



**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração
Curso de Gestores da Prefeitura
Turma 01
Projeto Final do Curso
Grupo 5
Projeto "De Olho na Cidade"**

Trabalho Final de Curso

Projeto

"De Olho na Cidade"

Alunos:

Carlos Henrique Santos da Silva
Edijane Ballesteros
Ercole Brandimarte
Gustavo Miranda

I. Contextualização

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, dando continuidade ao processo de modernização da gestão pública, implantou, por meio da Casa Civil, o serviço centralizado de atendimento ao cidadão, a Central 1746.

Inaugurada em março do ano passado, a Central **1746** é um canal direto entre a população e o governo municipal. A partir de milhares de reclamações, solicitações e sugestões recebidas diariamente, os diversos órgãos municipais direcionam suas operações para atender estas demandas. Em seu primeiro ano, o 1746 já atendeu a mais de 2,4 milhões de ligações, com cerca de 700 mil solicitações de serviço, das quais 85% foram solucionadas.

As solicitações na Central 1746 podem ser classificadas em 7 categorias diferentes: informação, serviço, crítica, reclamação, denúncia, elogio e sugestão. Assim que abertas na Central, são encaminhadas aos órgãos para sua execução. Conforme o órgão realiza ações sobre as solicitações, estas podem receber um dos seguintes *status*: aberto, em andamento, pendente, não constatado, fechado com solução, fechado com providências e sem possibilidade de atendimento. A cada ocorrência encerrada é encaminhada resposta ao cidadão, por e-mail ou SMS, com a informação registrada no sistema pelos despachadores de cada órgão. Despachadores são os servidores responsáveis pelo recebimento das solicitações, encaminhamento para as equipes de campo e manutenção das informações no sistema do 1746.

II. O Problema

A identificação de casos de incoerência entre o serviço executado e a descrição registrada pelos órgãos no sistema da Central 1746. Somados a isso foram publicadas reportagens na mídia e registradas reclamações de cidadãos descontentes com o serviço da Prefeitura e da Central 1746 pois os chamados realizados não foram atendidos, entretanto receberam, por meio do 1746, resposta dos órgãos, informando que o serviço foi concluído. Há grande risco de perda da credibilidade do serviço do 1746 e imagem negativa da PCRJ.

III. Diagnóstico

A CVL mede mensalmente a *performance* da execução dos serviços da Central 1746 para fins de controle do atendimento ao cidadão e medição do cumprimento das metas dos órgãos que possuem serviços do 1746 em seus Acordos de Resultados.

Na busca pelo atingimento das metas e cumprimento de prazos, os agentes estão adotando alguns procedimentos indevidos tais como: fechar chamados com solução quando não foi executado, fechar chamado com providências e as mesmas não foram adotadas, colocar chamado pendente quando deveria estar em andamento, entre outras.

Projeto Final "De Olho na Cidade"

Como a forma de controle influencia no comportamento das pessoas, é necessário criar uma sistemática de verificação que permita comprovar se a resposta dos órgãos está coerente com o serviço de fato executado. Para isso que estamos apresentando o Projeto "De Olho na Cidade".

IV. Proposta de Solução

O projeto consiste em desenhar e implantar um processo de verificação. Pode ter caráter:

- Preventivo: sabedores do controle pelos Agentes Verificadores, os responsáveis pelos serviços ficam inibidos de cometer erros, omissões ou atos fraudulentos.
- Corretivo: a informação final obtida na verificação poderá ser utilizada para reduzir impactos ou corrigir erros detectados, sendo ou não associados a ações punitivas.

O projeto não tem como objeto avaliar se os recursos da organização estão sendo usados de maneira eficaz ou eficiente para atingir os objetivos operacionais.

O projeto sugere um modelo e a implantação de um novo processo de trabalho que compreende 4 (quatro) etapas:



A **Verificação** é o cerne de todo o modelo. Este processo deve ser priorizado, pois a sociedade exige a qualidade do serviço prestado pelo Município. Consiste apurar e verificar se o serviço foi prestado em conformidade com a informação prestada pelo órgão. Para tal serão realizadas vistorias que podem ser de vários tipos dependendo da classificação da demanda/chamado.

O sistema terá uma predefinição que permita relacionar tipo de serviço da **Central 1746** e melhor meio de verificação: Unidade Móvel de Verificação (UMV) por carro, moto, bicicleta, a pé, contato telefônico com o cidadão ou solicitação fantasma.

Podemos verificar que todas as vistorias podem ser precedidas ou complementadas por contato com o cidadão e podem ser realizadas solicitações "fantasmas" para acompanhamento desde o fato gerador da ocorrência até sua conclusão.

Durante as vistorias feitas com carro, moto ou bicicleta poderá haver a necessidade de vistorias a pé complementares. Todas as verificações que podem ser feitas de carro, podem ser feitas de moto, que podem ser feitas de bicicleta, que podem ser feitas a pé. O carro poderá ser usado também para transporte das equipes a pé e de equipamentos (bicicleta, por exemplo), funcionando como um equipamento multitarefa.

V. Benefícios

A Verificação melhorará a imagem da **Central 1746** e ajudará a construir experiências positivas de controle refletindo em melhorias dos processos operacionais.

Com a implantação do projeto, a PCRJ pode obter diversos benefícios, dentre os quais podemos destacar:

- Maior confiança e credibilidade da sociedade no **1746**;
- Redução de reportagens negativas sobre a qualidade do atendimento aos serviços oferecidos no 1746, minimizando o risco para a imagem da PCRJ.
- Inibição de desvios de procedimento;
- Ajustes nas descrições e dados das ocorrências;
- Instituição de Modelo de benchmark para outros serviços da Prefeitura;
- Atingimento de meta do Plano Estratégico 2013-2016: aumentar para 85% a satisfação do cidadão com os serviços prestados;
- Uso para fins de monitoramento da cidade e geração de imagens para o Centro de Operações em tempo real.
- Possibilidade de ampliação do serviço de Verificação para identificação de novas ocorrências e validação de chamados ainda em andamento.

VI. Plano de Implantação

Para a implantação do projeto faz-se necessária a realização de um piloto para melhor entender o comportamento do serviço e adotar melhorias, caso necessário.

Pela complexidade de execução e de recursos para a verificação de todo o universo de 60 mil chamados/mês, foi feito um estudo do total de chamados a serem verificados com o objetivo de termos, estatisticamente, uma amostra que possibilite um resultado com uma margem de erro de 10% para o universo de chamados. O resultado obtido foi uma amostra de aproximadamente 2.000 verificações por mês.

Estima-se um tempo médio de 12 minutos para cada verificação (com base em simulação realizada). Com esse tempo, cada equipe será capaz de realizar 880 vistorias por mês (considerando 22 dias úteis e 8h de trabalho por dia). Serão necessárias, portanto, 3 equipes para garantir a verificação da amostra calculada.

Para o piloto será utilizado o método de verificação com o uso do carro, que será denominado no projeto como Unidade Móvel de Verificação (UMV). Consiste em um veículo dotado de câmera 360°, motorista e Agente Verificador (AGV). A solução prevê também a utilização de equipamento portátil com acesso à internet (notebook e tablete) e sistema de informática específico para registro dos laudos e fotos das vistorias. Além será disponibilizado também mochila com

Projeto Final "De Olho na Cidade"

dispositivo para adaptação da câmera 360°, para os casos em que houver necessidade de vistoria a pé.

Em alguns casos, dependendo do tipo de serviço, poderá haver necessidade do AGV buscar informação complementar com o próprio solicitante ou algum cidadão próximo ao local, que possa informar sobre a realização, ou não, do serviço (ex.: vistoria em possível foco de dengue)

Em alguns casos, será utilizado o *Secret Shop*, ou "*solicitação fantasma*" para fins de verificação do serviço desde o fato gerador. Este tipo de vistoria, mais aplicada em ocorrências de difícil apuração e com prazos curtos de execução objetiva dar maior fidelidade a informação obtida (ex.: fiscalização de estacionamento irregular).

a. Custo do Piloto e Forma de Pagamento

Estimamos o custo unitário/verificação em R\$ 116,00 (cento e dezesseis reais) e o custo previsto para uma operação de 12 (doze) meses do serviço de verificação de cerca de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões), bem abaixo do custo do serviço da Central 1746 que é de R\$ 17 (dezessete) milhões/ano.

VII. Simulação

Com o objetivo de melhor estimar os custos e dimensionar os cronogramas e atividades do projeto foi realizada uma simulação nos dias 09 e 10 de outubro com o apoio de uma empresa do mercado que disponibilizou o equipamento e o sistema para esta atividade.

Utilizando as lições aprendidas verificamos que uma ocorrência necessita de uma média de 20 (vinte) minutos para ser vistoriada. Que há necessidade de uma rota bem preparada para evitar desperdício de tempo com deslocamentos e que de um universo de 25 (vinte e cinco) chamados selecionados dos diversos assuntos que compõem os **top 10** da **Central 1746** apenas 1 (hum) estava em acordo com o que foi informado no fechamento.

A partir destes resultados podemos verificar que é muito importante a implantação do processo de verificação pois corremos o risco de tornar o investimento na Central 1746 um grande desperdício quando o cidadão perder a confiança na eficiência e eficácia da Central 1746 na resolutividade dos problemas relatados.