



**COPPEAD**  
UFRJ

**RELATÓRIO FINAL:  
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS**

**MOPI - Modelo Operacional de Planejamento Integrado:  
Uma ferramenta para a melhoria na Integração de Projetos Transversais**

**Bruno Rossato (SME)  
Danielle Souza (SMI)  
Fábio Baptista (SMFP)  
Fernanda Burla (SMFP)  
Luiz Monteiro (MultiRio)  
Vanessa Carvalho (SMPD)  
Vanessa Morais (GPB)**

**Projeto Final e Plano de Ação desenvolvidos no âmbito  
do Programa Líderes Cariocas 2023.**

**Rio de Janeiro  
Julho 2023**



COPPEAD  
UFRJ

*“Para uma gestão eficiente das políticas públicas, projetos, processos e metas estratégicas da Prefeitura é fundamental uma estrutura que fortaleça o planejamento e a integração entre os órgãos”.*

(Plano Estratégico 2021-2024, Tema Transversal Governança)



## SUMÁRIO

1 - Sumário Executivo .....	04
1.1. Problema analisado .....	04
1.2. Solução proposta .....	04
1.3. Resultados almejados .....	04
2 - Relatório .....	05
2.1. Análise do problema .....	05
2.2. Método .....	05
2.3. Solução proposta .....	06
2.4. Benefícios esperados .....	06
2.5. Plano de Ação .....	07
2.5.1 Matriz de <i>Stakeholders</i> .....	07
2.5.2 Ferramenta 5W2H .....	08
2.6. Conclusões .....	09

## ANEXOS



## PARTE 1 – SUMÁRIO EXECUTIVO

**1.1. Problema analisado:** Falta de integração de diferentes setores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro para resolução de problemas complexos na governança de projetos transversais relacionados a uma mesma temática. Identificou-se que a ausência de um fluxo estruturado na gestão de informações estratégicas impacta negativamente no alcance de metas através de projetos cujas temáticas são comuns a diversos Órgãos e Entidades da Prefeitura ocasionando, muitas vezes, diversos esforços em uma mesma iniciativa estratégica o que pode gerar desperdício de recursos públicos pela falta de uma comunicação integrada. Neste sentido, a resolução deste problema complexo se alinha com as iniciativas do Planejamento Estratégico. O documento, no eixo governança, possui como visão uma cidade com governança responsável, objetivando a garantia de direitos a todos e todas.

**1.2. Solução proposta:** Criação de um processo estruturado de gestão de informações utilizando como ferramenta um repositório digital em nuvem de dados com o foco em uma comunicação integrada no que tange projetos estratégicos de caráter intersetorial. Visando sanar os desafios na gestão de informação e do compartilhamento institucional submetendo um projeto cujo tema seja transversal a diversas pastas para uma possível integração e contribuição das áreas, criamos o MOPI (Modelo Operacional de Planejamento Integrados). A proposta é promover um modelo de processo na gestão de dados, estabelecendo diretrizes específicas para a condução dos projetos estratégicos/transversais, reunindo informações relevantes de modo que as intervenções - junto aos projetos - sejam integradas e inovadoras, valorizando os processos de gestão da informação e impactando na redução de custos e economia para os cofres públicos.

**1.3. Resultados almejados:** Implementar um modelo de processo institucionalizado perante as iniciativas estratégicas regulamentando: a integração de dados; um repositório de informações técnicas; a produção de relatórios que visem trazer subsídios na criação de estratégias para incentivar novas ideias em prol da captação de maiores recursos e reduzir custos em projetos estratégicos/transversais.



## PARTE 2 – RELATÓRIO

### 2.1 Análise do Problema

O macroproblema parte das relações intersetoriais. Percebemos, enquanto primeiro desafio diagnosticado, a falta de integração de processos em diferentes setores da Prefeitura. Desta maneira, os processos de comunicação institucional precisam ser fortalecidos. Ao analisar os problemas que a falta de comunicação traz, identificamos os seguintes: (1) Falta de identificação de liderança em assuntos complexos, (2) Falta de informações compartilhadas em um mesmo tema, (3) Não há sistemas para comunicação intersetorial, (4) Falta de procedimento padrão para temas em comum, (5) Diferentes setores que tratam do mesmo tema e não se conversam, (6) Falta de regulamento para tratamento de assuntos transversais, (7) Falta de fluxo operacional, (8) Falta de prontuários entre Secretarias ou pontos de apoio para ações transversais, (9) Não existe um canal institucionalizado e integrado para oficializar as demandas para manutenção de um fluxo correto e padrão.

Vislumbramos que existem projetos transversais na Prefeitura e que muitas vezes são desprezados esforços semelhantes, executados por diferentes órgãos em relação a um mesmo projeto. Nesse sentido, compreendemos que o plano estratégico da PCRJ visa uma governança municipal responsiva, além de transparente, integrada e planejada melhorando, assim, a efetividade da prestação de serviços para o cidadão. Assim, o problema identificado por este GTT se alinha com a iniciativa estratégica: “planejamento integrado de alto desempenho” objetivando uma gestão colaborativa e de alto padrão.

### 2.2 Método

Com a premissa do ‘*Design Thinking*’, decidimos avaliar nossas hipóteses a partir da análise documental de alguns planos estratégicos institucionais (PEIs) de 2022. Deste modo, investigamos a(s) SWOT(s) de sete órgãos da Prefeitura<sup>1</sup> e, diagnosticamos o apontamento de que todos órgãos em questão entendem, enquanto fraqueza, a necessidade de ações de comunicação interna mais robustas e sistematizadas.

Por meio deste diagnóstico, definimos critérios para o recorte do macroproblema e buscamos realizar entrevistas de campo de modo a pautar, ainda mais, quais são as demandas que os usuários da gestão enfrentam para alcançar suas metas em prol do cidadão carioca.

---

<sup>1</sup> O GTT solicitou, formalmente, os documentos para estudo interno e de caráter sigiloso.



Desta forma, entrevistamos seis órgãos e definimos como parâmetro: três órgãos de tratamento e três órgãos de controle e assim buscamos parâmetros para validar as evidências encontradas no(s) SWOT(s). O diagnóstico das entrevistas ratificou os desafios a serem superados na integração de dados em projetos transversais, o que provocou a definição de recorte do macro problema.

### **2.3 Solução proposta**

Para a solução deste problema complexo, a solução proposta foi a criação do MOPI: “Modelo Operacional de Planejamento Integrado: Uma ferramenta para a melhoria na Integração de Projetos Transversais”.

O MOPI visa otimizar a integração de ideias de modo que os projetos transversais integrados tenham estratégias de implementação para novas soluções. Assim, a ferramenta estrutura uma modelagem de processos, padronizando a organização no fluxo de dados, de projetos transversais.

A ferramenta busca promover uma nova governança para a gestão dos dados, estabelecendo diretrizes peculiares que permitam intervenções inovadoras e sustentáveis, que valorizem os usos de dados pautados numa governança responsável, que contribua para otimização de tempo, recursos e impactando em novas soluções em prol da política pública.

Em anexo disponibilizamos a estrutura do MOPI.

### **2.4 Benefícios esperados**

Com o MOPI, espera-se que os projetos produzidos sobre um mesmo tema tenham a efetiva participação de todas as pastas transversais que possuem algum interesse sobre a pauta e assim evitar retrabalho, que haja a efetiva participação de várias expertises e economia dos recursos públicos. Exemplo: Transição Energética (Secretaria Municipal de Fazenda, Secretaria de Meio Ambiente, Secretaria Especial de Integração Metropolitana e outras que possuam o interesse na aplicação). Exemplo de análise dos stakeholders em anexo.



## 2.5 Plano de Ação

O Plano de Ação será utilizado para definir, organizar, colocar em prática e monitorar ações e tarefas necessárias para a conquista dos objetivos pretendidos. No Plano de Ação iremos prever, ordenar e controlar ações, tarefas e prazos para o atingimento de um resultado desejado ou para resolução de um problema.

No Plano de Ação apresentaremos uma lista de ações e tarefas que precisam ser concluídas para atingir seus objetivos, configurando-se em um processo de gerenciamento de tarefas para conseguir o resultado que almejamos.

### 2.5.1 Matriz de Stakeholders

<p style="text-align: center;"><b><u>Manter Satisfeito</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Gabinete do Prefeito</b> <b>Secretarias Municipais</b> <b>Casa Civil</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Administrar de perto</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>SUBPAR - Escritório de Planejamento</b> <b>SMTDI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Órgão responsável pelo tema</b> <b>estratégico</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Órgãos gestores de projetos</b> <b>relacionados</b></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Monitorar</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Líderes Cariocas (GTT).</b> <b>Órgãos de Controle (TCM-RJ</b> <b>CGM-RJ)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Manter informado</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Fundação João Goulart</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Relacionamento com Cidadão (1746)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Gestores Municipais</b></p>



### 2.5.2 Ferramenta 5W2H

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Criar um processo estruturado de gestão de informações utilizando e um repositório digital de dados (MOPI)	Para integração de diversas Secretarias/órgãos em torno de projetos transversais	Prefeitura do Rio  Repositório de Dados em nuvem.	De forma imediata após aprovação da modelagem  06 meses, iniciado em janeiro de 2024.	Gabinete do Prefeito e/ou Casa Civil  GTT; SUBPAR; SMTDI; Orgãos envolvidos no projeto estratégico.	Fluxo regulamentado em decreto, ou resolução, com o modelo estruturado e regras de utilização da ferramenta de dados integrados ; repositório de informações; produção de relatórios	Custo zero  O protótipo não envolve custo inicial a curto prazo.





## 2.6 Conclusão

Ao investir em estratégias de governança, acreditamos na proposição de soluções concretas para uma gestão eficaz, desdobrando-se numa política pública que acolha as demandas da população e inclusiva, além da inovação tecnológica, pautada na integridade, no planejamento, em subsídios para infraestrutura e no capital humano com subsídios para solucionar problemas complexos que visam a otimização de custos e geração de novos recursos além da garantia de continuidade da execução dos serviços públicos em época de transição de governo.

### *Próximos passos*

Pautado em nosso plano de ação, entendemos que os próximos passos serão:

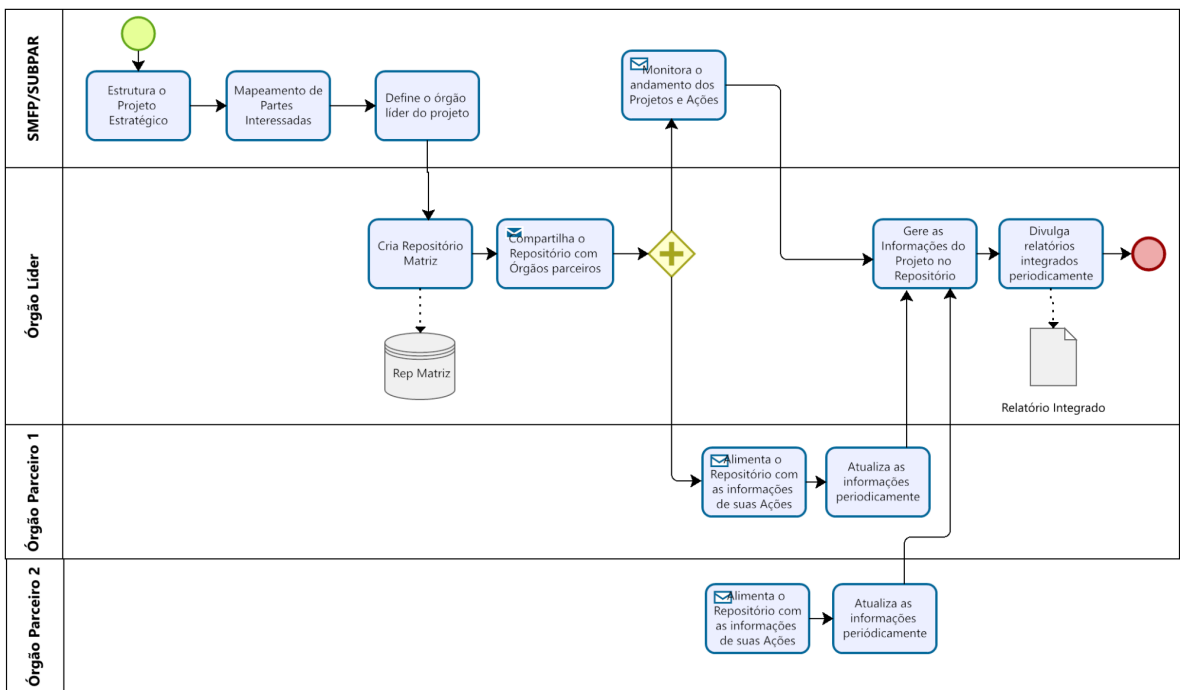
- Fase 01, curto prazo:** (1) ajustes do projeto após feedback da banca; (2) criação de um GTT para iniciar a implementação; (3) investir na regulamentação da modelagem do processo (MOPI).
- Fase 02, curto prazo:** (1) jornada de usuário com um tema específico; (2) aperfeiçoamento do projeto; (3) processo de implementação piloto; (4) repositório primário; (5) aplicação em rede de usuários.
- Fase 03, médio prazo:** (1) aplicação de metodologia para o Plano Estratégico 2025; (2) definição de lideranças atores;
- Fase 04, longo prazo:** (1) plataforma de projetos integrados; (2) plano de comunicação.



## ANEXOS

### ANEXO I

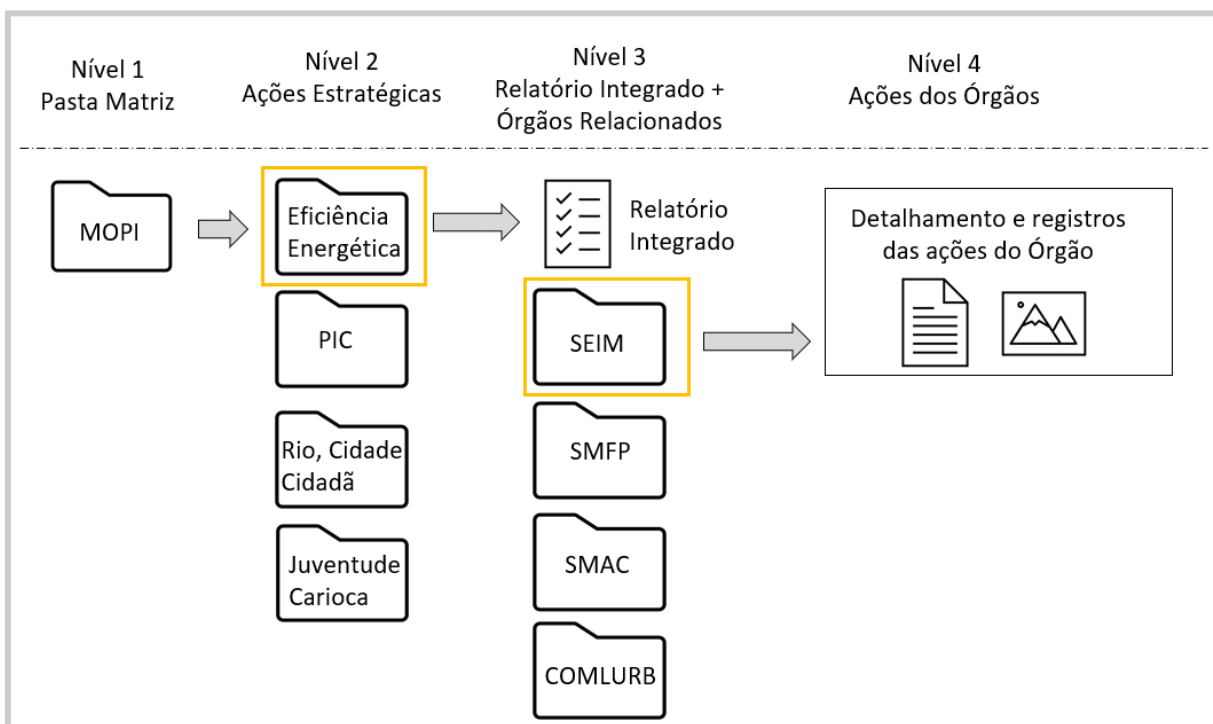
Modelo do fluxo de gestão de informações do MOPI





## ANEXO II

Protótipo MOPI - Estrutura do Repositório  
(Exemplo Ilustrativo)



## ANEXO III - Passos da metodologia 'Design Thinking'

### 3.1 Reenquadramento do problema

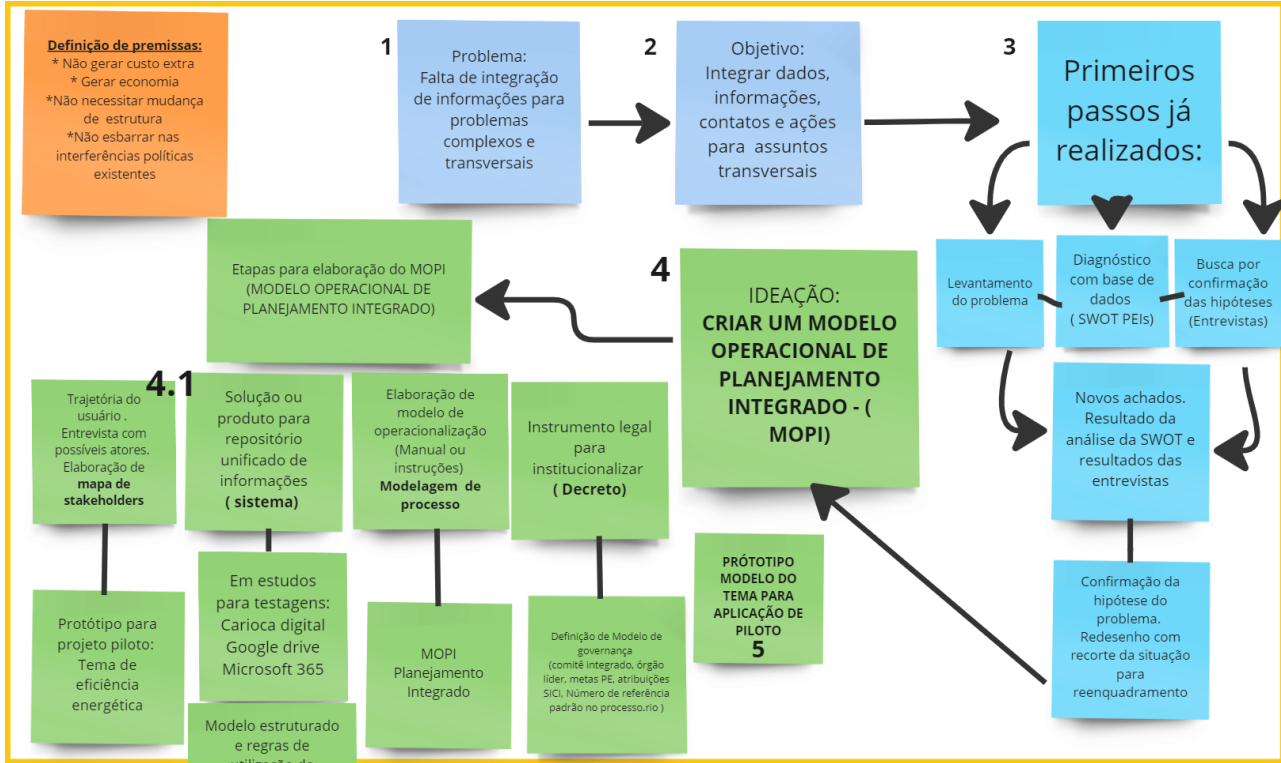
#### Reenquadramento do problema:

COMO AJUDAR JOÃO A TER ACESSO À INFORMAÇÕES IMPORTANTES DA ÁREA DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA PARA OBTER FINANCIAMENTO E OTIMIZAR TEMPO E RECURSOS PARA PCRJ.



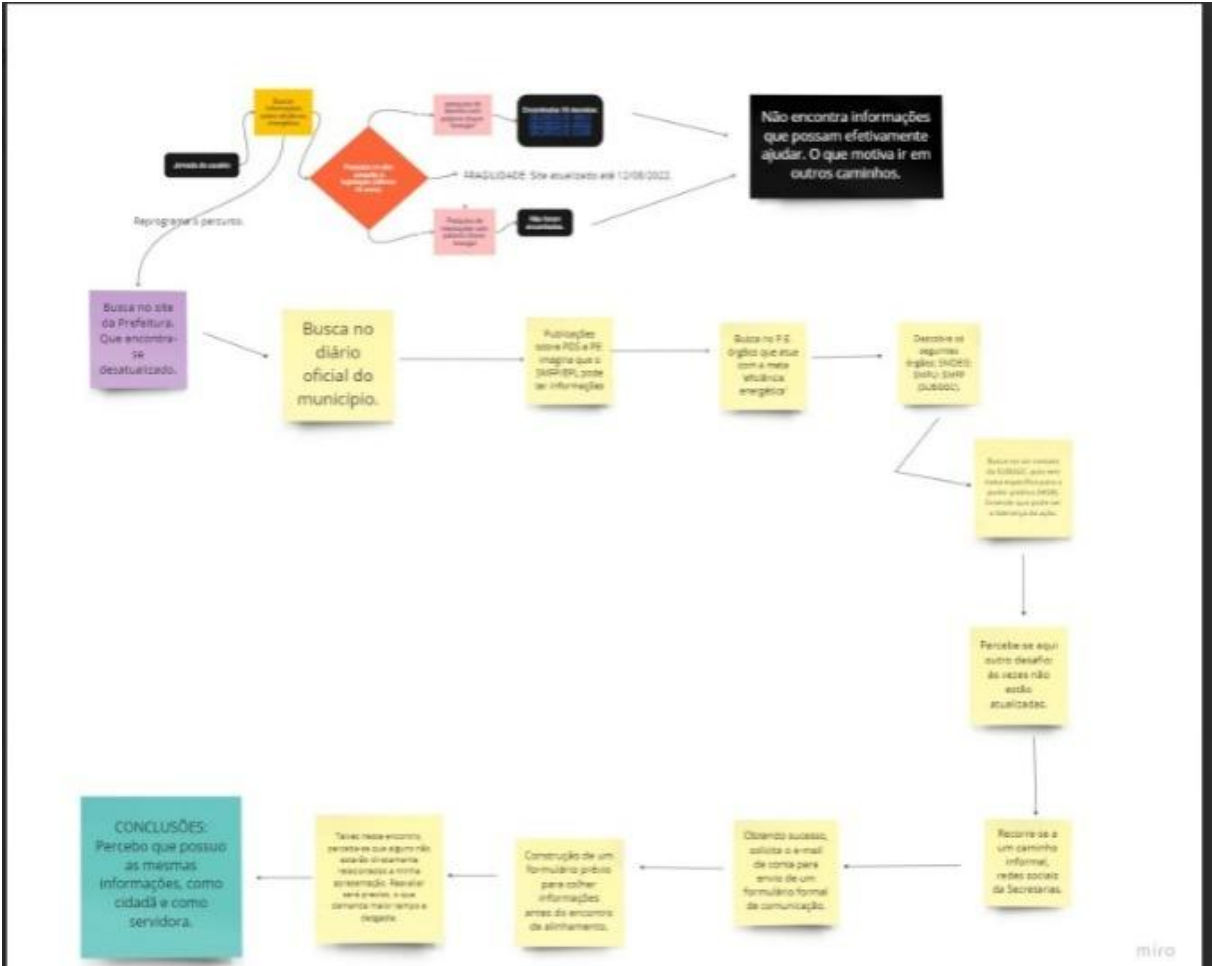


### 3.3 Ideação





3.2 Jornada do usuário



Para saber mais:

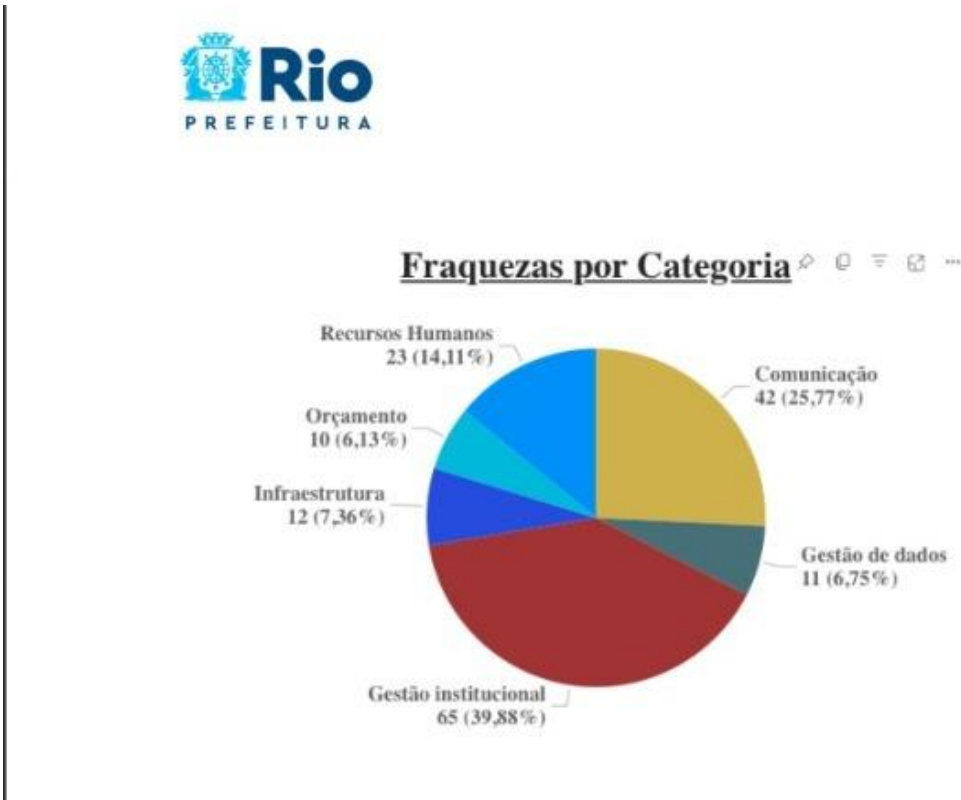
[https://drive.google.com/file/d/1OIRYEUsIK3kgVL1-oZwzzAgJeNPulx-3/view?usp=drive\\_li](https://drive.google.com/file/d/1OIRYEUsIK3kgVL1-oZwzzAgJeNPulx-3/view?usp=drive_li)

nk



#### ANEXO IV

Análise do GTT a respeito da 'Swot' dos órgãos analisados.



#### ANEXO V

Stakeholders - exemplo de eficiência energética.

<b>Análise de Stakeholders - eficiência energética</b>					
Stakeholder	Positivas	Negativas	Grau de Poder	Grau de Interesse	Atitude
Patrocinadores: Prefeito, GBP (Coordenador Especial GBP) e CVL	apoio político e regulamentação	interesse restrito a alguns temas	10	10	manter satisfeito
Equipe: SUBPAR (liderança e articulação).	liderança e cooperação	necessidade de acompanhamento periódico	8	8	contato constante



Equipe:SMFP (Secretaria)	liderança. Meta: MM5 - estar entre as 03 capitais de eficiência energética	necessidade de acompanhamento periódico	9	10	contato constante
Fornecedores: SMFP (EPL - solários cariocas)	órgão integrante. Manutenção de dados.	manutenção constante dos dados produzidos	8	8	contato constante
Fornecedores: SMFP (SUBGGC)	órgão integrante. Manutenção de dados. Meta: MG8	manutenção constante dos dados produzidos	8	8	contato constante
Fornecedores: SEIM	órgão integrante. Manutenção de dados.	manutenção constante dos dados produzidos	9	8	contato constante
Fornecedores: SMAC	órgão integrante. Manutenção de dados. Meta: MCR3.1.1	manutenção constante dos dados produzidos	9	9	contato constante
Fornecedores: Riolut	órgão integrante. Manutenção de dados. Meta: PDS Gov2.4	manutenção constante dos dados produzidos	8	8	contato constante
Gerente rival: Coord. Cidades inteligentes	D.O. de 13/04/2022 - desenvolver atividades alinhadas com as políticas municipais de mudanças climáticas e do plano diretor de desenvolvimento sustentável;	pode ignorar a regulamentação e traçar um caminho solo	4	2	monitorar
Gerente rival: IPP	GOV 4.5.4	pode ignorar a regulamentação e traçar um caminho solo	6	8	monitorar
Usuário: SME (vai utilizar as soluções da equipe e fornecedores)	IE2.9.2 - contemplar estratégias para eficiência energética e hídrica, adoção de medidas de infraestrutura	conciliar com a agenda política / fluxo de atualização	4	8	manter informado
Usuário: SMS (vai utilizar as soluções da equipe e fornecedores)	Converge com a meta IE2.9.2 - contemplar estratégias para eficiência energética e hídrica, adoção de medidas de infraestrutura	conciliar com a agenda política / fluxo de feedback do usuário	4	8	manter informado
Usuário: Conselho da cidade (vai utilizar as soluções da equipe e fornecedores)	MC3   Envolver até 2024, pelo menos 200mil pessoas em processos presenciais e digitais de participação social e cidadania, para concepção das políticas	conciliar com a agenda política / fluxo de feedback do usuário	3	8	manter informado





	públicas, incluindo ações de diferentes secretarias.				
Usuário: Conselhinho da cidade (vai utilizar as soluções da equipe e fornecedores)	MC3   Envolver até 2024, pelo menos 200mil pessoas em processos presenciais e digitais de participação social e cidadania, para concepção das políticas públicas, incluindo ações de diferentes secretarias.	conciliar com a agenda política / fluxo de feedback do usuário	3	8	manter informado

Escalas do grau de poder:		
6 a 10	<b>primário</b>	Normalmente são aqueles que exercem influência direta sobre a organização
1 a 5	<b>secundário</b>	Normalmente são aqueles que influenciam e interferem na organização, mas de forma indireta.

## ANEXO VII

Minuta de Decreto

DECRETO RIO Nº XXXX

DE XX DE JULHO DE 2023

Institui o Modelo Operacional de Planejamento Integrado – MOPI, e estabelece diretrizes específicas para a condução dos projetos estratégicos e transversais no âmbito do Município do Rio de Janeiro, na forma que menciona.

O **PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**, no uso de suas atribuições constitucionais e legais,

CONSIDERANDO a necessidade de integração de diferentes setores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro para resolução de problemas complexos na governança de projetos transversais relacionados a uma mesma temática;

CONSIDERANDO que a ausência de um fluxo estruturado na gestão de informações estratégicas impacta negativamente no alcance de metas através de projetos cujas temáticas são comuns a diversos Órgãos e Entidades da Prefeitura ocasionando, muitas vezes, diversos esforços em uma mesma iniciativa estratégica o que pode gerar desperdício de recursos públicos pela falta de uma comunicação integrada;



CONSIDERANDO que a resolução deste problema complexo se alinha com as iniciativas do Planejamento Estratégico; e

CONSIDERANDO a necessidade de buscar soluções inovadoras para melhorar a eficiência aos projetos e políticas públicas para atendimento ao cidadão carioca.

**DECRETA:**

Art. 1º Fica instituído o Modelo Operacional de Planejamento Integrado – MOPI no âmbito do Município do Rio de Janeiro, com a finalidade de uniformizar a condução dos projetos estratégicos e transversais e estabelecer um fluxo regular de informações de caráter intersetorial.

§ 1º Os órgãos e entidades da Administração Municipal que pretendam iniciar um projeto estratégico deverão observar o Modelo Operacional de Planejamento Integrado – MOPI, contido no Anexo ao presente Decreto.

§2º Antes iniciar qualquer projeto deverá ser consultado o repositório digital de dados estabelecido pelo Modelo Operacional de Planejamento Integrado – MOPI, e disponível no site oficial da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, de forma a certificar-se sobre a existência de projeto similar ou com a mesma temática.

Art. 2º Os resultados esperados do Modelo Operacional de Planejamento Integrado – MOPI são:

I - a integração de dados;

II - um repositório de informações técnicas; e

III - a produção de relatórios que visem trazer subsídios na criação de estratégias para incentivar novas ideias em prol da captação de maiores recursos e reduzir custos em projetos estratégicos/transversais.

Art. 3º O Modelo Operacional de Planejamento Integrado - MOPI será administrado, sob a gestão executiva e operacional da primeira, pela:

I - Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento - SMFP, por intermédio da Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados;

II – Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL; e

III - Secretaria Municipal de Transformação Digital e Integridade Pública – SMTDI.

Parágrafo único – Os órgãos mencionados no caput poderão ser consultados a qualquer momento para indicar agentes públicos de outros órgãos ou entidades municipais que tenham vínculo temático com o projeto, sem prejuízo da solicitação de indicação de



servidores de outros entes ou convite de membros e entidades da sociedade civil que possam contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos.

Art. 4º Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento – SMFP, por intermédio da Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados poderá elaborar normativos próprios, de forma a complementar as informações e apoiar a execução dos procedimentos de que trata este Decreto.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, XX de julho de 2023.

EDUARDO PAES

D.O. RIO XX.XX.2023

ANEXO

MODELO OPERACIONAL DE PLANEJAMENTO INTEGRADO - MOPI

