

# **Transformando a Cidade do Rio de Janeiro**

Um estudo de caso sobre um modelo inovador de gestão para melhorar os resultados do Município do Rio de Janeiro

Por: Dan Berbecel, Universidade de Harvard

Em parceria com a Fundação BRAVA.

12 de agosto de 2011

## **Introdução**

No dia 1 de janeiro de 2009 no município do Rio de Janeiro, Eduardo Paes tomou posse como novo prefeito da cidade. Durante sua campanha, ele havia divulgado 83 propostas de governo que foram publicadas no jornal, “O Globo.” A tarefa diante dele era enorme, especialmente considerando os problemas no terceiro mandato do seu antecessor, simbolizados pela epidemia de dengue que ocorreu no Rio em 2008. Dado às péssimas condições dos hospitais públicos, o ex-prefeito foi acusado de negligência criminal e, e subsequente, o candidato do seu partido obteve nas eleições de 2009 somente 3,92% dos votos.

O Rio de Janeiro sofria de muitos problemas em várias áreas além da saúde, como transporte público, infra-estrutura, meio ambiente, e especialmente a segurança pública, com um histórico de alto índice de violência e criminalidade na cidade. Grande parte da população do Rio estava infeliz com a qualidade de vida na cidade, e com a eleição de Eduardo Paes a esperança de uma mudança neste cenário foi renovada.

Antes da chegada do novo prefeito, havia na prefeitura uma cultura de planejamento e entregas de curto prazo e uma carência de metodologia de gestão. Esses dois problemas não eram únicos ao Rio de Janeiro, pois representavam uma tendência geral que afetava muitos governos no Brasil. Através da história do país, a tendência política tinha sido de ganhar votos através de práticas mais imediatistas que não resolviam os problemas fundamentais no longo prazo. Além da falta de políticas de longo prazo, muitos órgãos do governo eram desorganizados, e particularmente dentro da prefeitura, não havia uma estrutura que possibilitasse um trabalho mais estratégico e tecnocrático.

O contexto em que Paes assumiu o cargo era também desfavorável para a implementação de iniciativas mais eficientes devido ao enorme déficit fiscal. Ao assumir a posição de prefeito, o município do Rio tinha um déficit de 200 milhões reais, e isso tornava quase impossível a realização de qualquer investimento nas áreas da cidade com problemas.

## **Passos iniciais**

### O reconhecimento da falta de ferramentas internas

A primeira etapa do processo de transformação da cidade era para o governo reconhecer não somente os problemas que impactavam a vida cotidiana da população, mas também a falta de uma estrutura e uma metodologia dentro da prefeitura para resolver estes problemas de maneira sustentável. Por exemplo, nunca havia sido feito um diagnóstico compreensivo dos problemas dentro de todas as secretarias e tão pouco estabelecido metas para cumprir no longo prazo. Adicionalmente, existia uma falta de motivação nos funcionários públicos de fazer um trabalho de alta qualidade dado

ao fato de não existirem incentivos para tanto. Por exemplo, não existia nenhuma forma de reconhecimento para os funcionários públicos com melhor desempenho na entrega de resultados.

#### A decisão de buscar soluções fora

Devido aos grandes desafios e a necessidade de metodologias modernas de gestão, em vez de olhar para soluções internamente, o governo de Eduardo Paes olhou para fora. Então, um dos primeiros passos foi contratar a consultoria McKinsey & Company para: 1) diagnosticar as áreas prioritárias para o desenvolvimento da cidade naquele momento e seus principais gargalos, e 2) propor uma metodologia e ferramentas de gerenciamento para que o prefeito pudesse alinhar e acompanhar metas e projetos prioritários com cada órgão responsável. Apesar dos benefícios de se contratar uma consultoria externa, devido ao déficit de orçamento e alto custo deste tipo de serviço, o município não tinha recursos suficientes para poder arcar com o projeto. Como alternativa, a prefeitura buscou, criativamente, apoio externo para viabilizar a iniciativa e conseguiu realizá-lo com financiamento de investidores privados em parceria com o MBC - Movimento Brasil Competitivo.

#### A metodologia da consultoria na fase de diagnóstico

O processo do diagnóstico realizado pela McKinsey pode ser dividido em duas etapas. Durante a primeira etapa, uma série de entrevistas foram realizadas, primeiro com pessoas dentro da prefeitura e depois com agentes externos. Todos os secretários e os principais técnicos da prefeitura foram entrevistados, depois, foram realizadas entrevistas com um grupo misto com mais de cem pessoas: empresários, intelectuais, políticos de diversos partidos, a sociedade civil, etc. O nome do programa de entrevistas era “Visão Rio 2020,” e a meta principal dessas entrevistas era descobrir quais eram os principais problemas e qual era a visão deles para a cidade no longo prazo. O maior problema que foi unanimemente identificado pelos entrevistados era a violência e a insegurança. Além das entrevistas feitas pela consultoria, do mesmo modo, uma pesquisa do IBOPE concluiu que 75% da população classificavam a violência e a segurança pública como os problemas mais graves da cidade.

Na segunda etapa uma série de análises foram realizadas, onde os consultores da McKinsey, junto com os secretários e seus técnicos, fizeram *benchmarks* sobre 10 áreas prioritárias (saúde, educação, ordem pública, emprego e renda, transporte, infra-estrutura urbana e meio ambiente, administração pública, assistência social, características da sociedade, e qualidade de vida). Estes *benchmarks* foram criados para quantificar e assim melhor identificar os principais problemas da cidade. Um exemplo de *benchmark* foi a utilização das notas do IDEB (Índice de Desenvolvimento

da Educação Básica) para quantificar a qualidade do ensino básico. Outros exemplos aplicados foram a taxa de mortalidade infantil, o número de homicídios por cada 100.000 habitantes, etc. Estes *benchmarks* numéricos também facilitaram uma comparação entre o desempenho da prefeitura do Rio com o de outras prefeituras do Brasil.

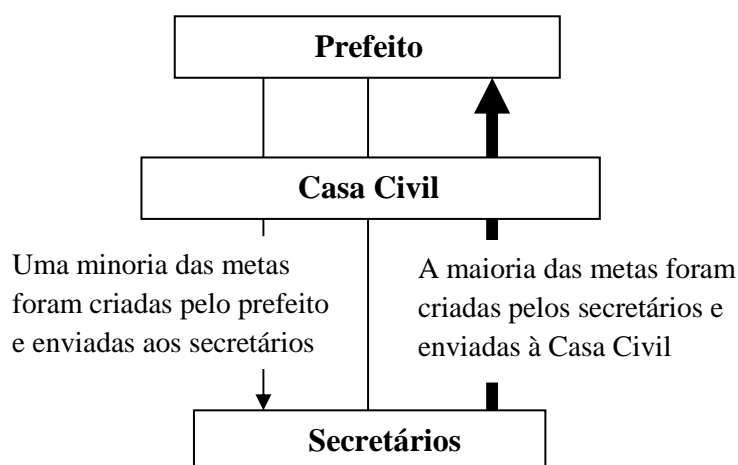
Depois destas duas etapas, a consultoria elaborou um documento onde foram definidos *área por área* os problemas que existiam.

### O processo de estabelecimento das metas

A partir deste diagnóstico e dos compromissos divulgados pelo prefeito, estabeleceram-se metas para serem atingidas. Neste processo, as secretarias tinham grande autonomia para definir suas próprias metas, e o fizeram após diversas discussões entre os secretários e os seus próprios técnicos. Depois de formalizar as suas metas, cada secretaria as enviava para a Casa Civil, que fazia a intermediação para obter aprovação do prefeito. Algumas metas foram delegadas às secretarias pelo próprio prefeito, mas essas metas eram a minoria. Por exemplo, das sete metas da Secretaria de Saúde, somente uma foi demandada pelo prefeito. No total foram estabelecidas 46 metas nas dez áreas prioritárias.

No processo de estabelecimento de metas e depois na fase de implementação, embora fossem realizadas reuniões trimestrais entre o prefeito e os secretários, para facilitar a comunicação constante entre estes atores se utilizou a Casa Civil como órgão centralizador e facilitador no processo. Este modelo está ilustrado abaixo:

**Figura 1: A relação entre os vários órgãos dentro da Prefeitura**



O círculo de pessoas dentro das secretarias que estabeleceram as metas não foi sempre inclusivo, ou seja, nem todos os funcionários públicos foram consultados no estabelecimento de

metas. Na maioria dos casos, esta tarefa foi focada nas lideranças de cada secretaria. De acordo com algumas pessoas entrevistadas, essa não foi uma boa estratégia, porque quem vai de fato implementar o projeto são fundamentalmente os servidores. Enquanto os secretários e os outros líderes na prefeitura deixam seus cargos ao final de seus mandatos, os servidores de carreira permanecem. Como consequência, se os servidores não são envolvidos e não acreditam no processo, é muito mais difícil cumprir as metas, particularmente no longo prazo.

A partir das metas estabelecidas, cada secretaria estruturou alguns projetos que pudessem levá-las ao atingimento das metas. No total, havia 37 projetos, cujo investimento para implementação foi de R\$ 5,7 bilhões. A ênfase dos projetos era nas áreas de saúde, educação e meio ambiente; e a proporção do orçamento total dos projetos dedicados a estas três áreas era de 43%. Também, o foco das iniciativas era nas zonas mais pobres da cidade, por exemplo, 77% do orçamento foi aplicado nas zonas do norte e do sudoeste do Rio.

Um exemplo de programa criado para cumprir algumas metas dentro da Secretaria de Assistência Social foi o programa “Bolsa Família Carioca.” Para reduzir o número de pessoas abaixo da linha da pobreza, este programa cria oportunidades para os jovens carentes encontrarem um trabalho e assistirem às aulas. O programa pretende realizar isso através de subsídios para o transporte, cursos de capacitação, e prêmios financeiros pelo alcance de um determinado desempenho na escola.

### A priorização dos projetos

Depois estabelecerem metas e projetos, era necessário realizar uma priorização dos mesmos para facilitar e estruturar o processo. Nesta etapa a consultoria teve um papel muito importante, introduzindo o conceito de uma análise de custo X impacto. Para cada projeto foram feitas duas matrizes. Na primeira matriz, analisaram-se os custos materiais e os benefícios esperados. Na outra, o tempo e a dificuldade de implementação dos projetos. A partir dessas matrizes, foi feito um *ranking* onde foram priorizados os projetos que tinham o maior impacto com menor custo, tempo e dificuldade de implementação. Com isso, a definição do plano estratégico “Visão Rio 2020” estava concluída.

### **Figura 2: A priorização de alguns projetos**

Prioridade	Nome do Projeto
2	Nota Fiscal Eletrônica
4	Choque de Ordem - Implantação do Corredor de Seguranças em áreas turísticas
	Rio Ambiente de Negócios
	Macro-drenagem de Jacarepaguá
5	Salto da qualidade
	- Reforço escolar
	- Re-alfabetização
	Escolas do Amanhã
	Creches que Educam
	Saúde Presente (TEIAS)
	Reestruturação do Atendimento de Emergência
6	Choque de Ordem - Modernização da Guarda Municipal
	Choque de Ordem - Conservação da cidade
	Saneamento da Zona Oeste
	Aterro Sanitário
	Morar Maravilha
7	Choque de Ordem - Implantação de Câmeras de Vigilância
	Rio Capital da Energia
	Choque de Ordem - Institucionalização das ações de Ordenamento
8	Lapa Legal
	Túnel da Grota Funda
	Choque de Resultados
	Ônibus da liberdade
	Corredor T-5
9	Prefeitura Presente / Rio Cidadão
	Porto Maravilha
10	Planejamento 2020 (obras viárias para futuro)
	Rio Capital da Nova Economia: Tecnologia e P&D
	Rio Capital do Turismo
	Universidade do Servidor
11	Política de mudanças climáticas para o Rio
	Ciclovias na Zona Oeste
	Rio Capital do Call Center e Serviços Terceirizados
	Rio Capital da Moda, Design e Audio Visual
	Centro Maravilha
12	Bairro Maravilha
	Reflorestar para criar a maior floresta urbana do Planeta
	Rio Patrimônio Cultural

Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro.

## A fase de implementação dos projetos

### A redução do déficit - o principal requisito

Antes de iniciar a implementação do plano estratégico definido, a prefeitura do Rio de Janeiro tinha que resolver o problema do déficit no orçamento. Em 2008, a cidade gastou R\$ 2,4 bilhões acima da arrecadação e, por causa disso, sem o equilíbrio fiscal seria impossível investir os 5,7 bilhões de reais necessários para realizar os projetos, cumprir as metas e dar gratificações aos servidores.

Na etapa de redução do orçamento, a equipe da Secretaria de Fazenda desempenhou um papel crítico e fez uma análise detalhada do fluxo de caixa do governo. O modelo utilizado foi bastante eficiente. Foi feita uma análise começando pelos grandes pacotes de gastos da prefeitura (e.g. salários) até pacotes menores (e.g. os contratos que o governo tinha para telefonia, energia elétrica, etc.) e em seguida foram traçadas metas para redução dos gastos que eram desnecessários. Além disso, a equipe da secretaria de Fazenda também focou na melhoria da arrecadação: a Receita Total arrecadada em 2009 atingiu, em valores correntes, cerca de R\$ 11,7 bilhões contra R\$ 10,9 bilhões arrecadados em 2008, atestando-se um crescimento nominal na ordem de 6,5% (fonte: SMF –Pref. RJ). Um dos principais projetos para redução do déficit foi a criação da nota fiscal eletrônica (que estava entre as primeiras prioridades no ranking de projetos da prefeitura), que ajudou a elevar o

nível arrecadação tributária. Depois destas análises e ações para redução de despesas e aumento da receita, em 2009, o déficit anual se transformou num superávit de 900 milhões de reais.

Com isso, a agência Moody's<sup>1</sup> concedeu ao município do Rio o selo de “grau de investimento” – que atesta o baixo risco de endividamento da cidade e, conseqüentemente, provê mais segurança para que ela receba investimentos externos diversos. Graças a este plano de austeridade fiscal durante o primeiro ano, a prefeitura conseguiu dinheiro suficiente para dar continuidade à execução do plano estratégico, com recursos para investir nos projetos definidos e também para arcar com as gratificações acordadas.

#### Estrutura para supervisionar ao projeto

Depois da priorização dos projetos e do plano de austeridade, foi necessário criar um modelo de governança que acompanhasse a evolução das metas e dos projetos. A Casa Civil foi responsável por este acompanhamento por meio de duas estruturas organizadas dentro da secretaria: a primeira foi a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados. Esta subsecretaria é formada por uma equipe de três pessoas com o papel de monitorar o cumprimento das metas. Mensalmente, os membros desta subsecretaria se reúnem com o prefeito para analisar e discutir o andamento das metas em cada secretaria.

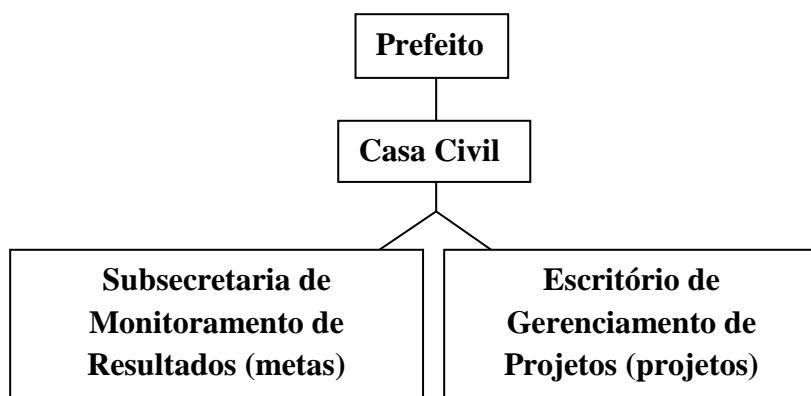
A outra estrutura criada para supervisionar o plano estratégico foi o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), liderado por uma equipe de servidores dentro da Casa Civil, com o objetivo de monitorar os diferentes projetos das secretarias. Para tanto, se utilizou um sistema eletrônico para coletar e guardar as informações, e no processo, os gerentes das 37 iniciativas entravam no sistema semanalmente para preencher as detalhes do andamento dos projetos. Adicionalmente, toda sexta feira a equipe do EGP analisava estes dados e elaboravam um relatório (“*one page report*”) que era apresentado ao prefeito toda segunda-feira. Nestas reuniões eram discutidos os pontos críticos de cada iniciativa.

A diferença essencial entre estas duas entidades é que o EGP acompanha os projetos, e a Subsecretaria de Monitoramento dos Resultados acompanha as metas. A estrutura de supervisão é ilustrada em baixo:

---

<sup>1</sup> Moody's é uma das principais agências de rating (avaliação de crédito), que realiza ratings de crédito, pesquisa e análise de risco, contribuindo para a transparência e integração dos mercados financeiros.

**Figura 3: O papel dos dois corpos criados para supervisionar os projetos**



#### A estrutura de avaliação das metas

O painel abaixo ilustra como era feita na prática a dinâmica de acompanhamento das metas de cada área prioritária. Este é um sistema freqüentemente utilizado no setor privado, mas ainda em recente uso no setor público. Ao lado de cada meta, se colocava uma das três cores: vermelho, amarelo e verde para indicar seu status. Com metas claras, planos de ação e projetos direcionados para o atingimento destas metas, o painel era alimentado mensalmente com os dados de execução, tornando-se um modelo excelente para monitoramento de resultados e apoio na tomada de decisões estratégicas dentro da prefeitura.

**Figura 4: A estrutura que se usou para avaliar o cumprimento das metas**

#### Proposta de painel de controle geral das Metas Setoriais- Exemplo para Secretaria de Transportes

- OK
- Questões pendentes
- Com problemas

	Metas	Status
<b>Trânsito</b>	▪ Reduzir em 20% o tempo de viagem para os 20 principais percursos da cidade até 2012	<span style="color: red;">●</span>
	▪ Reduzir em 15% o gasto médio dos usuários de transporte público a partir de 2010	<span style="color: green;">●</span>
	▪ Reduzir a taxa de mortalidade no trânsito em até 40% até 2012	<span style="color: yellow;">●</span>
	▪ Implantar até 2012, para o transporte público, um sistema tarifário onde se possa pegar até 3 transportes dentro de 3 horas com um único bilhete	<span style="color: red;">●</span>
	▪ Aumentar a satisfação da população em relação aos serviços de transporte público, de forma a se obter um aumento de 10 p.p. no percentual de avaliações muito bom e bom até 2012	<span style="color: green;">●</span>
	▪ Implantar o Corredor T5 até 2012	<span style="color: yellow;">●</span>
	<b>Questões chave</b>	
	▪ TBD	
	▪ TBD	

FONTE: McKinsey

0

#### A introdução de incentivos

Com o intuito de motivar e reconhecer os funcionários da prefeitura com base no atingimento das metas acordadas, foram criadas duas estratégias para incentivo: o décimo - quarto salário, e prêmios para os melhores funcionários.

Com respeito ao décimo - quarto salário, todos os funcionários de uma secretaria receberiam este bônus se a secretaria tivesse um resultado positivo. Esta prática de dar gratificação por bons resultados foi promulgada através de um decreto<sup>2</sup> assinado pelo prefeito. Cada meta tinha um peso diferente na avaliação da secretaria e a nota da mesma era calculada pela média ponderada das notas das suas metas. Se a nota global ultrapassasse um determinado número – definido pela Casa Civil em conjunto com cada secretaria – os funcionários recebiam o bônus. Um exemplo deste cálculo pode ser visto abaixo no caso da avaliação da Secretaria de Urbanismo. Neste caso, embora uma meta não tenha sido cumprida (meta #3), os funcionários desta secretaria receberam o bônus, pois o cumprimento das outras metas compensou o não cumprimento da meta #3.

**Figura 5: A avaliação da Secretaria de Urbanismo**

### URBANISMO

Nº	Descrição	Fonte	Unidade de medida	Valor de referência	Data de referência	Peso	Meta (2010)	Realizado	Nota
1	Garantir que 50% dos pedidos de licença dos projetos de grande porte na região do Porto sejam analisados em até 10 dias	SMU	% de pedidos analisados	Média 15 dias	2009	20%	50%	95,45%	Verde
2	Garantir que 80% dos pedidos de licença vinculados à política habitacional sejam analisados em até 7 dias.	SMU	% de pedidos analisados	10 dias	2009	20%	80%	91,91%	Verde
3	Gerar receita de R\$150 Milhões com a regularização das construções executadas sem licença, mediante benefício da LC nº 99/09	SMU	R\$ Milhões	ND	ND	20%	150	85,80	Vermelho
4	Garantir que 80% dos atendimentos das denúncias efetuadas por guias de ocorrência sejam analisadas em até 15 dias	SMU	% denúncias atendidas	Média 30 dias	2009	20%	80%	88,36%	Verde
5	Regularização de 2.000 unidades habitacionais em AEIS	SMU	unidade	ND	2009	20%	2000	2.711	Verde

**Nota: 8,0**

Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro

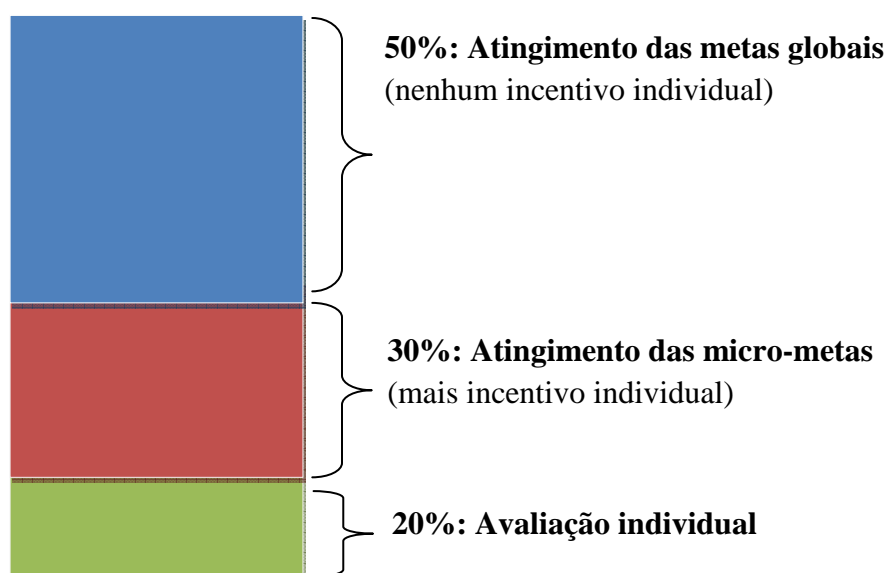
<sup>2</sup> Decreto nº 33887 de 2 de Junho de 2011: Regulamenta o processo de fixação de metas e de indicadores de desempenho para os Órgãos da Administração Direta do Município do Rio de Janeiro, a serem objeto de Acordos de Resultados e disciplina, para fins de premiação, a gratificação prevista no art. 119, inciso IV, da Lei Municipal nº 94/1979.

Um dos desafios deste sistema foi o “problema do carona”, em inglês *“free-rider problem”*. Uma analogia do *“free-rider problem”* que se pode aplicar neste contexto é um projeto de um grupo de seis pessoas onde cinco pessoas trabalham e a sexta não. Este problema se aplica também no contexto do cumprimento das metas, porque alguns funcionários podem não querer contribuir e aproveitar de uma maneira injusta do trabalho dos demais.

Uma estratégia que se utilizou com sucesso na Secretaria Municipal de Saúde para combater o *“free-rider problem,”* foi que todas as metas principais se dividiram em micro-metas que foram desdobradas para cada área da secretaria. Esta estratégia de quebrar as metas em níveis menores incentiva cada funcionário a trabalhar mais e em equipe.

No caso de todas as secretarias da prefeitura, se a meta macro foi atingida, dos fundos que a secretaria receberia da prefeitura como prêmio, 50% deveriam ser distribuídos automaticamente a todos os funcionários como o décimo - quarto salário. Depois, cada secretaria tinha a liberdade de distribuir os outros 50% como quisesse. A Secretaria de Saúde implementou um modelo eficiente para distribuir os demais 50% do: 30% dependia do cumprimento das micro-metas, e 20% dependia de uma avaliação individual. Então, cada funcionário era incentivado a trabalhar para poder receber os outros 50% do bônus. Este conceito está ilustrado abaixo:

**Figura 6: A remuneração variável para incentivar o cumprimento das metas na Secretaria de Saúde**



É importante mencionar que se instituiu também um sistema para dar um maior bônus se a meta foi superada em um determinado nível. Por exemplo, no caso da meta de reduzir em 15% o gasto médio dos usuários de transporte público, se a redução alcançada atingisse 30% em vez de

somente 15%, os funcionários da secretaria receberiam uma gratificação maior. Sem esta prática, não haveria incentivos financeiros para superação das metas.

Além de dar a bonificação financeira, a segunda estratégia para introduzir a meritocracia dentro da prefeitura do Rio de Janeiro e incentivar o cumprimento das metas foi premiar os melhores funcionários públicos. Antes do prefeito Eduardo Paes ser eleito, não havia quase nenhuma forma de reconhecimento do trabalho dos servidores que se destacavam, e muitos deles estavam desmotivados.

Então, após um ano de acompanhamento das metas neste sistema, no dia 15 de junho de 2011 foi realizada uma cerimônia no teatro Carlos Gomes onde foi anunciada a premiação de 2000 servidores. O prefeito participou pessoalmente desta cerimônia, conforme fotos abaixo:

**Figura 7: Cerimônia de Premiação 2010**



Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro

## **Desafios no processo de modernização da gestão**

### A mudança de cultura

O maior desafio enfrentado em todo este processo foi a mudança de cultura na prefeitura. Essa era a primeira vez na história da cidade que se estabeleceram metas e que foi feito um plano de ação de longo prazo para cumpri-las. Todas as pessoas que foram envolvidas neste processo e que foram entrevistadas para este estudo de caso mencionaram que um dos maiores desafios foi a resistência das pessoas à implementação da nova metodologia. Em particular, muita gente estava contra a remuneração variável e a idéia de avaliar cada funcionário. Entretanto, após comprovarem que a metodologia poderia beneficiá-las e auxiliar no atingimento de melhores resultados, o paradigma foi quebrado e a grande maioria dos envolvidos aderiu ao modelo.

### O planejamento das metas

Outro problema grande que ocorreu foi durante o estabelecimento das metas. Durante este processo, algumas metas não eram realistas para o prazo estabelecido. Primeiro, algumas metas

buscavam “fazer demais” e ficavam um pouco utópicas devido à falta de planejamento. Também, embora algumas metas parecessem fáceis de cumprir, o cumprimento destas metas dependia de atores fora da secretaria. Um exemplo na Secretaria de Transporte é a Transcarioca<sup>3</sup>, onde a prefeitura dependia 100% de recursos do governo federal. Por conta da burocracia na esfera federal, houve um ano de atraso sem culpa da secretaria. Porém, depois da experiência do último ano, a capacidade de cada secretaria de diagnosticar, definir metas e criar iniciativas para atingi-las melhorou significativamente.

#### A dificuldade de avaliar o impacto dos projetos

Um problema comum em muitos programas é o problema de causalidade na sua avaliação. Particularmente no caso de projetos do governo, é difícil isolar os efeitos dos projetos da causa de exterioridades como a economia nacional, os projetos do governo federal, etc. Por exemplo, numa entrevista com a Secretaria de Fazenda Eduarda La Rocque, ela mencionou que “é difícil isolar o efeito econômico do processo de modernização de gestão sobre arrecadação.” Este problema pode também causar injustiças na distribuição do décimo - quarto salário, porque existe a possibilidade de uma secretaria que não trabalhou ativamente para cumprir as suas metas se beneficiar de um contexto externo favorável e receber o bônus; por outro lado, é possível que uma secretaria que trabalhou de uma maneira muito dura e disciplinada para cumprir as metas não consiga atingi-las pelo mesmo motivo.

#### A inclusão de funcionários de níveis hierárquicos mais baixos

Um dos desafios para o futuro é a inclusão dos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos no processo. É crítico ter o apoio destas pessoas, porque são eles que dia a dia estão prestando serviço à população, e o êxito de qualquer programa de melhoria da gestão em última análise vai depender da motivação deles. Embora tenham sido criados incentivos para eles como prêmios e o décimo - quarto salário, o próximo passo será incluí-los no processo de planejamento das metas e dos projetos. O objetivo é de fazê-los sentir que são uma parte integral do programa em vez de somente executá-lo sem ter o domínio da concepção e dos objetivos primários dos mesmos.

#### A pressão de entregar benefícios de curto prazo

---

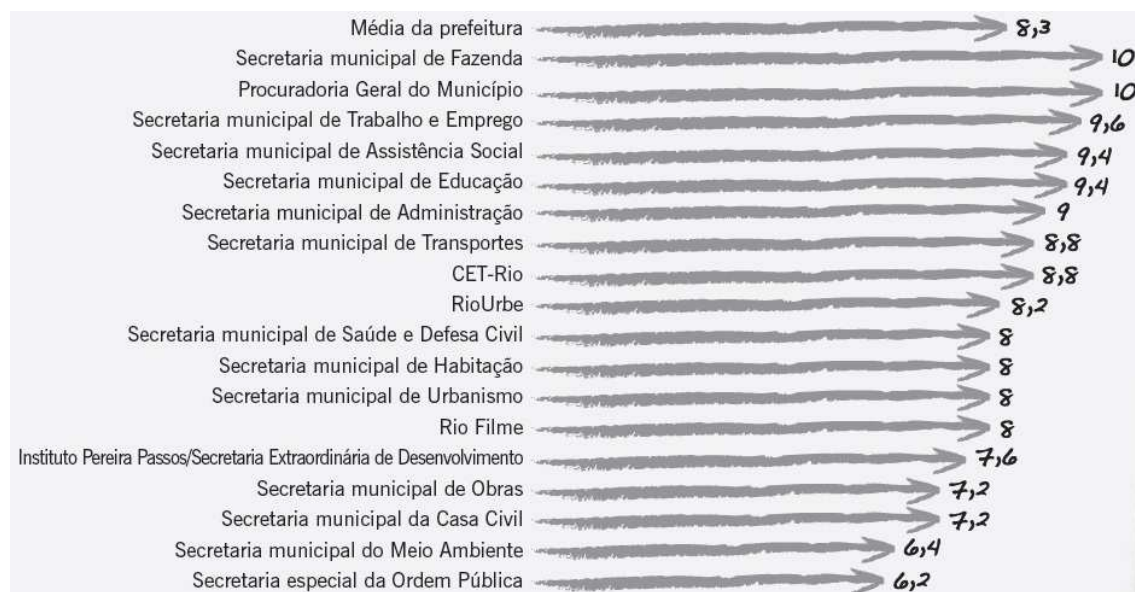
<sup>3</sup> A Transcarioca é um corredor expresso exclusivo para ônibus articulados que vai ligar a Barra da Tijuca ao Aeroporto Internacional Tom Jobim, na Ilha do Governador, Rio de Janeiro.

Um dos problemas maiores em fazer um projeto assim é a pressão do eleitorado para estabelecer iniciativas de curto prazo. Infelizmente, em projetos como a melhoria da gestão no Rio, os resultados não são imediatos e não têm tanto potencial de gerar grande exposição no curto prazo como as políticas populistas. Uma importante ação neste caso é sempre se adotar a transparência, divulgando bem as iniciativas e envolvendo a população do processo de melhoria da gestão pública. Na medida em que a população se conscientiza sobre o trabalho realizado, maior será a percepção do valor agregado em seu cotidiano.

## Resultados

No primeiro ano, 75% das metas propostas foram atingidas, e a qualidade de vida no Rio vem melhorando. Além dos resultados para a população, um dos principais legados deste projeto foi a metodologia introduzida na gestão pública do Rio de Janeiro. Abaixo estão as notas de cada secretaria em 2010:

**Figura 8: As notas de cada secretaria no ano 2010**



A partir do segundo ano, o projeto de melhoria de gestão pôde ser implementada com mais facilidade, porque já tinha um parâmetro e a aceitação das pessoas foi muito maior. No segundo ano, muitos dos erros cometidos no ano anterior puderam ser evitados, começava a ser mais fácil planejar metas realistas e programa eficientes para cumprir os objetivos da prefeitura.

## 3 fatores críticos pelo sucesso do programa

### O envolvimento do prefeito

Um dos fatores críticos pelo sucesso deste projeto foi a dedicação do prefeito e o fato dele se envolver pessoalmente e periodicamente no projeto. A disciplina dele como líder principal no acompanhamento das metas e projetos era muito grande, o que permitiu que o modelo de acompanhamento de reuniões semanais fosse possível. Nestas reuniões, depois de discutir com os membros do Escritório de Gerenciamento de Projetos e ler o relatório preparado por este grupo, o prefeito se envolvia pessoalmente para intervir nos principais desafios. O prefeito ligava aos secretários responsáveis pelos projetos que mais apresentavam desafios para entender o que precisava ser feito; e este nível de envolvimento e disciplina do prefeito serviu de exemplo para todos e ajudou muito a garantir seriedade em todo o trabalho executado.

O prefeito também demonstrou muita coragem, pois decidiu divulgar publicamente o plano de metas no jornal e na internet, e isso criou muitas expectativas entre os cariocas. Estas expectativas criaram uma grande pressão que foi em parte responsável pelo sucesso do programa de modernização da gestão.

#### A contratação da consultoria externa

A contratação de uma consultoria foi um passo muito positivo por quatro motivos. Primeiro devido à decisão de se contratar uma empresa renomada em todo o mundo, trazendo assim legitimidade em todo o processo. Segundo, essa iniciativa trouxe à prefeitura uma metodologia de planejamento de longo prazo, que não existia na cidade até então. Terceiro, a contratação de uma organização privada que não tinha envolvimento com os órgãos públicos evitaria disputas de poder dentro das secretarias. As pessoas não se sentiam ameaçadas e estavam mais dispostas a colaborar com a consultoria porque sabiam que a mesma ficaria seis meses e depois iria embora. Finalmente uma organização como McKinsey foi crítica no sucesso do programa porque era imparcial. Não existia pressão política sobre a consultoria de dizer o que as pessoas queriam ouvir, e seria possível falar de uma maneira crítica sobre os problemas no Rio e os planos para o futuro.

#### A estrutura de incentivos

O terceiro fator que foi crítico para o sucesso do programa de reformas foi a estrutura de incentivos descrita anteriormente. A introdução de gratificações baseadas no atingimento de metas e o reconhecimento do desempenho dos servidores em destaque garantiram a sustentação ao processo de modernização da gestão no município do Rio de Janeiro e trouxe uma nova cultura de trabalho.

Um exemplo do potencial dos incentivos de motivar a melhoria de serviços é o caso da companhia Rio Luz. Uma das responsabilidades desta companhia era de trocar os bulbos nas

lanternas da rua que haviam queimado, e o tempo de espera desde o momento da abertura de um chamado até o momento quando se trocava o bulbo era de geralmente 15 dias. Então, a prefeitura criou um prêmio para os servidores da Rio Luz, se o tempo médio de espera caísse para 72 horas. Depois de alguns meses, o tempo de espera caiu de 15 dias para somente uma semana, e depois de introduzir um novo plano de ação (trocar os bulbos antes de queimarem) o tempo de espera caiu para 72 horas.

### **O próximo passo: como institucionalizar o processo**

Pensando no futuro, um dos maiores desafios é institucionalizar este processo de gestão e assegurar que voltem à situação de antes, particularmente com trocas de governo. Buscando solucionar isto, primeiro a prefeitura criou um decreto para institucionalizar o processo de meritocracia na distribuição do décimo - quarto salário como bônus. Adicionalmente, existe um projeto para escrever uma lei que abriria um concurso público para criar em cada secretaria, órgãos parecidos com o Escritório de Gerenciamento de Projetos e a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados. A criação desta estrutura dentro de cada secretaria e a contratação de servidores de carreira por concurso público para preencher estes postos, ajudaria não somente a melhorar a supervisão e o cumprimento das metas, mas também a introduzir mais continuidade no processo.

### **Conclusão**

A conclusão principal que se pode tirar deste estudo de caso é que projetos de melhoria de gestão são muito potentes para elevar a qualidade da administração pública. O programa desenvolvido no Rio é perfeitamente aplicável a outros governos no Brasil e no mundo, e seguindo essa estratégia, qualquer cidade pode realizar verdadeiras mudanças boas ao longo prazo para a vida dos cidadãos.

A pergunta principal que surge ao final deste estudo de caso é, *por que o modelo usado no Rio ainda não é utilizado com mais frequência em outros governos?* Nas entrevistas realizadas para este estudo, a resposta mais comum relacionava à falta de vontade política. Embora este tipo de projeto tenha o potencial de ajudar a melhorar a vida das pessoas no longo prazo, o maior desafio é encontrar políticos que adotem este tipo de programas ao invés daqueles focados em entregas de curto prazo, e que podem trazer mais votos nas eleições.

Porém, existe muita esperança para o futuro, porque, como disse um membro da Casa Civil durante as entrevistas deste estudo, “a melhoria de gestão começou a estar na moda.” Diferentes políticos começaram a perceber que fazer uma boa gestão gera resultados políticos, e durante os

últimos 10 anos no Brasil tiveram projetos similares ao projeto da Prefeitura do Rio nos governos de Belo Horizonte, Curitiba, e Porto Alegre. Agora é somente uma questão de tempo para que as práticas do setor privado, de se adotar metas e introduzir meritocracia se tornem populares dentro da administração pública e comecem a gerar resultados em grande escala em todo o Brasil.

### **O papel da Fundação BRAVA**

A Fundação BRAVA apoiou esta iniciativa no Estado do Rio de Janeiro, junto com parceiros privados, e acredita na introdução de ferramentas modernas de gestão no setor público como fator fundamental na obtenção de melhores resultados sociais e na geração de exemplos no nosso país. Esperamos que o exemplo da Prefeitura do Rio de Janeiro possa inspirar o surgimento de mais iniciativas com alto potencial de impacto para a sociedade brasileira.

## Bibliografia

### Entrevistas Pessoais com Equipes da:

Fundação BRAVA  
 Mckinsey&Company  
 Secretaria Municipal da Casa Civil  
 Secretaria Municipal de Educação  
 Secretaria Municipal da Fazenda  
 Secretaria Municipal de Ordem Pública  
 Secretaria Municipal de Saúde

### Documentos na Internet

CVL - Secretaria Municipal da Casa Civil. Acordos de Resultados. Acesso em: 26 de julho de 2011.  
 <<http://www.rio.rj.gov.br/web/cvl/exibeconteudo?article-id=1820528>>

Decreto nº 33887 de 2 de Junho de 2011 - Regulamenta o processo de fixação de metas e de indicadores de desempenho para os Órgãos da Administração Direta do Município do Rio de Janeiro, a serem objeto de Acordos de Resultados e disciplina, para fins de premiação, a gratificação prevista no art. 119, inciso IV, da Lei Municipal nº 94/1979. Acesso em: 01 de agosto de 2011.  
 <<http://200.141.78.79/dlstatic/10112/901412/DLFE-228862.pdf/Decreto33887.pdf>>

Lima, Samantha. Eduarda La Rocque manda no cofre do Rio. 10 de maio de 2011. Acesso em: 26 de julho de 2011.  
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0991/noticias/ela-manda-no-cofre-do-rio>>

Prefeitura do Rio de Janeiro. Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009 – 2012. Acesso em: 26 de julho de 2011.  
 <[http://200.141.78.79/dlstatic/10112/126674/DLFE-2713.pdf/planejamento\\_estrategico\\_site.pdf](http://200.141.78.79/dlstatic/10112/126674/DLFE-2713.pdf/planejamento_estrategico_site.pdf)>

Schmidt, Selma, Victor, Duilo (O Globo). Nas metas da prefeitura, arrecadacao tem nota 10 em cumprimento de objetivos e SEOP aparece em último lugar. 18 de maio, 2011. Acesso em: 15 de julho de 2011.  
 <<http://oglobo.globo.com/rio/mat/2011/05/18/nas-metas-da-prefeitura-arrecadacao-tem-nota-10-em-cumprimento-de-objetivos-seop-aparece-em-ultimo-lugar-924493496.asp>>

Secretaria Municipal de Fazenda (Prefeitura do Rio de Janeiro). Relatório de Transparência Fiscal – exercício 2009. Abril de 2010  
 <<http://200.141.78.78/dlstatic/10112/766525/DLFE-194202.pdf/RelatorioTransparenciaFiscal2009.pdf>>

Villela, Flávia. Prefeitura do Rio lança plano de metas de gestão até 2012. 7 de dezembro de 2009. Acesso em: 15 de julho de 2011.  
 <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2009-12-07/prefeitura-do-rio-lanca-plano-de-metas-de-gestao-ate-2012>>