

**RELATÓRIO FINAL:
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS**

**COMO IMPLEMENTAR UMA GOVERNANÇA EFICIENTE QUE PROMOVA A
INTEGRAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL**

FLÁVIA GALVÃO
LEANDRO ESQUERDO
MORGANIA FLORES
RAFAEL FELÍCIO JÚNIOR
THALITA ROCHA

**Plano de ação desenvolvido no âmbito
do programa Líderes Cariocas 2023.**

**Rio de Janeiro
Junho 2023**

PARTE 1 – SUMÁRIO EXECUTIVO	3
PARTE 2 – RELATÓRIO	4
2.1. Análise do Problema	4
2.2. Método	7
2.3. Solução proposta	14
2.4 Benefícios esperados	19
2.5 Plano de Ação	21
2.5.1 Matriz de Stakeholders	23
2.5.2 Ferramenta 5W2H	24
2.6 Conclusão	25
<i>Próximos passos</i>	26
3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
ANEXO I – MINUTA DO DECRETO QUE REGULAMENTA A GOVERNANÇA PÚBLICA CARIOCA	29
ANEXO II – QUESTIONÁRIO APLICADO EM CAMPO	37

Problema analisado:

A falta de integração entre os órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) é um problema relevante porque impacta diretamente nos resultados das demandas e interesses solicitados pelo cidadão, resultando em ação descoordenada, incoerente e inconsistente dos órgãos. Isso pode levar a redundâncias, lacunas na prestação de serviços e uma resposta ineficaz aos desafios locais,

Solução proposta:

A implementação da Governança Carioca, regulamentada por meio de um Decreto do Chefe do Poder Executivo, com a criação do Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca, e de uma plataforma intranet. A Governança Carioca estabelecerá diretrizes claras e mecanismos de coordenação para promover a integração entre os órgãos da administração pública municipal do Rio de Janeiro. Por meio do Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca, serão estabelecidos espaços de diálogo e tomadas de decisão conjuntas, incentivando a colaboração e a troca de informações entre os órgãos. A plataforma intranet Carioca será criada para facilitar o compartilhamento de informações e documentos relevantes entre os funcionários dos diferentes órgãos, desde políticas e procedimentos até eventos e atualizações do projeto. Medidas robustas de segurança de dados serão implementadas para garantir a proteção de todas as informações na plataforma.

Resultados almejados:

A implementação da Governança Carioca visa garantir a transparência, a eficiência e a eficácia da gestão pública no município do Rio de Janeiro. Esperamos que a regulamentação resulte em uma maior transparência e *accountability* das ações governamentais, particularmente nas áreas de prestação de serviços públicos e resposta a crises.

2.1. Análise do Problema

Descrição do Problema: A falta de integração entre os órgãos da PCRJ é um problema significativo que interfere diretamente no atendimento adequado das demandas e interesses dos cidadãos. Esta desconexão resulta em ações descoordenadas, incoerentes e inconsistentes por parte dos órgãos municipais, o que pode levar a redundâncias, lacunas na prestação de serviços e uma resposta ineficaz aos desafios locais.

Contextualização: A falta de integração entre os órgãos da PCRJ é um problema de longa data, que tem prejudicado a eficiência da administração pública municipal. A complexidade e a diversidade das demandas e necessidades dos cidadãos exigem uma atuação conjunta e coordenada dos órgãos municipais. No entanto, a ausência de diretrizes claras e de mecanismos eficazes de coordenação tem resultado em uma atuação fragmentada. Esta falta de integração está inserida em um contexto maior de prestação de serviços públicos, onde a coordenação eficaz e eficiente entre diferentes órgãos é crucial para atender às demandas do cidadão. Na ausência de tal integração, os serviços públicos podem se tornar fragmentados, levando a uma oferta de serviços públicos que não atende plenamente às necessidades da população. Essa falta de integração afeta diversos setores e serviços públicos oferecidos pela Prefeitura, como transporte, saúde, educação, infraestrutura e segurança. Por exemplo, a ausência de uma coordenação eficiente entre os órgãos responsáveis pela gestão do trânsito pode resultar em congestionamentos, atrasos no transporte público e dificuldades de locomoção para os cidadãos.

Identificação das Causas: Existem várias causas para a falta de integração entre os órgãos da PCRJ. Entre elas, destacam-se:

- **Estrutura organizacional fragmentada:** A PCRJ possui uma estrutura organizacional complexa, com órgãos descentralizados e com autonomia de gestão. Essa descentralização pode levar a uma falta de alinhamento estratégico e coordenação entre os órgãos.

- **Cultura organizacional individualista:** A cultura organizacional em alguns órgãos da PCRJ pode ser voltada para interesses individuais ou setoriais, o que dificulta a colaboração e a integração entre os diferentes órgãos.
- **Falta de comunicação e compartilhamento de informações:** A ausência de uma plataforma ou sistema de compartilhamento de informações eficiente dificulta a troca de conhecimentos, documentos e políticas entre os órgãos, resultando em ações descoordenadas e redundantes.
- **Fragmentação e Falta de Integração dos Sistemas Informatizados na PCRJ:** Uma das principais razões para a falta de integração entre os órgãos da PCRJ é a existência de uma infinidade de sistemas informatizados na Prefeitura, que, em sua maioria, não se comunicam entre si. Esses sistemas foram desenvolvidos de forma fragmentada ao longo do tempo, resultando em uma estrutura de sistemas complexa e desconexa. A estrutura de sistemas da PCRJ é frequentemente descrita como uma "macarronada", devido ao seu tamanho e à falta de conexão efetiva entre os diferentes sistemas. Muitos desses sistemas desempenham funções semelhantes, resultando em redundância de esforços e dificuldade de compartilhamento de informações entre os órgãos. Essa falta de integração dos sistemas impede o fluxo eficiente de informações e dados entre os órgãos, dificultando a coordenação das atividades e a tomada de decisões baseadas em informações atualizadas e precisas. Além disso, a falta de padronização e interoperabilidade dos sistemas dificulta a colaboração entre os funcionários dos diferentes órgãos, resultando em processos fragmentados e ineficientes. Essa complexidade dos sistemas existentes na PCRJ cria obstáculos adicionais para a implementação de uma governança eficiente. A falta de integração dos sistemas afeta negativamente a capacidade de resposta rápida e coordenada aos desafios enfrentados, resultando em ações desalinhadas e incoerentes por parte dos órgãos municipais.
- **Falta de regulamentação unificada:** A Prefeitura do Rio de Janeiro editou ao longo dos anos diversos atos normativos sobre o tema da governança, porém, quando se analisa esses dados, percebe-se que não há uma uniformidade que vise garantir uma governança pública uniforme em todo o município.

Análise de Impacto: A falta de integração entre os órgãos municipais tem várias consequências. Pode levar a redundâncias no trabalho, o que é ineficiente e custoso. Também

pode resultar em lacunas na prestação de serviços, onde algumas necessidades do cidadão podem não ser atendidas adequadamente. Além disso, a falta de coordenação pode limitar a capacidade da PCRJ de responder de forma eficaz e tempestiva a crises e desafios emergentes. Isso afeta diretamente os cidadãos, pois resulta em uma prestação de serviços públicos ineficiente, falta de respostas rápidas e adequadas às demandas e dificuldades na solução de problemas locais. Os custos tangíveis dessa falta de integração incluem desperdício de recursos financeiros, tempo e esforços repetidos, além de possíveis prejuízos à imagem da Prefeitura. Já os custos intangíveis estão relacionados à perda de confiança dos cidadãos na capacidade da administração pública de atender às suas necessidades e expectativas.

Análise de Barreiras: Existem várias barreiras potenciais à integração. Algumas das principais barreiras identificadas foram:

- **Complexidade dos sistemas existentes:** A existência de uma infinidade de sistemas informatizados na PCRJ, que não se comunicam entre si, dificulta a integração e o compartilhamento eficiente de informações. A complexidade desses sistemas, muitas vezes redundantes, torna desafiador o desenvolvimento de soluções integradas.
- **Falta de padronização e interoperabilidade:** A ausência de padrões e protocolos comuns entre os sistemas da PCRJ dificulta a troca de dados e informações entre os órgãos. A falta de interoperabilidade impede a colaboração efetiva e a coordenação dos esforços.
- **Resistência à mudança e cultura organizacional:** A resistência à mudança pode ser uma barreira significativa, especialmente quando se trata de reestruturar os processos e implementar uma governança mais integrada. Além disso, uma cultura organizacional que prioriza interesses individuais ou setoriais em detrimento da colaboração pode dificultar a implementação de soluções integradas.
- **Limitações financeiras e de recursos:** Alocar recursos financeiros e humanos adequados para a implementação de uma governança eficiente e a integração dos sistemas pode ser um desafio. Restrições orçamentárias e limitações de recursos podem impactar a capacidade de investir em tecnologias e infraestrutura necessárias para viabilizar a integração dos órgãos.

- **Questões regulatórias e de segurança de dados:** A conformidade com regulamentações e normas de segurança de dados pode ser uma barreira para a integração dos sistemas. A necessidade de garantir a proteção e privacidade das informações pode dificultar o compartilhamento de dados entre os órgãos.
- **Interesses partidários e rivalidades:** Conflitos de interesse entre diferentes partidos políticos ou entre diferentes lideranças podem impactar a colaboração e a cooperação necessárias para promover a integração dos órgãos. A busca por vantagens políticas ou a relutância em compartilhar poder podem prejudicar os esforços de integração.
- **Mudanças de gestão e prioridades políticas:** A mudança de governantes ou a alteração de prioridades políticas podem interromper ou desacelerar os esforços de integração. A falta de continuidade nas políticas e iniciativas pode dificultar a implementação de estratégias de longo prazo para promover a governança eficiente.
- **Resistência política à centralização de poder:** A implementação de uma governança mais integrada pode envolver a centralização de poder ou a redistribuição de competências entre os órgãos. Isso pode gerar resistência por parte de atores políticos que veem a perda de autonomia como uma ameaça aos seus interesses.
- **Conflitos de agenda e prioridades políticas:** Diferentes órgãos da administração pública municipal podem ter agendas e prioridades políticas conflitantes. Isso pode dificultar a colaboração e a coordenação efetiva para promover a integração e implementar medidas de governança mais eficientes.

2.2. Método

Iniciamos nosso processo com uma sessão de **brainstorm**, orientada pela professora Claudia Araújo, para identificar os principais desafios enfrentados pela PCRJ. A partir dessa sessão, as principais "dores" identificadas foram agrupadas de acordo com suas especificidades, fornecendo um panorama inicial dos problemas a serem abordados.

Identificamos a falta de integração entre os setores como uma questão crucial. Para aprofundar nossa compreensão desse problema, realizamos **observações no campo**. Durante estas observações, nós realizamos entrevistas com cerca de 50 servidores públicos, guiados por um

roteiro semiestruturado de entrevista, o qual teve como principal objetivo entender qual a percepção dos servidores públicos a respeito da integração entre os órgãos da PCRJ. A amostra se deu por conveniência, ao invés de aleatória, em virtude de dois fatos: o primeiro, a impossibilidade de saber o número exato de servidores públicos da administração pública municipal, o que inviabiliza o cálculo estatístico da amostra aleatória; o segundo, a inviabilidade de acessar determinados órgãos e servidores para realizar entrevistas.

Depois de reunir nossas descobertas, conduzimos uma **reunião para apresentar os resultados**. Nessa reunião, compartilhamos nossas observações e refletimos sobre o que aprendemos, o que pode ser resumido no diagnóstico de problemas referentes a quatro áreas, a saber: Gestão de Pessoas, Governança, Sistema Integrado e Comunicação (figura 1).

Figura 1 – Descobertas realizadas no trabalho de campo



Fonte: os autores.

Em relação à **Gestão de Pessoas**, várias questões emergiram. Notou-se um problema considerável com a falta de capacitação e treinamento, impactando a realização efetiva das tarefas pelos servidores. Além disso, a liderança foi percebida como omissa, o que pode ter contribuído para a falta de incentivo e motivação. Isso foi evidenciado pela insatisfação dos servidores com suas funções, falta de comprometimento e problemas de relacionamento interpessoal. A comunicação entre a liderança e os servidores também se mostrou inadequada, com poucas reuniões de atualização e desinformação generalizada. No entanto, também foi

Finalmente, em relação à **Comunicação**, houve uma forte ênfase na falta de informações claras e disponíveis. A busca de informações é complexa, envolvendo o Diário Oficial, o Sistema Integrado de Gestão de Informações Corporativas (SICI), e até mesmo a busca de informações com colegas ou conhecidos. A comunicação demorada e burocrática, aliada à falta de contato telefônico e informações incompletas, exacerbou a frustração dos servidores. Surgiram sugestões para incentivar a clareza das informações e desburocratizar o contato entre os órgãos.

Sentindo a necessidade de explorar ainda mais o problema, realizamos uma segunda rodada de observações no campo e as descobertas reiteraram e expandiram os problemas identificados na primeira rodada:

A **Governança Integrada** continuou a ser uma preocupação primordial. A dificuldade em coordenar e unificar os esforços entre os vários órgãos da PCRJ foi destacada. Isso se manifestou como um problema na realização de um planejamento integrado e eficaz, sugerindo uma necessidade de uma agenda unificada ou de um sistema similar que promova a colaboração e a coordenação efetivas.

Em termos de **Capacitação**, a falta de treinamento adequado e oportunidades de desenvolvimento profissional permaneceu um tema recorrente. Isso indica que, além da necessidade de investir em ferramentas e sistemas que promovam a integração, também é essencial fornecer treinamento e capacitação suficientes aos funcionários para usar efetivamente essas ferramentas e participar efetivamente de esforços colaborativos.

No campo da **Comunicação**, foi ressaltada a falta de comunicação efetiva entre os agentes envolvidos. A comunicação assertiva, ou a capacidade de expressar ideias de forma clara, direta e respeitosa, foi identificada como uma área de melhoria necessária. Isso sugere a necessidade de estratégias de comunicação aprimoradas, possivelmente incluindo treinamento em habilidades de comunicação e a implementação de canais de comunicação mais eficientes.

Também foi identificada a falta de um **sistema corporativo integrado da PCRJ**. Essa descoberta reforça as preocupações anteriores sobre a falta de ferramentas e sistemas eficientes que possam facilitar a coordenação e a colaboração entre diferentes órgãos.

Por fim, tivemos questões estratégicas abertas, tais como: Como manter as informações/dados atualizados? Como realizar a integração entre os órgãos? Como motivar as chefias e os colegas para realizar a integração entre os órgãos? Essas questões refletem os desafios persistentes e complexos que devem ser abordados para melhorar a eficácia da governança da PCRJ. Tais perguntas podem servir como pontos de partida valiosos para a fase de ideação, onde soluções potenciais para esses problemas serão geradas e exploradas.

A partir dessas observações, **criamos uma persona, Lineu** (figura 3), que representa um servidor típico que é afetado pela falta de integração entre os setores da PCRJ. Lineu é um servidor público de carreira da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, dedicado e motivado. Administrador de formação e com 54 anos de idade, ele mora em sua própria casa no Méier e é casado com dois filhos. Seus interesses pessoais incluem torcer para o Flamengo e viajar, e ele valoriza a honestidade, a integridade, a ética, a moral, a família, a pontualidade e a assiduidade.

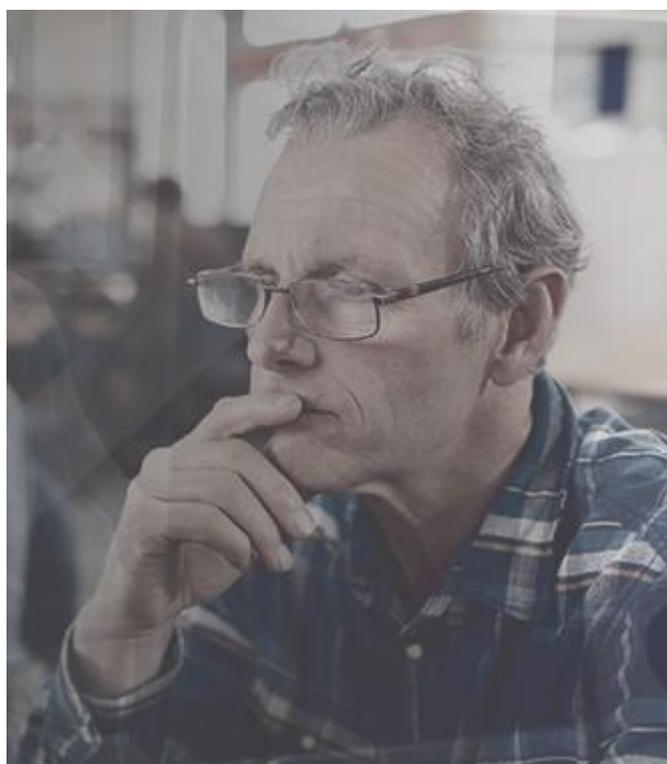
A principal frustração de Lineu é a falta de integração e governança eficaz na prefeitura. Ele sonha com uma prefeitura onde os diferentes órgãos estejam totalmente integrados, e onde as respostas aos cidadãos possam ser fornecidas de forma rápida e eficiente. Sua frase marcante, "O meu senso de dever vem em primeiro lugar quando se fala em Gestão Pública", captura perfeitamente sua dedicação ao serviço público e sua aspiração para a melhoria contínua.

Lineu se sente frustrado com a falta de capacitação adequada e suporte técnico, particularmente em relação aos muitos sistemas de trabalho em uso na prefeitura. Ele se sente sobrecarregado pela quantidade e complexidade desses sistemas, que contribuem para a dificuldade em realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz. Além disso, ele se preocupa com a falta de motivação e o desinteresse que observa entre seus colegas, assim como a demora e a ineficiência na resposta aos cidadãos.

Essas frustrações de Lineu refletem as descobertas das rodadas de brainstorming e observações. Os problemas de governança, comunicação e sistemas integrados que foram identificados são vivenciados diretamente por Lineu em seu dia a dia. Além disso, seu desejo de capacitação e desenvolvimento de habilidades ecoa a necessidade de treinamento e desenvolvimento profissional.

O perfil de Lineu oferece uma representação tangível e pessoal das questões sistêmicas enfrentadas pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Ele serve como um lembrete de que por trás de cada problema identificado, há servidores dedicados como Lineu, lutando para fazer o melhor que podem, apesar das dificuldades. Seu perfil também serve como um foco para a geração de soluções, lembrando-nos de que qualquer solução proposta deve, em última análise, servir para apoiar e habilitar servidores como Lineu para melhor servir aos cidadãos do Rio de Janeiro.

Figura 3 – Lineu, a persona.



Fonte: <https://bit.ly/44d2dga>, acesso em 23/06/2023.

Com base na nossa compreensão aprimorada do problema e do usuário, **reenquadramos o problema e começamos a fase de ideação**, onde buscamos gerar uma ampla gama de possíveis soluções para melhorar a integração entre os órgãos municipais. Nesta etapa, empregamos técnicas de ideação, em especial o brainstorming. O objetivo era estimular o pensamento criativo e gerar uma ampla gama de possíveis soluções para melhorar a integração entre os órgãos municipais. Durante a ideação, conseguimos gerar um conjunto de ideias-chave para abordar os problemas identificados. Estas ideias, que abordam desde a avaliação do

desempenho dos servidores até a gestão de conflitos, fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de soluções inovadoras que podem melhorar a eficiência e a eficácia da administração pública municipal do Rio de Janeiro.

A primeira ideia aborda a necessidade de avaliar adequadamente o desempenho dos servidores. O apoio à avaliação de desempenho pode ajudar a identificar áreas em que os servidores podem precisar de desenvolvimento ou apoio adicional, além de reconhecer e valorizar o bom desempenho.

Outra ideia importante é a detecção de falhas e omissões na prestação dos serviços. Isso implica um compromisso com a aprendizagem contínua e a melhoria, onde erros são vistos como oportunidades de aprimoramento.

Há também a proposta de planejar e coordenar reuniões regulares entre os órgãos para alinhar as informações e facilitar a colaboração. Isso pode ajudar a prevenir mal-entendidos e ineficiências resultantes da falta de comunicação eficaz.

A produção de dados atualizados e informações sobre as atividades realizadas é outra ideia crucial. Isso permitiria a tomada de decisões baseada em dados, levando a ações mais informadas e eficazes.

Outra ideia envolve o monitoramento e a proposição de melhorias nos sistemas e ambientes virtuais dos órgãos. Isso ajudaria a garantir que os sistemas de trabalho sejam intuitivos e fáceis de usar, permitindo aos servidores realizar seu trabalho de forma mais eficiente.

A aspiração de uma gestão com governança eficaz, coerente, integrada e inovadora reflete o desejo de uma abordagem holística para a melhoria da administração pública. Isso exigiria a implementação de mecanismos de governança efetivos, incluindo a coordenação e a comunicação claras entre os diferentes órgãos.

A ideia de realizar capacitações periódicas destaca a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades. Isso beneficiaria tanto os servidores quanto a prefeitura em geral, já que os servidores capacitados podem fornecer serviços de melhor qualidade.

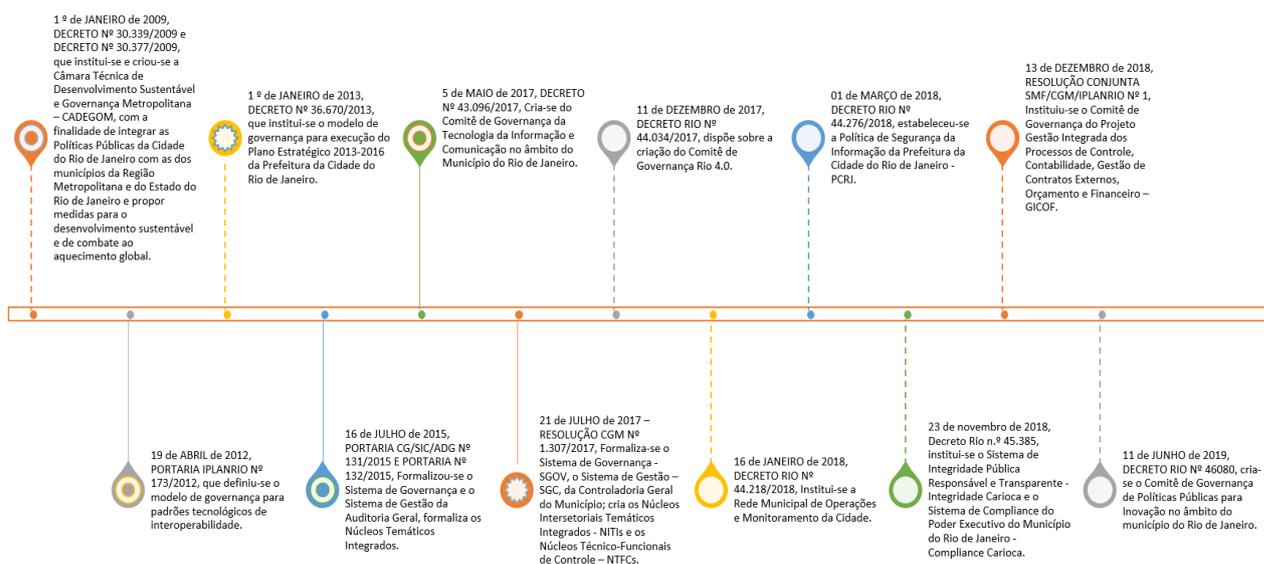
Por último, a mediação e gestão de conflitos são identificadas como habilidades importantes. Isso reflete a realidade de que o trabalho em equipe e a colaboração eficaz nem sempre são fáceis e podem exigir a resolução de conflitos e a mediação para garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Cada uma dessas ideias apresenta uma resposta potencial aos problemas enfrentados pelos servidores públicos como Lineu. A implementação bem-sucedida dessas ideias poderia melhorar significativamente a qualidade da governança e a eficiência da administração pública no Rio de Janeiro.

2.3. Solução proposta

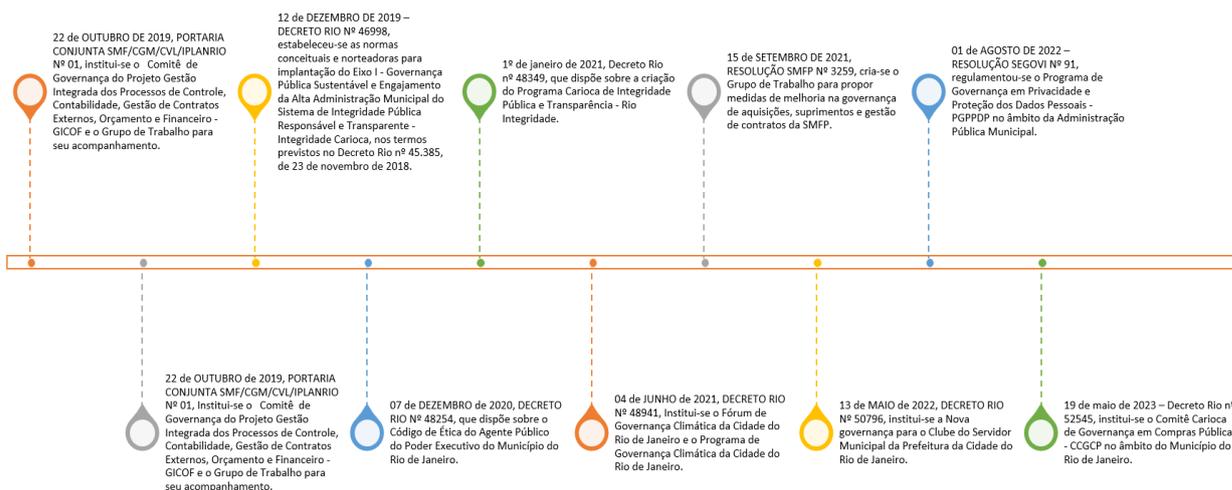
No contexto dos desafios da governança municipal da cidade do Rio de Janeiro, e considerando que embora a Prefeitura do Rio de Janeiro tenha editado ao longo dos anos diversos atos normativos sobre o tema da governança, não se identificou uma padronização acerca deste tão importante matéria, isto é, uma governança pública uniforme para todo município (Figuras 4 e 5).

Figura 4 – Histórico de normas editadas sobre Governança pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PCRJ



Fonte: <https://www2.rio.rj.gov.br/conlegis/>, acesso em 23/06/2023.

Figura 5 – Histórico de normas editadas sobre Governança pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PCRJ (continuação).



Fonte: <https://www2.rio.rj.gov.br/conlegis/>, acesso em 23/06/2023.

Assim, é proposta a regulamentação da Governança Pública no âmbito do Município do Rio de Janeiro e a criação do Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA), com diretrizes/temáticas quais sejam: Gestão de Informação, Integridade, Planejamento, Governo Digital, Gestão de Contratações e Gestão de Pessoas (Figura 6). Essa iniciativa se alinha perfeitamente com o Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro lançado em 2021, que enfatiza a importância de uma gestão eficaz, coerente, integrada e inovadora, baseada em princípios democráticos como integridade, transparência e responsabilização de agentes públicos.

Figura 6 – Representação da Governança Carioca/ Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA)



Fonte: os autores.

O objetivo central do CIGOPCA é integrar as secretarias municipais e promover a implementação de políticas públicas eficientes e eficazes no município do Rio de Janeiro. Em específico, o comitê ficará encarregado de coordenar a implementação gradual da Governança Pública nos sistemas de gestão estratégica, gestão de riscos, de monitoramento e de avaliação de programas e políticas públicas nos órgãos e entidades da administração pública municipal.

Além disso, o CIGOPCA avaliará os resultados das políticas públicas implementadas e proporá melhorias contínuas, assegurando a eficiência e eficácia das ações governamentais.

Com o objetivo de fornecer diretrizes claras para a política de governança pública, o CIGOPCA também deve elaborar um Guia que elucidará seus fundamentos e objetivos, assim como detalhará a combinação de princípios e alicerces que possibilitam a concretização das políticas públicas.

É importante ressaltar que essa demanda se relaciona de maneira visceral com o Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro. O documento tem a governança como um dos seus seis temas transversais, tema este que possui a visão de “Cidade de governança responsável, transparente, integrada e planejada, objetivando a garantia de direitos a todos e todas e consolidando a participação metropolitana” (RIO DE JANEIRO, 2021, p. 27). Dentre as aspirações decorrentes dessa visão, a alta gestão vislumbrou que “a Prefeitura será exemplo de gestão eficaz, coerente, integrada e inovadora, baseada em princípios democráticos como integridade, transparência e responsabilização de agentes públicos” (idem). E, por isso, é dito que “o Plano Estratégico do Rio de Janeiro tem como desafio tornar a gestão da cidade mais eficiente por meio de um trabalho multidisciplinar e transversal junto a uma dinâmica integrada da ação pública” (RIO DE JANEIRO, 2021, p. 18).

A proposta da Governança Carioca está fortemente alinhada com a iniciativa estratégica "Planejamento Integrado de Alto Desempenho" do Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro. As conexões e sinergias podem ser identificadas de várias maneiras:

- **Melhoria da gestão de dados e integração de órgãos públicos:** Ambas as iniciativas buscam melhorar a gestão de dados e a integração entre diferentes órgãos ou entidades da Prefeitura. A Governança Carioca tem como objetivo criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e integrado entre os órgãos da administração municipal do Rio de Janeiro, o que é um passo importante para o aprimoramento da gestão de dados, um dos pilares da iniciativa Planejamento Integrado de Alto Desempenho.
- **Transparência e responsabilização (*accountability*):** A implementação da Governança Carioca visa promover a transparência e a *accountability* das ações governamentais. Isso também está alinhado com a iniciativa Planejamento Integrado de Alto Desempenho, que busca fortalecer a transparência, o uso de dados abertos e a tomada de decisão baseada em evidências.
- **Melhoria dos processos e da eficiência:** A iniciativa Planejamento Integrado de Alto Desempenho busca melhorar a eficiência dos processos da administração pública, algo que também é uma meta da Governança Carioca. Através da criação de uma plataforma intranet e do estabelecimento de diretrizes claras de coordenação, a Governança Carioca

pode contribuir para a melhoria dos processos, aspecto fundamental da iniciativa estratégica.

- **Promoção da cultura de alto desempenho:** Ambas as iniciativas visam promover uma cultura de alto desempenho na administração pública. A criação de um comitê intersecretarial de Governança e o estabelecimento de espaços de diálogo e tomada de decisão conjunta podem ser vistos como etapas para a criação de uma cultura de gestão de alto desempenho.
- **Compartilhamento de informações e conhecimento:** Ambas as iniciativas dão importância ao compartilhamento de informações e conhecimento entre os órgãos da Prefeitura. A plataforma intranet Carioca pode ser vista como um passo importante para alcançar o objetivo da iniciativa estratégica de fortalecer a gestão do conhecimento.

Um outro aspecto que deve ser observado é que a Governança Carioca não apenas apoia, mas também potencializa a execução do Planejamento Integrado de Alto Desempenho como parte do esforço coletivo para aprimorar a administração pública na cidade do Rio de Janeiro. Isso porque enquanto a iniciativa estratégica Planejamento Integrado de Alto Desempenho está mais focada na melhoria dos processos de planejamento, a Governança Carioca apresenta elementos que tendem a promover uma melhor execução das ações e políticas públicas.

O projeto visa criar mecanismos de integração efetiva, facilitando a coordenação intersecretarial e o compartilhamento de informações entre os órgãos. Ainda que o projeto enfatize a execução, é importante lembrar que uma execução eficaz está intimamente ligada a um planejamento adequado. A integração proposta pelo projeto pode permitir uma melhor implementação dos planos estratégicos, pois promove a colaboração e a coordenação intersecretarial, essenciais para a realização de ações e políticas públicas integradas.

Então, apesar de seus focos primários serem ligeiramente diferentes, o "Planejamento Integrado de Alto Desempenho" e a "Governança Carioca" são complementares, uma vez que o planejamento eficaz e a execução eficiente são ambos cruciais para a gestão pública efetiva. Assim, o projeto "Governança Carioca" alinha-se à iniciativa estratégica, ao promover a integração necessária para a execução dos planos estratégicos de forma eficiente e eficaz. Por exemplo, a iniciativa de Planejamento Integrado de Alto Desempenho pode envolver a

identificação de metas estratégicas para uma política de transporte público mais eficiente na cidade. Por outro lado, a Governança Carioca garantiria que haja uma coordenação adequada entre as secretarias municipais de transporte, planejamento urbano e meio ambiente ao implementar a referida política, compartilhando informações relevantes, responsabilizando as partes envolvidas e promovendo uma implementação transparente e eficaz da política.

Outro exemplo poderia ser o desenvolvimento de um plano estratégico para a melhoria da qualidade da educação na cidade do Rio de Janeiro. Enquanto o Planejamento Integrado de Alto Desempenho estaria focado em identificar as estratégias, metas e indicadores de sucesso, a Governança Carioca garantiria que a Secretaria Municipal de Educação esteja adequadamente alinhada com outras secretarias relevantes, como a Secretaria de Saúde (para questões de saúde física e mental dos estudantes) e a Secretaria de Assistência Social (para questões de assistência e apoio a estudantes de baixa renda), para a implementação eficaz do plano.

2.4 Benefícios esperados

Preliminarmente é importante destacar a relação entre Governança e Gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. A Figura 7 sintetiza essas distinções: A governança é responsável por determinar os rumos a serem seguidos com base em evidências e considerando os interesses da sociedade brasileira e das partes interessadas, enquanto a gestão é responsável por planejar formas mais adequadas de implementar as diretrizes estabelecidas, executar planos e controlar indicadores e riscos.

Figura 7 – Relação entre governança e gestão públicas



Desse modo, a implementação da Governança Pública Carioca traz consigo uma série de benefícios esperados que impactarão positivamente tanto a administração pública quanto os cidadãos do Rio de Janeiro:

- **Aumento da Eficiência Governamental:** A Governança Pública Carioca tem como objetivo principal promover a integração entre as secretarias municipais, o que pode levar a um aumento da eficiência na implementação de políticas públicas. Isso ocorre por meio da melhoria da coordenação entre diferentes órgãos e entidades da administração pública municipal, o que pode minimizar redundâncias, eliminar lacunas de serviço e melhorar a eficácia das ações governamentais.
- **Melhora na Transparência e Responsabilidade:** Com a Governança Pública Carioca, espera-se que haja um aumento na transparência e na responsabilidade das ações do governo. A implementação de uma governança baseada em evidências permitirá ao público e às partes interessadas uma visão mais clara e transparente das decisões e ações tomadas pela administração pública.
- **Aprimoramento da Tomada de Decisão:** A governança pública carioca pode ajudar a melhorar a tomada de decisão na administração pública. Isso ocorrerá por meio do uso de dados e evidências na formulação de políticas, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em informações precisas e atualizadas.
- **Fortalecimento da Confiança Pública:** A implementação de uma governança transparente, responsável e baseada em evidências pode contribuir para fortalecer a confiança do público na administração pública. Isso pode resultar em maior envolvimento dos cidadãos nas questões públicas e maior aceitação das políticas implementadas.
- **Melhoria da Prestação de Serviços Públicos:** A Governança Pública Carioca pode levar a uma melhoria na prestação de serviços públicos. A coordenação entre diferentes órgãos governamentais pode resultar em uma entrega de serviços mais coesa e eficiente, o que pode melhorar a experiência dos cidadãos com os serviços públicos.

- **Impulso à Inovação:** Ao promover a integração e a colaboração entre os diversos órgãos governamentais, a Governança Pública Carioca também pode estimular a inovação no setor público. A troca de ideias e melhores práticas entre diferentes entidades pode levar ao desenvolvimento de novas e melhores maneiras de oferecer serviços públicos e implementar políticas.
- **Aprimoramento de Competências:** A formação do CIGOPCA pode oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os servidores públicos, à medida que se envolvem em novas práticas de governança e aprendem a trabalhar de forma mais integrada. Isso pode levar ao aprimoramento de suas competências profissionais.
- **Melhoria na Comunicação e Colaboração:** A governança integrada pode melhorar a comunicação e colaboração entre diferentes secretarias e departamentos. Isso pode facilitar o trabalho dos servidores públicos, permitindo uma maior troca de informações e uma melhor coordenação em suas atividades.
- **Maior Clareza de Diretrizes:** Ao estabelecer diretrizes claras para a coordenação das políticas públicas, o CIGOPCA pode proporcionar aos servidores públicos uma maior clareza sobre seus papéis e responsabilidades. Isso pode ajudar a reduzir a ambiguidade e aumentar a eficiência em seu trabalho.

2.5 Plano de Ação

Para garantir a eficácia da implementação da Governança Pública Carioca, é necessária uma abordagem estruturada e sequencial que abrange todas as etapas do processo. Este plano de ação busca estabelecer um roteiro que orientará as ações a serem empreendidas.

- **Elaboração do Guia de Governança Pública Carioca (prazo estimado: 3 meses):** O primeiro passo para a implementação eficaz da Governança Pública Carioca é a elaboração de um Guia que apresentará os objetivos e os fundamentos da política de governança pública. A responsabilidade pela elaboração do guia será do comitê do CIGOPCA, que se encarregará de esclarecer os conceitos e princípios da governança e estabelecer as diretrizes para sua efetivação.

- **Criação da “Intranet Carioca” (prazo estimado: 6 meses):** Uma vez que o guia tenha sido elaborado e os princípios da governança tenham sido estabelecidos, o próximo passo é a criação de um sistema de intranet que facilitará a comunicação, coordenação e compartilhamento de informações entre as secretarias municipais. Este sistema, denominado "Intranet Carioca", será desenvolvido pelo IplanRio, em colaboração com as várias secretarias para entender suas necessidades de informação e comunicação.
- **Formação e treinamento (prazo estimado: contínuo, com os primeiros treinamentos começando 6 meses após a formação do CIGOPCA):** Para que a Governança Pública Carioca seja bem-sucedida, é essencial que todos os envolvidos compreendam seus princípios e diretrizes e saibam como aplicá-los em seu trabalho diário. Para tanto, será implementado um programa de formação e treinamento, com o objetivo de educar os servidores públicos sobre a governança e o uso da Intranet Carioca.
- **Avaliação e melhoria contínua (prazo estimado: contínuo, com a primeira avaliação sendo realizada 1 ano após a formação do CIGOPCA):** Finalmente, é essencial que a implementação da Governança Pública Carioca seja regularmente avaliada para identificar quaisquer áreas de melhoria. Isso será feito através do monitoramento de várias métricas de sucesso, tais como o nível de uso da Intranet Carioca, a percepção dos servidores sobre a eficácia da governança e a avaliação dos resultados das políticas públicas.

Para que este plano de ação seja efetivamente implementado, será necessário um investimento considerável em termos de tempo e recursos. Estes serão mobilizados através do orçamento da Prefeitura, e o CIGOPCA será responsável por supervisionar a utilização desses recursos. Estimar um orçamento para um projeto tão abrangente quanto a implementação de um sistema de governança pública requer considerar uma série de fatores, incluindo custos de pessoal, desenvolvimento de sistemas de TI, treinamento e educação, comunicação e outros custos operacionais. No entanto, sem dados mais concretos, como o número de funcionários envolvidos, a escala do sistema de TI necessário, e outros fatores relevantes, qualquer estimativa seria bastante imprecisa. Além disso, os custos podem variar bastante dependendo

do contexto específico, como as condições econômicas, a capacidade de recursos existentes e os salários e custos locais.

Finalmente, para garantir que todos os servidores públicos e outras partes interessadas estejam cientes deste plano de ação, será desenvolvido um plano de comunicação. Isso incluirá a comunicação regular através de canais internos, como a Intranet Carioca, bem como a realização de reuniões e workshops para discutir o progresso e resolver quaisquer questões que possam surgir.

2.5.1 Matriz de Stakeholders

De acordo com o nível de envolvimento e impacto que terão ou sofrerão com a implementação da Governança Pública Carioca:

	Baixo Interesse	Alto Interesse
Alto Poder	Administração Pública Municipal Direta, Autárquica e Fundacional	Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA)
Baixo Poder	Cidadãos	Servidores

Nesta matriz, temos:

Manter Satisfeito (Alto Poder, Baixo Interesse): Administração Pública Municipal Direta, Autárquica e Fundacional - Este grupo tem muito poder na implementação do projeto, mas um interesse relativamente baixo, pois a mudança é parte de seu trabalho.

Administrar de Perto (Alto Poder, Alto Interesse): Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA) - Este é o grupo mais interessado e com mais poder para influenciar o projeto.

Monitorar (Baixo Poder, Baixo Interesse): Cidadãos - Este grupo tem pouco interesse e poder. Eles são afetados pelos resultados, mas não têm influência direta sobre o projeto.

Manter Informado (Baixo Poder, Alto Interesse): Servidores - Este grupo tem um alto interesse no projeto, mas pouco poder para influenciar o resultado. No entanto, sua adesão e entendimento são críticos para a implementação bem-sucedida.

Representando graficamente, temos:

Manter Satisfeito Administração pública municipal direta, autárquica e fundacional	Administrar de perto Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA)
Monitorar Cidadãos	Manter informado Servidores

2.5.2 Ferramenta 5W2H

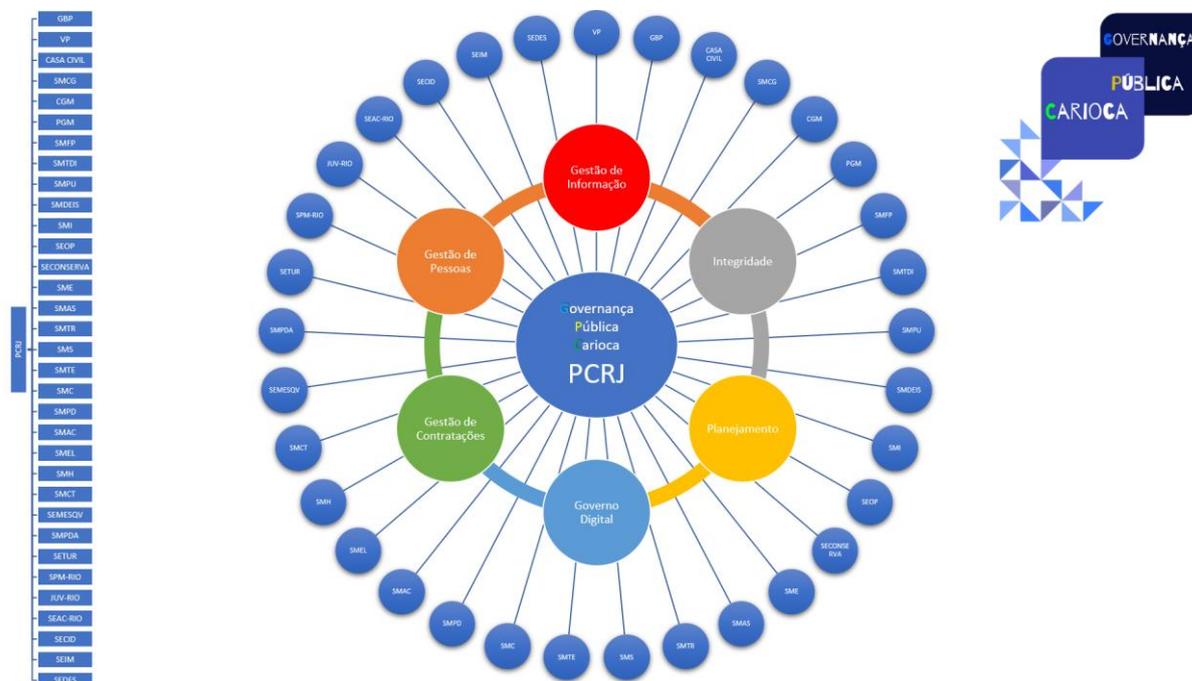
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Regulamentar a governança pública carioca e criar o comitê intersecretarial de governança pública carioca (CIGOPCA)	A governança pública é importante para garantir a eficiência e transparência na administração pública. O CIGOPCA integrará as secretarias municipais do Rio de Janeiro.	Administração pública Municipal direta, autárquica e fundacional	Aprovação do Decreto até outubro de 2023.	Prefeito e a administração municipal, com a participação ativa de todos os servidores públicos das secretarias municipais.	Primeiro, com a elaboração e aprovação do decreto que regulamenta a governança pública e cria o CIGOPCA. Em seguida, o CIGOPCA vai desenvolver um Guia de Governança Pública e criar a Intranet	Sem dados mais concretos, qualquer estimativa seria imprecisa.

					<p>Carioca, para facilitar a comunicação e coordenação entre as secretarias municipais. Por fim, será implementado um programa contínuo de formação e treinamento, bem como um processo de avaliação e melhoria contínua.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

2.6 Conclusão

A governança pública é um instrumento essencial para promover a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração pública. Nesse contexto, a criação do Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA) representa um marco importante para a cidade do Rio de Janeiro. Ao integrar as secretarias municipais (Figura 8), o CIGOPCA tem o potencial de harmonizar as políticas públicas, promover a implementação eficaz dessas políticas e garantir um uso mais eficiente dos recursos públicos.

Figura 8 – Representação da integração com implementação Governança Carioca e do Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA)



Fonte: os autores.

O plano de ação delineado neste documento, incluindo a elaboração do Guia de Governança Pública Carioca e a criação da "Intranet Carioca", fornece um caminho claro para a concretização desses objetivos. Além disso, a formação e treinamento contínuos para os servidores públicos, bem como o processo de avaliação e melhoria contínua, irão garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da governança pública carioca.

A regulamentação da governança pública carioca, portanto, é uma etapa crucial. Ao estabelecer diretrizes e práticas claras, estamos estabelecendo as bases para uma gestão pública mais eficaz e transparente. Mais do que nunca, o foco está na melhoria da prestação de serviços aos cidadãos cariocas e na redução de custos, garantindo que o cidadão esteja no centro de todas as decisões e ações. Por fim, os benefícios deste esforço não se limitarão apenas à administração pública, mas se estenderão aos servidores públicos, aos políticos e, mais importante, a cada cidadão do Rio de Janeiro.

Próximos passos

Fase 1 – Elaboração do Projeto Regulamentador:

Elaboração da minuta do Decreto regulamentador da Governança Carioca e da criação do Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA). Esta etapa envolverá o trabalho colaborativo de várias partes interessadas para assegurar uma abordagem inclusiva e abrangente.

Fase 2 – Revisão Jurídica:

Análise jurídica pela Procuradoria do Município do Rio de Janeiro – PGM. Esta etapa garantirá que todas as propostas estejam em conformidade com a legislação local e nacional existente.

Fase 3 – Aprovação Executiva e Publicação:

Deliberação e aprovação pelo Chefe do Poder Executivo Municipal e publicação na imprensa oficial – Diário Oficial do Rio de Janeiro. Esta etapa permitirá a implementação formal do decreto.

Fase 4 – Formação do CIGOPCA e Elaboração do Regulamento:

A formação do CIGOPCA e a elaboração de seu regulamento serão os primeiros passos após a aprovação do decreto. A partir daí, o CIGOPCA poderá começar a trabalhar na implementação da Governança Pública Carioca.

Fase 5 – Elaboração do Guia de Governança Pública Carioca:

Com o comitê formado e operando, a elaboração do Guia de Governança Pública Carioca começará, definindo os princípios e diretrizes para a efetivação da governança.

Fase 6 – Criação da “Intranet Carioca”:

Concomitantemente com a elaboração do guia, a criação do sistema de intranet começará, permitindo uma comunicação e coordenação mais eficientes entre as secretarias municipais.

Fase 7 – Formação e Treinamento:

Com o guia pronto e a intranet operacional, começará um programa de formação e treinamento para educar os servidores públicos sobre a governança e o uso da Intranet Carioca.

Fase 8 – Avaliação e Melhoria Contínua:



FUNDAÇÃO
JOÃO
GOULART

COPPEAD
UFRJ

Finalmente, o processo de monitoramento e avaliação começará para identificar áreas de melhoria, com a primeira avaliação sendo realizada 1 ano após a formação do CIGOPCA.

RIO DE JANEIRO. PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. . Plano Estratégico Rio Futuro. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2021. 341 p. Disponível em: <https://plano-estrategico-2021-a-2024-pcrj.hub.arcgis.com/>. Acesso em: 21 jun. 2023.



FUNDAÇÃO
JOÃO
GOULART



ANEXO I – MINUTA DO DECRETO QUE REGULAMENTA A GOVERNANÇA PÚBLICA CARIOCA

MINUTA

DECRETO RIO Nº DE DE 2023

Regulamenta a Governança Pública Carioca no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional visando alcançar maior integração e eficiência nos serviços ofertados pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições legais que lhe são conferidas pela legislação em vigor;

CONSIDERANDO a necessidade de buscar melhorias na implantação da Governança e integração entre os órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

CONSIDERANDO a necessidade de buscar soluções inovadoras para melhorar a eficiência no atendimento ao cidadão carioca;

CONSIDERANDO a necessidade de padronização e institucionalização dos atos e práticas da Administração Municipal

DECRETA:

Art. 1º. Este Decreto dispõe sobre a política de governança da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º. Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às

necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração – Secretários Municipais, ocupantes de cargos de natureza especial, Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Art. 3º. São princípios da governança pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - prestação de contas e responsabilidade; e

VI - transparência.

Art. 4º. São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Art. 5º. São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.



FUNDAÇÃO
JOÃO
GOULART



Art. 6º. Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o **caput** incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Art. 7º. Fica constituído o Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA)

Art. 8º. Comitê Intersecretarial de Governança Pública Carioca (CIGOPCA) tem por finalidade assessorar o Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro na condução da política de governança da administração pública municipal.

Art. 9º. O CIGOPCA é composto pelos seguintes membros titulares:

I - Secretário Municipal da Casa Civil, que o coordenará;

II – Secretário Municipal de Fazenda e Planejamento;

III - Controlador-Geral do Município; e

IV - Secretário Municipal de Transformação Digital e Integridade Pública.

§ 1º Os membros do CIGOPCA poderão ser substituídos, em suas ausências e seus impedimentos, pelos respectivos Subsecretário Executivos.

§ 2º As reuniões do CIGOPCA serão convocadas pelo seu Coordenador.

§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública municipal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIGOPCA, sem direito a voto.

Art. 10. O CIGOPCA se reunirá, em caráter ordinário, trimestralmente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário.

§ 1º O quórum de reunião do CIGOPCA é de maioria simples dos membros e o quórum de aprovação é de maioria absoluta.

§ 2º Além do voto ordinário, o Coordenador do CIGOPCA terá o voto de qualidade em caso de empate.

Art. 11. Ao CIGOPCA compete:

I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto;

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto;

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos;

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional; e

V - editar as resoluções necessárias ao exercício de suas competências.

§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do caput deverão:

I - conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e nas entidades da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar;

II - ser observados pelos comitês internos de governança, a que se refere o art. 17.

§ 2º O colegiado temático, para fins do disposto neste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho ou outra forma de colegiado Intersecretarial instituído com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de governança relativos a temas específicos.

Art. 12. O CIGOPCA poderá instituir grupos de trabalho específicos com o objetivo de assessorá-lo no cumprimento das suas competências.

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIGOPCA.

§ 2º O CIGOPCA definirá no ato de instituição do grupo de trabalho os seus objetivos específicos, a sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos.

Art. 13. Os grupos de trabalho:

I - serão compostos na forma de ato do CIGOPCA;

II - não poderão ter mais de cinco membros;

III - terão caráter temporário e duração não superior a um ano; e

IV - estarão limitados a três operando simultaneamente.

Art. 14. A Secretaria-Executiva do CIGOPCA será exercida pela Secretaria da Casa Civil.

Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIGOPCA:

I - Receber, instruir e encaminhar aos membros do CIGOPCA as propostas recebidas na forma estabelecida no caput do art. 12 e no inciso II do caput do art. 16;

II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIGOPCA;

III - comunicar aos membros do CIGOPCA a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias;

IV - comunicar aos membros do CIGOPCA a forma de realização da reunião, que poderá ser por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e

V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIGOPCA em sítio eletrônico ou, quando o seu conteúdo for classificado como confidencial, encaminhá-las aos membros.

Art. 15. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

Art. 16. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional:

I - executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIGOPCA; e

II - encaminhar ao CIGOPCA propostas relacionadas às competências previstas no art. 11, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso.

Art. 17. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional:

I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e

IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Art. 18. Os comitês internos de governança publicarão suas atas e suas resoluções em sítio eletrônico, ressalvado o conteúdo sujeito a sigilo.

Art. 19. A alta administração das organizações da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Art. 20. A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;



FUNDAÇÃO
JOÃO
GOULART



II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

Art. 21. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

Art. 22 Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, de de 2023 - 457º da Fundação da Cidade.

EDUARDO PAES

1. No exercício de suas atividades laborais você precisa de informações geradas por outros órgãos/setores/secretarias?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 1, fazer as perguntas a seguir:

A informação gerada por outro setor...

1.1.é compartilhada com agilidade (uma semana)?

() sim () não

1.2. ...é compartilhada por meios digitais?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 1.2, fazer a pergunta a seguir:

1.2.1. Quais meios digitais?

[Resposta livre]

1.3. Você precisa de solicitação prévia para receber uma informação de outro setor?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 1.3, fazer a pergunta a seguir:

1.3.1. Como é feita a solicitação?

2. No exercício de suas atividades laborais, você precisa fornecer informações geradas pelo seu setor para outros órgãos / setores/ secretarias?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 2, fazer a pergunta a seguir:

2.1. A informação que você fornece é compartilhada com agilidade (uma semana)?

() sim () não

2.2. A informação que você fornece é compartilhada por meios digitais?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 2.2, fazer a pergunta a seguir:

2.2.1. Quais meios digitais?

[Resposta livre]

2.3. É necessária solicitação prévia para que você preste uma informação para outras áreas da Prefeitura?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 2.3, fazer a pergunta a seguir:

2.3.1. Como é feita a solicitação?

[Resposta livre]

2.4. Há um alinhamento de fluxo de informação entre seu setor e o setor solicitante?

() sim () não

Caso tenha respondido "sim" na pergunta 2.4, fazer a pergunta a seguir:

2.4.1. Como ocorre o alinhamento do fluxo de informação entre seu setor e o setor solicitante?

[Resposta livre]

3. No exercício de suas atividades laborais, quando você precisa de informações geradas por outro setor sem contato prévio, como faz para buscar a informação desejada?

[Resposta livre]

4. Quando você tenta resolver um problema, o que mais te frustra neste processo?

[Resposta livre]

5. Na sua visão, o que você mudaria na prefeitura?

[Resposta livre]

6. O que você mais gosta no seu trabalho?

[Resposta livre]