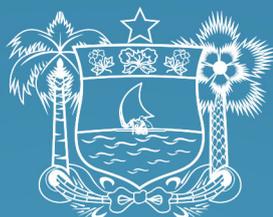


Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN

Secretaria do Trabalho, da Habitação  
e da Assistência Social - SETHAS



**GOVERNO**  
**DO RIO GRANDE DO NORTE**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E REALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DAS CENTRAIS DO CIDADÃO

**PRODUTO 01**  
**PLANO DE TRABALHO**



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO**  
**CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



# **GOVERNO**

## **DO RIO GRANDE DO NORTE**



**GRUPO BANCO MUNDIAL**



**GOVERNO  
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.

# Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças

Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte

## **Planejamento Detalhado do Trabalho**

**20 de Janeiro de 2017**

--

**[www.kpmg.com/BR](http://www.kpmg.com/BR)**

KPMG Consultoria

Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 6º andar – Torre A

04711-904 – São Paulo/SP – Brasil

Caixa Postal 79518

Telefone 55 (11) 3940-1500, Fax 55 (11) 3940-1501

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

São Paulo, 20 de Janeiro de 2017

Sr. Gustavo Nogueira

Centro Administrativo do Estado

Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças

BR 101, Km 0, Lagoa Nova, Natal/RN - Brasil

Prezado Senhor:

Com referência a nossa proposta para prestação de serviços profissionais do **Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão**, acordada com a **Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social – SETHAS**, conforme Solicitação de Propostas SDP N° 79/2016, apresentamos a seguir o relatório com o **Planejamento Detalhado do Trabalho**.

Nesta oportunidade, gostaríamos de agradecer a cooperação dos serviços envolvidos no desenvolvimento do trabalho.

Colocamo-nos ao inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

João Laercio Silvério

*Management Consulting*

*Sócio*

# Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução .....                            | 4  |
| 2. Contextualização .....                      | 5  |
| 3. Objetivo e Escopo .....                     | 6  |
| 4. Detalhamento das Atividades do Projeto..... | 8  |
| 5. Metodologias e Ferramentas de Suporte.....  | 14 |
| 6. Gerenciamento do Projeto .....              | 18 |
| 7. Estrutura Organizacional do Projeto.....    | 22 |
| 8. Atribuições e Responsabilidades.....        | 23 |
| 9. Anexos .....                                | 25 |

# Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Estrutura das Fases do Projeto.....                             | 6  |
| Figura 2 - Cronograma de Trabalho.....                                     | 7  |
| Figura 3 – Atividade 1: Plano de Trabalho.....                             | 8  |
| Figura 4 - Atividade 2: Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão..... | 9  |
| Figura 5 - Atividade 3: Plano Estratégico e Redesenho Organizacional.....  | 11 |
| Figura 6 - Atividade 4: Detalhamento do Modelo de Gestão.....              | 12 |
| Figura 7 - Atividade 5: Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos.....  | 13 |
| Figura 8 - Atividade 6: Apoio à Implantação da Proposta.....               | 13 |
| Figura 9 - Metodologia de Gerenciamento de Projetos.....                   | 15 |
| Figura 10 - Metodologia de Gestão da Mudança.....                          | 15 |
| Figura 11 - Metodologia de Melhoria no Atendimento ao Cidadão.....         | 16 |
| Figura 12 - Estágio da Capacidade dos Processos.....                       | 16 |
| Figura 13 - Análise de Maturidade.....                                     | 17 |
| Figura 14 - Cronograma do Projeto - Atividade 1.....                       | 18 |
| Figura 15 - Cronograma do Projeto - Atividade 2.....                       | 19 |
| Figura 16 - Cronograma do Projeto - Atividade 3.....                       | 20 |
| Figura 17 - Cronograma do Projeto - Atividade 4.....                       | 20 |
| Figura 18 - Cronograma do Projeto - Atividade 5.....                       | 21 |
| Figura 19 - Cronograma do Projeto - Atividade 6.....                       | 21 |
| Figura 20 - Estrutura Organizacional do Projeto.....                       | 22 |
| Figura 21 - Integração Entre os Envolvidos.....                            | 23 |

# 1. Introdução

O presente documento foi desenvolvido com o intuito de apresentar o Planejamento Detalhado do Trabalho para o Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão do Estado do Rio Grande do Norte.

Nessas semanas iniciais de projeto, a KPMG conduziu reuniões de partida com a equipe da SETHAS e da UGP para apresentação do escopo e a metodologia de desenvolvimento do trabalho e para alinhamento de expectativas em relação aos produtos previstos e às responsabilidades de cada parte.

Assim, este relatório contém todo o plano de trabalho detalhado, incluindo o detalhamento das atividades, o planejamento de execução do projeto, a designação das equipes, as principais metodologias e ferramentas a serem empregadas.

Esse documento foi criado e desenvolvido pela KPMG, exclusivamente para a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social – SETHAS. É vedada a sua reprodução parcial ou total, bem como sua distribuição a pessoas ou organizações externas às operações da SETHAS sem a expressa autorização de ambas. A divulgação, reprodução ou permissão de consulta a terceiros externos à empresa, empregados não autorizados ou qualquer outro ato que leve a revelação do seu conteúdo, sem a aprovação de ambas, implicará na responsabilidade de quem assim proceder, com os decorrentes ônus civis e penais.

## 2. Contextualização

As Centrais do Cidadão são espaços públicos criados através do decreto nº 13.403 de 07 de julho de 1997, que tem como objetivo prestar ao cidadão um atendimento de qualidade, eficiente e eficaz, oferecendo-lhe de forma integrada, um conjunto de serviços públicos essenciais e centralizados geograficamente em um único espaço, em local de fácil acesso à população. Foi concebido como uma forma alternativa para se descentralizar serviços da estrutura administrativa tradicional dos diversos órgãos e, ao mesmo tempo, integrá-los de forma racional por meio de parcerias entre as esferas públicas estadual, federal, municipal e a iniciativa privada.

Atualmente existem 20 (vinte) Centrais do Cidadão, distribuídas em diferentes municípios do Estado (Natal, Parnamirim, Mossoró, Currais Novos, Pau dos Ferros, Alto do Rodrigues, Apodi, Caicó, Nova Cruz, Assú, João Câmara, São José de Mipibu, Santa Cruz, Alexandria, São Paulo do Potengi, Caraúbas, Ceará Mirim e Macaíba). Estas centrais realizaram no ano de 2015 cerca de 5.249.759 (Cinco milhões duzentos e quarenta e nove mil setecentos e cinquenta e nove) atendimentos, tendo uma média mensal de 437.479 (Quatrocentos e trinta e sete mil quatrocentos e setenta e nove) atendimentos.

Considerando a importância das Centrais do Cidadão para a população do Estado do Rio Grande do Norte, o governo do Estado lançou um projeto para revitalização das agências existentes e expansão de suas unidades. Sendo assim, a elaboração de um plano estratégico e o realinhamento organizacional destas organizações, que permita a identificação dos principais gargalos existentes na prestação dos serviços, bem como a elaboração de um modelo de gestão que possa garantir a sustentabilidade destes serviços é indispensável. Para o atendimento dessas demandas a SETHAS necessita do apoio de uma consultoria especializada, que permita o aporte de metodologias e técnicas convenientemente testadas no contexto nacional e adequadas à natureza dos problemas enfrentados.

## 3. Objetivo e Escopo

São objetivos específicos da contratação:

- O apoio à elaboração de um planejamento estratégico para construção das Centrais do Cidadão no Estado do Rio Grande do Norte;
- A definição e desenho de um conjunto de ajustamentos organizacionais necessários à implantação do plano estratégico, incluindo e enfatizando a integração entre as centrais de atendimento ao cidadão e a Secretaria do Trabalho e Assistência Social;
- Recenseamento dos servidores lotados nas centrais do cidadão e redimensionamento das funções e gratificações;
- Melhoria e ampliação dos serviços prestados à população do Estado pelas centrais.

O projeto está estruturado nas fases abaixo:



Figura 1 - Estrutura das Fases do Projeto.

Os produtos finais serão entregues conforme a seguir:

- Plano de trabalho:
  - Relatório do planejamento detalhado do trabalho.
- Avaliação situacional das Centrais do Cidadão:
  - Análise da situação atual das Centrais do Cidadão.
- Plano estratégico e redesenho organizacional:
  - Modelo conceitual, plano estratégico e alternativas de desenho organizacional.
- Detalhamento do modelo de gestão:
  - Modelo de gestão e custeio e regimento interno das Centrais.
- Elaboração de leis e regulamentos requeridos:
  - Minutas e instrumentos legais.
- Apoio à implantação da proposta:
  - Relatório final.

Para cumprimento destas frentes de trabalho, a KPMG seguirá o seguinte cronograma de trabalho, de acordo com as etapas do projeto.

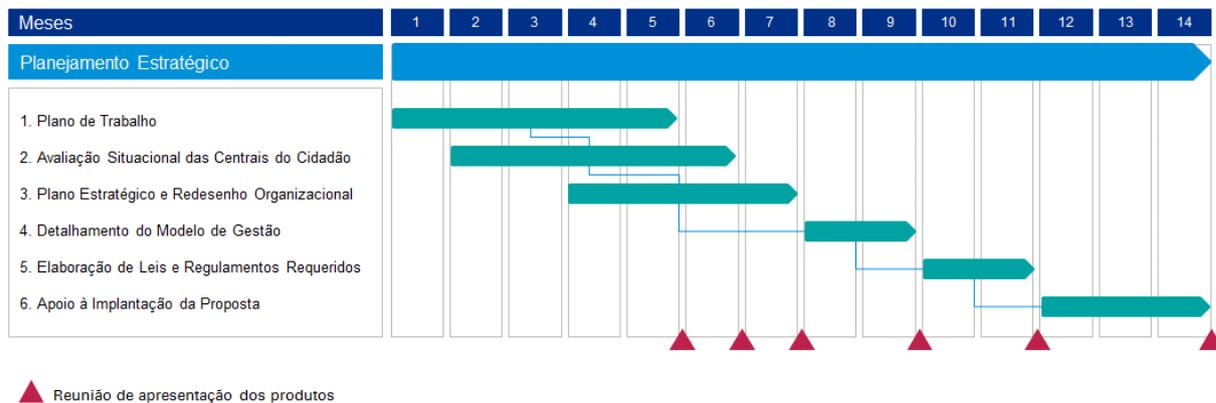


Figura 2 - Cronograma de Trabalho.

## 4. Detalhamento das Atividades do Projeto

Este capítulo visa detalhar as atividades previstas no Plano Detalhado do Trabalho. As atividades foram detalhadas conforme edital, assim como os prazos de entrega dos produtos apresentados nas figuras a seguir.

### Atividade 1 - Planejamento Detalhado do Trabalho

| Atividade   |
|---|
| <b>1. Plano de Trabalho</b>   |
| 1.1. Definição do Modelo de Governança do Projeto                                   |
| 1.2. Planejamento detalhado do Projeto  |
| 1.3. Detalhamento do Plano de Comunicação do Projeto                                |
| 1.4. Detalhamento da agenda de eventos do Projeto com horizonte de pelo menos 1 mês |
| 1.5. Implementação da Governança com a participação dos devidos representantes KPMG |
| 1.6. Detalhamento do Kickoff do projeto   |
| 1.7. Realização do Kickoff do Projeto (reunião de partida)                          |
| 1.8. Elaboração do relatório do Planejamento Detalhado do Trabalho                  |
| 1.9. Submeter o relatório para aprovação do Comitê                                  |
| 1.10. Identificar ressalvas / alterações no relatório                               |
| 1.10. Realizar ressalvas / alterações no relatório                                  |
| 1.11. Submeter o relatório de Planejamento Detalhado do Trabalho                    |
| 1.12. Emitir Termo de Recebimento do Produto  |

Figura 3 – Atividade 1: Plano de Trabalho.

Nessa primeira atividade será realizada uma reunião de partida com a equipe da SETHAS e da UGP visando a apresentação pelos consultores do Plano de Trabalho detalhado para execução dos serviços, incluindo o escopo dos trabalhos, metodologia e cronograma proposto. Os elementos apresentados deverão ser analisados e discutidos conjuntamente pelos envolvidos, devendo-se promover eventuais ajustes no plano de trabalho proposto, definindo-se e validando o trabalho a ser executado, bem como os papéis e responsabilidades dos consultores, da SETHAS e da UGP para realização dos trabalhos.

Como parte dessa atividade, serão explorados pelos consultores junto a SETHAS e os responsáveis pela coordenação das Centrais do Cidadão, a forma atual de organização e funcionamento, a base legal, a estrutura de pessoal, e outros elementos que permitam uma configuração básica do que são, como se organizam e operam as Centrais, seus problemas e desafios principais.

Dentre as responsabilidades da SETHAS e da UGP devem ser definidas as formas como os contratantes promoverão o acesso dos consultores às informações e às pessoas e autoridades que deverão ser entrevistadas e mobilizadas para participar das oficinas de trabalho. O agendamento dessas atividades e acessos serão de responsabilidade da SETHAS, que indicará um coordenador para os trabalhos e com o qual os consultores se relacionarão.

Dessa atividade resultará a entrega pelos consultores do **Produto 1 – Relatório do Planejamento Detalhado dos Trabalhos** para Elaboração do Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão.

## Atividade 2- Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão

| Atividade   |
|---|
| <b>2. Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão</b>   |
| 2.1. Oficina com servidores de referência das Centrais e representantes da SETHAS, Secretarias e Entidades com Serviços prestados nas Centrais do Cidadão |
| 2.2. Realização de entrevistas internas   |
| 2.2.1. Visitas às Centrais do Cidadão   |
| 2.2.2. Visitas às Secretarias e Entidades Convenientes de serviços prestados através das Centrais   |
| 2.3.1. Entrevista com Governador do Estado do Rio Grande do Norte   |
| 2.3. Realização de entrevistas externas   |
| 2.3.2. Entrevista com Personalidade 1 (a ser definida pela SETHAS)  |
| 2.3.3. Entrevista com Personalidade 2 (a ser definida pela SETHAS)  |
| 2.3.4. Entrevista com Personalidade 3 (a ser definida pela SETHAS)  |
| 2.3.5. Entrevista com Personalidade 4 (a ser definida pela SETHAS)  |
| 2.4. Consulta à sociedade via internet  |
| 2.5. Levantamento dos servidores lotados nas Centrais do Cidadão  |
| 2.6. Elaboração do relatório de Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão   |
| 2.7. Submeter o relatório para aprovação do Comitê  |
| 2.8. Identificar ressalvas / alterações no relatório  |
| 2.9. Realizar ressalvas / alterações no relatório   |
| 2.10. Submeter o relatório de Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão   |
| 2.11. Emitir Termo de Recebimento do Produto  |

Figura 4 - Atividade 2: Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão.

Esta atividade compreenderá um conjunto de subatividades, adiante especificadas, tendo por objetivo promover uma Análise da Situação Atual da Organização e Funcionamento das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte, incluindo uma análise diagnóstica da situação e levantamento de expectativas das autoridades e sociedade quanto à evolução desejada das Centrais do Cidadão. Serão desenvolvidas para tanto as subatividades apresentadas em seguida.

### **Oficina com Servidores de Referência das Centrais e representantes da SETHAS, Secretarias e Entidades com serviços prestados nas Centrais do Cidadão**

Considerando-se os prazos exíguos para os trabalhos, propõe-se realizar como atividade inicial da fase de análise e avaliação uma Oficina de Trabalho na cidade de Natal, contando com a participação de servidores de referência das Centrais, envolvendo centrais de grande, médio e pequeno porte distribuídas geograficamente no Estado, bem como representantes da SETHAS e das secretarias e entidades com serviços prestados através das Centrais.

Esta Oficina deverá promover uma avaliação da organização e funcionamento atual das Centrais, incluindo a coordenação geral das mesmas, visando identificar os propósitos e objetivos atualmente perseguidos, os resultados que têm sido obtidos, os principais problemas e dificuldades para o funcionamento das Centrais e uma melhor avaliação pelos usuários, bem como as questões de relacionamento entre as Centrais e as entidades convenientes, secretarias e entidades com serviços prestados através das Centrais, incluindo também as questões do modelo de financiamento e sustentabilidade dos serviços. Esta atividade deverá ter uma duração de 2 (dois) dias, envolvendo atividades de grupos e plenária para levantamentos, discussão e fechamento de uma primeira visão do problema e encaminhamentos de solução.

Essa Oficina será também utilizada para envolver diretamente os supervisores das 20 (vinte) centrais na atividade de levantamento de todos os servidores das Centrais, com suas atividades e competências requeridas. Nessa ocasião os consultores apresentarão e treinarão os supervisores para aplicação dos questionários de levantamentos do pessoal próprio e terceirizado, e meio a ser utilizado para tanto.

Estima-se envolver cerca de 40 (quarenta) participantes nessa Oficina que será coordenada pelos consultores, cabendo a SETHAS mobilizar os participantes.

### **Entrevistas Internas e Externas**

Concluída a Oficina, e tendo-se obtido com a mesma uma análise básica da situação atual da organização e funcionamento das Centrais do Cidadão, serão promovidas umas poucas visitas e entrevistas complementares para aprofundamento das informações e percepções para a análise diagnóstica das Centrais, envolvendo a visita dos consultores às Centrais do Cidadão na cidade de Natal, bem como entrevistas internas na SETHAS e num número reduzido de secretarias e entidades convenientes de serviços prestados através das Centrais. Nessa ocasião, e junto a SETHAS, deverão ser obtidas e analisadas as informações sobre legislação e instrumentos legais (convênios, etc.), com exploração de necessidades de ajustes nesse campo.

Além das entrevistas acima, consideradas internas ao sistema Centrais do Cidadão, serão realizadas em conjunto reduzido de entrevistas externas, estimadas num máximo de 5 (cinco) entrevistas, incluindo uma entrevista com o Governador e outras personalidades a serem definidas, visando identificar as principais expectativas, convergências e divergências de pensamento quanto à situação atual e realinhamento estratégico e operacional das Centrais dos Cidadãos.

É importante destacar que a SETHAS deverá coordenar o agendamento das entrevistas, de modo a assegurar sua realização no espaço máximo de uma semana, devido aos limites do cronograma.

### **Consulta à Sociedade Via Internet**

Como estabelecido nos Termos de Referência, os consultores estruturarão um questionário para uma pesquisa de opinião exploratório sem caráter estatístico sobre os serviços prestados pelas Centrais, visando obter elementos de avaliação da sociedade sobre o funcionamento e serviços prestados pelas Centrais, pontos positivos e principais problemas percebidos pela população, bem como as solicitações da população sobre os serviços que deveriam ser prestados pelas Centrais, incluindo demandas de novos serviços.

Caberá ao Governo do Estado, através da SETHAS, promover a divulgação da pesquisa, indicando o site do governo, cabendo à consultoria indicar os recursos tecnológicos recomendados, bem como a forma de apuração e tratamento das informações obtidas, o que deverá ser apresentado e validado com a SETHAS.

### **Levantamento dos Servidores (próprios e terceirizados) lotados nas Centrais do Cidadão**

Previamente à realização da Oficina apresentada anteriormente, os consultores estruturarão a metodologia e formulários para o levantamento da força de trabalho das Centrais do Cidadão, incluindo pessoal próprio e terceirizados, e a forma a ser utilizada para a realização desse levantamento, utilizando onde possível meios eletrônicos. Como indicado anteriormente, os supervisores das 20 (vinte) centrais serão capacitados para coordenar essa atividade de levantamento, orientando os servidores, cobrando os prazos e assegurando a obtenção e remessa das informações para tratamento e análise pela consultoria.

Na estruturação dessa atividade, os consultores utilizarão as informações sobre a estrutura de pessoal, incluindo cargos e salários, e natureza dos serviços terceirizados, obtidos inicialmente na atividade 1 – Planejamento Detalhado do Trabalho.

## **Formalização e Apresentação do Produto 2 – Análise da Situação Atual das Centrais do Cidadão**

Com base nos elementos obtidos no conjunto das subatividades anteriores, os consultores consolidarão a análise da situação atual e expectativa de futuro para a revitalização das Centrais do Cidadão, elaborando um relatório técnico que será apresentado e discutida com a SETHAS, compreendendo uma visão diagnóstica e desafios de futuro das Centrais, contendo: i) uma descrição geral da organização e funcionamento das Centrais, com seus pontos fortes, pontos fracos, principais problemas e gargalos; ii) a avaliação dos serviços prestados pelas Centrais por parte dos usuários, com suas demandas e sugestões; iii) a visão de futuro desejada para as Centrais definida pelas entrevistas externas, incluindo a do Governador do Estado e linhas estratégicas do Governo; iv) o quadro de pessoal utilizado, entre próprios e terceirizados, com identificação e análise de necessidades de adequação; v) uma síntese dos principais problemas e propostas para a revitalização das Centrais dos Servidores.

Com base na apresentação e discussão do relatório com a SETHAS, a consultoria promoverá eventuais ajustes e complementações, formalizando com isto a entrega do **Produto 2 – Análise da Situação Atual das Centrais do Cidadão**, referente a esta atividade.

### **Atividade 3 – Plano Estratégico e Redesenho Organizacional**

| Atividade   |
|---|
| <b>3. Plano Estratégico e Redesenho Organizacional</b>  |
| 3.1. Definição do modelo conceitual do Planejamento Estratégico (Oficina de Trabalho)                           |
| 3.1.1. Definição de propósitos da Central do Cidadão  |
| 3.1.2. Ambiente de atores / Modelo de negócios / Funções  |
| 3.1.3. Bases da organização e funcionamento   |
| 3.2. Definição do Planejamento Estratégico (Oficina de Trabalho)  |
| 3.2.1. Definição de missão, visão e valores / Desafios estratégicos / Análise SWOT / Objetivos estratégicos     |
| 3.2.2. Definição do plano de ação   |
| 3.3. Oficinas de trabalho para debates, ajustes e fechamento do tema  |
| 3.4. Elaboração do relatório de Plano Estratégico e Redesenho Organizacional                                    |
| 3.5. Submeter o relatório para aprovação do Comitê  |
| 3.6. Identificar ressalvas / alterações no relatório  |
| 3.7. Realizar ressalvas / alterações no relatório   |
| 3.8. Seminário de apresentação dos relatórios 2 e 3 – Diagnóstico, Plano Estratégico e Redesenho Organizacional |
| 3.9. Submeter o relatório de Plano Estratégico e Redesenho Organizacional                                       |
| 3.10. Emitir Termo de Recebimento do Produto 3  |

Figura 5 - Atividade 3: Plano Estratégico e Redesenho Organizacional.

Considerando os elementos diagnósticos e as proposições quanto à visão de futuro das Centrais do Cidadão, obtidas na etapa anterior, a consultoria desenhará uma proposta de Modelo Conceitual, Plano Estratégico e Alternativas para o Redesenho Organizacional das Centrais do Cidadão, a ser submetida

para discussão, ajustes e validação em Oficina de Trabalho com o grupo decisório coordenado pela SETHAS.

A proposta do Modelo Conceitual consistirá numa definição dos Propósitos da Central do Cidadão, dos Conceitos que devem ser observados no desenho e funcionamento das Centrais, das Funções requeridas para sua organização e funcionamento e da configuração de alternativas básicas para sua estrutura organizacional, considerando a estrutura de governança corporativa das Centrais, com seus papéis e responsabilidades, e a estrutura organizacional de cada uma das Centrais, enquanto unidades operacionais de atendimento distribuídas no território. Os papéis e relacionamentos entre as Centrais e as secretarias e entidades convenentes, bem como um desenho do modelo de negócio das Centrais e diretrizes para sua sustentabilidade também serão definidas na proposta do Modelo Conceitual e Alternativas para Organização.

A proposta desenvolvida pela consultoria será então apresentada para debates, ajustes e fechamento em uma Oficina de Trabalho com a SETHAS como núcleo decisório dos trabalhos e participantes que venham a ser convidados. Além de debater e decidir sobre a proposta do Modelo Conceitual das Centrais, serão trabalhados nessa oficina os elementos básicos do Plano Estratégico, compreendendo uma definição da Missão, Visão de Futuro e Valores da Central do Cidadão, a definição da estratégia geral para implementar o novo Modelo Conceitual e a identificação dos desafios e ações necessárias para revitalizar e expandir a atuação das Centrais do Cidadão a partir da situação atual na direção da situação desejada, definida no novo Modelo Conceitual.

Com base nos elementos trabalhados e definidos na Oficina de Trabalho, os consultores promoverão a consolidação das propostas, formalizando a entrega do **Produto 3 – Modelo Conceitual e Alternativas do Desenho Organizacional, Funções e Competências das Unidades**, que indicará as alternativas consideradas e a alternativa organizacional aprovada para fins de detalhamento e implantação.

#### Atividade 4 – Detalhamento do Modelo de Gestão e Alternativa Organizacional

| Atividade  |
|--|
| <b>4. Detalhamento do Modelo de Gestão</b>   |
| 4.1. Preparação do Caderno de Oficina de Trabalho                                  |
| 4.2. Oficinas de trabalho para debates, ajustes e fechamento do tema               |
| 4.3. Elaboração do relatório de Detalhamento do Modelo de Gestão                   |
| 4.4. Submeter o relatório para aprovação do Comitê                                 |
| 4.5. Identificar ressalvas / alterações no relatório                               |
| 4.6. Realizar ressalvas / alterações no relatório                                  |
| 4.7. Validação do Relatório de Detalhamento do Modelo de Gestão                    |
| 4.8. Formalização e apresentação do relatório 4 – Detalhamento do Modelo de Gestão |
| 4.9. Emitir Termo de Recebimento do Produto  |

Figura 6 - Atividade 4: Detalhamento do Modelo de Gestão.

Nesta atividade os consultores promoverão o detalhamento da nova estrutura organizacional escolhida pela coordenação do trabalho (SETHAS), especificando o desenho organizacional com suas atribuições e competências, a estrutura básica de pessoal, com seus cargos permanentes e cargos de supervisão incluindo a definição dos requisitos de competência para seus desempenhos, o desenho geral da governança e do relacionamento entre as Centrais do Cidadão e as entidades convenentes, especificando os papéis e responsabilidades entre os mesmos, especialmente no que se refere ao compartilhamento do financiamento (investimento e custeio) das unidades de atendimento.

O material produzido nessa atividade será consolidado no **Produto 4 – Modelo de Gestão e Custeio e Regimento Interno das Centrais do Cidadão** (Regulamento Operativo), que será apresentado,

discutido e ajustado em Oficina de Trabalho coordenada pelos consultores com a SETHAS, como coordenadora dos trabalhos, e participantes definidos pela mesma.

Concluída a oficina, os consultores farão a entrega do **Produto 4 – Modelo de Gestão e Custeio e Regimento Interno das Centrais do Cidadão (Regulamento Operativo)**, com os ajustes definidos.

### Atividade 5 – Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos

| Atividade   |
|---|
| <b>5. Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos</b>  |
| 5.1. Análise da legislação existente  |
| 5.2. Identificação de oportunidades de melhorias / mudanças: Instrumentos de convênios; Estrutura de cargos e |
| 5.3. Elaboração do relatório de Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos                                  |
| 5.4. Submissão das minutas de leis e regulamentos para análise dos órgãos competentes e procuradoria          |
| 5.6. Revisão das leis e regulamentos  |
| 5.7. Entrega do texto final das leis e regulamentos   |
| 5.8. Formalização e apresentação do relatório 5 – Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos                |
| 5.9. Emitir Termo de Recebimento do Produto   |

Figura 7 - Atividade 5: Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos.

Com base nas decisões adotadas nas atividades 3 e 4 anteriores, os consultores analisarão a base legal existente, elaborando propostas de ajustes e modificações nas leis e regulamentos necessários para implantar as mudanças no modelo de organização, funcionamento e financiamento das Centrais do Cidadão, incluindo a constituição do Fundo de Custeio e Manutenção como vier a ser definido. Mudanças e alterações nos instrumentos de convênios e na estrutura de cargos e remuneração serão também obtidas nessa atividade.

Os resultados dessa atividade, cujos resultados constituirão o **Produto 5 – Minutas de Instrumentos Legais**, serão encaminhados para análise e aprovação da SETHAS, constituído o produto final dessa atividade.

### Atividade 6 – Apoio à Implantação da Proposta de Redesenho Organizacional

| Atividade  |
|--|
| <b>6. Apoio à Implantação da Proposta</b>  |
| 6.1. Elaborar plano de implantação das propostas de redesenho organizacional                       |
| 6.2. Submeter o Plano de Implantação para identificar os responsáveis                              |
| 6.3. Definir os responsáveis pela coordenação e execução das atividades previstas para implantação |
| 6.4. Realizar reuniões mensais de acompanhamento e avaliação das atividades programadas            |
| 6.5. Identificar eventuais necessidades de ajustes nos produtos 4, 5 e 6                           |
| 6.6. Elaboração do Relatório Final do projeto  |
| 6.7. Emitir Termo de Recebimento do Produto e Encerramento do Projeto                              |

Figura 8 - Atividade 6: Apoio à Implantação da Proposta.

Concluídas as etapas anteriores do trabalho, a consultoria apresentará um Plano de Implantação das Propostas de Redesenho Organizacional, indicando as ações a serem executadas e prazos previstos. Esse Plano deverá ser analisado, ajustado e aprovado pela SETHAS, a quem caberá definir os responsáveis pela coordenação e execução das atividades previstas para implantação.

A consultora assistirá a SETHAS, durante um período de 50 (cinquenta) dias corridos, no desenvolvimento e acompanhamento do Plano de Implantação, através da realização de reuniões mensais de acompanhamento e avaliação das atividades programadas. Nesse período, identificando-se eventuais necessidades de ajustes nos produtos 4, 5 e 6 entregues pelos consultores para fins de implantação, serão feitos referidos ajustes. A consultora elaborará ao final dos 50 (cinquenta) dias de acompanhamento um **Relatório Final, registrando os resultados das avaliações e indicações de medidas recomendadas para continuidade da implantação das medidas de Revitalização e Expansão das Centrais do Cidadão.**

Como indicado na descrição acima do Plano de Trabalho, serão entregues os seguintes produtos ao longo da execução dos trabalhos pela consultoria.

- Produto 1 – Relatório do Planejamento Detalhado dos Trabalhos;
- Produto 2 – Análise da Situação Atual das Centrais dos Cidadãos;
- Produto 3 – Modelo Conceitual, Plano Estratégico e Alternativas de Desenho Organizacional;
- Produto 4 – Modelo de Gestão e Custeio e Regimento Interno das Centrais;
- Produto 5 – Minutas dos Instrumentos Legais;
- Produto 6 – Relatório Final.

## 5. Metodologias e Ferramentas de Suporte

Com o intuito de melhor constituir as recomendações de melhorias das Centrais do Cidadão será utilizada a uma combinação de metodologias nas quais serão contempladas as principais atividades que serão desenvolvidas durante o projeto. As recomendações de mudanças serão conduzidas também através de uma metodologia KPMG, chamada Gestão da Mudança.

A seguir, serão apresentadas as metodologias que serão utilizadas durante o projeto, Metodologia de Gerenciamento de Projetos (*PMM - Project Management Methodology*), Gestão da Mudança (*Change Management*) e Melhoria no Atendimento ao Cidadão.

### **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Methodology*) é uma metodologia que possui uma abordagem completa para gerenciamento de projetos incluindo um completo conjunto de ferramentas para utilização para em diversos tipos de indústrias e competências, possibilitando um gerenciamento efetivo do projeto.



Figura 9 - Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

### Metodologia de Gestão da Mudança

A Gestão da Mudança (*Change Management*) se baseia em quatro pilares para garantir a implementação do resultado do projeto.

**Alinhamento da Liderança:**

Conscientizar e preparar o corpo executivo da SETHAS para as mudanças que o novo Planejamento Estratégico irá provocar nas operações.

**Gestão de Impactos:**

Minimizar os impactos organizacionais desencadeados pelo novo Planejamento Estratégico e facilitar sua implementação através de uma rede de agentes de mudança, internos e externos.



**Comunicação:**

Coordenar a estratégia, programas e ações de comunicação de cada etapa da implementação do novo Planejamento Estratégico.

**Direcionamento da Cultura:**

Identificar os elementos da nova cultura e reforçá-los através da comunicação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e demais práticas.

Figura 10 - Metodologia de Gestão da Mudança.

### Metodologia de Melhoria no Atendimento ao Cidadão

A KPMG desenvolveu uma metodologia que traduz os últimos conceitos e tendências em Atendimento ao Cidadão, possibilitando o desenvolvimento de projetos desta natureza com alto nível de qualidade e execução.

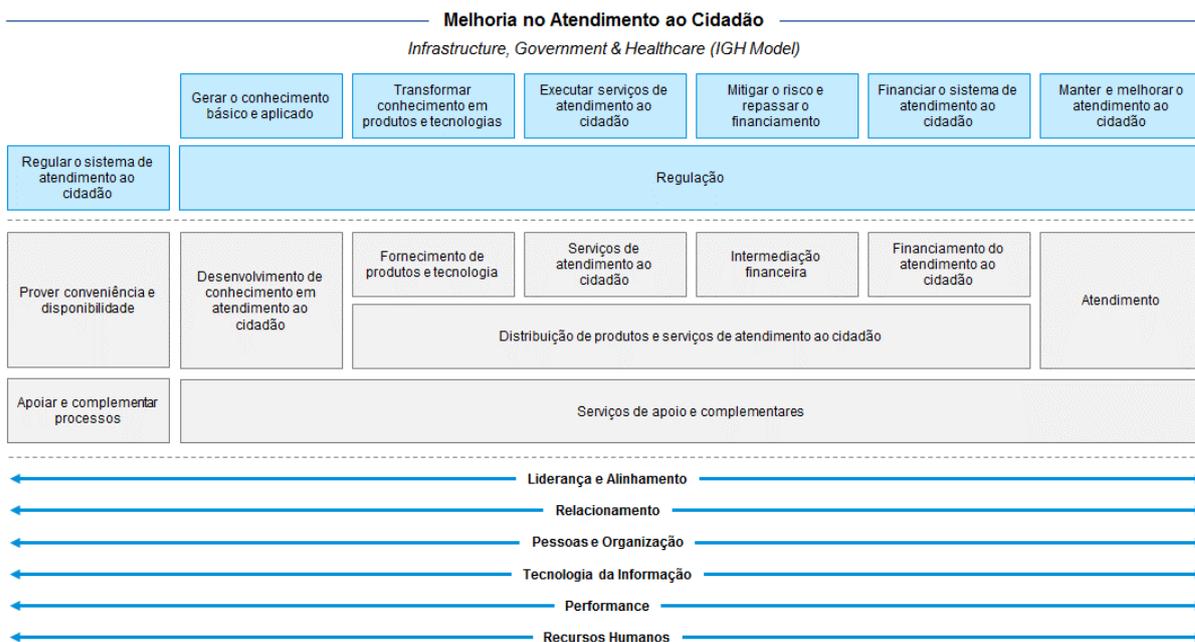


Figura 11 - Metodologia de Melhoria no Atendimento ao Cidadão.

O modelo de maturidade dos processos, é um referencial utilizado principalmente para:

- Avaliar a capacidade da estrutura organizacional na realização de seus objetivos estratégicos;
- Localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade;
- Planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais;

Tal modelo está estruturado em 4 níveis. Cada nível de maturidade é formado por um conjunto de atributos que caracterizam o estágio da capacidade dos processos. O modelo prevê progressivamente as bases para estágios superiores:

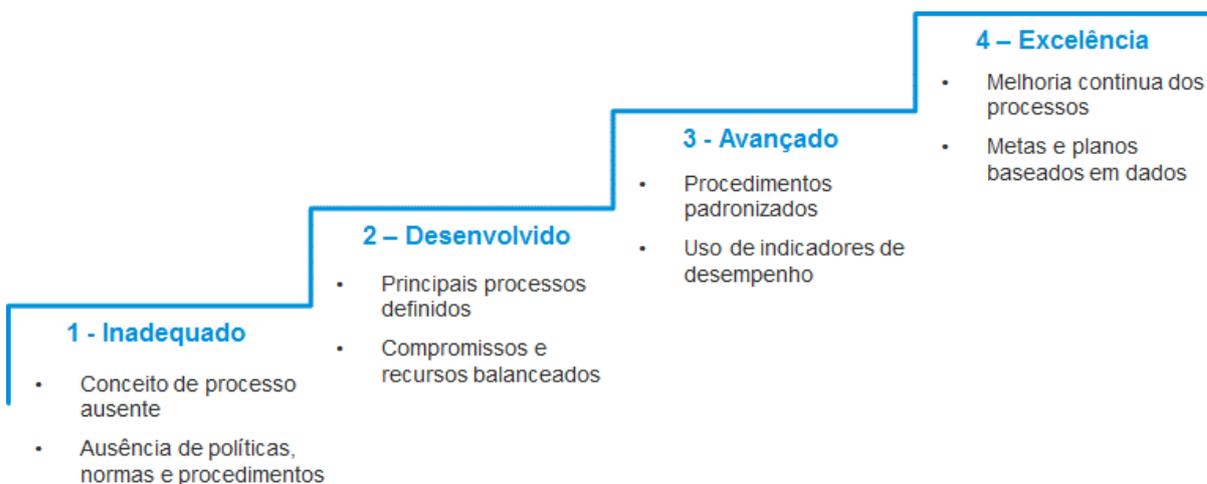


Figura 12 - Estágio da Capacidade dos Processos.

Para avaliação da maturidade dos processos atuais das Centrais de Atendimento ao Cidadão será utilizado um instrumento, com base em boas práticas de processos. Essas práticas foram identificadas através de uma pesquisa global com Secretarias de diversos Estados.

A análise é realizada por processo da cadeia de valor, através de comparação entre as atividades executadas atualmente e as atividades indicadas pelo instrumento, que se assemelham às atividades propostas pelo modelo futuro.

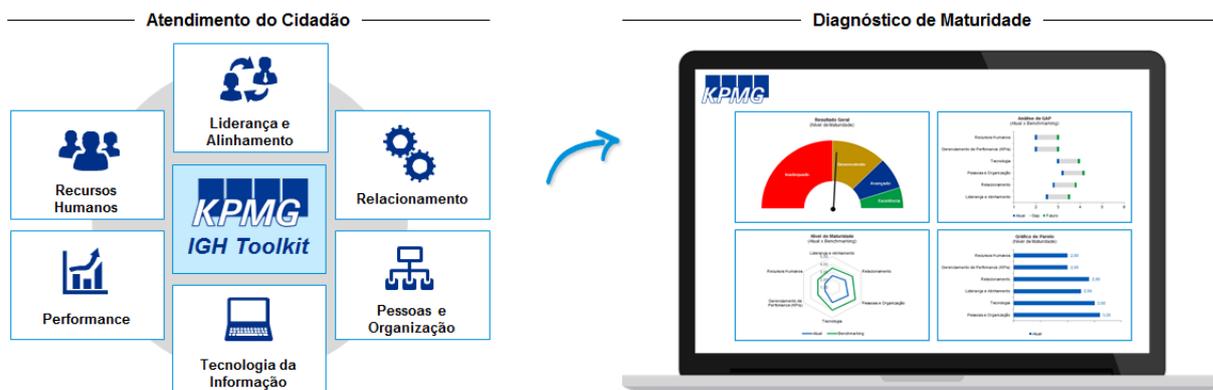


Figura 13 - Análise de Maturidade.

Para cada tópico dos questionários existem descrições que variam de acordo com o estágio de maturidade, atreladas a notas de 1 a 4, que foram assinaladas segundo a opção que melhor corresponde ao estado que se encontra na organização referente a duas situações, onde:

- **Estado Atual:** informações referentes ao estado momentâneo de como os responsáveis enxergam a instituição;
- **Estado Futuro:** informações referentes ao nível de excelência que a instituição deve objetivar.

A partir destes dados é possível ter um entendimento mais profundo com relação à diferença de onde a instituição está no estado atual ao desejado no estado futuro nas quatro dimensões e seus pontos de análise.

## Ferramentas de Suporte

De maneira geral, serão empregadas neste projeto as seguintes ferramentas de mercado:

- Microsoft Project (gerenciamento do cronograma, *work breakdown structure* - estrutura analítica do projeto, etc.);
- Microsoft Excel (planilha eletrônica);
- Microsoft Word (elaboração de relatórios);
- Microsoft Power Point (elaboração de apresentações);
- Microsoft Visio (composição de diagramas para a elaboração da estrutura organizacional).

## 6. Gerenciamento do Projeto

O cronograma de atividades será sustentado pela ferramenta Microsoft Project, mas será exportado para o PDF, para melhor visualização, permitindo o monitoramento e controle dos serviços. Objetivando a visibilidade das atividades atuais e futuras do escopo de trabalho, será mantido um cronograma que mostrará o detalhamento destas atividades.

O cronograma compara as atividades planejadas com aquelas efetivamente realizadas, utilizando gráficos de Gantt que identificam datas para as atividades de sistema, liberações e marcos de verificação, sequência de atividades e duração.

| Atividade   | Início       | Término      |
|---|--------------|--------------|
| <b>1. Plano de Trabalho</b>   | <b>25/08</b> | <b>13/01</b> |
| 1.1. Definição do Modelo de Governança do Projeto                                   | 12/09        | 16/09        |
| 1.2. Planejamento detalhado do Projeto  | 12/09        | 16/09        |
| 1.3. Detalhamento do Plano de Comunicação do Projeto                                | 12/09        | 16/09        |
| 1.4. Detalhamento da agenda de eventos do Projeto com horizonte de pelo menos 1 mês | 12/09        | 16/09        |
| 1.5. Implementação da Governança com a participação dos devidos representantes KPMG | 12/09        | 16/09        |
| 1.6. Detalhamento do Kickoff do projeto   | 12/09        | 16/09        |
| 1.7. Realização do Kickoff do Projeto (reunião de partida)                          | 19/09        | 23/09        |
| 1.8. Elaboração do relatório do Planejamento Detalhado do Trabalho                  | 19/09        | 23/09        |
| 1.9. Submeter o relatório para aprovação do Comitê                                  | 19/09        | 23/09        |
| 1.10. Identificar ressalvas / alterações no relatório                               | 26/09        | 15/12        |
| 1.10. Realizar ressalvas / alterações no relatório                                  | 19/12        | 06/01        |
| 1.11. Submeter o relatório de Planejamento Detalhado do Trabalho                    | 09/01        | 13/01        |
| 1.12. Emitir Termo de Recebimento do Produto  | 09/01        | 13/01        |

Figura 14 - Cronograma do Projeto - Atividade 1.

**Data da reunião de partida:** 20 de Setembro de 2016.

Atores envolvidos na reunião de partida:

- Responsáveis da SETHAS;
- Responsáveis da CODACI;
- Responsáveis do RN Sustentável;
- Equipe KPMG.

| Atividade   | Início       | Término      |
|---|--------------|--------------|
| <b>2. Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão</b>   | <b>19/09</b> | <b>17/02</b> |
| 2.1. Oficina com servidores de referência das Centrais e representantes da SETHAS, Secretarias e Entidades com Serviços prestados nas Centrais do Cidadão | 19/09        | 23/09        |
| 2.2. Realização de entrevistas internas   | 19/09        | 07/10        |
| 2.2.1. Visitas às Centrais do Cidadão   | 19/09        | 07/10        |
| 2.2.2. Visitas às Secretarias e Entidades Convenentes de serviços prestados através das Centrais  | 09/01        | 20/01        |
| 2.3.1. Entrevista com Governador do Estado do Rio Grande do Norte   | 09/01        | 20/01        |
| 2.3. Realização de entrevistas externas   | 09/01        | 20/01        |
| 2.3.2. Entrevista com Personalidade 1 (a ser definida pela SETHAS)  | 09/01        | 20/01        |
| 2.3.3. Entrevista com Personalidade 2 (a ser definida pela SETHAS)  | 09/01        | 20/01        |
| 2.3.4. Entrevista com Personalidade 3 (a ser definida pela SETHAS)  | 09/01        | 20/01        |
| 2.3.5. Entrevista com Personalidade 4 (a ser definida pela SETHAS)  | 09/01        | 20/01        |
| 2.4. Consulta à sociedade via internet  | 09/01        | 20/01        |
| 2.5. Levantamento dos servidores lotados nas Centrais do Cidadão  | 19/09        | 07/10        |
| 2.6. Elaboração do relatório de Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão   | 23/01        | 27/01        |
| 2.7. Submeter o relatório para aprovação do Comitê  | 23/01        | 27/01        |
| 2.8. Identificar ressalvas / alterações no relatório  | 23/01        | 03/02        |
| 2.9. Realizar ressalvas / alterações no relatório   | 23/01        | 27/01        |
| 2.10. Submeter o relatório de Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão   | 30/01        | 03/02        |
| 2.11. Emitir Termo de Recebimento do Produto  | 06/02        | 10/02        |

Figura 15 - Cronograma do Projeto - Atividade 2.

**Data da oficina com servidores/ atores de referência:** 20 de Setembro de 2016.

Atores envolvidos na oficina:

- Gerentes ou Secretários das Centrais de Atendimento;
- Responsáveis da SETHAS;
- Responsáveis da CODACI;
- Responsáveis por outras Secretarias e Entidades com serviços prestados nas Centrais do Cidadão.
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

**Data das visitas às Centrais do Cidadão:** de 19 de Setembro à 20 de Outubro de 2016.

Atores envolvidos:

- Especialista SETHAS / CODACI;
- Gerentes / Secretárias das Centrais do Cidadão;
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

**Data da entrevista com Governador do Estado do Rio Grande do Norte:** a definir (entre 9 à 20 de Janeiro de 2017).

Atores envolvidos:

- Especialista SETHAS / CODACI;
- Responsáveis das Secretarias e Entidades Convenentes;
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

**Data das entrevistas externas:** a definir (entre 9 à 20 de Janeiro de 2017).

Atores envolvidos:

- Especialista SETHAS / CODACI;
- Responsáveis das Secretarias e Entidades Convenentes (DETRAN, ITEP, dentre outros - até 5 a serem definidas);
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

| Atividade   | Início       | Término      |
|---|--------------|--------------|
| <b>3. Plano Estratégico e Redesenho Organizacional</b>  | <b>07/11</b> | <b>03/03</b> |
| 3.1. Definição do modelo conceitual do Planejamento Estratégico (Oficina de Trabalho)                           | 07/11        | 11/11        |
| 3.1.1. Definição de propósitos da Central do Cidadão  | 07/11        | 11/11        |
| 3.1.2. Ambiente de atores / Modelo de negócios / Funções  | 07/11        | 11/11        |
| 3.1.3. Bases da organização e funcionamento   | 07/11        | 11/11        |
| 3.2. Definição do Planejamento Estratégico (Oficina de Trabalho)  | 07/11        | 11/11        |
| 3.2.1. Definição de missão, visão e valores / Desafios estratégicos / Análise SWOT / Objetivos estratégicos     | 07/11        | 11/11        |
| 3.2.2. Definição do plano de ação   | 07/11        | 11/11        |
| 3.3. Oficinas de trabalho para debates, ajustes e fechamento do tema  | 16/01        | 20/01        |
| 3.4. Elaboração do relatório de Plano Estratégico e Redesenho Organizacional                                    | 23/01        | 27/01        |
| 3.5. Submeter o relatório para aprovação do Comitê  | 30/01        | 03/02        |
| 3.6. Identificar ressalvas / alterações no relatório  | 06/02        | 10/02        |
| 3.7. Realizar ressalvas / alterações no relatório   | 06/02        | 10/02        |
| 3.8. Seminário de apresentação dos relatórios 2 e 3 – Diagnóstico, Plano Estratégico e Redesenho Organizacional | 13/02        | 17/02        |
| 3.9. Submeter o relatório de Plano Estratégico e Redesenho Organizacional                                       | 20/02        | 24/02        |
| 3.10. Emitir Termo de Recebimento do Produto 3  | 20/02        | 24/02        |

Figura 16 - Cronograma do Projeto - Atividade 3.

**Data das oficinas de trabalho para debates e ajustes:** a definir (entre 16 à 20 de Janeiro de 2017).

Atores envolvidos:

- Gestores das Centrais do Cidadão – Coordenador, Assistente e Representantes das Gerências das Centrais;
- Representante da SETHAS e da SEPLAN (Modernização da Gestão Pública);
- Representantes das Entidades Parceiras (DETRAN, ITEP, dentre outros);
- Representante do RN Sustentável;
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

| Atividade  | Início       | Término      |
|--|--------------|--------------|
| <b>4. Detalhamento do Modelo de Gestão</b>   | <b>27/02</b> | <b>21/04</b> |
| 4.1. Preparação do Caderno de Oficina de Trabalho                                  | 27/02        | 03/03        |
| 4.2. Oficinas de trabalho para debates, ajustes e fechamento do tema               | 06/03        | 10/03        |
| 4.3. Elaboração do relatório de Detalhamento do Modelo de Gestão                   | 13/03        | 17/03        |
| 4.4. Submeter o relatório para aprovação do Comitê                                 | 20/03        | 24/03        |
| 4.5. Identificar ressalvas / alterações no relatório                               | 27/03        | 31/03        |
| 4.6. Realizar ressalvas / alterações no relatório                                  | 27/03        | 31/03        |
| 4.7. Validação do Relatório de Detalhamento do Modelo de Gestão                    | 03/04        | 05/04        |
| 4.8. Formalização e apresentação do relatório 4 – Detalhamento do Modelo de Gestão | 10/04        | 14/04        |
| 4.9. Emitir Termo de Recebimento do Produto  | 17/04        | 21/04        |

Figura 17 - Cronograma do Projeto - Atividade 4.

**Data das oficinas de trabalho para debates e ajustes:** a definir (entre 6 à 10 de Março de 2017).  
Totalizando 16 horas de trabalho.

Atores envolvidos:

- Representante da SETHAS e CODACI;
- Representante da SEPLAN (Modernização da Gestão Pública);
- Representante do RN Sustentável;
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

| Atividade   | Início       | Término      |
|---|--------------|--------------|
| <b>5. Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos</b>  | <b>24/04</b> | <b>09/06</b> |
| 5.1. Análise da legislação existente  | 24/04        | 28/04        |
| 5.2. Identificação de oportunidades de melhorias / mudanças: Instrumentos de convênios; Estrutura de cargos e remuneração | 24/04        | 28/04        |
| 5.3. Elaboração do relatório de Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos  | 01/05        | 05/05        |
| 5.4. Submissão das minutas de leis e regulamentos para análise dos órgãos competentes e procuradoria                      | 01/05        | 02/06        |
| 5.6. Revisão das leis e regulamentos  | 05/06        | 09/06        |
| 5.7. Entrega do texto final das leis e regulamentos   | 05/06        | 09/06        |
| 5.8. Formalização e apresentação do relatório 5 – Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos                            | 12/06        | 16/06        |
| 5.9. Emitir Termo de Recebimento do Produto   | 12/06        | 16/06        |

Figura 18 - Cronograma do Projeto - Atividade 5.

Atores envolvidos:

- Especialista SETHAS / CODACI;
- Representante da SETHAS e da SEPLAN (Modernização da Gestão Pública);
- Responsável RN Sustentável;
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

| Atividade  | Início       | Término      |
|--|--------------|--------------|
| <b>6. Apoio à Implantação da Proposta</b>  | <b>12/06</b> | <b>15/09</b> |
| 6.1. Elaborar plano de implantação das propostas de redesenho organizacional                       | 24/04        | 28/04        |
| 6.2. Submeter o Plano de Implantação para identificar os responsáveis                              | 24/04        | 01/05        |
| 6.3. Definir os responsáveis pela coordenação e execução das atividades previstas para implantação | 01/05        | 05/05        |
| 6.4. Realizar reuniões mensais de acompanhamento e avaliação das atividades programadas            | 05/05        | 14/07        |
| 6.5. Identificar eventuais necessidades de ajustes nos produtos 4, 5 e 6                           | 05/05        | 14/07        |
| 6.6. Elaboração do Relatório Final do projeto  | 10/07        | 18/07        |
| 6.7. Emitir Termo de Recebimento do Produto e Encerramento do Projeto                              | 18/07        | 24/07        |

Figura 19 - Cronograma do Projeto - Atividade 6.

Atores envolvidos:

- Especialista SETHAS / CODACI;
- Representante da SETHAS e da SEPLAN (Modernização da Gestão Pública);

- Responsável RN Sustentável;
- Equipe KPMG / e-Stratégia Pública.

## 7. Estrutura Organizacional do Projeto

Os seguintes papéis e responsabilidades foram definidos:



Figura 20 - Estrutura Organizacional do Projeto.

Fatores críticos de sucessos são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um projeto, podem ser descritos como condições ou variáveis que, caso sejam gerenciados/seguídos, causam um impacto significativo sobre o projeto.



Figura 21 - Integração Entre os Envolvidos.

## 8. Atribuições e Responsabilidades

As atribuições e responsabilidades de cada uma das áreas apresentadas no Organograma são:

Liderança e qualidade do projeto:

- Definir premissas;
- Aprovar resultados parciais e produtos finais;
- Monitorar entregas e qualidade;
- Solucionar questões de negócio;
- Suportar o desenvolvimento dos produtos do projeto aportando conhecimento da indústria;
- Avaliar a qualidade dos produtos gerados e propor recomendações de melhoria quando necessário;
- Suportar a equipe na priorização das atividades considerando as estratégias do negócio;
- Suportar a identificação de oportunidades de curto prazo ("Quick Wins").

Especialistas (rede interna KPMG):

- Mobilizar e trabalhar na administração e controle do projeto, garantindo os consultores da KPMG necessários para a realização do projeto dentro dos prazos estabelecidos;
- Interagir com a equipe do projeto durante a sua execução;
- Validar todo o material / documentação produzidas pela equipe;
- Monitorar / avaliar e aprovar / recusar mudanças de escopo;
- Trabalhar em conjunto com a SEPLAN e SETHAS na priorização das ações;
- Estruturar e apoiar na preparação dos produtos;
- Conduzir reuniões de acompanhamento do projeto.

Equipe de Trabalho:

- Conduzir as atividades de entendimento e alinhamento estratégico com usuários chave;
- Conduzir as atividades previstas no escopo do projeto;
- Identificar oportunidades de melhoria de curto prazo ("*Quick Wins*");
- Preparar o plano de implantação de oportunidades de melhoria de médio e longo prazo.

# 9. Anexos

## Anexo 1 – Apresentação Inicial do Projeto



**KPMG**

Secretaria de Estado do Planejamento e das  
Finanças

Centrais do Cidadão no Rio Grande do Norte

Workshop de Maturidade  
—  
20 de Setembro de 2016

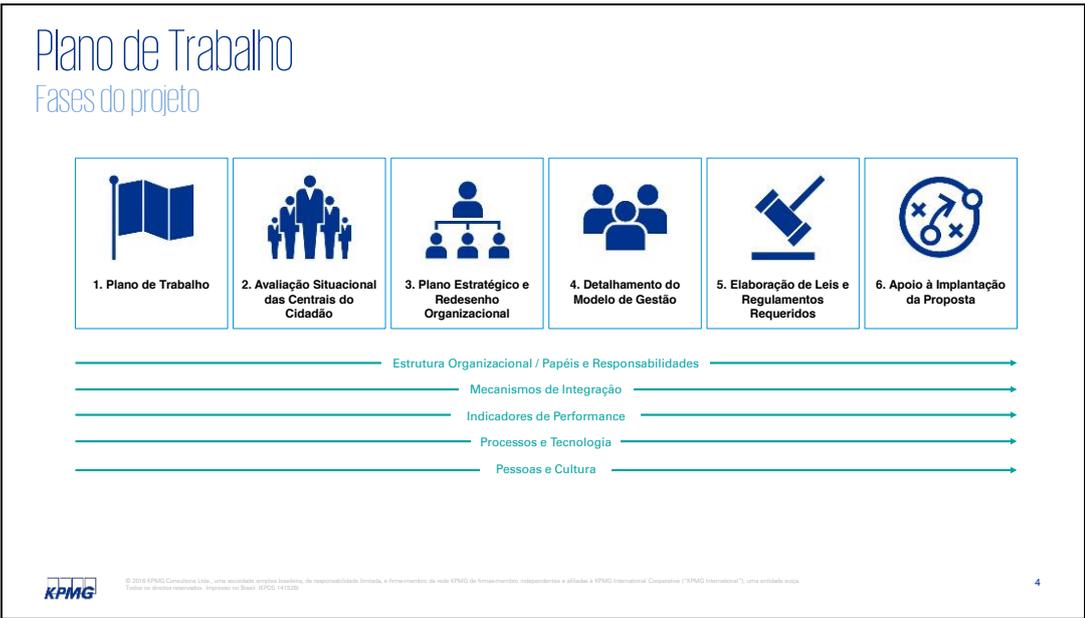
© 2010 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima limitada de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de fornecimento independente e afiliada à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade sem fins lucrativos sediada em Zurique, Suíça.

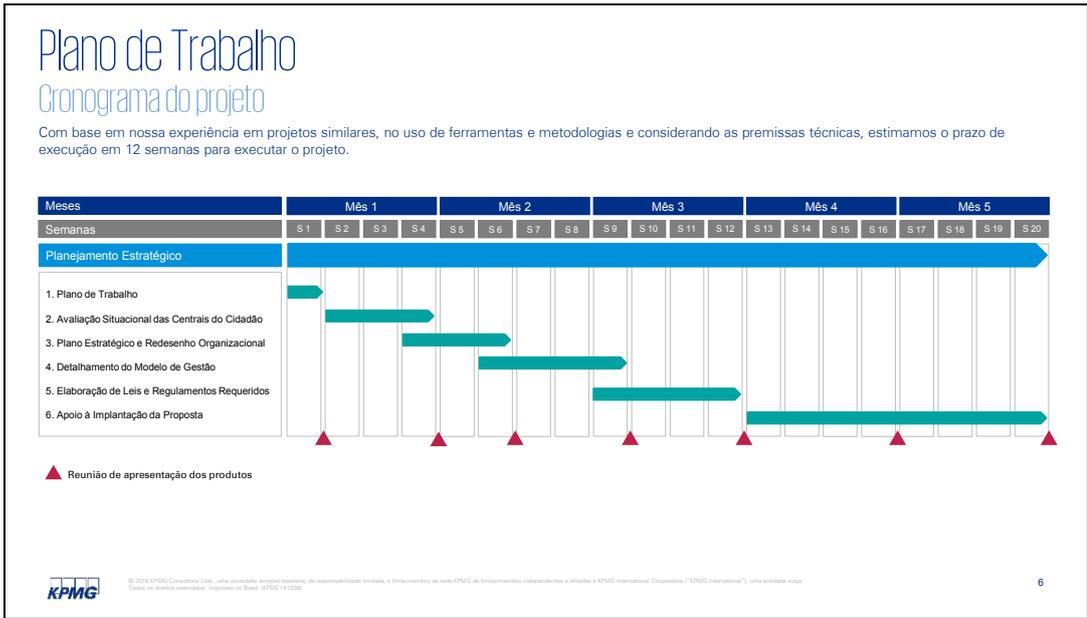
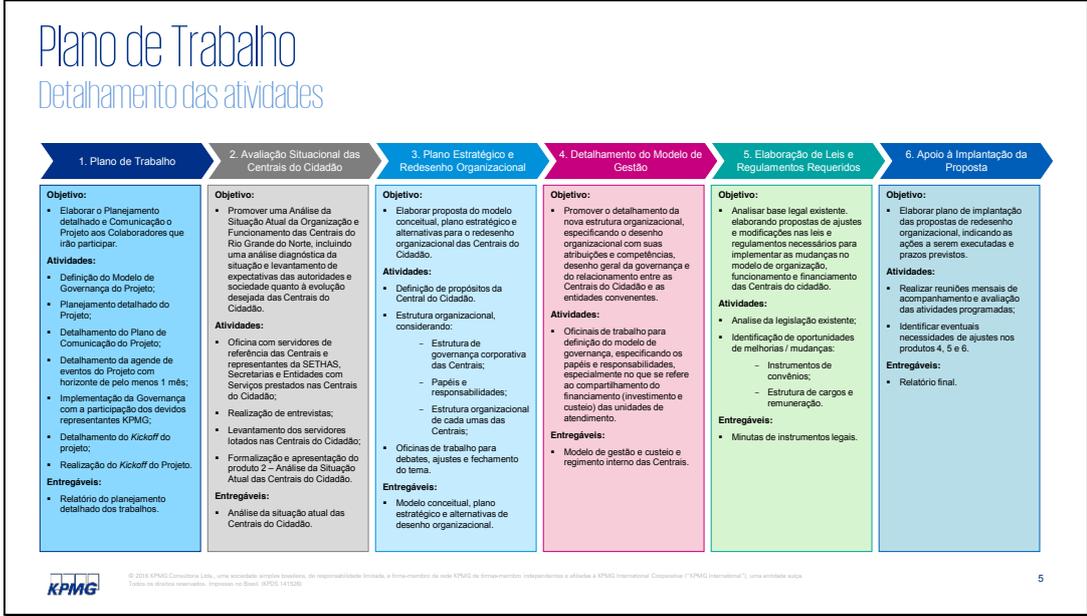


## Agenda

1. Plano de Trabalho
2. Objetivo do Workshop
3. Sobre a Ferramenta de Maturidade
4. Perfil de Maturidade
5. Próximos Passos
6. Mensagem de Encerramento

# 1. Plano de Trabalho

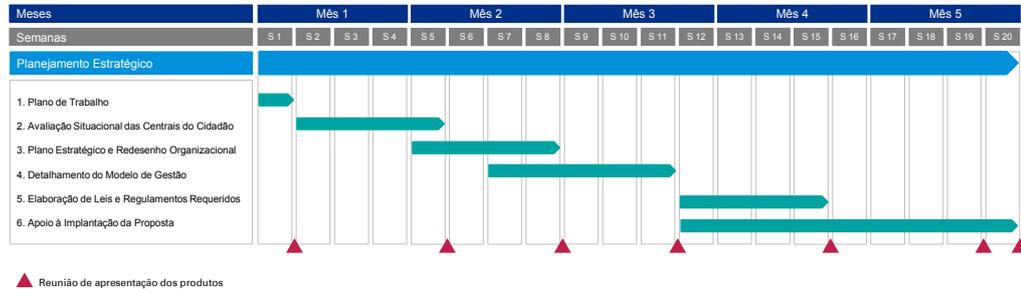




# Plano de Trabalho

## Cronograma do projeto

Com base em nossa experiência em projetos similares, no uso de ferramentas e metodologias e considerando as premissas técnicas, estimamos o prazo de execução em 20 semanas para executar o projeto.



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de toda KPMG de firma-membro independente e afiliada à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 05/2016 1413226

# Plano de Trabalho

## Abordagem metodológica - PMM

O projeto será executado conforme a metodologia **PMM – Project Management Methodology**:

— *O Project Management Methodology (PMM) é uma metodologia que possui uma abordagem completa para gerenciamento de projetos incluindo um completo conjunto de ferramentas para utilização para em diversos tipos de indústrias e competências, possibilitando um gerenciamento efetivo do projeto.*



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de toda KPMG de firma-membro independente e afiliada à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 05/2016 1413226

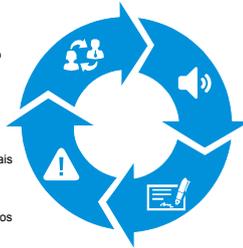
# Plano de Trabalho

## Abordagem metodológica – Gestão da mudança

O projeto será suportado pela Metodologia de Gestão da Mudança – *Change Management*.  
 — A Gestão da Mudança se baseia em quatro pilares para garantir a implementação do resultado do projeto.

**Alinhamento da Liderança:**  
 Conscientizar e preparar o corpo executivo da SETHAS para as mudanças que o novo Planejamento Estratégico irá provocar nas operações.

**Gestão de Impactos:**  
 Minimizar os impactos organizacionais desencadeados pelo novo Planejamento Estratégico e facilitar sua implementação através de uma rede de agentes de mudança, internos e externos.



**Comunicação:**  
 Coordenar a estratégia, programas e ações de comunicação de cada etapa da implementação do novo Planejamento Estratégico.

**Direcionamento da Cultura:**  
 Identificar os elementos da nova cultura e reforçá-los através da comunicação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e demais práticas.



© 2018 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 8/2023 1413283

# Plano de Trabalho

## Equipe de trabalho

A equipe que irá realizar o projeto é composta por profissionais da KPMG e da SETHAS / SEPLAN-RN, conforme estrutura abaixo:



© 2018 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 8/2023 1413283

## Plano de Trabalho

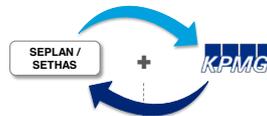
### Equipe de trabalho

A equipe que irá realizar o projeto é composta por profissionais da KPMG e da SETHAS / SEPLAN-RN, conforme estrutura abaixo:

|   | SEPLAN / SETHAS   | KPMG   |   |
|---|---|--|---|
| <br><b>Liderança e Qualidade do Projeto</b>  | Gustavo Nogueira<br>Clenio Maciel   | João Silvério                                      | Fornecem direção e validam resultados. Reúnem-se nos principais momentos ao longo do projeto (kickoff, reuniões intermediárias e reunião final).      |
| <br><b>Especialistas (Rede Interna KPMG)</b> |   | Florencia Ferrer<br><i>Ad hoc</i>                  | Oferecem conhecimento especializado no setor trazendo referências externas de operações na Europa, EUA e Ásia e também do mercado brasileiro.         |
| <br><b>Equipe de Trabalho</b>                | A Definir<br>(Acesso à informações para o projeto e acompanhamento do trabalho) | Fábio Vieira<br>Cristiano Taito<br>Cynthia Freitas | Implementam atividades conforme descrito no plano de trabalho. Atuam no esforço de pesquisas, entrevistas, articulação dos aprendizados e conclusões. |

## Plano de Trabalho

### Premissas de trabalho



- **Dedicação de tempo e suporte da liderança da SEPLAN e da SETHAS** para apoiar o direcionamento do trabalho
- **Facilitação de acesso a informação e pessoas** para suportar e validar análises do projeto
- **Críticas e sugestões** para aperfeiçoamento do projeto
- Equipe **sênior** e com **expertise** ao longo de todo o projeto
- **Foco no cliente** – ferramentas e metodologias adaptadas para a realidade dos problemas de Planejamento Estratégico
- **Modelo participativo com troca de conhecimento contínuo** – acreditamos que o trabalho em conjunto contribui para um resultado mais completo e impactante

## 2. Objetivo do Workshop

### Workshop de Perfil de Maturidade

#### Objetivos do workshop

-  Apresentar a **análise de maturidade** geral da Central de Atendimento e funcionamento das Centrais, com seus pontos fortes, pontos fracos, principais problemas e gargalos
-  Apresentar o **entendimento** da KPMG acerca destes processos com base nas entrevistas e visitas às Centrais de Atendimento e pelas análises das volumetrias e demais evidências
-  Apresentar **aspectos** de maior relevância que **necessitam de um direcionamento estratégico** para desenho do processo futuro
-  Alinhar as expectativas quanto ao **processo futuro "To Be"** em seus vários atributos



## Workshop de Perfil de Maturidade

### Dinâmica do workshop

1

Entendimento da dinâmica

Obtermos nosso papel e resultados esperados do workshop

2

Alinhar a maturidade do estado atual

Obtermos um alinhamento quanto ao estágio atual de maturidade, a partir das evidências coletadas

3

Propor a maturidade desejada

Propormos, através de consenso, quais as maturidades necessárias para cada dimensão com o time da Central de Atendimento

© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade limitada, de responsabilidade limitada, e firma-membro de toda KPMG de firma-membro independente e afiliada à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 05/2016 1413282

15

## Workshop de Perfil de Maturidade

### Premissas do workshop

**Visão temporal da maturidade** (inicialmente até final de 2020)

**Visão de melhoria**, ou seja, sem "defesas & barreiras"

**Critérios de avaliação:** "quase 3 = 2,5"; "quase 2,5 = 2"

Evitamos "a maioria vence" e "média de notas", ou seja, **consenso e predominância de estágio como premissas** para fecharmos

**Não nos prendermos ao "como" e sim ao "onde"** queremos chegar. Assim recomendaremos os direcionadores do modelo futuro e não, a pretensão do desenho em si

**Nas diferenças entre Centrais**, salvo pontos muito específicos, adotaremos as **recomendações para os gargalos**. Neste caso, as unidades mais maduras terão menos esforço para o modelo futuro

Devemos tentar **ser o mais objetivos possível**, considerando o tempo disponível, sem que isto comprometa as recomendações

No caso de alguma **discordância dos levantamentos da situação atual**, será anotada e verificada posteriormente contra evidências objetivas, não impedindo a continuidade da discussão para o modelo futuro

**Haverá outros níveis decisórios** para chegarmos aos direcionadores finais (Alta Direção), portanto, entendamos este Workshop como um importante subsídio à tomada de decisão, **mas não um modelo já fechado**

© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade limitada, de responsabilidade limitada, e firma-membro de toda KPMG de firma-membro independente e afiliada à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. 05/2016 1413282

16

## Workshop de Perfil de Maturidade

### Entendimento do estado inicial

**Entendimento do processo atual**

**Desenho do modelo futuro**

No momento atual do projeto, os processos internos necessitam ser discutidos e orientados. Tal discussão pode ajudar a:

- **Revitalizar os recursos** disponíveis no sistema de **Atendimento ao Cidadão**, reduzindo assim o uso de planilhas auxiliares;
- **Discutir aspectos** relacionados às **responsabilidades** das áreas envolvidas;
- Definir sobre a **adoção de práticas mais maduras** e com um maior nível de excelência nos processos de Planejamento Estratégico;
- **Revitalizar os procedimentos** existentes para estes processos de forma plena

**Levantar direcionadores para o desenho do Modelo Futuro**

© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade limitada brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (RPO) 1413289

## Workshop de Perfil de Maturidade

### Ao final do workshop teremos direcionadores estabelecidos para os processos observados

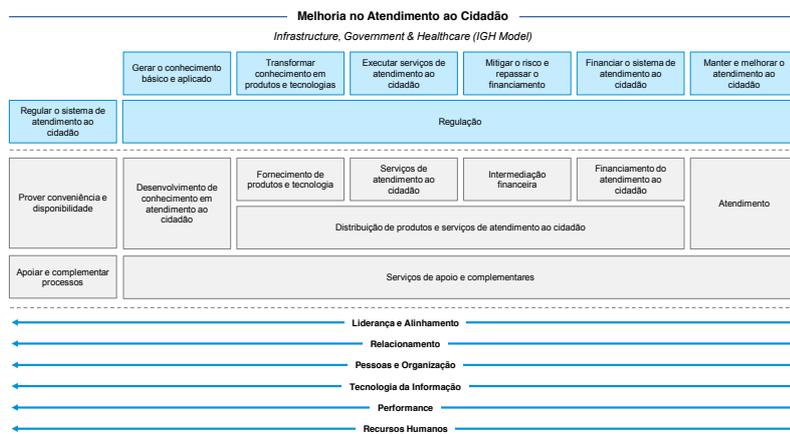
© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade limitada brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (RPO) 1413289

# 3. Sobre a Ferramenta de Maturidade

## Workshop de Perfil de Maturidade

### Sobre a nossa metodologia

A KPMG desenvolveu uma **metodologia** que traduz os últimos conceitos e tendências em **Atendimento ao Cidadão**, possibilitando o desenvolvimento de projetos desta natureza com alto nível de qualidade e execução:



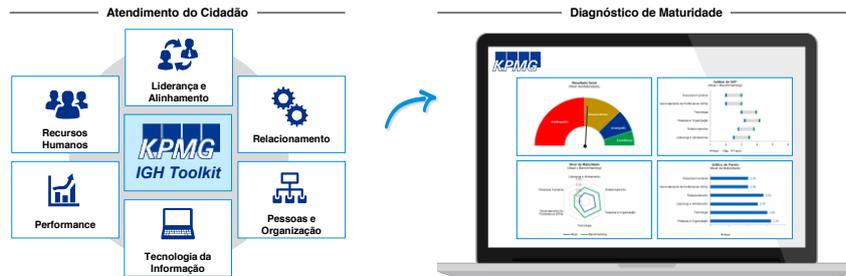
## Workshop de Perfil de Maturidade

### Sobre a ferramenta utilizada na maturidade dos processos

A **Maturidade dos Processos** é item essencial dentro da metodologia de Eficiência Operacional, pois é indicativo para definição da estratégia de implantação. Ou seja, quanto maior a maturidade do processo, mais rápida e completa poderá ser a Implantação.

Para avaliação da maturidade dos processos atuais das **Centrais de Atendimento ao Cidadão** foi utilizado instrumento, **com base em boas práticas de Processos**. Essas práticas foram identificadas através de uma pesquisa global com Secretarias de diversos Estados.

A análise é **realizada por processo da cadeia de valor**, através de comparação entre as atividades executadas atualmente e as atividades indicadas pelo instrumento, que se assemelham às atividades propostas pelo modelo futuro.



## Workshop de Perfil de Maturidade

### Sobre o modelo de maturidade

O **modelo de maturidade dos processos**, é um referencial utilizado principalmente para:

- Avaliar a capacidade da estrutura organizacional na realização de seus objetivos estratégicos
- Localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade
- Planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais

Tal modelo está **estruturado em 4 níveis**. Cada nível de maturidade é formado por um conjunto de atributos que caracterizam o **estágio da capacidade dos processos**. O modelo prevê progressivamente as bases para estágios superiores:



## 4. Perfil de Maturidade

## 5. Próximos Passos

## Workshop de Perfil de Maturidade

### Próximos passos para o perfil de maturidade

- ▶ Apresentar os resultados do Workshop de Perfil de Maturidade para a Diretoria
- ▶ Realizar os possíveis ajustes e finalizar o modelo do Perfil de Maturidade
- ▶ Relacionar os direcionadores identificados no Perfil de Maturidade finalizado para iniciar a modelagem dos processos futuros detalhados



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Registro no Brasil: 09/02.141/2016

25

# 6. Mensagem de Encerramento

## Workshop de Perfil de Maturidade

### Mensagem de encerramento



“Trabalharmos o futuro é um Fator Crítico de Sucesso.”



“Precisamos quebrar paradigmas.”



“Trabalhar com futuro não é apenas futurologia ou desejos ou acharmos que precisamos de uma bola de cristal, mas determinarmos onde queremos/ precisamos chegar e o que faremos para alcançarmos estes objetivos!”



“Uma visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Mas uma visão com ação pode mudar o mundo”  
*Joel Barker - A Visão do Futuro*



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Registro no Brasil: 095021412326

27



# Obrigado

**Contatos**

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>João Laercio Silveiro</b><br/>Sócio Líder de Governo - IGH<br/>+55 (11) 3940-1562<br/>+55 (11) 99659-0342<br/>jsilveiro@kpmg.com.br</p> | <p><b>Florencia Ferrer</b><br/>Gerente de Governo - IGH<br/>+55 (11) 3940-1525<br/>+55 (11) 94451-1291<br/>florenciaferrer@kpmg.com.br</p> | <p><b>Fábio Vieira</b><br/>Gerente de Governo - IGH<br/>+55 (11) 3940-1818<br/>+55 (11) 98635-8332<br/>fabiovieira@kpmg.com.br</p> | <p><b>Cyntia Freitas</b><br/>Consultora de Governo - IGH<br/>+55 (11) 3940-2115<br/>+55 (11) 94617-4143<br/>cfreitas@kpmg.com.br</p> |
|---|--|--|--|

© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro de rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Registro no Brasil: 095021412326



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (KPDS 141526).