

LÍDERES  
**CARIOCAS**

*Curso de Gestores para  
Lideranças Cariocas  
COPPEAD*

**As Administrações Regionais como Núcleos de  
Informação e Gestão Urbana Integrada**

**PROJETO FINAL**

**Equipe:**

- Ana Carla Badaró Moreira Prado
- Maria De Lourdes De Almeida Pereira Alves
- Maura Fernanda De Carvalho Moreira Cerqueira
- Renato Celso Dantas Neto



**Turma 3/2012**

## Introdução

As Administrações Regionais – AR's - foram criadas na nossa cidade na década de 60 com o objetivo de descentralização da Administração Pública Municipal e inspiradas no modelo das "Mairies Arrondissements" de Paris. Apesar de sua competência legal, instituída através da Lei Orgânica Municipal, que estabelece no seu artigo 124 que "A Administração Regional é o órgão de representação do Prefeito e de coordenação e supervisão da atuação dos demais órgãos do Poder Executivo na área de sua circunscrição", tiveram, ao longo dos anos, perda de funções e entraram em declínio institucional, inclusive com a decadência de suas instalações físicas, o que prejudica a imagem da instituição e não contribui para a formação de uma identidade de Prefeitura atuante e presente.

## Justificativa e Relevância

Enquanto unidades administrativas representativas do poder executivo municipal, mais próximas aos cidadãos, as Administrações Regionais deveriam funcionar como verdadeiros "cartões de visita" da Administração Pública. Deveriam refletir a essência e ritmo empreendedor que a nova forma de administrar adotada pela Prefeitura, baseada nas melhores práticas em gestão, com foco nos resultados, está procurando imprimir.

Serviços prestados com qualidade, competência, agilidade e transparência nos procedimentos e processos devem estar alinhados com a visão de futuro, diretrizes, objetivos e metas planejadas, com a preocupação principal de satisfação das necessidades e expectativas dos usuários e clientes.

O funcionamento das Administrações Regionais como Núcleos de Informações e Gestão Urbana Integrada facilitaria o planejamento das ações e melhor alocação dos recursos, transformando as unidades como pontos de referência da cidade de seus projetos e programas, proporcionando uma melhor qualidade dos serviços prestados ao cidadão carioca.

## Vínculo à Estratégia

A meta estratégica de "Tornar as 33 unidades de administração regional em centros de atendimento presencial ao cidadão, dotadas de tecnologia de autosserviços até 2016", dentro da área de resultados de Gestão e Finanças Públicas pareceu bastante atrativa à equipe. Tanto pelo próprio conteúdo e técnicas apresentadas no Curso de Gestão PCRJ – COPPEAD, quanto pelo fato da meta em questão não apresentar, no documento do plano estratégico, iniciativa estratégica formatada.

## Objetivos do Projeto

O presente Projeto trata do Desenvolvimento de propostas para requalificação das Administrações Regionais, alinhando-as aos objetivos de modernização de gestão da atual Administração Municipal, com a criação de Núcleos de Informação e Gestão Urbana Integrada.

O objetivo principal é que, a partir da contextualização interna das Administrações Regionais e da análise de *benchmarking* de experiências bem sucedidas de administrações descentralizadas em outras cidades, pudéssemos propor mecanismos que possibilitassem melhorar a qualidade e acessibilidade dos cidadãos aos serviços públicos municipais. Para tanto, é necessário uma maior participação e integração dos órgãos locais, a canalização das informações das obras, projetos e programas da PCRJ nas respectivas áreas de abrangência, contribuindo para um melhor planejamento, direcionamento dos problemas e reclamações da população, proporcionando *feedback* aos diversos órgãos e com isso, uma gestão integrada e eficiente, que visa aproximar a Prefeitura e o Cidadão em sua unidade de vizinhança, inclusive com a introdução de serviços de autoatendimento interligados ao serviço 1746.

## Descrição do Projeto

### 1. Fase de Contextualização

A primeira fase diz respeito à contextualização das Administrações Regionais, tanto no âmbito interno da Prefeitura, como em relação a experiências bem sucedidas de descentralização administrativa em outras cidades. Foram utilizadas as técnicas de Pesquisa dirigida e Estudo de *benchmarking*.

Para a avaliação da situação existente nas Administrações Regionais, a metodologia adotada foi a de realização de pesquisa dirigida em seis Regionais, uma em cada Área de Planejamento da cidade, sendo que, na AP-2, duas AR's foram pesquisadas, em função da heterogeneidade existente entre a Zona Sul (AP 2.1) e a área da Grande Tijuca (AP 2.2). Ferramentas utilizadas: entrevistas, questionários direcionados aos funcionários, com pesquisa qualitativa e quantitativa, além da análise comparativa dos dados fornecidos pelo Programa 1746. O confronto desses dados nos permitiu direcionar as propostas de melhorias. Através da Análise SWOT, foram identificadas ameaças e oportunidades externas, pontos positivos e negativos das AR's, levando-se em consideração, como aspectos principais de análise: Governança, Atendimento ao público (processos, procedimentos e canais de comunicação), Infraestrutura e Serviços Prestados.

A pesquisa possibilitou a identificação dos principais requisitos de projeto, os *stakeholders*, além do conhecimento da estrutura organizacional, e das principais funções e atividades desempenhadas nas AR's. Os questionários nos permitiu traçar um perfil dos recursos humanos disponíveis, quantificar e qualificar os problemas e dificuldades existentes, além da satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho.

Como metodologia de trabalho para o estudo de *benchmarking*, foram pesquisadas cinco cidades, sendo três brasileiras (Curitiba, Florianópolis e Belo Horizonte) e duas europeias (Lisboa e Paris). Os casos são bastante diversos, o que enriqueceu o estudo. Foram observados aspectos positivos dessas cidades no que se refere às boas práticas de descentralização administrativa e atendimento à população, tendo como foco de interesse, cinco aspectos principais de análise identificados e priorizados através da análise do Diagrama de Ishikawa e do Gráfico de Pareto: Governança, Atendimento ao público, Canais de Comunicação, Infraestrutura e Serviços Prestados.

O Projeto foi todo conduzido com base nas boas práticas preconizadas pelo *Project management Institute* (PMI), através do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

## 2. Fase de Planejamento – Modelagem

Nesta fase foram elaboradas propostas de modelagem para uma unidade piloto, com indicações essenciais para as atividades a serem desenvolvidas, visando uma futura implantação da proposta e sua cronologia. A modelagem seguiu metodologia de desenvolvimento semelhante à utilizada na fase anterior, priorizando os aspectos de Governança, Prestação de Serviços, Atendimento ao Público e Infraestrutura.

### a. Governança – Propostas de melhorias e articulação

As propostas de melhorias de articulação e governança visam melhorar os canais de comunicação, a identificação dos canais formais de articulação e a definição e normatização de procedimentos-padrão. Como produtos nesta área, propomos a elaboração de: minuta de decreto estabelecendo a criação de Grupo de Trabalho visando a implantação dos Núcleos de Informações e Gestão Urbana Integrada; proposta de melhoria na articulação interna – identificação de canais formais de articulação e sugestão de organograma; definição de estrutura organizacional com foco nas competências – coordenação, estrutura de apoio (suprimentos, compras, recursos humanos, conservação) e interlocução – relacionamento hierárquico; além do alinhamento com as metas estratégicas do governo.

Implantar um modelo de administração pública gerencial, baseado na adoção dos princípios de bom atendimento e uma gestão eficiente. Evoluir para uma gestão urbana integrada e para uma abordagem focada no alcance de resultados, voltada para o atendimento dos interesses dos cidadãos. Representando, de fato, e de forma efetiva o conceito da Prefeitura Presente.

Estudar mecanismos que possibilitem uma melhor integração com demais órgãos prestadores de serviço, com a criação de rotinas para o fluxo de informação; e de procedimentos para alinhamento e monitoramento;

Proposta para estabelecimento de "Convenção de Condomínio" com a elaboração de Minuta de resolução conjunta e Matriz de responsabilidades estabelecendo direitos e obrigações entre os órgãos que se encontram ou serão instalados nas dependências dos prédios das Administrações Regionais, como forma de solucionar o atual estado de conservação, manutenção e governança das edificações;

Integração sistêmica com o Programa 1746: utilização da plataforma do 1746, como ferramenta da Administração Regional, possibilitando a abertura de solicitações pelos funcionários, que utilizariam a interface

do programa para que a solicitação fosse recebida nos órgãos de execução com a chancela da AR. Este *front end* também possibilitaria o *feedback* da Administração Regional quanto a execução dos serviços solicitados, fechando o ciclo do atendimento.

A Administração Regional – Núcleos de Informação e Gestão Urbana Integrada - como símbolo da descentralização administrativa- fortalecimento da marca Prefeitura Presente com a imagem de qualidade e eficiência;

Formalização e padronização dos processos e procedimentos – necessidade de contratação de projeto para gestão de processos;

#### **b. Prestação de Serviços**

Atendimentos simples, rápidos, tudo num só lugar– formulário único: balcões multisserviços (atendimento geral, consultas, gestão urbanística, licenças, multas, entre outras informações gerais da PCRJ); acompanhamento e comunicações (operações, serviços e eventos); serviços públicos e privados (*Utilities*); serviço de *Feedback* dos serviços 1746; proposta conceitual de *link* com outras secretarias para permitir acesso a informações e agendamento de serviços *on line*; disponibilização de todos os procedimentos, informações, passo-a-passo: web e impresso; atendimento ao turista/ empreendedores – (atendimentos especiais); atendimento ao idoso e portadores de deficiência;

#### **c. Atendimento ao Público**

##### **Operação e Logística**

As propostas para as melhorias na operação e logística incluem: “*Front office*” e “*back office*”; Programa 1746- Atendimento presencial; Recepção - Balcão de triagem (onde receberiam tickets de atendimento, direcionamento informações básicas); Estações de atendimento individuais, com tecnologia; Quadro com levantamento de necessidades (atividade proativa da equipe de operações da AR para se antecipar às reclamações e repassar as demandas *on line*); Setor de espera: equipada com poltrona e cadeiras, com visibilidade dos painéis de eletrônicos de chamada e do telão; Operações interligadas – vistorias/ acompanhamento/ comunicados; Proposta para espera participativa (telão); cartilhas, folders e mapas da região e serviços oferecidos nas AR's disponíveis para consulta e retirada nos balcões e em expositores estrategicamente posicionados;

##### **Qualidade**

Melhorar a imagem e reforçar a marca da Prefeitura Presente; Monitoramento e controle (monitorar constantemente os índices de satisfação dos cidadãos e as demandas dos usuários, de maneira a implantar mudanças, no sentido de tornar a administração pública centrada no cidadão); Definição de mecanismos de controle para aferição da *performance* do atendimento; Controle da qualidade - A qualidade do serviço sendo avaliada regularmente por um órgão independente e dados tornados públicos;

##### **Canais de Comunicação:**

Multicanal: Realizar a integração e gestão dos canais de contato com os cidadãos, permitindo que este, por exemplo, faça uma solicitação pela web, consulte a situação do processo por telefone e receba sua resposta por e-mail, obtendo sempre o mesmo nível de serviço; Canal de comunicação e informação – autoatendimento: dar visibilidade às ações da Prefeitura e da cidade (história, cultura, eventos, dados gerais- da cidade e dos bairros); Interface com 1746 (integração sistêmica) - proposta conceitual; Revisão/ formatação dos serviços disponíveis no portal (melhorar a divulgação/ comunicação interna); Manual do Cidadão “Prefeitura Presente” (informações sobre os serviços, horários, locais, procedimentos, direitos, deveres, prazos);

##### **Treinamento de Pessoal:**

Capacitação técnica e treinamento; Padronização na postura, vestuário, comunicação, flexibilidade e tomada de decisão; Servidores públicos, com experiência, (sendo treinados para capacitar e supervisionar os terceirizados); Capacitação e reciclagem dos recursos humanos (treinamento, seleção, recrutamento);

#### Padronização de processos e procedimentos:

Padronização de processos/ normatização (sequenciamento lógico, relações de dependência, documentação, formulários-padrão); Metodologia para integração dos processos transversais; Formalização e normatização dos procedimentos e processos, encaminhamentos e atendimentos padrão; Documentação/ registro/ "templates" (proposta para a documentação e relação da legislação pertinente a ser consultada e arquivamentos); Reuniões sistemáticas com a comunidade; Critérios e normas para reuniões sistemáticas; Formatação do "Feedback": dos serviços executados para os solicitantes e para a Prefeitura; Padronização de formulários para avisos, eventos e de comunicação entre os órgãos envolvidos; Estabelecimento de normas de funcionamento: horários, fluxos de processos;

#### d. Infraestrutura

##### Instalações

Reforma, construção e/ou adaptação dos imóveis sede das Regiões Administrativas: Prédios adaptados com a finalidade de prestação de serviço público descentralizado de qualidade e em condições de limpeza, conforto, tranquilidade; Implantação de acessibilidade universal – atendimento a NBR 9050; Criação de modelo (layout adequado) para o núcleo com área de atendimento separada do serviço interno, balcão recepção para 1º atendimento/ triagem/ direcionamento; Estações de trabalho, área de espera, catracas, painéis para atendimento, controle de acesso, estacionamento; Instalações elétricas, hidráulicas, lógica - rotinas de manutenção preventiva e corretiva;

##### Equipamentos

Infraestrutura de tecnologia de Informação (estações de trabalho, impressoras, plotters); Frota para transporte – operações; Telefones, fax, copiadoras, refrigeradores, bebedouros, aparelhos de ar condicionado, entre outros;

##### Identidade Visual

Identidade visual – comunicação visual interna e externa, mobiliário, equipamentos, elementos de sinalização ambiental, instalações – conforto e tecnologia; Manual do projeto padrão com todos os detalhes construtivos, programação visual e especificações;

### 3. Fase de Planejamento da Implantação

Nesta fase foram definidas estratégias de implantação da iniciativa, de forma que as propostas de requalificação sejam bem entendidas pelos principais *stakeholders*, minimizando os riscos identificados na fase anterior, de planejamento, e possibilitando a solução ou mitigação de outros riscos que se apresentem no decorrer dos trabalhos.

O Projeto prevê como estratégia para sua implementação, a implantação de um Núcleo de Informações e Gestão Urbana Integrada piloto para a IV RA Botafogo. Após avaliação de desempenho, este modelo poderá ser aprimorado e implantado em outras unidades, de forma que os serviços sejam disponibilizados de maneira gradual e sistemática para toda a cidade, com a visão de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com conclusão prevista para dezembro de 2016, em atendimento à meta estratégica de "Tornar as 33 unidades de administração regional em centros de atendimento presencial ao cidadão, dotadas de tecnologia de autosserviços até 2016".

Esta 3ª Fase do Projeto contempla: Proposta de programação de atividades: Planejamento; Projetos; Estimativa de custos para implantação do Projeto Piloto – IV RA Botafogo e Estudo com opções de possíveis parcerias e soluções até para custear as reformas e os novos serviços/ equipamentos.

Observação: Todo o conteúdo desenvolvido no presente projeto está detalhado no Caderno Anexo 1.