las. A diferença é que o novo plano foi bem mais ousado, e sua elaboração contou de forma mais ampla com a participação popular.

Esta ousadia se traduziu na nova visão de futuro, desta vez vislumbrando o cenário do Rio de Janeiro em 2030. Esta visão prevê tornar o Rio “a melhor cidade do Hemisfério Sul para viver, trabalhar e conhecer”. Isso significa tornar a cidade a capital com melhor educação pública do país, referência brasileira em redução de déficit habitacional e referência mundial em serviços de tecnologia para a indústria de Energia, entre outros objetivos.

Esta visão de futuro é sustentada por metas também mais ousadas a médio prazo, respaldadas pelo novo cenário positivo do Rio e a bem sucedida implantação do primeiro Plano Estratégico. O planejamento para 2013-2016 contou com 56 metas, contra 46 do primeiro plano, e 58 iniciativas estratégicas, contra 37 do primeiro.

Os exemplos de maior ousadia são claros. Na área de Saúde, a meta anterior, de aumentar para 35% a cobertura do Programa Saúde da Família, subiu para 70% de cobertura até 2016. Ao dobrar a expectativa para este importante indicador da Saúde, a Prefeitura apostou no prosseguimento dos bons resultados e do histórico de metas cumpridas na área.

Em Habitação e Urbanização, a nova meta de construir 100 mil moradias até 2016 representou o dobro do estabelecido anteriormente. E a expectativa de reduzir em 3,5% a área do município ocupada por favelas aumentou para 5%. Um dos maiores saltos foi na integração da Prefeitura com a população, através do canal de atendimento 1746. O novo plano estipulou a meta de atender 245 mil chamadas por mês com avaliação positiva do morador, contra 100 mil mensais do primeiro

**“Durante dois dias, os conselheiros dedicaram seu tempo e energia de forma voluntária para tratar de cinco temas por dia.”**

#### **• A criação do Conselho da Cidade**

O Conselho da Cidade é um fórum consultivo criado em dezembro de 2011 pela Prefeitura com o objetivo de rever o Plano Estratégico traçado em 2009 e apoiar a construção do Plano 2013-2016. Ele garante que o plano seja coerente com os anseios da população ao mesmo tempo em que abriga a diversidade de idéias e as melhores práticas da administração municipal. O Conselho é composto por 150 formadores de opinião da sociedade carioca, selecionados seja por seu conhecimento sobre as questões do município, seja por sua contribuição pessoal ou profissional para a evolução da cidade.

No final de 2011, todos os participantes do Conselho receberam o conteúdo do Plano Estratégico 2009-2012, o Plano de Ação e Acordo de Resultados da Prefeitura e o convite para participar do projeto. Como parte do processo, eles responderam a uma pesquisa sobre a “Visão da cidade”, com perguntas gerais sobre a situação atual do Rio e suas expectativas para o futuro, além de questões sobre o Plano Estratégico 2009-2012 e o Legado Olímpico.

O primeiro encontro do Conselho, para a realização de oficinas de trabalho aconteceu em janeiro de 2012, com duração de quatro horas, sobre cada uma das áreas de resultado prioritárias.

Durante dois dias, os conselheiros dedicaram seu tempo e energia de forma voluntária para tratar de cinco temas por dia. Na ocasião, eles tiveram a oportunidade de discutir os resultados do Plano de 2009-2012 com os secretários presentes e ouvir a perspectiva dos gestores responsáveis por implementar o plano.

Com base neste trabalho, o Plano 2013-2016 foi elaborado, acolhendo comentários e sugestões sobre a reestruturação de algumas das dez áreas de resultado prioritárias, diretrizes, metas e iniciativas estratégicas por parte dos conselheiros. Estas contribuições do Conselho da Cidade foram analisadas pela equipe da Secretaria da Casa Civil, e incorporadas ao Plano Estratégico. A partir de então, o conselho passou a se reunir a cada seis meses para acompanhar o andamento das metas.



## A lista de participantes do Conselho da Cidade

- Adilson Pires
- Alba Zaluar
- Alfredo Lopes
- Alfredo Sirkis
- Andre Eppinghaus
- Andrea Gouvea Vieira
- Antenor de Barros Leal
- Antonio Dias Leite
- Antonio Roberto Cesario de Sa
- Armando Strozenberg
- Augusto Ivan
- Bertha de Borja Reis do Valle
- Beto Sicupira
- Brenda Valansi Osório
- Bruno Filippo
- Bruno Thys
- Carla Camurati
- Carla Pinheiro
- Carlos Arthur Nuzman
- Carlos Carvalho
- Carlos Tufvesson
- Carmen Fontenelle
- Carol Sampaio
- Carolina Wambier
- Celina Carpi
- Celso Barros
- Cesar Cunha Campos
- Daniela Fiszpan
- David Zylbersztajn
- Dom Orani Tempesta
- Eduardo Eugenio Gouvea Vieira
- Elena Landau
- Eloi Fernandes
- Felipe Góes
- Fernanda Montenegro
- Fernando MacDowell
- Fernando Molica
- Ferreira Gullar
- Flavia Oliveira
- Gilberto Ururahy
- Guilherme Langger
- Guilherme Studart
- Gustavo Rocha Lima
- Guti Fraga
- Hércio Tokeshi
- Hugo Barreto
- Israel Klabin
- Jailson de Souza e Silva
- Jairo Werner
- João Dionisio Amoedo
- João Guilherme Ripper
- João Roberto Marinho
- Joaquim Levy
- Jorge Guilherme de Mello Barreto
- José Antonio Fichtner
- Jose Formoso
- Jose Isaac Peres
- Jose Luiz Alqueres
- José Marcio Camargo
- José Padilha
- Julio Bueno
- Leandro Piquet
- Leda Castilho
- Lenny Niemeyer
- Lucia Hipolito
- Luis Carlos Barreto

- Luís Fernando Correia
- Luiz Augusto Maltoni JR
- Luiz Erlanger
- Luiz Paulo Correa da Rocha
- Marcelo Madureira
- Marcelo Neri
- Marcelo Szpilman
- Marcelo Torres
- Marcos Avila
- Marcos Vilaça
- Marcus Vinicius Freire
- Maria Celeste Emerick
- Maria Ercília Leite de Castro
- Maria Silvia Bastos
- Mariano Beltrame
- Mauricio Assumpção
- Mauricio Dinep
- Mauro Osorio Duarte
- Michel Sarkis
- Nelma Tavares
- Nelson Sendas
- Nireu Cavalcanti
- Nizan Guanaes
- Olavo Monteiro de Carvalho
- Padre José Carlos da Siqueira
- Patrícia Amorim
- Paulo Ferraz
- Paulo Gadelha
- Paulo Melo
- Paulo Moll
- Paulo Niemeyer
- Pedro Abramo
- Pedro Buarque de Hollanda
- Pedro de Lamare
- Pedro José Wahmann
- Pedro Luís
- Peter Eduardo Siemsen
- Philip Carruthers
- Plínio Froes
- Regina Casé
- Ricardo Amaral
- Ricardo Cravo Albin
- Ricardo Teixeira
- Ricardo Vieiralves
- Roberta Medina
- Roberta Ratzke
- Roberto A. Medronho
- Roberto Dinamite
- Rodrigo Baggio
- Rodrigo Pimentel
- Rogério Chor
- Rony Meisler
- Rosa Celia
- Rosiska Darci
- Sergio Bermudes
- Sergio Besserman Vianna
- Sergio Ferraz Magalhães
- Sérgio Novis
- Sérgio Ruy Barbosa
- Silvia Ramos
- Solon Lemos Pinto
- Susana Herculano-Houzel
- Suzana Kahn Ribeiro
- Tânia Zaguri
- Vera Cordeiro
- Vik Muniz
- Wadih Damous
- Walter Mattos
- Wasmália Bivar

## • Aprimoramento das Iniciativas Estratégicas

O novo Plano Estratégico contou com um número bem maior de iniciativas estratégicas que deveriam ajudar a viabilizar as metas propostas para o período. São 58 iniciativas, algumas dando sequência às 37 estabelecidas no primeiro plano, outras criadas em consonância com o novo cenário e as novas metas acordadas. Cada uma das iniciativas foi formulada ou atualizada de acordo com a mesma metodologia estabelecida no primeiro plano, incluindo um diagnóstico da situação atual, identificação de resultados esperados, alinhamento com as metas, criação de indicadores de desempenho, definição do orçamento e indicação dos grandes marcos do cronograma.

## • Orçamento melhor definido

A experiência resultante do primeiro Plano Estratégico facilitou o detalhamento mais acurado do orçamento de cada iniciativa. Um grande diferencial foi promover uma articulação maior entre o Escritório de Gerenciamento de Projetos, responsável por acompanhar e viabilizar as iniciativas, a Secretaria de Fazenda e cada secretaria que estaria à frente do projeto. Isso resultou num orçamento com números mais precisos.

As estimativas orçamentárias melhoraram em qualidade e nível de detalhe. Anteriormente, havia apenas um orçamento total para o projeto. Com o aprendizado da implantação prática, este custo passou a ser detalhado de acordo com as possíveis fontes de receita: se eram internas ou externas, orçamentárias ou não orçamentárias. Este foi um passo importante para medir a sustentabilidade financeira do plano.

As novas iniciativas foram beneficiadas também com a experiência adquirida na busca por fontes alternativas de financiamento. Modelos de financiamento que deram certo, como a concessão do projeto de saneamento da AP-5 ou a Parceria Público Privada do Porto Maravilha, serviram de inspiração para as novas iniciativas.

## • Governança das Iniciativas

Quando as iniciativas estratégicas estavam sendo delineadas para o primeiro Plano Estratégico, foi designado apenas um gestor responsável que estaria à frente de cada um dos projetos. Na prática, no entanto, percebeu-se o quanto a execução de cada projeto dependia também de outros gestores de secretarias diversas ou mesmo de entes externos à Prefeitura. Com isto, ao longo do processo, coube ao Escritório de Gerenciamento de Projetos buscar estes diferentes interlocutores e articulá-los para solucionar gargalos que iam surgindo no percurso.

No novo plano, o mapeamento destes interlocutores começou a ser feito antes, no momento em que a própria iniciativa estava sendo delineada. Ao desenhar cada projeto, a Prefeitura já identificava cada gestor em cada se-

cretaria que poderia estar envolvido com a iniciativa para solucionar possíveis gargalos. Assim, numa iniciativa que envolvia a construção de escolas, por exemplo, já era designado um gestor na área de Educação, outro na área de Obras e outro na área da Administração.

Para cada iniciativa foi formado um Comitê de Liderança da Área de Resultados, com a participação de gestores das diversas secretarias que deveriam estar envolvidas no projeto, além de um representante do EGP e da Secretaria da Casa Civil. Também foi formado um Comitê Gestor da Iniciativa, com dirigentes de segundo escalão, para garantir maior sinergia na execução do projeto e acompanhar seu cronograma. Estes comitês foram criados com a missão de se reunir periodicamente para solucionar gargalos antes que eles aparecessem.

Esta nova estrutura de governança aparece na figura abaixo, onde podem ser vistos todos os envolvidos na gestão da iniciativa Bairro Maravilha.



Este novo modelo permite maior fluidez de informação desde o início do projeto e cria um ambiente colaborativo para que as pendências ou entraves burocráticos sejam solucionados com maior facilidade. Com esta estrutura, a iniciativa estratégica tem possibilidade de ser implantada de maneira rápida, dependendo menos da intervenção do prefeito, que só é acionado quando o problema não pode ser resolvido entre os gestores participantes.

## **– ASPIRAÇÕES E DESAFIOS**

Nos últimos três anos, a Prefeitura do Rio passou por uma transformação em seu modelo de gestão que está permitindo conduzir a máquina pública com uma eficiência bem maior. Esta mudança teve como base a incorporação na administração municipal de boas práticas de gestão, aproveitando experiências do setor público e privado. Sua implantação aconteceu mediante uma política perseverante de disseminar entre os gestores e funcionários da Prefeitura uma cultura de alto desempenho, focada em resultados. O pragmatismo da gestão de desdobrar os planos estratégicos em metas de curto e médio prazo para as secretarias foi um dos aprendizados de como tirar o plano estratégico do papel e transformá-lo em ação. Com foco e disciplina de execução, a Prefeitura tem conseguido executar o planejado.

A adoção do novo modelo não aconteceu da noite para o dia e ainda demanda um trabalho contínuo de aprimoramento. Este é o foco da Prefeitura no momento atual. Corrigir eventuais erros de percurso e se valer do aprendizado pregresso para assegurar a melhoria da gestão e a entrega de um serviço de qualidade à população. Os avanços obtidos até aqui autorizam a administração municipal a buscar aspirações maiores, no sentido de tornar-se referência nacional em temas chaves da administração pública. Para trilhar este caminho, foram identificados algumas aspirações e desafios.

### **• Maior colaboração entre Governo e Cidadão**

O estabelecimento da Central de Atendimento 1746, a partir de 2011, foi um grande avanço na facilidade de comunicação entre os cidadãos e o Governo Municipal. A partir do sucesso alcançado com esta solução, a ambição consiste em ampliar o conceito de canais de entrega de serviços. A reformulação dos canais de atendimento presencial, com a adoção de conceitos de one stop shop e postos de autosserviço, está contemplada de forma a complementar os canais virtuais. Redes sociais e novas mídias merecem destaque nas soluções planejadas.

Os desafios deste novo modelo de canais são capturar com maior exatidão e rapidez as necessidades da população, ampliar os acessos aos serviços públicos, proporcionar novas formas de cooperação entre governo, cidadãos e empresas e aumentar a eficiência dos serviços, de uma forma geral.

### **• Integração e Alto Desempenho nas Operações**

Diversos serviços municipais são executados tendo interveniência de mais de um órgão de governo. São os chamados processos horizontais, que ofe-

recem uma complexidade maior no gerenciamento da entrega dos serviços. A experiência adquirida na execução do primeiro plano estratégico demonstrou a necessidade de reestruturar os processos mais críticos, aqueles que envolvem vários órgãos e apresentam tempos de entrega considerados longos ou muito variáveis. Será preciso rever e propor uma nova estruturação dos processos e operações que suportam a entrega dos serviços municipais. O objetivo é aumentar a competitividade da cidade para a atração de negócios e proporcionar maior satisfação e conforto ao cidadão usuário dos serviços municipais.

### **• Investimento nas Capacitações Estruturantes – Gente e Tecnologia de Informação**

A administração municipal reconheceu a máxima importância do tema GENTE com a implementação do programa Líderes Cariocas e o restabelecimento da Fundação João Goulart. O desafio será consolidar as estruturas, processos e indicadores que desenvolverão a nova liderança municipal.

Em paralelo será preciso implementar uma infraestrutura e ferramentas de tecnologia de informação que proporcionem um suporte robusto às inovações nos serviços públicos. A iniciativa Rio Cidade Inteligente direciona investimentos consideráveis em conectividade, capacidade de processamento de informações, sistemas corporativos integrados, tecnologia de canais e ferramentas especialistas nas áreas mais críticas de atuação do governo.

A ambição é habilitar iniciativas finalísticas de ponta tais como a implementação de Prontuário Eletrônico de Pacientes, Telemedicina e Central de Regulação de Leitos (Saúde), Sinalização de Trânsito Auto-regulável (Transportes), Integração de Programas Sociais (Desenvolvimento Social), Base Cidadão (Gestão) e aperfeiçoamento dos sistemas do COR (Centro de Operações Rio) e Controle de enchentes

### **• Aplicação da Sustentabilidade – Conceito Amplo**

A preocupação com a sustentabilidade está inserida em todo o contexto da Gestão de Alto Desempenho. Desde a concepção das iniciativas estratégicas até as reuniões de acompanhamento da execução os critérios de sustentabilidade são levados em consideração. No desenvolvimento do Plano Estratégico para o período 2013-2016 a sustentabilidade ganhou destaque como assunto estratégico compondo uma área de resultado com Meio Ambiente. Mas não se limitou a esta área, tendo influenciado a definição de diversas iniciativas, particularmente em Transportes, Ordem Pública e Conservação

**“O desafio consiste em aprimorar este Modelo levando-o a um novo patamar de eficiência.”**

e Habitação. O conceito de sustentabilidade englobou questões ambientais, eficiência no uso de recursos e também sustentação financeira das iniciativas. A ambição é inserir e consolidar os critérios de sustentabilidade como parte integrante de qualquer decisão e ação municipal.

#### **• Aprimoramento e Perpetuação da Gestão de Alto Desempenho**

Um dos maiores sucessos da gestão municipal a partir de 2009 consistiu na implantação do novo Modelo de Gestão de Alto Desempenho, para o qual o Plano Estratégico e Acordo de Resultados foi uma das soluções estruturantes. O desafio consiste em aprimorar este Modelo levando-o a um novo patamar de eficiência, elevando o Rio para uma posição de liderança e referência em administração pública. A solução proposta para este desafio contempla a ampliação dos Acordos de Resultados e a consolidação do “Sistema de Monitoramento de Projetos e Metas” com o desdobramento de metas e rotinas de acompanhamento em todos os órgãos e secretarias da Prefeitura. Da mesma forma o modelo deve ser reforçado com a inclusão de parâmetros fundamentais como custos e qualidade de entrega dos projetos e com o fortalecimento das estruturas técnicas responsáveis por esse monitoramento.

Por fim, a perpetuação deste Modelo de Alto Desempenho é uma das principais metas da administração municipal, de forma a evitar retrocessos nos benefícios alcançados. A disseminação da cultura das boas práticas de gestão dentre os servidores municipais e a criação de arcabouço legal para a sustentação do Modelo são alguns dos elementos centrais para se chegar a esse objetivo. Nossa meta será alcançada no momento em que cada unidade, cada órgão da administração direta ou indireta, se tornar um microcosmo da Gestão de Alto Desempenho.







## **PARTE 2**

GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO  
PASSO A PASSO

– INTRODUÇÃO

– O MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

- Definição da Visão e do Plano Estratégico

1ª Fase - Definição da Visão e das Metas

1. Diagnóstico
2. Definição da Visão
3. Definição das Metas

2ª Fase - Desenho do Plano Estratégico

4. Detalhamento das Metas e Iniciativas
5. Análise de viabilidade físico-financeira
6. Refinamento do Plano Estratégico

- Aplicação e Institucionalização do Plano Estratégico

1. Criação de Equipes de Apoio à Entrega

2. Plano de Ação e Acordo de Resultados

3. Rotinas de Acompanhamento

4. Cultura de Alto Desempenho

## **ANEXO**

– O MODELO DE CONSTRUÇÃO DAS PPPs



## INTRODUÇÃO

A implantação da Gestão de Alto Desempenho na Prefeitura do Rio, iniciada em 2009, é uma experiência que merece ser dividida com outras administrações municipais brasileiras. A metodologia, que foi desenvolvida em parceria com a consultoria McKinsey & Company, embora seja bastante particular para o contexto carioca, pode ser adaptada por governos que busquem a eficiência da gestão.

Acreditamos que não existem receitas prontas de gestão eficiente, mas alguns modelos de sucesso podem inspirar mudanças significativas e perenes. Nos capítulos seguintes, apresentamos nosso modelo de gestão, detalhando as ferramentas de implementação de cada etapa, desde a criação de um Plano Estratégico detalhado e ambicioso até a criação de mecanismos institucionais de acompanhamento da entrega de resultados.

Também descrevemos, no anexo ao final do livro, as metodologias inovadoras para a modelagem de Parcerias Público-Privadas – PPP – que foram utilizadas no município, e que possibilitaram à Prefeitura uma aproximação com entes privados, criando um arcabouço jurídico específico e eficaz. Tais ferramentas permitiram realizar obras tão emblemáticas como o Porto Maravilha – maior PPP feita nesses moldes no Brasil.

O resultado dessas inovações, da dedicação e do compromisso da Prefeitura pode ser observado nas conquistas do Rio de Janeiro nos últimos anos. Acreditamos que experiências como esta, que podem agregar conhecimento à administração pública no Brasil, merecem ser compartilhadas.

# O MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

O modelo de Gestão de Alto Desempenho adotado pela Prefeitura do Rio de Janeiro é fundamentado em seis elementos: Visão de Longo Prazo, Plano Estratégico, Equipes de Apoio à Entrega, Plano de Ação e Acordo de Resultados, Rotinas de Acompanhamento e Cultura de Alto Desempenho, conforme ilustra o Quadro 1.

## **a – VISÃO DE LONGO PRAZO**

Delineia aspirações de longo prazo para a cidade articuladas em quatro pilares: social, econômico, ambiental e político. Em 2009, estipulou-se o horizonte de 2020 para a Visão.

## **b – PLANO ESTRATÉGICO**

Norteia as ações da Prefeitura no curto e médio prazo, em alinhamento com as aspirações estabelecidas, e define as diretrizes, metas e iniciativas estratégicas a serem implementadas em áreas de resultados prioritárias. A base da construção do Plano Estratégico é o Plano Diretor da cidade do Rio de Janeiro. Em 2009, estipulou-se o período de quatro anos, até 2012, para o alcance das metas e iniciativas.

## **c – EQUIPES DE APOIO À ENTREGA**

São as equipes necessárias para a correta implantação e monitoramento do Plano Estratégico. Entre elas estão o Escritório de Gerenciamento de Projetos, responsável pelo acompanhamento das iniciativas estratégicas, e a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados, responsável pelo acompanhamento das metas do Plano Estratégico e do Plano de Ação e Acordo de Resultados. Ambas as equipes foram estruturadas na Casa Civil da Prefeitura.

## **d – PLANO DE AÇÃO E ACORDO DE RESULTADOS**

É o detalhamento dos planos de trabalho de cada iniciativa estratégica, para cada secretaria envolvida, contemplando metas, métricas e cronogramas, culminando num acordo de resultados, o qual estabelece um modelo de gestão de desempenho baseado na meritocracia e no monitoramento de indicadores importantes, que avalia e premia servidores com base nos resultados alcançados.

## **e – ROTINAS DE ACOMPANHAMENTO**

São as interações realizadas com objetivo de debater o progresso do plano, solucionar eventuais gargalos e criar engajamento para entrega de resultados. As reuniões de rotina têm a função de facilitar o entrosamento dos diversos órgãos envolvidos nas iniciativas, dada a alta transversalidade dos

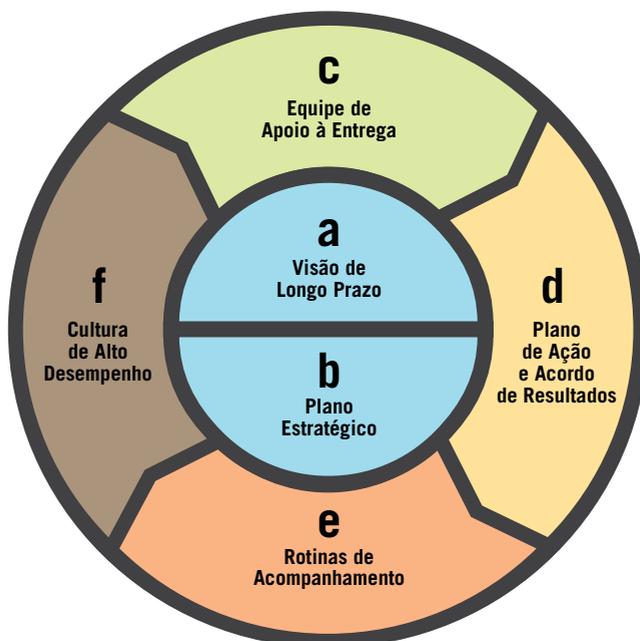
projetos. Elas têm a participação do Prefeito, dos Secretários e dos representantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos e da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados.

#### **f – CULTURA DE ALTO DESEMPENHO**

São aspectos comportamentais que influenciam a incorporação da Gestão de Alto Desempenho em todos os níveis da Prefeitura, como a adoção de comunicação transparente e persuasiva, desenvolvimento de talentos e liderança pelo exemplo.

#### **QUADRO 1**

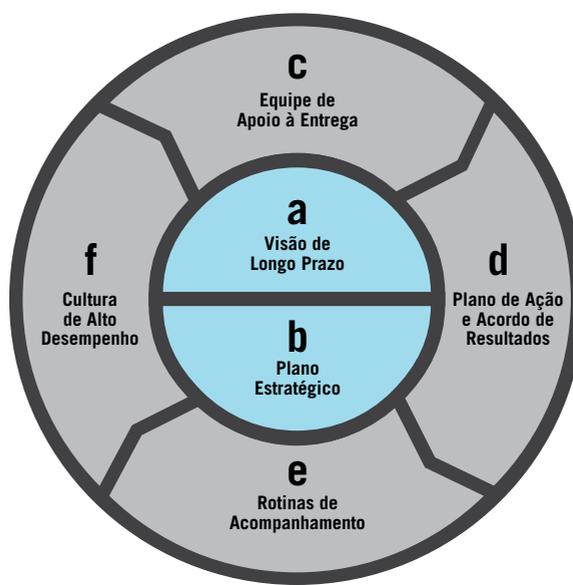
#### **MODELO DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO ADOTADO PELA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO**



FONTE: Secretaria da Casa Civil

Neste livro, a abordagem adotada possui um viés de descrição metodológica do processo, com foco nas principais etapas, atividades e marcos de cada elemento. Foi dado um destaque especial aos dois elementos centrais: Visão e Plano Estratégico, que juntos constroem um plano de futuro para a cidade. Os quatro últimos elementos (Equipes de Apoio à Entrega, Plano de Ação e Acordo de Resultados, Rotinas de Acompanhamento e Cultura de Alto Desempenho) constituem ferramentas de institucionalização do Plano Estratégico. Ou seja, são elementos que permitem que o Plano seja muito mais que um livro de boas intenções, mas um sistema integrado e coerente de gestão voltado para a melhoria da eficiência e para a execução.





## DEFINIÇÃO DA VISÃO E DO PLANO ESTRATÉGICO

A definição da Visão e do Plano Estratégico é o elemento mais relevante na elaboração de um Plano para a cidade e, em geral, é realizada em duas fases distintas: Definição da Visão e das Metas e Desenho do Plano Estratégico.

O Quadro 2 mostra uma visão geral das duas fases, incluindo as principais etapas de cada uma e os blocos de atividades, grandes marcos e principais oficinas de trabalho realizadas para a elaboração do Plano da cidade do Rio de Janeiro. Em seguida, apresentaremos uma descrição detalhada de cada fase.

## 1ª FASE /// DEFINIÇÃO DA VISÃO E DAS METAS

### 1. DIAGNÓSTICO

#### ATIVIDADES

- 1.1 Entrevista com Especialistas
- 1.2 Entrevista com Gestores
- 1.3 Avaliação de Plano Estratégico anterior
- 1.4 Coleta de dados

#### OBJETIVO

- Entender o ponto de partida da cidade

#### PRODUTO FINAL

- Diagnóstico detalhado por área de resultado

## 2ª FASE /// DESENHO DO PLANO ESTRATÉGICO

### 4. DETALHAMENTO DAS METAS E INICIATIVAS

#### ATIVIDADES

- 4.1 Lançamento do Conselho da Cidade ▲
- 4.2 Detalhamento das metas
- 4.3 Detalhamento das iniciativas
- 4.4 Oficina de trabalho com Secretário ▲

#### OBJETIVO

- Dar um objetivo claro, mensurável e com tempo definido para cada meta
- Priorizar iniciativas estratégicas

#### PRODUTO FINAL

- Definição de indicador, prazo e objetivo para cada meta
- “*Template*” para discussão

## 2. DEFINIÇÃO DA VISÃO

### ATIVIDADES

2.1 Oficina de trabalho com gestores ▲

### OBJETIVO

- Definir um norte para a cidade
- Definir principais áreas de vocação

### PRODUTO FINAL

- Confirmação de visão e áreas de resultado

## 5. ANÁLISE DE VIABILIDADE FÍSICO-FINANCEIRA

### ATIVIDADES

- 5.1 Revisão de custeio e investimentos
- 5.2 Ajuste de metas e indicadores
- 5.3 Discussão com o Conselho da Cidade ▲

### OBJETIVO

- Discutir e refinar metas e iniciativas com Conselho da Cidade
- Definir necessidades e fontes de financiamento para cada projeto

### PRODUTO FINAL

- Orçamento detalhado para cada projeto com custos e fontes de financiamento

### 3. DEFINIÇÃO DAS METAS

#### ATIVIDADES

- 3.1 Levantamento de melhores práticas em gestão pública
- 3.2 Pesquisa de opinião pública
- 3.3 Oficina de trabalho com o Prefeito ▲

#### OBJETIVO

- Comparar a cidade com referências de melhores práticas locais e internacionais
- Definir metas para cada área de resultado

#### PRODUTO FINAL

- Metas e aspirações para cada área de resultado

### 6. REFINAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

#### ATIVIDADES

- 6.1 Revisão para ajustes finais do Plano Estratégico
- 6.2 Aprovação do Plano ▲
- 6.3 Lançamento do Plano ▲

#### OBJETIVO

- Validar viabilidade e ambição do Plano Estratégico

#### PRODUTO FINAL

- Plano Estratégico





## 1ª FASE DEFINIÇÃO DA VISÃO E DAS METAS



**CONCEITO** – O primeiro passo para a Gestão de Alto Desempenho é definir a visão para a cidade por meio de um processo organizado em três blocos de atividades: diagnóstico, definição da visão e definição das metas.



**APLICAÇÃO NO RIO** – Isso aconteceu em dois momentos distintos: em 2009, quando foi estabelecida a visão para 2020 e, em 2012, quando mudanças nos contextos econômico, político e social da cidade motivaram a revisão da visão 2012-2016 e do Plano Estratégico e sua respectiva extensão para uma visão 2030.



**EXEMPLO** – Detalhamento metodológico de cada bloco de atividades.

## 1. Diagnóstico

**CONCEITO** – O diagnóstico inicial visa estabelecer um ponto de partida definido em relação ao estágio de desenvolvimento da cidade em suas principais questões sociais, econômicas, ambientais, políticas e de gestão.

**APLICAÇÃO NO RIO** – O processo seguido para estabelecer esse ponto de partida envolveu uma análise de planos estratégicos e planos diretores existentes, além de entrevistas com gestores públicos, especialistas e líderes proeminentes na cidade. Este levantamento foi complementado com a coleta de dados e indicadores de desempenho do Rio de Janeiro. As atividades encontram-se detalhadas a seguir.

### 1.1. Entrevista com Especialistas

**CONCEITO** – Entrevistas com especialistas de diversas áreas permitem a formulação de rápida e sólida perspectiva sobre as principais oportunidades e desafios relacionados à visão de longo prazo para a cidade. Essas entrevistas também possibilitam a formulação de temas para as áreas específicas de resultado, sempre de acordo com a especialidade de cada entrevistado. As entrevistas, em geral, têm duração média de 45 a 60 minutos e recomenda-se sua execução por terceiros que não estejam diretamente envolvidos na gestão da cidade. Sugere-se também a participação de representantes da Casa Civil ou do Escritório de Projetos da cidade (se aplicável).

**APLICAÇÃO NO RIO** – O início dos trabalhos foi marcado pela realização de entrevistas com 26 formadores de opinião e especialistas externos, incluindo acadêmicos, artistas, empresários, empreendedores sociais e esportistas. O objetivo das entrevistas foi oferecer subsídios para rever a visão de longo prazo da cidade, avaliar a implementação das metas e iniciativas estratégicas e identificar oportunidades e desafios nas áreas de resultado. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram conduzidas por consultores e membros da Casa Civil, utilizando-se um guia de entrevistas padrão, conforme Quadro 3.

#### **QUADRO 3**

##### ROTEIRO DE ENTREVISTA.

##### **PARTE I – Visão para a Saúde**

##### **1. Aspirações/Visão.**

Quais as aspirações que deveríamos ter para o desenvolvimento da saúde na cidade? E qual sua visão para este mandato?

**2. Missão.**

Posto isso, qual é a sua missão dentro da área de saúde?

**PARTE II – Plano Estratégico da Saúde****3. Metas, Status.**

Qual sua percepção sobre as metas atuais da Secretaria de Saúde e Defesa Civil? As metas são adequadas? Precisam ser refinadas? Estão sendo alcançadas? (discutir meta por meta)

**4. Metas, Impacto.**

Você acha que essas são as metas mais adequadas para garantir que os objetivos/aspiração da área de saúde para este mandato serão alcançadas? Se não, o que precisaria ser redefinido? Deveríamos incluir outras metas (novos indicadores) mais apropriadas? Deveríamos definir por geografia?

**5. Metas, Desdobramento.**

Cada uma das metas estão associadas a iniciativas estratégicas que claramente ajudarão a alcançar o resultado desejado?

**6. Iniciativas, Impacto nas Metas.**

Gostaríamos de discutir um pouco as iniciativas estratégicas priorizadas plano estratégico atual. Como você vê cada uma delas? Elas tem alcançado o resultado esperado? Cada uma delas está ligada a uma meta específica? Tem produzido impacto nas metas acordadas?

**7. Iniciativas, Orçamento.**

O orçamento requerido para cada uma dessas iniciativas está claramente definido? O orçamento está previsto no planejamento da Prefeitura? O Prefeito tem boa visibilidade do volume de recursos necessários ao longo dos próximos anos?

**8. Iniciativas, Sustentabilidade.**

Para essas iniciativas, ou alguma delas, existe algum tipo de parceria com a iniciativa privada, ou repasse de verbas dos governos estadual e federal, que poderiam torná-las auto-sustentáveis? Ou mesmo aliviar a necessidade de desembolso da Prefeitura? (investimento ou despesas operacionais)

**9. Novas Iniciativas.**

Que outras idéias/iniciativas poderíamos criar para atingir resultados significativos na direção de nossas aspirações? E para atingir com mais velocidade as metas nos próximos anos? Em sua opinião, quais as barreiras existentes ao melhor desempenho da saúde na cidade? Como poderíamos vencê-las?

#### **10. Áreas Meio.**

Quais as “áreas meio” da Prefeitura (exemplo: TI, Infraestrutura, Manutenção, Recursos Humanos, etc.) que possuem maior impacto no seu dia-a-dia (rotina e entrega de projetos)? Quais os aspectos positivos na interação com esses departamentos? Quais as maiores dificuldades? Como melhorar?

#### **11. Parceria Iniciativa Privada.**

Que papel a Prefeitura pode ter para atrair investimentos/negócios relacionados à saúde no Rio de Janeiro?

#### **12. Outros.**

Como a Prefeitura pode aproveitar os eventos Copa e Olimpíadas para incentivar/desenvolver a saúde na cidade?

### 1.2. Entrevista com Gestores

 **CONCEITO ///** A segunda etapa da primeira fase é realizar entrevistas com técnicos e gestores municipais das principais secretarias. Nessas entrevistas, utiliza-se um guia padrão para coletar perspectivas sobre a situação de partida da cidade, suas principais oportunidades, desafios e aspirações. Este processo torna possível a complementação da primeira perspectiva com relação ao diagnóstico, que é extraída das entrevistas com especialistas.

 **APLICAÇÃO NO RIO ///** Foram realizadas entrevistas com Secretários das seguintes Secretarias e Subsecretarias: Fazenda, Habitação, Urbanismo, Meio Ambiente, Cultura, Educação, Conservação e Serviços Públicos, Ordem Pública, Obras, Transportes, Saúde e Defesa Civil, Casa Civil, Assistência Social, Turismo, além da Rio Filme, CDURP, Instituto de Urbanismo Pereira Passos, IPLANRio, Rio Águas e Rio Negócios. As entrevistas tiveram duração de cerca de 90 minutos e foram conduzidas por membros da Secretaria da Casa Civil.

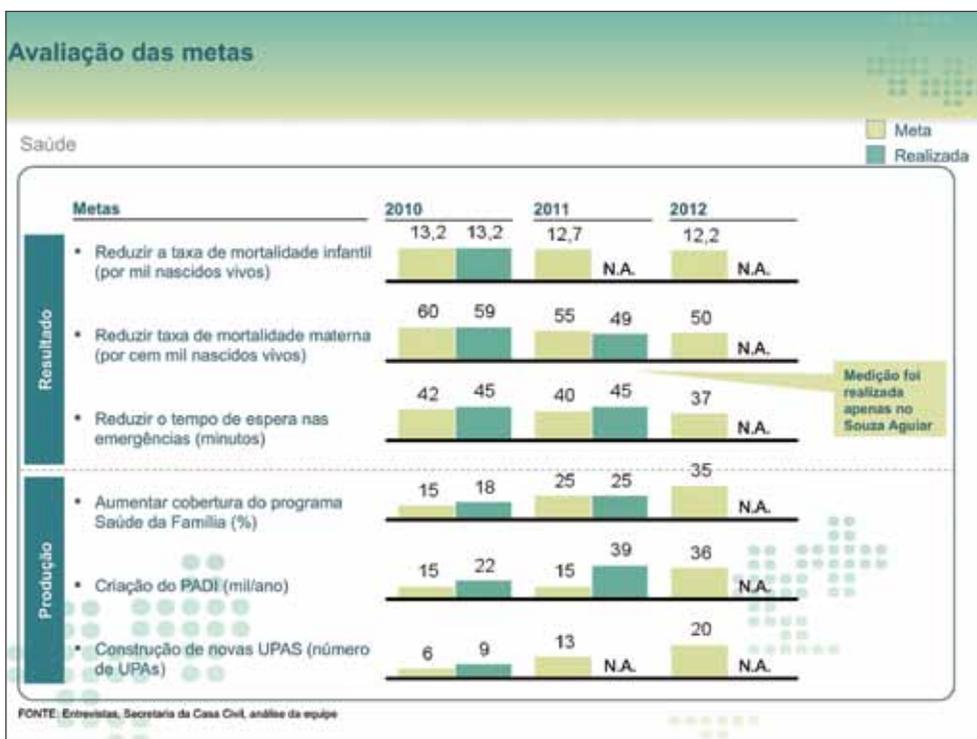
### 1.3. Avaliação do Plano Estratégico Anterior

 **CONCEITO –** Planos diretores e versões anteriores de planos estratégicos são referências importantes que permitem um rápido entendimento de esforços progressos e seus respectivos erros e acertos. Além disto, esses planos e versões permitem formar uma base relevante para estruturação das áreas de resultado do novo plano em construção.

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – Foi utilizado o Plano Estratégico, elaborado em 2009, e o Plano Diretor de 2010 como base para entender o ponto de partida da cidade, bem como suas principais oportunidades e desafios ainda existentes em cada área de resultado. Nesta etapa, foram levantados os principais avanços de cada área desde o lançamento do Plano Estratégico 2009-2012, por meio da identificação dos erros e acertos na implementação das metas e iniciativas. Também foram apontados os principais desafios ainda existentes em cada área de resultado, cuja solução foi abordada pelo Plano Estratégico 2013-2016, bem como as oportunidades a serem aproveitadas.

/// **EXEMPLO** – No Quadro 4 são exibidas as avaliações de cumprimento de metas.

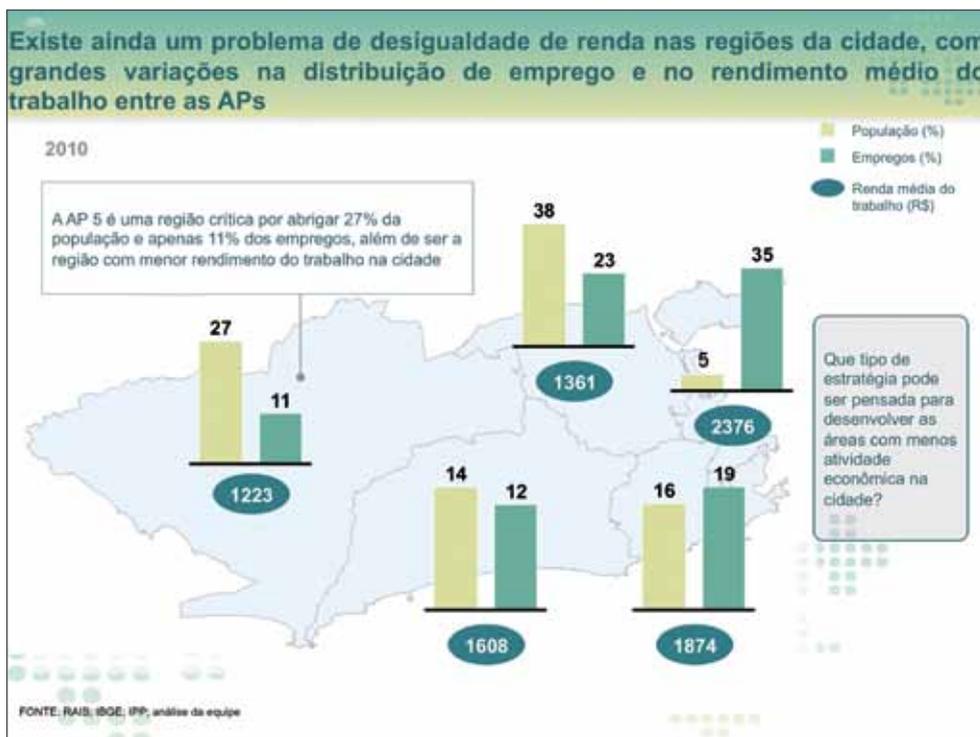
**QUADRO 4**



## 1.4. Coleta de Dados

- /// **CONCEITO** – Outra importante etapa na condução do diagnóstico é a coleta de indicadores concretos sobre o desempenho da cidade em áreas importantes sob responsabilidade da administração municipal, como Saúde, Educação, Desenvolvimento Econômico e Transportes.
- /// **APLICAÇÃO NO RIO** – Os dados foram coletados de fontes oficiais, como IBGE, RAIS, IPEA e outras, conforme o exemplo ilustrado no Quadro 5. Eles foram fundamentais para entender a realidade da cidade do Rio de Janeiro.
- /// **EXEMPLO** – Painel com coleta de dados da cidade.

**QUADRO 5**



## 2. Definição da Visão

/// **CONCEITO** – Uma vez entendido o ponto de partida da cidade, deve-se definir qual será a visão de longo prazo. Com base nas entrevistas e diagnósticos anteriores, é possível também identificar os pontos fortes da cidade, nos quais ela deve se apoiar.

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – Foi estabelecido um objetivo a ser conquistado até 2030, chamado de Visão Rio 2030. Esse cenário futuro que a Prefeitura vislumbra para o Município se traduz numa meta ambiciosa: “ser a melhor cidade do Hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer”. Além da visão e ambição para a cidade, foram também definidos quatro pilares de aspirações: social, econômico, de sustentabilidade e de políticas, conforme mostra o Quadro 6.

/// **EXEMPLO** – Visão do Rio em 2030.

**QUADRO 6**



No campo social, a ambição do Rio é ser a capital que reúne simultaneamente a melhor qualidade de vida, um sistema de saúde básica eficiente e a promoção de hábitos e costumes mais saudáveis para uma população integrada à educação e cultura. Para isso, foram definidas as seguintes aspirações:

- Ser a capital com a melhor educação pública do País.
- Ser a capital cujo sistema básico de saúde apresenta a maior qualidade do País, tanto na eficiência quanto no atendimento.
- Ser referência nacional em redução de déficit habitacional em grandes cidades.
- Ser uma capital sem pobreza extrema, sem desigualdades extremas e mais integrada cultural e socialmente.

No campo econômico, foi definido que o Rio será uma cidade de destaque global pela alta atratividade de negócios, reduzida taxa de desocupação e contínuo crescimento da renda média de seus trabalhadores. Para isso, o Rio será:

- Referência mundial em serviços e tecnologia para a Indústria de Energia e o maior pólo turístico do Hemisfério Sul.
- A capital líder no desenvolvimento da Indústria Criativa no País, com foco em design, moda, artes cênicas e audiovisuais.
- Referência nacional na excelência do ambiente de negócios, com destacada liderança na atração e manutenção de investimentos produtivos.

No campo da sustentabilidade, o Rio aspira ser reconhecido como referência mundial em desenvolvimento sustentável, com a preservação do patrimônio ambiental. Para isso, será:

- Referência mundial na manutenção de uma matriz de transportes sustentável, na atividade econômica ecoeficiente e na educação de uma sociedade com hábitos de baixa emissão de gases efeito estufa.
- A cidade em cuja área metropolitana situa-se a maior cobertura florestal do planeta integrada à área urbana, apresentando seus corpos hídricos (rios, lagoas, baías e costas oceânicas) limpos e preservados.
- Uma das maiores capitais assistidas por um sistema de coleta e tratamento de esgoto sanitário e lixo eficaz e universalizado.

No campo político, a cidade deseja ser reconhecida como um dos principais centros políticos e culturais do cenário global. Para isso, será:

- Reconhecida pela realização de grandes eventos e sede de fóruns decisórios para assuntos de sustentabilidade global e desenvolvimento econômico de países emergentes.
- Referência nacional em gestão pública de alto desempenho.

- Excelência na produção cultural de alto valor e influência mundial.
- Destaque pelo respeito à diversidade humana.

## 2.1. Oficina de Trabalho com Gestores

- CONCEITO** – A abordagem adotada para a definição da visão consiste na realização de uma ou mais oficinas de trabalho com gestores públicos e especialistas selecionados. O propósito dessa oficina de trabalho é discutir os aprendizados da etapa de diagnóstico e estabelecimento da visão, considerando os principais desafios e vantagens competitivas da cidade, bem como crenças e valores mais marcantes do cidadão.
- APLICAÇÃO NO RIO** – Com base nos resultados das entrevistas e da análise do desempenho da Prefeitura do Rio em relação à visão de longo prazo estabelecida em 2009 e em 2012, foram realizadas oficinas de trabalho com gestores para revisão desta visão. Participaram das oficinas membros da Secretaria da Casa Civil, especialistas e Secretários. As sessões foram facilitadas por consultores externos e tiveram duração aproximada de 4 horas.
- EXEMPLO** – O Quadro 7 ilustra as aspirações levantadas em oficina de trabalho com os gestores da área de transporte e ordem pública.

**QUADRO 7**

Visão Rio 2030 – Potenciais temas a serem adicionados à aspiração Social		
Temas abordados em entrevistas	Exemplos de citações de entrevistas	Potenciais aspirações
Transporte	<p>"Nos últimos 2 anos o sistema de transportes da cidade foi revolucionado. Qual deve ser nossa aspiração de longo prazo?"</p> <p>"Um sonho que pode ser atingido em 2030 é alcançar nível de classe mundial em termos de população atingida por transportes de massa"</p> <p>"O legado da Olimpíada para a cidade será medido pelo avanço na área de transporte"</p> <p>"Como continuar melhorando o sistema de transportes da cidade sem que a cidade se expanda desnecessariamente? "</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser a capital do Sudeste com a maior cobertura de transporte de alta capacidade (trens, metrô e BRTs)</li> <li>• Ser a capital Brasileira com o melhor sistema de transporte público do Brasil (pesquisa de opinião nacional)</li> <li>• Ser a capital Brasileira com o menor tempo médio de deslocamento na próxima década</li> <li>• Ser a capital do Sudeste com transporte público mais barato</li> </ul>
Ordem Pública	<p>"Ordem Pública é fundamental para promover mudança cultural no Rio de Janeiro"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reconhecida pela população como uma cidade ordenada e conservada (reconhecimento de pelo menos 70% da população em pesquisa de opinião)</li> <li>• Ser uma capital referência em conservação e ordem pública em 2020 (estar entre as 5 primeiras capitais em pesquisa de opinião nacional)</li> </ul>

FONTE: Entrevistas

### 3. Definição das Metas

/// **CONCEITO** – Enquanto a Visão, sustentada por seus quatro pilares fundamentais, apresenta uma ideia mais geral dos objetivos que a cidade pretende alcançar a longo prazo, o Plano Estratégico norteia as ações de curto e médio prazo. A lógica é derivar dessa aspiração as ações táticas que a Prefeitura deve adotar no presente para alcançá-la. O Plano deve ser desdobrado em grandes aspirações (diretrizes estratégicas) e, em seguida, em metas e iniciativas estratégicas.

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – O Plano Estratégico definiu ações primeiramente para o período de 2009 a 2012 e, em sua mais recente versão, para o período de 2013 a 2016. O Quadro 8 ilustra a hierarquia adotada pelo município para o desdobramento do Plano em metas e projetos.

/// **EXEMPLO** – Estruturação do Plano Estratégico do Rio de Janeiro.

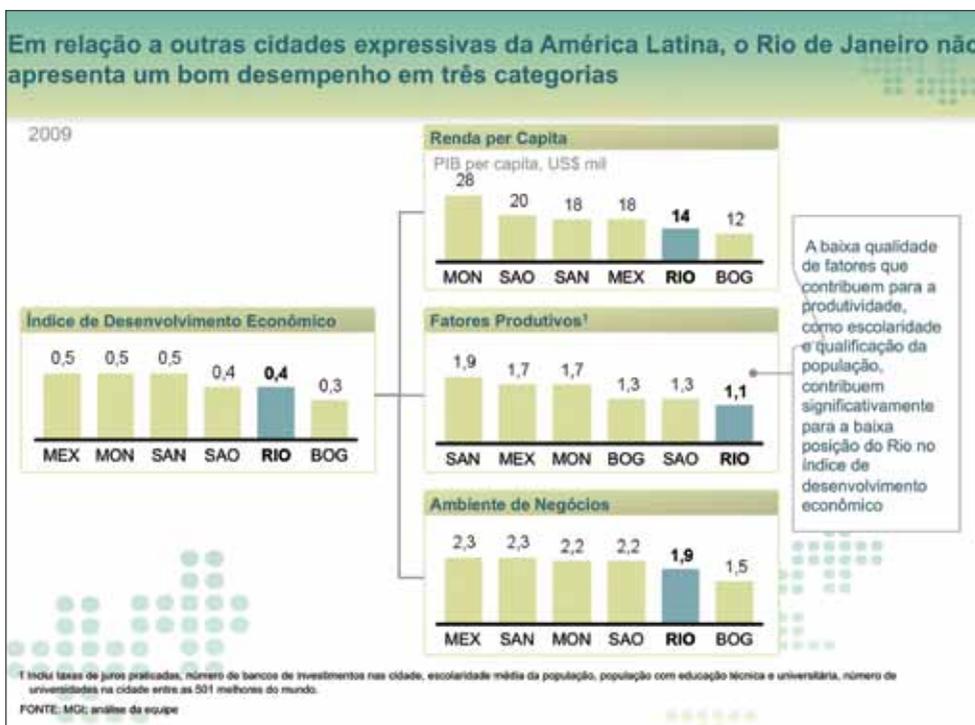
**QUADRO 8**



### 3.1. Levantamento de Melhores Práticas em Gestão Pública

- // **CONCEITO** – Esse levantamento se propõe a identificar práticas implementadas por outros municípios e mesmo em outras esferas com desafios semelhantes ao do Rio de Janeiro. As soluções e os resultados obtidos servirão como casos de referência nas discussões do planejamento estratégico.
- // **APLICAÇÃO NO RIO** – Para entender como o município poderia melhorar, foi necessário entender como outras cidades que estavam em situações semelhantes haviam agido. Essa análise de referências nacionais e internacionais (benchmarks) foi importante não apenas para gerar novas idéias de práticas de boa gestão, mas também para balizar quais poderiam ser as metas para as áreas de resultado da Prefeitura.
- // **EXEMPLO** – O Quadro 9 e o Quadro 10 trazem exemplos de práticas levantadas e análises comparativas realizadas nessa etapa do processo.

**QUADRO 9**



## QUADRO 10

### Benchmark Internacional

Barcelona foi capaz de transformar a cidade no maior pólo turístico da Espanha a partir dos investimentos provenientes das Olimpíadas

**Programa:**  
"Barcelona, posa't guapa" <sup>1</sup>

- Programa de revitalização visual na cidade de Barcelona
- Construção de uma estrutura de eventos: Wold Trade Center
- Recuperação de edifícios, usando parceria com o setor privado
- Isenção fiscal em obras de revitalização de residências ou comércio
- Revitalização da área portuária
- Forte ação de comunicação em 10 anos

**Grande evento:**  
Jogos Olímpicos de 1992

- Plano turístico da cidade tinha o objetivo de tornar Barcelona uma referência mundial em turismo
- Grandes investimentos de US\$ 8 bilhões (61,5% para projetos estruturais)
- Construção do anel rodoviário, da Vila olímpica e de três zonas olímpicas
- Alto impacto econômico – Receita de US\$ 26 bilhões

Barcelona revitalizou o setor do turismo, conseguindo:

- Tornar-se o maior pólo turístico da Espanha e referência no mundo
- Valorizar a cultura local
- Resgatar a auto-estima da população



<sup>1</sup> "Barcelona posa-se bonita"  
FONTE: IPEADATA – Lektura económica dos jogos olímpicos: financiamento, organização e resultados

### 3.2. Pesquisa de Opinião Pública

/// **CONCEITO** – As pesquisas de opinião são usadas para orientar o planejamento estratégico. Por meio deste instrumento, a Prefeitura pode entender melhor como o cidadão vê sua cidade e quais são os temas prioritários para ele.

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – Para levantar informações adicionais para o diagnóstico das áreas de resultado, foi solicitada ao IBOPE a realização de uma pesquisa quantitativa com cerca de 1.000 cidadãos cariocas. A seleção da amostra foi feita em dois estágios: o primeiro, tendo uma seleção probabilística dos setores censitários, e o segundo, feito por número fixo de participantes. A margem de erro da pesquisa foi de 3%. Este levantamento mostrou não somente quais eram os maiores desafios da cidade na visão dos cidadãos, mas também como eles avaliavam áreas específicas, como transporte urbano, educação e saúde.

/// **EXEMPLO** – Alguns resultados selecionados da pesquisa podem ser vistos nos Quadros 11 e 12.

**QUADRO 11**

**Os cariocas identificam saúde, segurança e educação como os maiores desafios da cidade**

Na sua opinião, qual é a área em que a população do Rio está enfrentando os maiores problemas?



- 54% apontam que saúde deve ser prioridade, índice que sobe para 67% entre os que ganham até um salário mínimo
- 11% citaram segurança/violência, os entrevistados com educação superior e renda acima de cinco salários mínimos são os que mais consideram a segurança como desafio
- 12% elegeram educação, sendo que 21% dos entrevistados têm filhos em escolas municipais

FONTE: Pesquisa IBOPe com 1001 respondentes no município; análise de equipe

**QUADRO 12**

**Em relação aos transportes, os cariocas citam como desafio melhorar a superlotação dos ônibus e a espera excessiva**

O senhor(a) poderia me dizer quais são os principais problemas relacionados ao transporte por ônibus na cidade do Rio de Janeiro?



- Superlotação dos veículos é o item vencedor
- Existe pouca variação dos problemas em função de sexo e idade

FONTE: Pesquisa IBOPe com 1001 respondentes no município; análise de equipe

### 3.3. Oficina de Trabalho com o Prefeito

 **CONCEITO** – O Prefeito como principal executivo do poder municipal, também é o principal patrocinador do Plano Estratégico. Dessa forma a definição das metas deve ser realizada com sua presença. Para discussão e proposições a abordagem de oficina é a mais eficiente, reunindo gestores e especialistas.

 **APLICAÇÃO NO RIO** – Com a conclusão do diagnóstico por área de resultado, foi realizada no Palácio da Cidade uma oficina de trabalho com a participação do Prefeito, Secretários municipais e convidados externos (especialistas em áreas de resultado). Durante a oficina, foi analisado o diagnóstico das áreas de resultado, o que serviu de base para que os participantes propusessem novas diretrizes, metas e iniciativas estratégicas para o Plano Estratégico 2013-2016. Assim, a partir da discussão dos principais avanços de cada área no período 2009-2012, da constatação dos principais desafios e oportunidades existentes e da discussão de referências internacionais e nacionais, os Secretários e especialistas propuseram elementos para revisar o plano, sob o ponto de vista de diretrizes, metas e iniciativas estratégicas. As propostas dos participantes da oficina de trabalho foram refinadas ao longo do processo, contando com a contribuição de outros membros da Prefeitura, bem como participantes da sociedade civil.

Nessa sessão de trabalho, os participantes ajudaram a definir as 10 áreas de resultado prioritárias para o desenvolvimento do Rio de Janeiro. Essas áreas foram identificadas a partir do diagnóstico socioeconômico do Município e por serem estruturantes para a visão de longo prazo da Prefeitura. São elas:

#### ÁREAS DE RESULTADO NO PLANO 2013-2016

- Saúde
- Educação
- Ordem Pública e Conservação
- Desenvolvimento Econômico
- Habitação e Urbanização
- Meio Ambiente e Sustentabilidade
- Transporte
- Cultura
- Desenvolvimento Social
- Gestão e Finanças Públicas

 **EXEMPLO** – O Quadro 13 apresenta meta discutida para a área de Educação.

## Há metas estratégicas para todas as Áreas de Resultado

Exemplo  
Educação



### Metas

- Obter uma nota média (entre as escolas públicas municipais) igual ou superior a 5,1 para os anos iniciais e a 4,3 para os anos finais do IDEB em 2011
- Reduzir para menos de 5% a taxa de analfabetismo funcional entre os alunos do 4º ao 6º ano
- Criar 30 mil novas vagas em creches públicas ou conveniadas até 2012
- Criar 10.000 novas vagas em pré-escolas públicas até 2012
- Garantir que pelo menos 95% das crianças com 7 anos de idade ao final do ano de 2012 estejam alfabetizadas



## 2ª FASE DESENHO DO PLANO ESTRATÉGICO

/// **CONCEITO** – Uma vez definidas a visão e as metas para a cidade é necessário desenvolver as ações que quando implementadas permitirão atingir essas metas e objetivos, e o foco do plano é o estabelecimento de projetos a curto e médio prazo com detalhamento de escopo, investimentos e viabilidade do plano de trabalho.

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – As principais inovações feitas nesse processo de detalhamento do Plano Estratégico foram a inclusão da Sociedade Civil, por meio do Conselho da Cidade, e o rigor da análise de viabilidade físico-financeira das iniciativas. O Conselho da Cidade reúne 150 cidadãos, com a liderança da Prefeitura, para discutir o Planejamento Estratégico e gerar um canal de comunicação entre a gestão pública e a sociedade civil.

Além disso, a análise de viabilidade físico-financeira do planejamento estratégico é uma etapa crucial de entendimento profundo da capacidade de financiamento e execução de cada iniciativa estratégica proposta. Neste ponto, cada secretaria detalhou seu orçamento e sua fonte de financiamento para todos os projetos, ajustando as metas a serem alcançadas de acordo com a capacidade de investimento da Prefeitura.

/// **EXEMPLO** – Síntese das principais atividades, objetivos e produtos finais de cada momento do processo de desenho do Plano Estratégico.

## 4. Detalhamento das Metas e Iniciativas

**CONCEITO** – A definição de uma visão de longo prazo e de metas e iniciativas estratégicas é um passo importante para definir um norte para a cidade. No entanto, é necessário detalhar quais as metas de maneira quantitativa e mensurável para poder direcionar os esforços dos servidores públicos e melhor acompanhar a execução da estratégia.

O processo de detalhamento de metas anuais e iniciativas é composto de quatro fases distintas: (i) discussão com o Conselho da Cidade, com o objetivo de envolver a sociedade civil no processo decisório; (ii) detalhamento de metas, cujo objetivo é descrever as metas com indicadores analíticos; (iii) detalhamento das iniciativas, traduzindo as metas em ações concretas com cronogramas, indicadores e orçamentos; (iv) alinhamento das lideranças das secretarias com a Secretaria da Casa Civil e com o Prefeito.

### 4.1. Lançamento do Conselho da Cidade

**CONCEITO** – Ao implantar um Plano Estratégico em uma administração pública, é importante contar com a contribuição dos cidadãos. Isso pode acontecer através da criação de conselhos, assembléias ou órgãos consultivos.

A participação da sociedade civil enriquece não apenas a gestão pública como aumenta o envolvimento político do cidadão. A decisão de trazer representantes da população para ajudarem no esforço do planejamento estratégico se baseia em experiências nacionais e internacionais bem sucedidas. Esse exercício, se bem mediado, pode gerar soluções criativas para problemas e impasses.

A opção por criar um conselho consultivo significa restringir o número de participantes, mas também exige a definição de uma metodologia de trabalho, incluindo papéis e responsabilidades dos conselheiros, regras de participação, bem como a definição dos participantes a serem convidados.

A primeira reunião com os conselheiros deve possuir uma parte explicativa da dinâmica do conselho, tornando claras as expectativas de participação e engajamento dos conselheiros. Nessa etapa, envolve-se o conselho na discussão das metas, apresentando o diagnóstico elaborado em etapas anteriores e fomentando a discussão sobre metas para cada área de trabalho. Para nivelar o conhecimento dos participantes sobre os temas e ambições possíveis, deve-se também apresentar casos internacionais e nacionais de governos que enfrentaram situações semelhantes com resultados positivos.

**APLICAÇÃO NO RIO** – Foi estruturado o Conselho da Cidade, fórum consultivo composto por 150 cidadãos de destacada posição na sociedade, seja por seu conhecimento das questões de nosso município, seja por sua contribuição pessoal ou profissional para a evolução da cidade. O Conselho presta auxílio para que o plano seja coerente com os anseios da população ao mesmo tempo em que abriga a diversidade de idéias e as melhores práticas da administração municipal.

Os indivíduos identificados para participar do Conselho receberam o livro do Plano Estratégico 2009-2012, o Plano de Ação e Acordo de Resultados da Prefeitura e o convite para participar do fórum. Como parte do processo, eles responderam a uma pesquisa sobre a “Visão da cidade”, com perguntas gerais sobre a situação atual do Rio e suas expectativas para o futuro, além de questões sobre o Plano Estratégico 2009-2012 e o Legado Olímpico

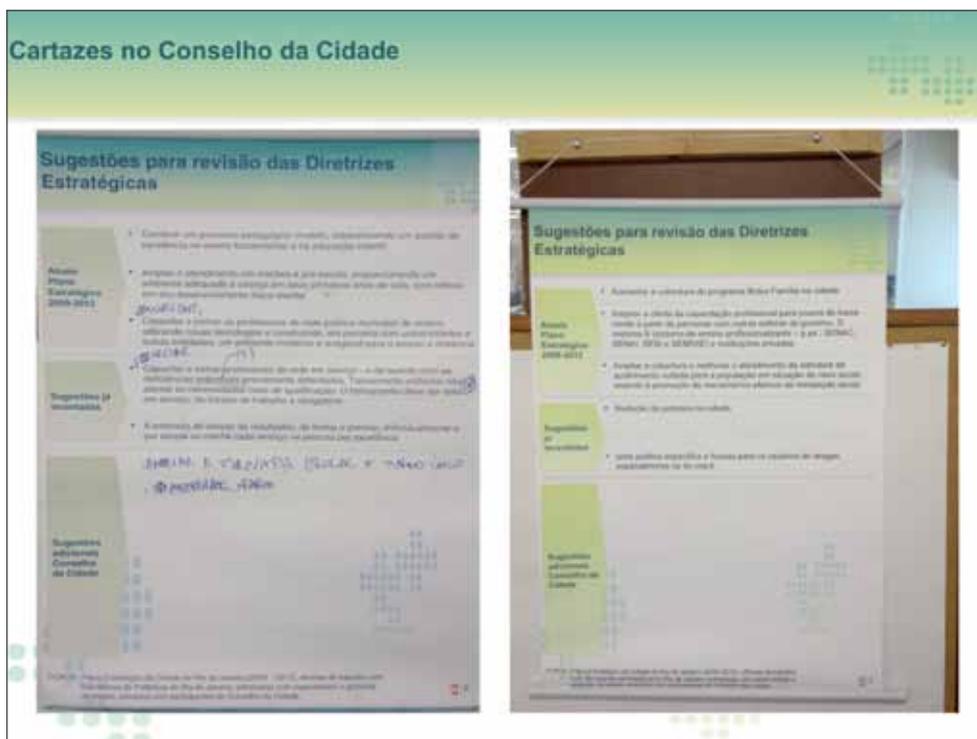
Esse primeiro evento constituiu uma apresentação do conceito, do papel do Conselho no Plano Estratégico, além de apresentar o diagnóstico da cidade. A abordagem utilizada para a apresentação do material foi uma galeria de pôsteres que mostravam a evolução da cidade em indicadores-chave e traziam alguns exemplos nacionais e internacionais de cidades que apresentam desafios similares aos do Rio de Janeiro. Além disso, também foram afixados cartazes onde os conselheiros poderiam sugerir alterações nas diretrizes e iniciativas estratégicas delineadas no plano anterior.

**EXEMPLO** – Nos Quadros 14 e 15 podemos ver as regras de participação dos conselheiros e os cartazes expostos em reunião do Conselho.

**QUADRO 14**

O Conselho da Cidade reúne representantes da sociedade civil comprometidos em contribuir para o desenvolvimento da Cidade	
Descrição	
Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer o Plano Estratégico</li> <li>Ajudar a identificar as principais questões do Rio</li> <li>Criticar e sugerir melhorias</li> <li>Acompanhar a implementação do Plano</li> <li>Alertar sobre riscos</li> </ul>
Composição	<ul style="list-style-type: none"> <li>150 Conselheiros</li> <li>Prefeito e Secretários</li> <li>Organização: Casa Civil</li> </ul>
Atividades Conselho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ler documentos selecionados</li> <li>Participar de 2/3 oficinas de trabalho por ano</li> <li>Participar de pesquisas, entrevistas e discussões de forma presencial ou virtual</li> </ul>
Regras de participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mandato válido por 2 anos com renovação de pelo menos 30% dos conselheiros no termo seguinte</li> <li>2 ausências seguidas podem resultar na troca do Conselheiro</li> <li>Não utilizar este fórum para obter vantagens pessoais</li> </ul>

## QUADRO 15



Ao final da reunião, foi realizada uma pesquisa de opinião com os participantes para aferir sua satisfação em relação ao evento. A pesquisa abordou aspectos de percepção geral, conteúdo, materiais, formato e dinâmica, além de solicitar aos conselheiros aspectos particulares em que a reunião atendeu às expectativas e sugestões de melhoria para os próximos encontros. Os resultados desta pesquisa foram compilados, analisados e compartilhados com a Secretaria da Casa Civil.

### 4.2. Detalhamento das Metas

**CONCEITO** – O detalhamento das metas consiste na quantificação das metas a serem alcançadas ano a ano pela secretarias, autarquias ou empresas públicas municipais envolvidas. Isso envolve a descrição da unidade de medida utilizada como indicador, a fórmula de cálculo, além da unidade de referência (última informação disponível sobre o indicador).

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – Foram realizadas reuniões de trabalho com 21 secretarias, autarquias e empresas públicas municipais, com envolvimento de mais de 100 participantes, para traduzir as metas propostas na oficina de trabalho com Secretários em metas quantitativas anuais. Essas reuniões tinham duração média de duas horas e foram facilitadas por mediadores externos, sempre que possível com participação de pelo menos um membro da Secretaria da Casa Civil. Recomenda-se uma primeira reunião com participação de todos os membros das secretarias, autarquias ou empresas públicas municipais envolvidas para apresentação dos formulários a serem preenchidos, bem como explicação sobre o processo de construção do Plano Estratégico. Após o preenchimento das metas pelas secretarias, a equipe da Secretaria da Casa Civil avalia a ousadia das metas, com base no desempenho passado da área naquele indicador.

/// **EXEMPLO** – O Quadro 16 ilustra o modelo utilizado para detalhamento das metas por meio do exemplo de metas da Saúde.

QUADRO 16

Detalhamento das Metas							
Saúde							
Metas							
	Valor Referência %	Resp.	12	13	14	15	16
1 Attingir mortalidade infantil inferior a 10 por 1.000 nascidos vivos	• 13,7 (2008)	• SMSDC	12,2	11,6	11,0	10,5	9,8
2 Attingir mortalidade materna inferior a 41 por 100.000 nascidos vivos	• 62,2 (2007)	• SMSDC	50,4	49,0	46,7	43,9	40,8
3 Reduzir em pelo menos 24% até 2016, o tempo de espera nas emergências municipais (CORE)	• 46,5 (2009)	• SMSDC	20,0	21,0	22,0	23,0	24,0
4 Attingir 70% de cobertura do Programa Saúde da Família em 2016	• 3,5 (2008)	• SMSDC	35,0	40,0	50,0	60,0	70,0
5 Attingir o tempo adequado de espera para consulta médica eletiva com até 2016	• A mensurar	• SMSDC	0,0	25,0	50,0	75,0	100,0
6 Reduzir em 25% por ano a partir de 2013, até 100% em 2016, a existência de pacientes em leitos não cadastrados no CNES, nas unidades da rede hospitalar municipal	• 0	• SMSDC	0,0	25,0	50,0	75,0	100,0

### 4.3. Detalhamento das Iniciativas

/// **CONCEITO** – A formulação de uma ou mais soluções técnicas em conjunto com gestores e especialistas com o objetivo de atingir as metas quantificadas. A melhor solução técnica é selecionada como iniciativa estratégica.

/// **APLICAÇÃO NO RIO** – Em média três reuniões entre membros da Secretaria da Casa Civil com gestores envolvidos em cada iniciativa estratégica a ser detalhada. Essas reuniões tinham como propósito o preenchimento dos formulários com o detalhamento da situação atual de cada iniciativa; descrição; resultados esperados; alinhamento com as metas; orçamento; grandes marcos-cronograma.

/// **EXEMPLO** – No Quadro 17 é detalhada uma iniciativa da área da Saúde.

**QUADRO 17**

Iniciativa Estratégica: Saúde Presente			
<b>Descrição da Iniciativa Estratégica</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Situação Atual:</b> O Saúde Presente é a principal estratégia utilizada pelos Sistemas de Saúde do Mundo para obter melhores resultados na qualidade e expectativa de vida da população. O Rio de Janeiro em 2008 apresentava os piores indicadores. A partir da reforma da atenção primária implantada com o Programa "Saúde Presente", em 2009, a cidade deixou de ocupar as piores posições do País em cobertura de atenção primária saindo de 3,5% para 27,3% em 2011. Para isto foram construídas 52 novas unidades (as Clínicas da Família) e 66 unidades antigas foram reformadas. Neste período, diversos bairros do Rio de Janeiro alcançaram 100% de cobertura de Saúde da Família, dentre estes: Rocinha, Mangueiras, Mangueira, Acaá, Rocha, Santa Cruz, Gardênia Azul, Monsen e Galeão (Illa do Governador).</li> <li>• <b>Descrição:</b> Entre 2012 e 2016, o Saúde Presente continuará expandindo sua cobertura, atingindo 70% da população do Rio de Janeiro, com a construção de 79 novas Clínicas da Família, totalizando 279 unidades e a reforma das 64 unidades de atenção primária restantes.</li> <li>• <b>Resultados Esperados:</b> Ampliação da cobertura do Saúde Presente para 70% em 2016, melhoria da qualidade e expectativa de vida da população, com atendimento mais resolutivo e próximo ao cidadão, e consequente redução do fluxo de pacientes nas grandes emergências do município. Melhoria na auto percepção de saúde com maior auto prevenção e maior acesso à informação. Mais de 80 comunidades/bairros com 100% de cobertura no Programa Saúde da Família.</li> </ul>			
<b>Alinhamento com as Metas da Prefeitura</b>		<b>Indicadores de Desempenho</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir mortalidade infantil inferior a 10 por 1.000 nascidos vivos até 2016.</li> <li>• Atingir mortalidade materna inferior a 41 por 100.000 nascidos vivos até 2016.</li> <li>• Atingir 70% de cobertura do Saúde da Família no município até 2016.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de atendimentos do Saúde da Família.</li> <li>• Número de usuários atendidos ambulatorialmente fora do território.</li> <li>• Fluxo de pacientes nas emergências do Município (indicador comum com o Programa das UPAs).</li> <li>• Número de pronto atendimentos no território.</li> <li>• Número de Clínicas da Família reformadas.</li> </ul>	
<b>Orçamento 2012-2016</b>			
R\$ milhões	<b>Fontes Externas</b>	<b>Fontes Próprias</b>	<b>Total</b>
<b>Custeio</b>	821,2	939,1	1.560,3
<b>Investimento</b>	0,00	249,8	249,8
<b>Total</b>	821,2	1.188,9	1.810,1
<b>Grandes Marcos - Cronograma</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dez/2012 - Reforma de 10 unidades e construção de 17 clínicas.</li> <li>• Dez/2013 - Reforma de 5 unidades e construção de 6 clínicas.</li> <li>• Dez/2014 - Reforma de 20 unidades e construção de 18 clínicas.</li> <li>• Dez/2015 - Reforma de 20 unidades e construção de 30 clínicas.</li> <li>• Dez/2016 - Reforma de 9 unidades e construção de 8 clínicas.</li> </ul>			

#### 4.4. Oficina de Trabalho com Secretários

**CONCEITO** – Tendo em vista a quantidade de participantes entre gestores, técnicos, consultores e, ainda, a necessidade de um nivelamento “Revisão Final e Aprovação” com a coordenação do Plano Estratégico, é indicada uma oficina adicional de trabalho com os Secretários. Adicionalmente busca-se um engajamento de todos os envolvidos, particularmente em iniciativas que envolvam mais de uma secretaria.

**APLICAÇÃO NO RIO** – As metas e iniciativas foram justificadas e defendidas pela área responsável em oficinas de trabalho com participação do Secretário-Chefe da Casa Civil e sua equipe. Essas oficinas foram realizadas em sessões de aproximadamente 4 horas. As reuniões foram divididas por áreas de resultado, de forma que participavam delas todos os órgãos envolvidos naquela área específica. Por exemplo, na oficina de trabalho da área de Cultura, participaram os Secretários e técnicos da Secretaria de Cultura, o Presidente e funcionários da RioFilme e os representantes da subsecretaria de Patrimônio e da secretaria de Obras.

### 5. Análise de Viabilidade Físico-Financeira

**CONCEITO** – Uma das condições mais importantes para a implementação de um Plano Estratégico é a presença de recursos suficientes para a execução. Diante disso, é importante ter uma abordagem analítica e conservadora de orçamento para poder prever como serão gastos os recursos, verificar a viabilidade do custeio e identificar quais projetos estratégicos e prioritários não possuem verbas orçamentárias definidas.

Uma análise de viabilidade físico-financeira rigorosa deve começar com: (i) uma revisão ampla do custeio e investimentos; (ii) um ajuste de metas e indicadores aos níveis esperados de recursos; (iii) uma validação junto ao Conselho consultivo.

**APLICAÇÃO NO RIO** – A revisão de custeio e investimentos (cuja fonte de receita deveria estar detalhada em orçamento) foi feita por cada secretaria, em conjunto com a Secretaria de Fazenda e o Escritório de Gerenciamento de Projetos. As metas definidas anteriormente eram então ajustadas após a definição da capacidade de investimento para a iniciativa estratégica. Esse processo terminou com uma reunião com o Conselho da Cidade, na qual as metas foram apresentadas para os conselheiros que puderam participar de uma oficina de trabalho com a liderança da Prefeitura para sugerirem revisão tanto destas metas, como das diretrizes e iniciativas estratégicas.

## 5.1. Revisão de Custeio e Investimentos

 **CONCEITO** – A metodologia utilizada nessa etapa inclui a participação ativa da Secretaria de Fazenda na formulação do orçamento de cada projeto. Para melhor entender o real orçamento – e, portanto, a viabilidade financeira do projeto – é necessário detalhar se as fontes de recursos do projeto são internas ou externas e orçamentárias ou não orçamentárias. Desta forma, é possível avaliar a parcela dos investimentos e custeios exigidos pelo Plano Estratégico a serem pagos pela Prefeitura (fontes próprias orçamentárias) e a parcela a ser obtida através de fontes externas, como empréstimos e repasses (fontes externas orçamentárias), ou concessões e PPPs (fontes externas não orçamentárias), para avaliar a sustentabilidade financeira do plano.

 **APLICAÇÃO NO RIO** – Uma das áreas de maior avanço na Prefeitura do Rio foi a promoção dessa articulação entre o Escritório de Gerenciamento de Projetos, responsável por acompanhar e viabilizar as iniciativas, a Secretaria de Fazenda, responsável pelo tesouro, e cada secretaria que estaria à frente do projeto. Isso resultou num orçamento muito mais alinhado, com números mais precisos e maior clareza. Todos participaram das reuniões de alinhamento de orçamento dos projetos das secretarias.

Dando continuidade ao processo de análise da sustentabilidade financeira do Plano Estratégico, foram realizadas sessões de trabalho com a equipe da Superintendência de Orçamento da Secretaria de Fazenda (FSOR) para análise da capacidade atual e projetada de investimento da Prefeitura. A FSOR se reuniu com as Secretarias para detalhar o orçamento em custeio e fontes de financiamento externas e internas. A Secretaria da Casa Civil agregou os resultados das secretarias como parte da análise de sustentabilidade do Plano Estratégico.

O processo de visão de custeio e investimentos deve ter uma informação uniformizada entre todas as secretarias para facilitar a padronização das informações financeiras recebidas.

 **EXEMPLO** – No Quadro 18 A e B, podemos ver como exemplo os modelos usados pela Secretaria de Transportes para detalhar o orçamento anualmente e para identificar as fontes de financiamento de cada iniciativa.

**QUADRO 18 A**

**Iniciativa Estratégica - Backup Orçamento**

**VLT do Centro**

Custeio	2012	2013	2014	2015	2016	Investimento	2012	2013	2014	2015	2016
	Contingente	46.000	46.000	46.700	46.700		46.700	Desapropriação	46.000	-	-
						Investimento	46.000	46.000	46.700	46.700	-
<b>Total</b>	<b>46.000</b>	<b>46.000</b>	<b>46.700</b>	<b>46.700</b>	<b>46.700</b>	<b>Total</b>	<b>46.000</b>	<b>46.000</b>	<b>46.700</b>	<b>46.700</b>	<b>46.700</b>

**QUADRO 18 B**

**Iniciativa Estratégica - Backup Fontes**

**VLT do Centro**

R\$ Milhões	Custeio				Investimentos				Total
	II existente (Orçamento Atual/ Válido)		Adicional Plano Estratégico		II existente (Orçamento Atual/ Válido)		Adicional Plano Estratégico		
	Fonte 100	Outras Fontes	Fonte 100	Outras Fontes	Fonte 100	Outras Fontes	Fonte 100	Outras Fontes	
2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	-	-	22.000	-	-	-	22.000	-	22.000
2014	-	-	46.700	-	-	-	46.700	-	46.700
2015	-	-	46.700	-	-	-	46.700	-	46.700
2016	-	-	46.700	-	-	-	46.700	-	46.700
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>115.400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>115.400</b>	<b>-</b>	<b>115.400</b>

## 5.2. Ajuste de Metas e Indicadores

 **CONCEITO** – O conhecimento do custeio e investimentos das iniciativas e a análise agregada de todos os recursos disponíveis demandam ajustes das metas e indicadores de forma e adequá-los às disponibilidades financeiras.

 **APLICAÇÃO NO RIO** – Reuniões sucessivas com a F/SOR e secretarias para adequação de metas e indicadores.

## 5.3. Discussão com o Conselho da Cidade

 **CONCEITO** – O Conselho da Cidade é um órgão consultivo formado por pessoas com experiências em diversas áreas, com a expectativa de se obter suas opiniões sobre as diretrizes, metas e iniciativas formuladas.

 **APLICAÇÃO NO RIO** – O Conselho da Cidade consistiu na realização de oficinas de trabalho, com duração de quatro horas, sobre cada uma das áreas de resultado prioritárias – Desenvolvimento Econômico, Educação, Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade, Transportes, Ordem Pública e Conservação, Habitação e Urbanização, Cultura, Desenvolvimento Social e Gestão e Finanças Públicas.

Durante dois dias, os conselheiros dedicaram seu tempo e energia de forma voluntária para tratar de cinco temas por dia. Na ocasião, eles tiveram a oportunidade de discutir os resultados do Plano de 2009-2012 com os Secretários presentes e ouvir a perspectiva das pessoas responsáveis por implementar o Plano de 2009-2012, o que lhes forneceu uma visão mais clara sobre os principais sucessos e obstáculos à efetiva implementação deste plano.

Com base neste trabalho, os conselheiros deram suas contribuições sugerindo as diretrizes, metas e iniciativas estratégicas que deveriam figurar do Plano 2013-2016.

 **EXEMPLO** – O aprendizado das oficinas, com sugestões sobre diretrizes, metas e iniciativas estratégicas por área de resultados a serem incluídas no Plano Estratégico, foi compilado e analisado pela equipe a fim de verificar o nível de aderência e a sobreposição com as propostas já levantadas durante as etapas anteriores de construção do plano (oficinas com secretários, reuniões de trabalho com técnicos da Prefeitura) como podemos ver no Quadro 19. Os Quadros 20 e 21 ilustram a agenda de reuniões do Conselho e o Quadro 22 o resumo das propostas aceitas no Plano.



**QUADRO 19**

**Saúde**

Muito atingido  
Atingido  
Pouco atingido

Diretrizes	Metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promoção da saúde e prevenção de doenças, com ênfase na informação à população e esclarecimento quanto ao uso do sistema de saúde</li> <li>✓ Aumento da efetividade de custos da Secretaria de Saúde</li> <li>✓ Promover atendimento com rapidez e qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento do nível de educação em saúde</li> <li>✓ Redução do % de pacientes de menor urgência e não urgentes em hospitais e URAs</li> <li>• Número de pré-natal</li> <li>• Comprometimento da saúde infantil em parceria com Secretaria da Educação (Escolas do Amanhã)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peso de crianças</li> <li>- Taxa de colesterol</li> <li>- Glicose</li> </ul> </li> <li>• Aumento do número de espaços para prática de atividade física (academia para idosos, vilas olímpicas, quadras esportivas em escolas, Rio em Forma)</li> <li>• Aumento da qualidade dos gastos e execução orçamentária da saúde e realização de comparação de resultados entre hospitais - Custo médio de internação</li> <li>✓ Redução do tempo de espera para marcação de exames e consultas médicas (além das emergências)</li> <li>• Melhoria da percepção da população quanto à humanização do atendimento médico</li> <li>• Reduzir a letalidade da dengue grave para menos de 1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento de plano de comunicação "Educar para a Saúde", com o objetivo de aumentar o esclarecimento da população quanto a prevenção de saúde e uso do sistema de saúde</li> <li>✓ Realização de parceria com a Secretaria de Educação (cardápio das merendas saudáveis, prática de atividades físicas, inclusão de prevenção de doenças no currículo escolar)</li> <li>• Capacitação de profissionais</li> <li>• Adote sua rua/seu bairro", para prevenção de criadouros de dengue</li> </ul>

FONTE: Conselho da Cidade; análise da equipe

**QUADRO 20**

**Em janeiro de 2011 foram realizadas reuniões trabalho com os Conselheiros da Cidade para discussão aprofundada das áreas de resultado**

**Formato**

- Sessões de trabalho de 3:30h com participação dos conselheiros
- Apresentação dos resultados da pesquisa com membros do Conselho da Cidade
- Divisão em grupos por tema (áreas de resultado) para discussão e coleta de opiniões

Agenda proposta		
Tempo	Módulo	Descrição
10 min	Credenciamento participantes	• Distribuição de crachás e material
15 min	Introdução	• Apresentação da agenda e participantes • Apresentação dos objetivos da reunião
30 min	Apresentação dos resultados da pesquisa com membros do Conselho da Cidade (Dez/11)	• Apresentação dos destaques da pesquisa com membros do Conselho da Cidade <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão</li> <li>- Plano Estratégico (geral)</li> <li>- Legado Olímpico</li> <li>- Áreas de Resultados</li> </ul>
20 min	Break	
2h	Discussão em grupos sobre Áreas de Resultados	• Participantes são divididos em dois grupos por área de resultados • Galeria de pôsters: desempenho 2009-2011, desafios e melhores práticas • Debate sobre proposta de revisão do Plano Estratégico
15 min	Encerramento	• Próximos passos • Agradecimentos, conclusão

QUADRO 21

### Agenda de reuniões do Conselho da Cidade em Janeiro de 2011

- Em janeiro serão realizadas reuniões de trabalho sobre as 10 áreas de resultado do Plano Estratégico
- As reuniões estão concentradas em duas manhãs
- Cada conselheiro participará de uma reunião (na área de resultado onde tem foco)

Quinta	Terça
Saúde	Assistência Social
Educação	Habitação e Urbanização
Transporte	Cultura
Meio Ambiente e Sustentabilidade	Ordem Pública e Conservação
Desenvolvimento Econômico	Gestão e Finanças Públicas
<b>12</b>	<b>17</b>

O documento que será discutido nas reuniões de janeiro estão expostos para visitação na galeria no salão ao lado

QUADRO 22

### 80% das sugestões do Conselho estão alinhadas com as propostas do Plano Estratégico

Área de Resultado	 Sugestões muito alinhadas	 Sugestões alinhadas	 Sugestões pouco alinhadas
▪ Saúde	44%	50%	6%
▪ Educação	63%	12%	25%
▪ Desenvolvimento Econômico	37%	33%	30%
▪ Gestão e Finanças Públicas	62%	23%	15%
▪ Cultura	38%	50%	12%
▪ Transportes	54%	23%	23%
▪ Habitação e Urbanização	33%	34%	33%
▪ Ordem Pública e Conservação	26%	58%	16%
▪ Meio Ambiente e Sustentabilidade	63%	25%	12%
▪ Desenvolvimento Social	20%	50%	30%
<b>Total</b>	<b>44%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>

## 6. Refinamento do Plano Estratégico

**CONCEITO** – A etapa de refinamento do plano estratégico consiste em três atividades principais: (i) revisão para ajustes finais do Plano Estratégico; (ii) validação do Prefeito (ou líder máximo, no caso de estados e países); (iii) lançamento do plano.

Nessa fase de refinamento, é importante analisar as informações e alinhar o Plano Estratégico com todos os atores para, finalmente, lançá-lo.

**APLICAÇÃO NO RIO** – A validação pelo Prefeito ocorreu em um formato de oficina de trabalho e o lançamento foi realizado em dois eventos: o primeiro para o Conselho da Cidade e o segundo aberto para mais de 500 cidadãos.

**EXEMPLO** – A seguir, essas atividades são detalhadas, com destaque para o formato das interações e o produto final de cada uma delas.

### 6.1. Revisão para Ajustes Finais do Plano Estratégico

**CONCEITO** – Este é um trabalho de avaliação de consistência entre visão, metas e iniciativas, bem como uma verificação da viabilidade das iniciativas propostas com uma priorização final das mesmas. O resultado é a seleção e o agrupamento de determinadas metas e iniciativas.

**APLICAÇÃO NO RIO** – Os aprendizados das oficinas de trabalho do Conselho da Cidade, com sugestões sobre diretrizes, metas e iniciativas estratégicas a serem incluídas no plano foram compilados e analisados pela equipe da Secretaria da Casa Civil a fim de verificar seu nível de aderência e a sobreposição com as propostas já levantadas anteriormente. A partir dessa compilação, as contribuições do Conselho da Cidade foram analisadas pela equipe da Secretaria da Casa Civil, e foi possível refinar o Plano Estratégico, garantindo sua sustentabilidade financeira.

Uma vez definidas as iniciativas estratégicas que fariam parte do Plano 2013-2016, algumas delas foram priorizadas com base nos seguintes critérios: i) benefício ao cidadão; ii) prazo para obtenção dos benefícios; iii) impacto regional; O exercício de priorização foi feito pela equipe da Secretaria da Casa Civil que indicou notas de 1 a 3 para cada iniciativa estratégica de acordo com os critérios delineados acima.

## 6.2. Aprovação do Plano

- 
**CONCEITO** – A aprovação final é uma atividade que deve ser conduzida pelo líder do Plano Estratégico e pelo gestor máximo da cidade, estado ou país em questão. Neste momento, realiza-se a validação das propostas e uma priorização final das iniciativas necessárias, sobretudo em contextos onde há limitação orçamentária ou desafios de prazo e viabilidade para implementar os projetos propostos.
- 
**APLICAÇÃO NO RIO** – Esse processo foi conduzido em dois momentos: primeiramente foi realizada uma oficina de trabalho de um dia com as equipes das secretarias da Casa Civil e da Fazenda, cujo objetivo era repassar todas as metas e iniciativas de cada área de resultado para uma última verificação de consistência antes da interação final com o Prefeito. Em seguida foi realizada outra oficina de um dia para esta validação final.

## 6.3. Lançamento do Plano

- 
**CONCEITO** – O lançamento do Plano Estratégico é um momento-chave, pois permite a institucionalização do mesmo e empoderamento da sociedade. Um lançamento bem realizado é um dos principais fatores para criação de um plano para a cidade, estado ou país que transcenda mandatos. O ideal é que o lançamento seja realizado através da publicação do relatório do Plano Estratégico e, se viável, com um evento para apresentação oficial do mesmo cujo foco deve ser a explicação de sua estrutura, principais pilares e ambições. Tornar público o Plano Estratégico é uma importante iniciativa de transparência e uma forma de comunicar para a população os planos e visão de futuro de sua cidade.
- 
**APLICAÇÃO NO RIO** – A nova edição do plano, para o período 2013-2016, foi apresentada aos conselheiros em março de 2012, já incorporando seus comentários, bem como os resultados das oficinas de trabalho com os Secretários e técnicos da Prefeitura e das consultas à população carioca. Os membros do Conselho puderam ver em primeira mão quais seriam os pilares estruturantes do plano, as principais iniciativas, o orçamento estimado e, sobretudo, como suas sugestões e recomendações foram incorporadas ao plano. O lançamento do Plano Estratégico ao público foi feito em um grande evento no Porto com a presença do Prefeito e todos os Secretários.

# PÓS 2016

O RIO MAIS INTEGRADO  
E COMPETITIVO

2013 - 2016

PLANO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO





# APLICAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Terminado a definição do Plano Estratégico, o novo desafio é garantir que ele seja colocado em prática e monitorado de forma eficiente. Para isto, é necessária a criação de mecanismos que garantam a sua execução, a exemplo das estruturas organizacionais dedicadas integralmente ao monitoramento e gerenciamento de projetos. No caso do Rio de Janeiro, foram criados o Escritório de Monitoramento de Resultados (EMR) e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

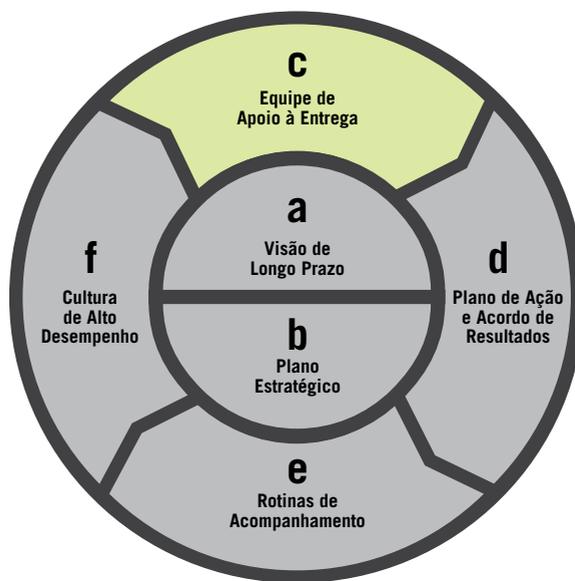
O plano de ação com desdobramento das metas anuais é o primeiro passo da fase de execução e acompanhamento do Plano Estratégico. Essa etapa é fundamental para definir a estrutura, cronograma, orçamento e grandes marcos de execução para cada iniciativa estratégica. Cada Órgão (secretaria, fundação, empresa, autarquia) é responsável por detalhar com precisão suas metas para depois assinar um Plano de Ação e Acordo de Resultados, no qual o Secretário se compromete a atingir o objetivo proposto.

Outro desafio é envolver todos os servidores dos Órgãos e motivá-los a alcançar as metas delineadas. Para isso, uma das metodologias mais utilizadas no setor privado, os bônus por metas alcançadas, pode ser traduzida para o contexto público. O Plano de Ação e Acordo de Resultados é um contrato firmado entre cada Órgão e o prefeito, que estabelece o pagamento de prêmios para os servidores do Órgão que alcançarem sua meta anual.

Terminada a pactuação nos Acordos de Resultados, é necessário estabelecer as rotinas de acompanhamento, definindo quais reuniões e relatórios de indicadores devem ser apresentados e quais os participantes dessas reuniões. No Rio, foram estabelecidas reuniões semanais, mensais e trimestrais, todas com a participação do prefeito.

Por fim, é preciso reforçar a cultura do Alto Desempenho na gestão. Assim como o Acordo de Resultado é um mecanismo formal para garantir o Alto Desempenho, aspectos informais como o exemplo de conduta das lideranças, o impulso à colaboração entre setores e a transmissão em cascata das metas, são importantes para reforçar o compromisso com a entrega de resultados.

A seguir, é feita uma descrição detalhada das principais atividades realizadas nessa etapa.



## 1. CRIAÇÃO DE EQUIPES DE APOIO À ENTREGA

### 1.1. Criação da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados

A gestão das organizações é uma das principais alavancas da produtividade, e pode ser aplicada tanto ao setor público como ao privado. A criação de um centro estratégico para gestão de desempenho tem se mostrado um dos principais fatores de transformação da gestão pública, estabelecendo o modelo a ser seguido e fornecendo o ímpeto para a mudança.

No Rio, a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados é responsável por acompanhar o cumprimento das metas propostas no Plano Estratégico. Sua atuação também passou a ser estruturante para o Plano de Ação e Acordo de Resultados, já que coube a esta subsecretaria facilitar o desdobramento das metas do plano em metas mais específicas que cada secretaria ou órgão público deveria perseguir ao longo do ano.

Sua equipe deveria, portanto, ajudar na elaboração de metas concretas para cada secretaria, acompanhar seu cumprimento e dar publicidade aos resultados tanto para o público interno da Prefeitura quanto para o público externo.

A Iplanrio, empresa de informática da Prefeitura, foi encarregada de desenvolver um sistema para facilitar o acompanhamento das metas e permitir maior fluidez e transparência de informações entre gestores e a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados. As figuras abaixo mostram as funcionalidades da ferramenta que permitem à subsecretaria acompanhar e divulgar o desempenho de cada área. É possível visualizar o cumprimento das metas do Plano Estratégico por área de resultado e também das metas do Plano de Ação e Acordo de Resultados por secretaria, como mostrado no Quadro 23. Essas distintas visualizações são importantes, uma vez que algumas áreas de resultado têm metas de diferentes secretarias, como por exemplo, a área de resultados de Transportes, que têm metas que são de responsabilidade da Secretaria de Transportes e da Secretaria de Obras.

O sistema também garante que o Prefeito esteja sempre atualizado sobre o cumprimento das metas do Plano Estratégico e do Plano de Ação e Acordo de Resultados. O painel de metas, mostrado no Quadro 24, é atualizado em tempo real no Gabinete do Prefeito e também é acessível por intranet.

**QUADRO 23**





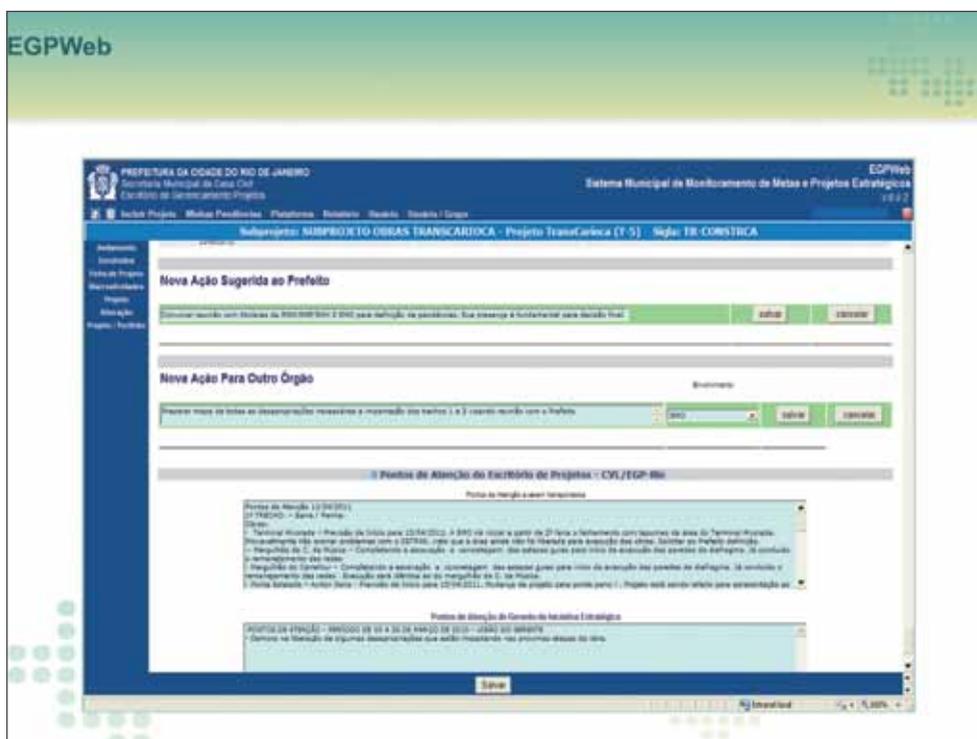
## 1.2. Criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

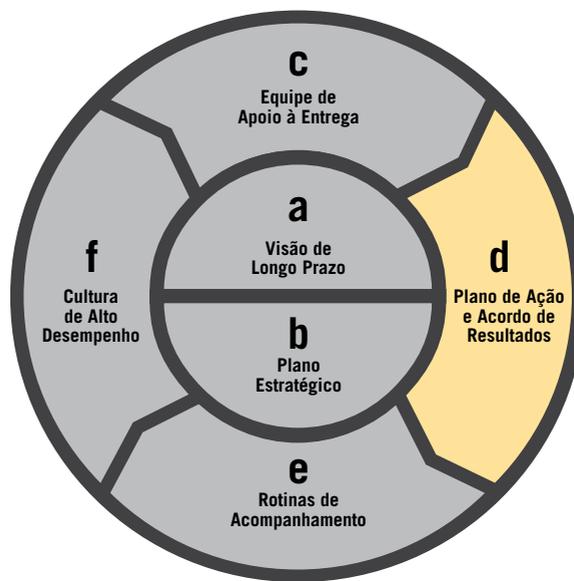
Criado na Secretaria da Casa Civil, nos moldes da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados, o Escritório de Gerenciamento de Projetos tem por finalidade acompanhar e facilitar a implantação satisfatória das iniciativas estratégicas e apoiar a subsecretaria na formulação e acompanhamento das metas. Sua atuação se fundamenta em duas fretes: (i) Produzir relatórios gerenciais para a alta gerência, com destaque para o Secretário Chefe da Casa Civil e o Prefeito; (ii) Identificar e apoiar aos gestores na desobstrução dos gargalos que possam impedir o cumprimento do escopo e dos prazos das iniciativas estratégicas e das metas associadas.

Essas funções são promovidas a partir do monitoramento da implantação dos projetos estratégicos, sob o ponto de vista do tempo e do escopo feito através de um painel de monitoramento online, de reuniões periódicas com os gestores dos projetos, incluindo, sempre que possível, o acompanhamento nas reuniões gerenciais setoriais e checagem in loco das informações.

Para solucionar dificuldades resultantes do alto grau de transversalidade dos projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos promove, sempre que necessário, reuniões com os patrocinadores, além de adotar uma metodologia de gerenciamento de projetos para mitigar o impacto que os gargalos possam causar no cumprimento das iniciativas e no alcance das metas. Para apoiar o gerenciamento da implementação dos projetos estratégicos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos, em parceria com a IplanRio (empresa de informática da Prefeitura), desenvolveu uma ferramenta de TI, com acesso pela web, o EGPWeb, conforme exemplo ilustrado no Quadro 25. Essa ferramenta traz funcionalidades que permitem o acompanhamento de todas as atividades dos projetos. Também possibilita ao gestor acionar todos os envolvidos no projeto, em qualquer nível, podendo chegar até o Prefeito, no caso de pendências urgentes que possam colocar em risco o cumprimento dos prazos das iniciativas e metas associadas. Na prática, funções como estas significam maior agilidade na resolução de gargalos e maior fluidez de informação para garantir a bem sucedida implantação das iniciativas.

**QUADRO 25**





## 2. PLANO DE AÇÃO E ACORDO DE RESULTADOS

Este é o primeiro passo da fase da execução e acompanhamento do Plano Estratégico. O Plano de Ação tem por objetivo detalhar cada Iniciativa estratégica, desdobrando para cada Órgão envolvido, estrutura analítica, governança, cronogramas, orçamentos, e metas claras que vão garantir a consecução do escopo e o alcance das metas estratégicas.

Essas metas serão pactuadas em Acordos de Resultados que foram um marco importante na modernização da gestão pública. É uma ferramenta que, mais do que premiar por meritocracia aqueles que se destacam na prestação do serviço, implanta uma lógica focada em resultados, satisfação e efetividade. O modelo garante um maior comprometimento de toda a máquina pública municipal com os resultados da Prefeitura e possibilita melhorar o serviço público por meio de objetivos claros – orientando os administradores a alcançar as metas fixadas

Esta fase possui quatro etapas: (i) detalhamento dos planos de trabalho de cada iniciativa; (ii) a formulação de propostas de metas pelos Órgãos; (iii) a avaliação, negociação e registro nos Acordos de Resultados, dessas propostas, pela Secretaria da Casa Civil em conjunto com o Órgão; e (iv) desdobramento das metas anuais pela estrutura interna do Órgão. Ao final desta fase, teremos um plano de ação contemplando metas, métricas, governança, cro-

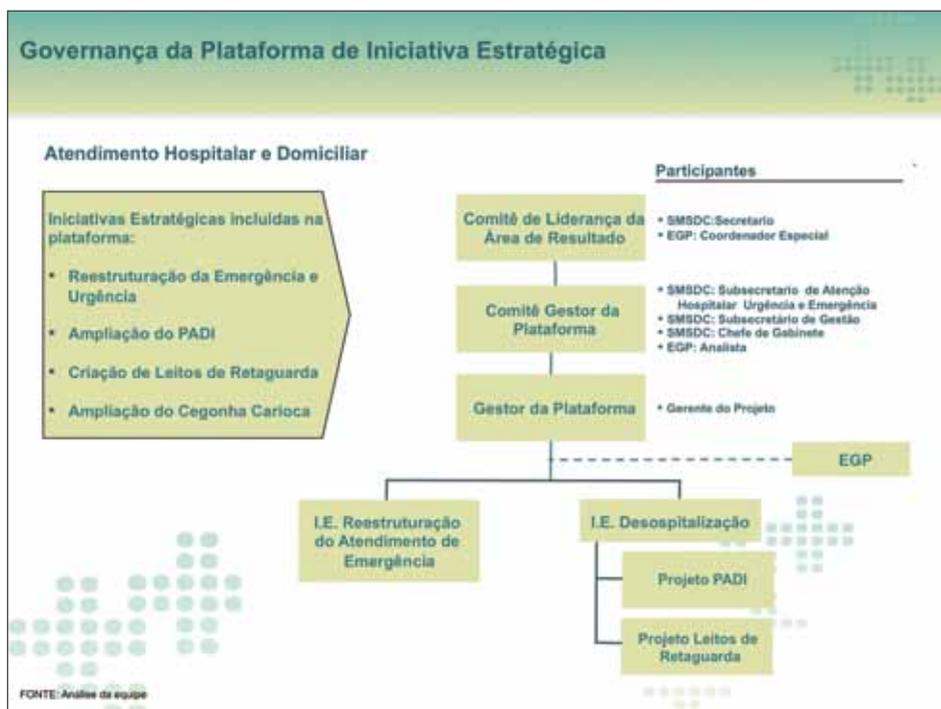


QUADRO 27

### Estrutura Analítica do Projeto - EAP

ID	Nome	Início	Fim	Duração	Status
1.1	Desenvolvimento do Projeto	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
1.1.1	Planejamento	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
1.1.2	Requisitamento	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
1.1.3	Desenvolvimento	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
2.1	Atividade e Acompanhamento	20/02/2009	03/03/2009	14	Concluído
2.1.1	Atividade de Planejamento	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
2.1.2	Revisão de Projeto	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
2.1.3	Atividade	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
2.1.4	Avaliação	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
2.1.5	Relatório	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
2.1.6	Atividade	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
3.1	Seguimento - 100%	20/02/2009	03/03/2009	14	Concluído
3.1.1	Atividade	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
3.1.1.1	Aprovação Municipal	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
3.1.1.2	Regulamento e Lei de 100	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
3.1.1.3	Qualificar de 100	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
3.1.1.4	Contratar Consultoria para Edital	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído
3.1.1.5	Atividade	20/02/2009	14/02/2009	25	Concluído

QUADRO 28





**Iniciativa Estratégica - Backup Fonte**

**Saúde Presente**

R\$ Milhões	Custeio				Investimento				Total
	R\$ existente (Orçamento Anual/Vitalici)		Adicional para Plano Estratégico		R\$ existente (Orçamento Anual/Vitalici)		Adicional para Plano Estratégico		
	Fonte 100	Outras Fontes	Fonte 100	Outras Fontes	Fonte 100	Outras Fontes	Fonte 100	Outras Fontes	
2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	-	-	100.000	100.000	-	-	100.000	-	200.000
2014	-	-	100.000	100.000	-	-	100.000	-	200.000
2015	-	-	100.000	100.000	-	-	100.000	-	200.000
2016	-	-	100.000	100.000	-	-	100.000	-	200.000
<b>Total</b>	-	-	400.000	400.000	-	-	400.000	-	800.000

## 2.2. Formulação de propostas de metas pelas secretarias

Cada Secretaria é responsável por fazer uma proposta de meta detalhada, desdobrando a meta do Plano Estratégico em uma submeta mais específica. O objetivo é produzir metas através de uma combinação de indicadores de resultados finais, como por exemplo, a nota no IDEB, indicadores de produtos físicos finalizados, como o número de escolas construídas/reformadas, vagas em creche, e indicadores de projeto, como o percentual de crianças atingidas.

No Rio de Janeiro, cada Secretaria recebeu uma planilha modelo, conforme Quadro 32 A e B, para detalhar como atingiria a meta proposta desdobrando-as em submetas mais específicas, compatíveis com as atividades de cada secretaria e a interdependência entre as áreas.

**QUADRO 32 A**

### Planilha de Metas

**RIOURBE**

Nº	Descrição	Fonte	Unidade de medida	Valor de referência	Data de referência	Peso	2	4	6	8	10
1	Criar 30.000 novas vagas em creches públicas ou conveniadas até 2012 (execução de obra)	RioUrbe	Número de creches construídas pelo RioUrbe	38	2009-2011	20%	38	52	65	78	90
2	Aumentar em 10 vezes a cobertura do Saúde da Família no município até 2012, tendo como referência o ano de 2008 (execução de obra)	RioUrbe	Número de clínicas construídas pelo RioUrbe	51	2009-2011	20%	51	57	62	64	84 Dentro dos prazos determinados pelo Prefeito
3	Construir, com urbanização, 20 novas UPAs em 2012.	RioUrbe	Número de unidades construídas	12	2009-2011	15%	13	15	18	20	20 até junho'12
4	Construir 6 "Núcleos do Conhecimento" em 2012.	RioUrbe	Número de unidades construídas	-	-	0%	2	3	4	5	6

FONTE: Acordo de Resultados 2012

**QUADRO 32 B**

### Planilha de Metas

**Secretaria de Educação**

Nº	Descrição	Fonte	Unidade de medida	Data de referência	Valor de referência	Peso	2	4	6	8	10
1	Obter uma nota média (entre as escolas públicas municipais) igual ou superior a 4,8 para os anos iniciais no IDERto em 2012	SME e MEC/INEP Educacenso	IDERto	2010	4,8	15%	4,8	4,6	4,7	4,8	4,9
2	Obter uma nota média (entre as escolas públicas municipais) igual ou superior a 4,5 para os anos finais no IDERto em 2012	SME e MEC/INEP Educacenso	IDERto	2010	4,0	15%	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6
3	Criar 30.000 novas vagas em creches públicas ou conveniadas até 2012	SME	Número de matrículas	2008	43.527	15%	36.527	62.193	67.896	73.527	73.527 matrículas e atendimento da educação infantil para os alunos que são beneficiários do Centro Família Caroca

FONTE: Acordo de Resultados 2012

## 2.3. Avaliação, Negociação e Registro nos Acordos de Resultados

Nesta etapa, o Prefeito e membros da Secretaria da Casa Civil (Secretário, EGP e EGM) questionam as metas propostas buscando o equilíbrio entre o ambicioso e o factível, para o Órgão.

As metas são pactuadas entre a Secretaria da Casa Civil e cada Órgão por meio de um Plano de Ação e Acordo de Resultados com a Prefeitura, que relaciona o cumprimento das metas detalhadas anteriormente com o recebimento de bônus.

No Rio de Janeiro, o Plano de Ação e Acordo de Resultados é um importante instrumento de responsabilização não apenas do secretário, mas também dos funcionários, pelo desempenho nas metas definidas. Em 2012, foram distribuídos R\$ 140 milhões em bônus para 93 mil servidores públicos por cumprimento de metas do Plano de Ação e Acordo de Resultados. Em 2011, 39 secretarias aderiram ao processo, sendo que 83% das metas acordadas no Plano de Ação e Acordo de Resultados foram cumpridas.

O processo de elaboração do Plano de Ação e Acordo de Resultados é descrito em detalhe a seguir.

O acordo se materializa no pagamento de prêmios financeiros para cada funcionário da Prefeitura, que variam entre meio e dois salários a mais por ano para o servidor, dependendo dos resultados obtidos. É um modelo similar ao dos bônus por desempenho na iniciativa privada.

As metas são pactuadas entre a Secretaria da Casa Civil e cada secretaria ou órgão público. Não se tratam das grandes metas do Plano Estratégico, mas de um desdobramento daquelas em submetas mais específicas, compatíveis com as atividades de cada secretaria e a interdependência entre as áreas. Estas submetas são obtidas através de uma combinação de indicadores de resultados finais, como a nota no IDEB no caso da Educação, além de indicadores de produtos físicos finalizados, como o número de vagas em creche, e indicadores de projeto, como o percentual de crianças atingidas. O objetivo é conseguir parâmetros que possam ser medidos periodicamente.

### • Definição de notas

Os órgãos da Prefeitura que pactuaram Acordos de Resultados têm sua performance avaliada através de notas. Caso elas sejam acima de um patamar previamente estabelecido, os servidores recebem bonificações pelo desempenho. Estas notas variam de dois a dez, sendo anunciadas ao final de cada ano:

- Nota 2 – Quando um indicador se mantém no nível em que estava ou piora.
- Nota 4 – Quando um indicador obtém uma melhora insignificante.
- Nota 6 – Caso o indicador tenha uma melhora significativa, no entanto, a meta não tenha sido cumprida.

- Nota 8 – Reflete o cumprimento da meta pela secretaria.
- Nota 10 – Tida como uma “supermeta”, de difícil alcance, quando se supera em pelo menos 20% a meta estabelecida ou se alcança o prometido para o ano seguinte.

Todas as notas são traduzidas em código de cores: cor verde para as notas entre 8 e 10, amarelo para a nota 6, laranja para a nota 4 e vermelho para a nota 2. As secretarias que cumprem o acordo (notas entre 8 e 10), no final de cada ano são recompensadas com remuneração variável. O Quadro 33 mostra um exemplo das metas de uma secretaria, no caso a de Educação, ao final do ano de 2010. A partir de metas como estas são feitas as avaliações e se determina quais órgãos recebem os bônus.

**QUADRO 33**

**Detalhamento das Metas**

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SME											
Nº	META	FONTE	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR DE REFERÊNCIA	DATA DE REFERÊNCIA	PESO	2	4	6	8	10
1	Obter uma nota média (entre as escolas públicas municipais) igual ou superior a 6,1 para os anos iniciais no IDEB em 2011	INEP	IDEB	4,5	2007	10%	4,8	4,7	4,9	5,1	5,6
2	Obter uma nota média (entre as escolas públicas municipais) igual ou superior a 4,3 para os anos finais no IDEB em 2011	INEP	IDEB	4,3	2007	10%	4	4,1	4,2	4,3	6
3	Criar 13 mil novas vagas em creches públicas ou conveniadas até 2011	INEP – Censos Escolas	Número de matrículas	43.527	2008	18%	48.527	48.527	52.527	56.527	65.527
4	Garantir que, pelo menos, 85% das crianças com 7 anos de idade ao final do ano de 2011 estejam alfabetizadas	MEC / INEP	%	73%	2008	15%	79%	78%	82%	85%	95%
5	Reduzir para menos de 8% a taxa de analfabetismo funcional entre os alunos do 6º ao 9º ano em 2011	Avaliação do Instituto Ayrton Senna	%	15%	2008	18%	12%	11%	10%	9%	5%
6	Aumentar as contratações por meio de licitação e reduzir contratações por emergência, elevando o índice de excelência de contratação em 30% até 2011, sendo como referência o ano de 2008	SMA	%	52,2	2008	5%	52,2	53,8	55	56,5	58,8
7	Aumentar em 13% o IDEB para os anos finais nas Escolas do Aremãzã em 2011	SME	Nota IDEB	3	2009	12,5%	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5
8	Aumentar em 19% o IDEB para os anos iniciais nas Escolas do Aremãzã em 2011	SME	Nota IDEB	4,8	2009	12,5%	4,7	4,8	4,9	5	5,1
9	Criar 800 novas vagas em creches públicas ou conveniadas no Complexo do Aremãzã / Penha até 2011	SME	Número de matrículas	2.298	2010	5%	2.298	2.633	2.798	3.000	3.678
	Aumentar em 3% o IDEB para os anos finais no Complexo do Aremãzã / Penha em 2011	SME	Nota IDEB	4,4	2009		4,4	4,40	4,5	4,6	4,7
	Aumentar em 3% o IDEB para os anos iniciais no Complexo do Aremãzã / Penha em 2011	SME	Nota IDEB	4,8	2009		4,8	4,7	4,75	4,8	4,9

FONTE: Acordo de Resultados 2011

A implantação do Plano de Ação e Acordo de Resultados aconteceu de forma gradativa na Prefeitura do Rio. Em 2009, foram pactuados acordos com as escolas municipais e com a Riofilme, cobrindo 43% dos funcionários municipais. Com a materialização das primeiras premiações para equipes que cumpriram suas metas, houve um movimento duplo. Por um lado, o aprendizado por parte da Prefeitura com relação ao modelo de pagamento de bônus por desempenho. Por outro, uma pressão interna saudável dentro das secretarias e órgãos não contemplados no Plano de Ação e Acordo de Resultados para que estes participassem também do programa. Em 2010, 19 órgãos assinaram acordos, com um total de 77 metas. O programa já cobria 73% dos servidores. Em 2011, mais de 80% dos funcionários participavam, totalizando 39 órgãos da Prefeitura, e 208 metas pactuadas.

**RESUMO**

**NÚMERO DE SECRETARIAS E ÓRGÃOS COM ACORDOS DE RESULTADO PACTUADOS, POR ANO E % DE SERVIDORES PARTICIPANTES.**

2009	2 secretarias/órgãos	43,1% dos servidores
2010	19	73,2%
2011	39	82,4%

O Quadro 34 A e B mostra cópia do Acordo de Resultado pactuado entre o Prefeito e a Secretaria de Saúde e Defesa Civil. E o Quadro 35 a publicação no Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro - DORio, das metas para o Acordo de Resultado de 2012.



### Publicação no DORIO dos Acordos de Resultados

**DIÁRIO OFICIAL**  
Rio de Janeiro

**Prefeitura publica metas para Acordo de Resultados de 2012**

**acordo de RESULTADOS**

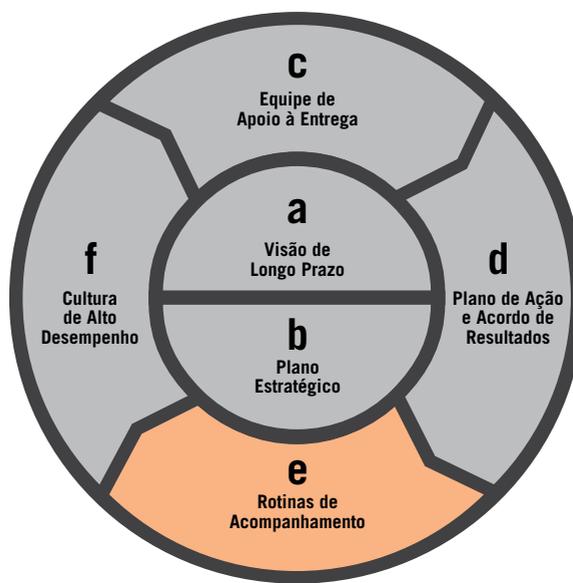
**Zoológico funciona normalmente durante a Semana Santa**

**Mais de 500 guardas municipais atuam durante o feriadão**

**Obra da Transerica bloquia cinco faixas na Avenida Fico Branco para limpeza de bueiros**

Hoje tem interdição parcial na Avenida Fico Branco para limpeza de bueiros





### 3. ROTINAS DE ACOMPANHAMENTO

Para garantir que o Plano Estratégico seja executado da melhor forma possível, a Prefeitura estabeleceu rotinas de acompanhamento, ou seja, interações periódicas com objetivo de debater o progresso do plano, solucionar eventuais gargalos e criar engajamento para a entrega de resultados. É o momento em que a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados e o Escritório de Gerenciamento de Projetos transmitem para o prefeito as informações coletadas com os gestores da Prefeitura. Estas interações são vitais para a implantação do Plano Estratégico, e oferecem oportunidades de lidar com contratempos e obstáculos não previstos.

Foi criada uma rotina de três diferentes reuniões periódicas com o Prefeito: uma reunião trimestral com todo o secretariado, uma mensal com a equipe da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados e com o Escritório de Gerenciamento de Projetos, e uma semanal com a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Embora cada uma tenha propósitos diferentes, o ponto em comum a todas elas é a participação do chefe do executivo municipal, que nestas reuniões é informado sobre os avanços na implementação do Plano Estratégico e pode cobrar e sugerir mudanças.

### 3.1. Reunião com o Secretariado

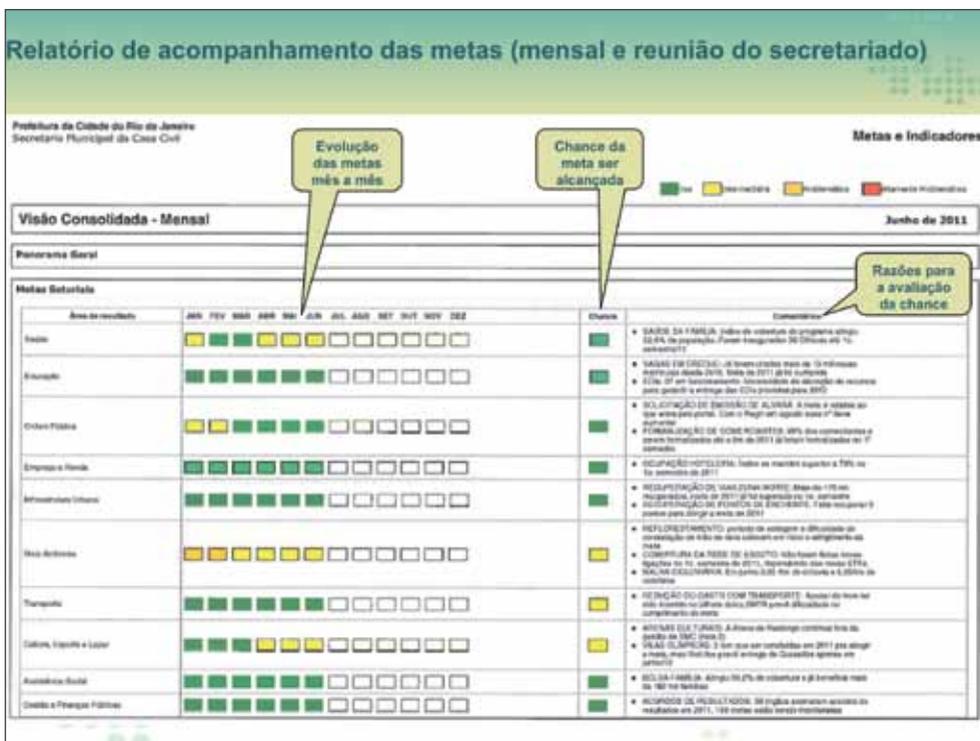
Encontros trimestrais, com oito horas de duração, que reúnem o Prefeito, a equipe da Secretaria da Casa Civil, a Secretaria da Fazenda, os Secretários das diversas pastas e os Presidentes das autarquias municipais. Estão presentes as principais lideranças que regem a execução do Plano Estratégico. O objetivo é expor e debater o progresso do plano como um todo, verificando o andamento de cada secretaria e área de resultado naquele período, o que se dá com a projeção simultânea em dois telões dos sistemas de monitoramento de metas e o das iniciativas estratégicas associadas. Estas reuniões são uma oportunidade para resolver gargalos, uniformizar entre os Secretários o conhecimento sobre os progressos da Prefeitura e pressionar pela entrega de resultados. Elas são calcadas na junção de dois painéis – o de Iniciativas e o de Metas – produzidas pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos e pela Subsecretaria de Monitoramento de Resultados. Desta forma, ao se prepararem para as reuniões, as equipes do Escritório de Gerenciamento de Projetos e da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados seguem uma rotina de se encontrarem previamente com os secretários para alinhar as visões do progresso das metas e iniciativas, conversar sobre os principais pontos a serem levados ao Prefeito e tentar, na medida do possível, antecipar soluções para as pendências que não puderam ser resolvidas anteriormente.



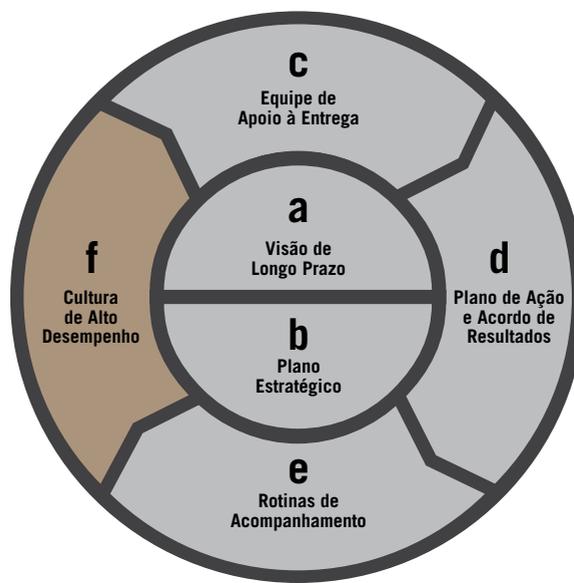
### 3.2. Reunião de Acompanhamento das Metas

Encontro mensal, com uma hora e meia de duração, entre o Prefeito e os coordenadores da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados e do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Nesta reunião é discutido o avanço no cumprimento das metas e iniciativas do Plano Estratégico, e são identificadas aquelas com dificuldade de serem alcançadas. No relatório apresentado ao Prefeito, existe uma avaliação para cada uma das áreas de resultado, que indica a chance do cumprimento das metas naquele mês, variando de “boa” a “altamente problemática”, como mostra o Quadro 37: Exemplo de relatório de progresso de metas. Neste momento, o Prefeito pode acionar o Secretário responsável pela pasta com alguma meta problemática, convocando-o a trazer alternativas de solução antes da reunião trimestral.

QUADRO 37







#### 4. CULTURA DE ALTO DESEMPENHO

Um aspecto mais sutil, embora igualmente fundamental para a institucionalização do modelo Gestão de Alto Desempenho da Prefeitura do Rio foi criar no ambiente administrativo uma cultura de alto desempenho. São comportamentos e rotinas que contribuem para a disseminação de boas práticas de gestão entre seus funcionários.

## 4.1. Lideranças como Exemplo

A Prefeitura estimula os gestores a disseminar para seus subordinados a importância do Plano Estratégico e de suas rotinas de acompanhamento. Isso começa com o exemplo do Prefeito, maior disseminador das práticas da boa governança, que participa de todas as reuniões estabelecidas como rotina, tratando a dinâmica do Plano Estratégico e do Plano de Ação e Acordo de Resultados com a máxima seriedade. Raras foram as ocasiões em que essas interações tiveram que ser canceladas. O nível de prioridade demonstrado pelo Prefeito contribuiu para embutir nos gestores da Prefeitura um senso de responsabilidade com relação ao modelo de Gestão de Alto Desempenho.

## 4.2. Estímulo à Cooperação e Parceria

Na medida em que fazem um papel de fiscalização, a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados e o Escritório de Gerenciamento de Projetos poderiam ser vistos com desconfiança pelas secretarias que estão sendo monitoradas, criando um clima de hostilidade. Para contornar este problema, a Secretaria da Casa Civil teve um cuidado específico na escolha de dirigentes para estes dois órgãos que aliassem o perfil técnico a uma boa capacidade de relacionamento humano, e estabeleceu como rotina a realização de reuniões periódicas entre estes dirigentes e os Secretários do município, para debaterem sobre os dados da pasta antes de serem apresentados ao prefeito. Desta forma, o Secretário cujo desempenho estava aquém das expectativas, poderia já trazer soluções de melhora, e tomar conhecimento dos pontos que seriam compartilhados no encontro com o Prefeito. Não havendo surpresas, o Secretário não enxergaria neste monitoramento qualquer objetivo de delação ou exposição negativa.

## 4.3. Transmissão em Cascata

A Prefeitura também passou a estimular que as rotinas de acompanhamento dos Acordos de Resultado fossem replicadas no âmbito de cada secretaria. Assim, os Secretários também se reúnem periodicamente com seus subordinados para verificar o cumprimento das metas propostas e cobrar pelos resultados de forma regular.

Além disso, alguns secretários passaram a colar na parede de seu gabinete a imagem do cheque recebido como bonificação pelas metas atingidas no ano anterior. Isto demonstra aos funcionários a importância atribuída pelos Secretários ao Plano de Ação e Acordo de Resultados e estimula os funcionários a se dedicar para que as metas sejam novamente cumpridas.



#### 4.4. Ações de Transparência e Divulgação

Além das rotinas de acompanhamento com o Prefeito, foram estabelecidas interações com o público externo e com os servidores da Prefeitura, com o objetivo de dar maior transparência aos resultados do Plano Estratégico e ao cumprimento das metas dos Acordos de Resultados.

Duas vezes ao ano são divulgados relatórios com o balanço dos resultados obtidos no período. Esta divulgação é feita através da imprensa e de entidades da sociedade civil organizada, como o movimento Rio Como Vamos, que regularmente recebe e faz uma análise crítica do desempenho da Prefeitura.

Para os servidores municipais existe um evento anual no qual são entregues os prêmios para aqueles que atingiram suas metas. Na ocasião, a Prefeitura anuncia os resultados de cada secretaria. O gestor responsável recebe um cheque simbólico com o valor do bônus que seus subordinados receberão pelo bom desempenho alcançado. Os resultados também ficam disponíveis no Diário Oficial do Município e no site da Prefeitura do Rio.



## **ANEXO - O MODELO DE CONSTRUÇÃO DAS PPPS**

## IMPORTÂNCIA DE FORMAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO

O município do Rio tradicionalmente se utilizou de duas formas para o financiamento de obras: o investimento próprio por meio de licitação e as concessões. São exemplos deste segundo tipo a exploração dos quiosques da Orla da cidade, do centro de convenções do Riocentro e da Arena Multiuso construída para o Pan Americano de 2007. Na área de transporte, há os contratos como das Linhas de Ônibus e da Linha Amarela. Estes projetos foram viabilizados tendo como base legal a Lei Federal 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.

A grande diferença entre estas duas modalidades (licitação de obras e concessões) está no fato de que nas concessões de serviços públicos muda o foco em relação aos empreendimentos. No modelo tradicional o foco está na obra, ou seja, a contratada tem a sua receita advinda do recebimento pelo que for executado, cessando assim seu movimento econômico (receita e despesas), quando entrega a obra pronta (se excetuando, é claro, as eventuais pendências). Neste caso, a operação e manutenção, quando houver, ficam posteriormente sob-responsabilidade do órgão público contratante.

Já na concessão, o foco da contratação é a exploração de um serviço público como negócio, ainda que voltado para o atendimento a necessidades ou demandas da população. Neste caso, o concessionário é um ente privado que tem apenas custos durante a fase de construção e começa a ter a receita somente a partir da operação, entendida como exploração do serviço público. Com isso, este concessionário tem como objetivo obter um retorno para o seu investimento através da exploração do serviço público a fim de fazer frente tanto aos investimentos incorridos na fase anterior quanto às despesas correntes de operação e manutenção do empreendimento.

Dentro dessa ótica, a abordagem do empreendedor privado interessado em concessões é inversa da tradicional. No modelo tradicional, ele apenas executa o que foi licitado pelo ente público. Este por sua vez é quem qualifica a demanda econômica e/ou social daquele empreendimento específico, elabora (ou contrata a elaboração) os projetos, estima seu custo, e depois licita a construção. Já na concessão, o ente privado estima além do custo de construir aquele empreendimento também a receita futura para então avaliar se aquele projeto proporciona uma rentabilidade desejada por seus acionistas.

Porém, além destas duas modalidades, a Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, em conjunto com o parecer da Secretaria do Tesouro Nacional 614/2006, introduz uma nova possibilidade para viabilização de projeto no país. Ela institui normas gerais para licitação e contratação de Parceria Público-Privada (PPPs) no âmbito da administração pública. Esta modalidade

é apontada como uma alternativa extremamente importante para enfrentar problemas históricos do Brasil, como a ainda deficiente infraestrutura, apesar de não substituir totalmente as formas tradicionais acima citadas. Um estudo da Deloitte Touche Tohmatsu (2006) aponta cinco benefícios para a utilização das PPPs:

- Permitem que o valor do investimento possa ser diferido ao longo de toda vida do ativo ao invés de se concentrarem apenas em um período;
- Possuem um histórico sólido de entrega tanto com relação ao cronograma como com relação ao orçamento;
- Transferem certos riscos para o setor privado e fornecem incentivos para que os ativos sejam mantidos adequadamente;
- Com uma visão de longo prazo, podem reduzir o custo da infraestrutura, reduzindo os custos tanto de construção quanto os custos do ciclo de vida em geral; e
- Podem incorporar em seus contratos métricas de acompanhamento de nível de serviço, incentivando uma forte orientação de atendimento ao cliente.

Além destes, é possível incluir mais um fator, que no Brasil, como as incertezas históricas com relação à capacidade de pagamento por parte do Setor Público, se torna importante: a adoção obrigatória de garantia fungível e extraorçamentárias. Estas garantias são oferecidas de maneira incondicional e que podem ser executadas em caso da falta de adimplemento por parte do contratante, neste caso, aquele ente público. Isto garante continuidade dos serviços. A Lei estabelece como possibilidades de garantias a vinculação de receitas; utilização de fundos especiais; contratação de seguro-garantia; garantia prestada por organismos internacionais ou instituições financeiras que não sejam controladas pelo Poder Público; fundo garantidor ou empresa estatal criada para essa finalidade; além de outros mecanismos admitidos em Lei.

Porém, ainda assim é uma ferramenta pouco utilizada no país, mas que vem avançando paulatinamente com o amadurecimento e disseminação do conhecimento.

Conceitualmente, como é possível ver no Quadro 39, os projetos que possuem baixa capacidade de geração de receitas e que, evidentemente, não trazem incentivo para o que o setor privado os realize, configuram-se tradicionalmente como uma PPP Administrativa, pois há necessidade de aporte de investimentos pelo poder público. Com o aumento desta capacidade de geração de receita, alternativas começam a se tornar viáveis. Os projetos que prescindem parcialmente de aporte de recursos públicos, ou seja, que possuem receitas, mas estas não são suficientes para que o projeto seja autossustentável, podem ser viabilizados através de PPPs Patrocinadas ou então de uma Concessão Subsidiada. Já os projetos de serviços públicos que sejam totalmente autofinanciáveis são viabilizados através de Concessão Comum. Por fim, no topo da pirâmide de capacidade de geração de receitas temos os projetos eminentemente privados, que quando são do

interesse no Governo, são alavancados através de uma política de indução e estímulo, porém todo seu financiamento se dá através da iniciativa privada interessada no respectivo projeto. Ou seja, quanto menor a capacidade de geração de receitas, maior a necessidade de participação direta do Poder Público através do aporte de recursos públicos.

#### QUADRO 39

#### CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE RECEITAS VS. ALTERNATIVAS DE VIABILIZAÇÃO DE PROJETOS

1. Indução  
Estímulo
2. Concessão comum
3. PPP Patrocinada  
Concessão Subsidiada  
PPP com reembolso  
PPP com aporte
4. PPP Administrativa  
Contratação  
de Obra Pública



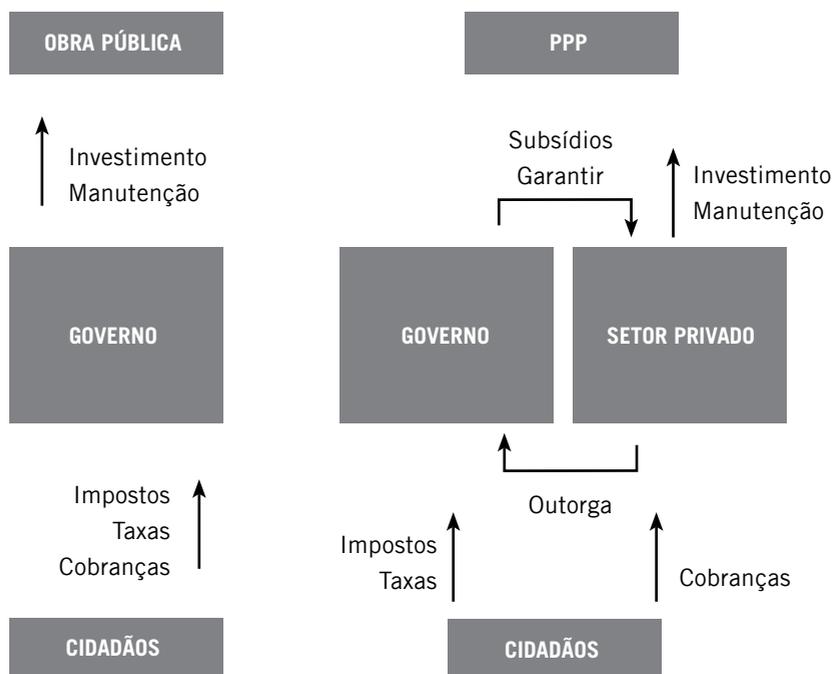
FONTE:Consolidação pela Unidade de PPP

É possível também verificar, sob outro prisma, que ao ascender na pirâmide, as fontes de receita do setor público também se alteram. Como mostra o Quadro 40, a operacionalização de um projeto através de PPPs gera uma complexidade maior de relações entre os diversos atores do projeto. Porém,

um contrato bem desenhado propicia ao governante público uma boa gestão deste contrato buscando garantir a melhor prestação possível para o cidadão e, em alguns casos, obter uma receita adicional que pode ser investida nas áreas fins da Prefeitura.

**QUADRO 40**

**FONTES DE RECEITA EM UMA OBRA PÚBLICA E EM UMA PPP**



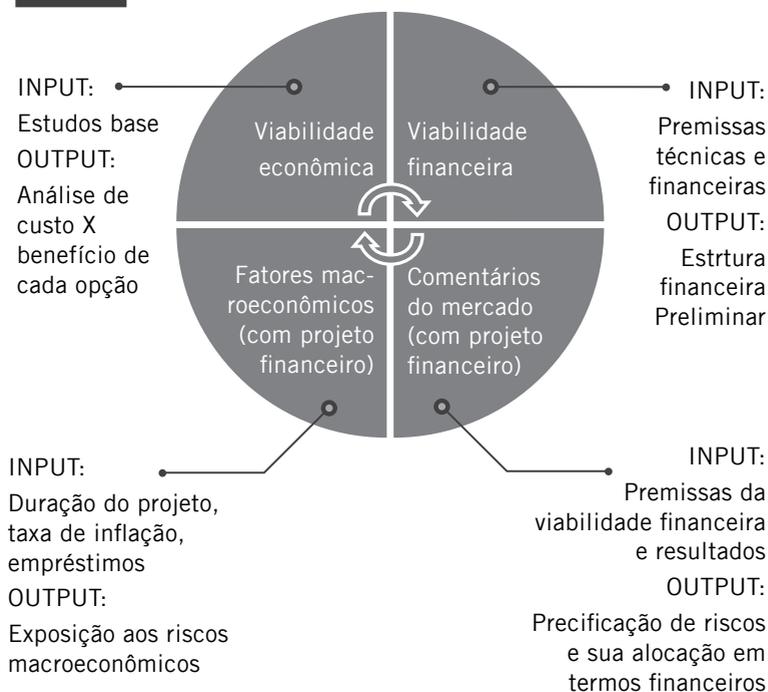
FONTE: Adaptado de Mandri-Perrott, C. e Cuttaree, V. (2011)

Porém, nada disso vai adiante se a viabilidade econômica e financeira do projeto não for atrativa aos novos investidores. Essa atratividade é um pré-requisito fundamental para o sucesso do projeto. O objetivo da análise econômica é identificar os custos e benefícios econômicos para todas as partes interessadas e a opção mais viável economicamente a fim de al-

cançar o objetivo da política definida. E a implicação disto é que a análise econômica auxilia a estimativa das implicações financeiras das diferentes opções para o governo.

Como se observa no Quadro 41, as análises de viabilidade econômica e financeira de um projeto, dependem não só da interação entre estes dois pilares, mas também destes com o mercado em seu sentido mais amplo. Uma série de estudos e premissas técnico-financeiras é necessária para que se tenha uma primeira visão no que diz respeito àquelas análises. Com isso, podemos ter as primeiras versões tanto da Análise Custo x Benefício de cada opção estudada bem como a estrutura financeira preliminar necessária a fim de viabilizar o projeto. Porém, estas duas análises são insuficientes para garantir seu sucesso. Deve-se, a partir daquelas informações, buscar comentários do mercado, através, por exemplo, de uma consultoria especializada, a fim de que sejam verificadas se as premissas macroeconômicas utilizadas versus o prazo de duração do projeto, bem como aquelas utilizadas para o cálculo da viabilidade econômico-financeira. Com isso, será possível validar se aquelas premissas refletem adequadamente, em termos da modelagem financeira, tanto a exposição aos riscos macroeconômicos como também a correta precificação de riscos e sua melhor alocação.

**QUADRO 41**



## PANORAMA NO MUNDO

Mais experiente que o Brasil, a Europa já usa há mais tempo a ferramenta de Parcerias Público Privadas, incluindo as Concessões, como veículos de financiamento de projetos em infraestrutura.

Segundo o Relatório Econômico Financeiro do European Investment Bank (EIB, 2010), uma das contribuições, em termos de sua utilização e o ambiente macroeconômico da região, mais abrangentes sobre PPP na UE foi realizado por Blanc-Brude et al. (2007). Este artigo fornece também uma importante análise da evolução das PPP na Europa cujos valores de 2008 e 2009 foram adicionados pelo próprio EIB naquele relatório mencionado e aqui atualizados para até o ano de 2011 a partir dos dados da European PPP Expertise Center.

O sistema de Parceria Público-Privada europeu é bastante diversificado, onde cada país tem seu modelo, de acordo com o respectivo arcabouço legal, mas, como podemos verificar no Quadro 42 A e B, o Reino Unido é predominante na utilização desta ferramenta, tanto em relação a valor quanto em número de contratos. Em um segundo grupo temos Espanha, França, Alemanha e Portugal com respectivamente 156, 111, 96 e 45 projetos.

### QUADRO 42 A

#### NÚMERO DE PPPs ENTRE 1990-2011

Valor Total por País (€ Bilhões)

UK	159
ES	38
FR	28
DE	13
PT	23
IT	11
BE	6
NL	6
IE	5
OUTROS	36

FONTE: EPEC, EIB, HM Treasury

**QUADRO 42 B****NÚMERO DE PPPs ENTRE 1990-2011**  
**Número de Contratos por País**

UK	970
ES	156
FR	111
DE	96
PT	45
IT	37
BE	23
NL	20
IE	19
OUTROS	59

FONTE: EPEC, EIB, HM Treasury

Nestes países, as PPPs têm desenvolvido de sua base tradicional no setor dos transportes para as áreas de edifícios e equipamentos públicos (escolas, hospitais, prisões) e também projetos relativos ao ambiente (água / tratamento de resíduos, gestão de resíduos), como mostra o Quadro 43 A e B, que relaciona os investimentos por setor no ano de 2011.

**QUADRO 43 A****SEGREGAÇÃO DE CONTRATO POR SETOR EM 2011**  
**Número de Contratos por Setor**

Serv. públ. em geral	23
Educação	23
Ordem Públ. e Seg.	12
Transporte	12
Meio Ambiente	7
Saúde	5
Energia	2

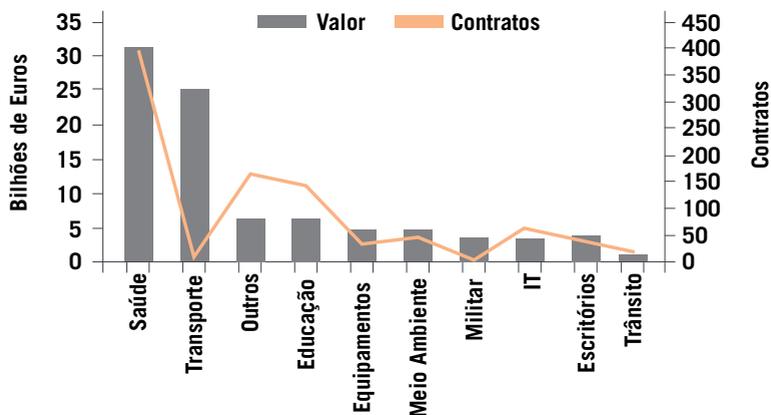
FONTE: EPEC, EIB

**QUADRO 43 B****SEGREGAÇÃO DE CONTRATO POR SETOR EM 2011**  
**Total de Valor por Setor (€ Bilhões)**

Serv. púb. em geral	2,2
Educação	1,0
Ordem Púb. e Seg.	2,3
Transporte	10,5
Meio Ambiente	1,4
Saúde	0,6
Energia	0,0

FONTE: EPEC, EIB

Na Europa esta modalidade é utilizada desde a década de 1990, tendo como seu principal expoente o Reino Unido, onde, até 2009, foram realizadas mais de 900 PPPs com mais de € 90 bilhões, com destaque para os setores de saúde e transporte, conforme mostrado no Quadro 44.

**QUADRO 44****DISTRIBUIÇÃO ACUMULADA DE PPPS NO REINO UNIDO POR SETOR ATÉ 2009**

FONTE: Partnerships UK

## PANORAMA NO BRASIL

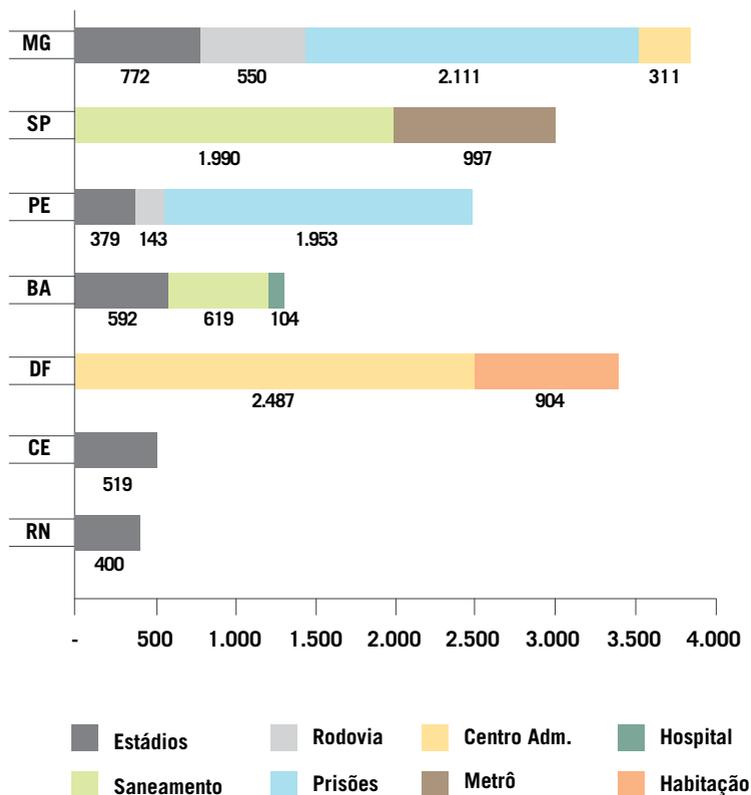
Podemos considerar a legislação no Brasil recente e em fase de amadurecimento sob este aspecto. Mesmo a consolidação de dados ainda é incipiente. Até o final de 2011, tínhamos, no âmbito Federal, apenas uma PPP com contrato assinado, além de outras 17 parcerias assinadas com estados, como se vê no Quadro 45 A e B. Por fim, no âmbito municipal, foram mais 30. A soma destes projetos não atinge a 50 contratos, o que representa uma média de pouco mais de seis contratos ao ano desde a promulgação da Lei em 2.004.

### QUADRO 45 A

#### NÚMEROS DE PPPS POR ESTADO E POR SETOR Número de Contratos por Estado

MG	4
SP	3
PE	3
BA	3
DF	2
CE	1
RN	1

FONTE: Compilação da Unidade de PPP

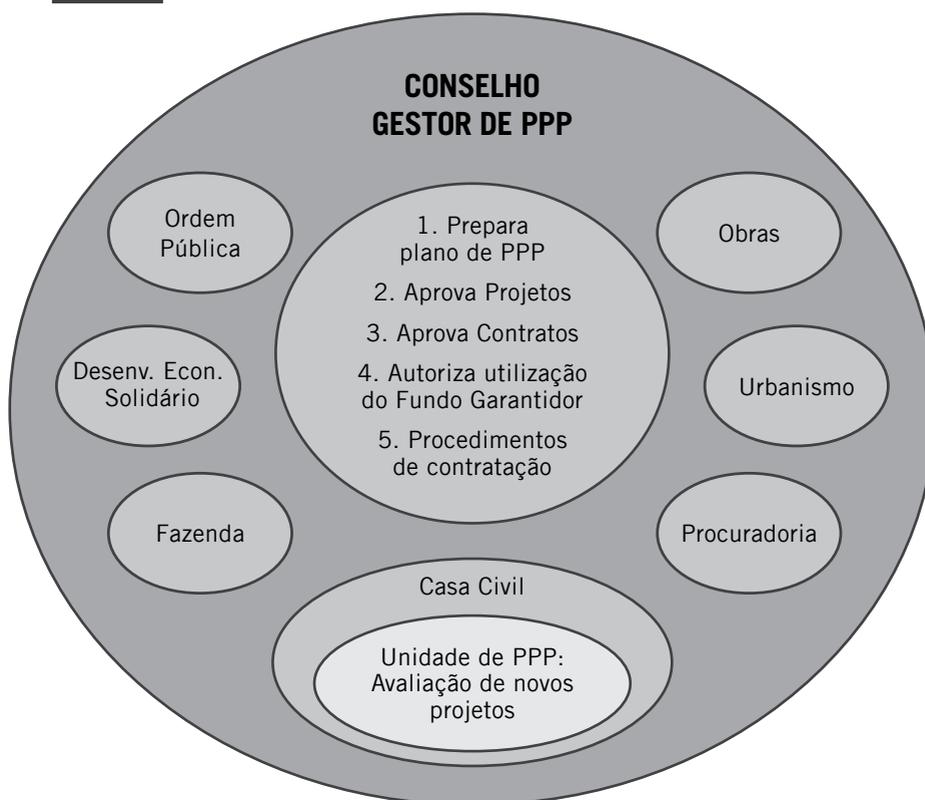
**QUADRO 45 B****VALOR DE CONTRATOS POR SETOR**  
(em R\$ Milhões)

Três motivos se destacam para que este número não seja maior. Os dois primeiros deles encontramos na lei, e são o limite de comprometimento de 3% do valor das receitas correntes líquidas (RCL) do ente público, e a obrigatoriedade de que os projetos neste modelo sejam acima de R\$ 20 milhões. O terceiro abrange um aspecto institucional: as empresas, governos e juristas ainda estão em fase de amadurecimento a respeito desta lei, pensando e incentivando formas menos comuns para viabilizar projetos em um ambiente onde existe ainda pouca padronização e pouca flexibilidade na utilização de recursos federais.

## PANORAMA NO RIO

A criação da Subsecretaria de Projetos Estratégicos, Concessões e Parcerias Público Privadas na Secretaria da Casa Civil, que objetiva estudar as alternativas para viabilização de projetos, não era por si só suficiente. Uma Lei Municipal Complementar 105, de 22 de dezembro de 2009, foi criada para discorrer a respeito do tema na cidade do Rio de Janeiro. Junto com ele vieram os Decretos 32.120, de 13 de abril de 2.010 – Regulamento do Fundo Garantidor – e 32.422, de 21 de junho de 2.010 – Regimento Interno do Conselho Gestor do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas / PROPAR-RIO, de acordo com o Quadro 46.

**QUADRO 46**



As principais linhas da Lei Federal foram seguidas na Lei Municipal, dentre elas:

- Prazo da concessão entre 5 e 35 anos
- Valor do contrato maior ou igual a R\$ 20 milhões
- Contrapartida anual de todas as PPPs não pode superar 3% da RCL. A Prefeitura do Rio de Janeiro deverá encaminhar ao Senado Federal e à Secretaria do Tesouro Nacional, previamente à contratação de cada PPP, as informações necessárias para verificação do cumprimento deste limite (§ 1º do art. 28 da Lei 11.079)
- A PPP patrocinada em que a contrapartida represente 70% ou mais da remuneração do parceiro privado depende de lei específica
- Institui o Conselho Gestor de PPPs Municipais
- Delibera sobre as formas de garantia
- Institui o Fundo Garantidor

Além destas regulações, houve também um incremento de responsabilidades naquela Subsecretaria. Em 3 de maio de 2011, através do Decreto 33.733, foi alterada a denominação da Subsecretaria de Projetos Estratégicos para Subsecretaria de Projetos Estratégicos e Concessões de Serviços Públicos e Parcerias Público-Privadas. Não foi apenas uma mudança de nome, mas também uma sinalização mais clara de que o tema de Concessões e PPPs realmente estava em pauta e com relevância dentro do município.

## PROJETOS

Dentre os projetos que começaram a ser estudados por aquela subsecretaria no início da gestão estavam a TransCarioca, a TransOeste, o Saneamento da Zona Oeste (Área de Planejamento 5 – AP5). Também começou a ser estudada a operação urbana da região portuária da cidade, mas que requereria uma forma alternativa de estruturação financeira. Desta forma nasceu o projeto do Porto Maravilha. Sua estruturação demandava um formato além dos tradicionalmente utilizados pelo Rio e por quase a totalidade das cidades brasileiras naquele momento: as Parcerias Público Privadas. Projetos de grande impacto social, como o Saneamento da AP5, e ambiental, como o Aterro de Seropédica, também foram avaliados nesta ocasião.

## PRÓXIMOS PASSOS

### Planejamento Estratégico

O novo Plano Estratégico foi bem mais ousado que o anterior e sua elaboração contou de forma mais incisiva com a participação popular. Por conta disso, uma série de projetos tiveram seus escopos e indicadores de acompanhamento definidos. Destes, em torno de 20 projetos podem ser viabilizados através de instrumentos de Concessões e PPPs. O passo seguinte agora é levantar mais detalhadamente cada um deles, em conjunto com as respectivas Secretarias, priorizá-los conforme critérios a serem estabelecidos e acordados e a partir daí desenvolver um plano de ações específico. Este plano visa especificar a estratégia de abordagem para o estudo detalhado dos impactos sociais, financeiros, jurídicos e ambientais dos projetos elencados.

### Manuais

Mesmo o município já tendo sido palco de transações com PPPs, não havia um guia de como selecionar, avaliar e licitar estes processos. A implementação de tais rotinas tendem a aumentar a capacidade local para entregar projetos em formato de PPP, uma vez que irá otimizar seus recursos (humanos, financeiros, etc.) para estruturação e avaliação dos projetos.

Além disso, a ideia aqui também é incrementar na cidade o marco regulatório. A disponibilização de manuais de procedimentos, assim como ocorre em outros países, tornará as regras mais transparentes e, conseqüentemente, o processo de estruturação de novas parcerias mais ágil e sólido. Isso tanto perante aos órgãos de controle públicos como Ministério Público, Tribunal de Contas e Controladoria, quanto ao setor privado, reduzindo a frequência dos questionamentos e das incertezas.

Para que esta análise ocorra de uma maneira estruturada, foi estabelecido junto com o Banco Mundial um contrato para elaboração de Manuais de Procedimento. O objetivo é partir da realidade local, incorporar boas práticas experimentadas em outros países e em outras localidades do país.

Este projeto está dividido em três grandes fases: levantamento de informações já existentes; elaboração e entrega dos módulos de orientação; e disseminação dentro do Município de todos os materiais produzidos. Serão ao todo 7 manuais:

- Seleção, avaliação e licitação
- Funções e responsabilidades das partes envolvidas

- Termos de referência para o projeto oficial, a equipe de preparação do projeto / execução
- Arcabouço de gerenciamento de riscos e orientação para análise de viabilidade do projeto utilizando a técnica do Value for Money (VfM)
- Alocação de riscos
- Cláusulas contratuais chaves
- Comunicação sobre transações PPP

O primeiro passo nesta direção foi dado em junho de 2011, momento no qual várias Secretarias Municipais tiveram a oportunidade de participar de um treinamento com especialistas do Banco Mundial de outros países abordando vários destes temas.

O momento agora é de elaboração destes manuais que devem ser concluídos até o fim de agosto de 2012.

## Regulação

Também advém desta parceria com o Banco Mundial o arcabouço para criação de um sistema de regulação na cidade. O objetivo aqui é que o Banco possa fornecer recomendações para a implementação deste sistema, com base nas melhores práticas e na experiência do Banco de mais de vinte anos de regulamentação da PPP. Para cada tema, serão fornecidas uma gama de opções, descrevendo os prós e contras e sugerindo recomendação quando apropriado saliente, mas sempre tendo em conta o contexto do Rio.

A demanda por esta ação se dá em função da quantidade crescente de contratos de concessões e PPPs que o Rio vem implementando. São contratos onde não necessariamente os objetivos públicos e privados convergem. Por isso, é necessário regular estes serviços concessionados, para garantir a proteção aos usuários finais. Esta tendência só é alcançada através de uma imparcialidade na gestão de conflitos e também na garantia do monitoramento e cumprimento dos contratos, incluindo o desempenho do Concessionário.

Dentre as funções deste agente regulador, podemos destacar o estabelecimento de padrões técnicos, comerciais de serviços e o uso de padrões contábeis pelas concessionárias; o monitoramento do desempenho operacional das concessionárias; a regulação das tarifas e avaliação de reajustes contratuais; resolução de conflitos em primeira instância; e subsidiar a Unidade de PPP no desenho de novos contratos.

Este é mais um passo em direção da transparência, agilidade e mitigação de riscos quando da adoção destas alternativas.

## PARTICIPANTES

### **GABINETE DO PREFEITO**

#### **Prefeito**

Eduardo da Costa Paes

#### **Vice-Prefeito**

Carlos Alberto Vieira Muniz

#### **Chefe do Gabinete**

Luiz Antonio Guaraná

#### **Câmara Técnica de Desenvolvimento Sustentável e Governança Metropolitana**

Sergio Besserman Vianna

#### **Subsecretaria de Patrimônio Cultural, Intervenção Urbana, Arquitetura e Design**

Washington Menezes Fajardo

#### **CDURP**

Jorge Luiz Souza Arraes

#### **Rio Negócios**

Marcelo Haddad

### **SECRETARIAS MUNICIPAIS, EMPRESAS PÚBLICAS, AUTARQUIAS E FUNDAÇÕES**

#### **Administração**

Paulo Jobim Filho

#### **Assistência Social**

Rodrigo Bethlem Fernandes

#### **CET-Rio**

Claudia Antunes Secin

#### **Comlurb**

Angela Nóbrega Fonti

#### **Conservação e Serviços Públicos**

Carlos Roberto Osório

#### **Cultura**

Emilio Richa Bechara Khalil

#### **Educação**

Claudia Maria Costin

#### **Empresa Olímpica**

Maria Silvia Bastos Marques

#### **Fazenda**

Eduarda Cunha de La Rocque

#### **Geo-Rio**

Márcio José Mendonça Machado

#### **Guarda Municipal**

Cel. Henrique Lima de Castro

#### **Habitação**

Jorge Ricardo Bittar

#### **IplanRio**

Ricardo de Oliveira

#### **Meio Ambiente**

Carlos Alberto Vieira Muniz

#### **Obras**

Alexandre Pinto da Silva

#### **Ordem Pública**

Alexander Vieira da Costa

#### **Rio-Águas**

Mauro Alonso Duarte

#### **RioUrbe**

Armando José Guedes Queiroga

#### **RioFilme**

Sérgio de Sá Leitão

#### **Saúde e Defesa Civil**

Hans Fernando Rocha Dohman

#### **Pereira Passos**

Ricardo Henriques

#### **Pessoa com Deficiência**

Georgette Vidor Mello

#### **Transportes**

Alexandre Sansão Fontes

#### **Turismo/RioTur**

Antonio Pedro Viegas

#### **Urbanismo**

Sergio Rabaça Moreira Dias

**COLABORADORES**

André Luiz Faria Miranda  
Angela Lopes  
Antonio Fernandes de F. e Sá e Equipe  
Árcia Fernandes Correia  
Camille Barcellos  
Fernando de Menezes Duba  
Giuliana Miranda Santos  
Guilherme Nogueira Schleder  
Gustavo da Rocha Schmidt  
Juliana de Fátima Correa Pestana  
Marcella Muller e Equipe  
Romeu Rodrigues de Brito  
Rosemary de Azevedo Carvalho e Equipe  
Samora Gonzaga de Miranda Teodoro  
Tadeu Santana

**COORDENAÇÃO DO LIVRO****Casa Civil**

Pedro Paulo Carvalho Teixeira

**Subsecretaria de Planejamento  
e Modernização de Gestão**

Jean Leonardus Caris  
Andréa Ferreira de Araújo

**Subsecretaria de  
Monitoramento de Resultados**

Roberta de Oliveira Guimarães  
Felipe de Souza Camargo  
Mariana Peixoto de Toledo  
Monica Fernandes Costa

**Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Carlos Pereira Dias  
Claudia Rocha Conde Aljan  
Durval Alves Mello Neto  
Elaine Alves da Silva  
Teodoro Marconi Franco

**Coordenador do Plano Estratégico**

Antonio Carlos Menezes Ramos

**Central 1746**

Gustavo Miranda Rodrigues  
Ana Guerrini  
Gustavo da Silveira Pereira da Silva  
Simone Paradelo Maluly

**Subsecretaria de Projetos Estratégicos  
e Concessões de Serviços Públicos  
e Parcerias Público-Privadas**

André Luiz Marques  
Gustavo Di Sabato Guerrante  
Ricardo Costa Vieira da Silva  
Simone Thury Mosqueira Rodrigues

**Instituto Fundação João Goulart**

Rodolfo Magno de Carvalho Coelho  
Elen Barreto de Souza  
Patricia Guimarães  
Arthur Wilson Neves Pereira

**Mckinsey & Company**

Gisela Gasparian  
Marcos Cruz  
Patricia Ellen  
Renata Maia

