



Governança Inovadora

Projeto de Modernização da Gestão Pública do Governo do RN

Frente: Estrutura

Produto: PB12, PB13 e PB14



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

Secretaria de Planejamento
e das Finanças - SEPLAN

FICHA TÉCNICA

Frente de Trabalho 2: Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura

Organizacional do Governo

Produtos:

- PB12 - Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo.
- PB13 - Propostas alternativas de desenho (organograma) da estrutura organizacional do Governo do Estado.
- PB14 - Propostas alternativas de funções e atribuições das unidades da estrutura e dos mecanismos básicos de coordenação, controle e gestão da administração superior.

*Este documento é de propriedade do **Governo do Estado do Rio Grande do Norte**. As informações nele contidas não poderão ser utilizadas, copiadas ou de alguma forma reveladas sem prévia autorização.*



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

Secretaria de Estado do Planejamento e das
Finanças - SEPLAN



GRUPO BANCO MUNDIAL



RN SUSTENTÁVEL

PUBLIX
INSTITUTO



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

Secretaria de Estado do Planejamento e das
Finanças - SEPLAN

**Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e
Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte**

GOVERNADOR DO ESTADO

Robinson Faria

VICE GOVERNADOR DO ESTADO

Fábio Berckmans Veras Dantas

SECRETÁRIO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

Gustavo Nogueira

SECRETÁRIO ADJUNTO

José Aguinaldo Ramos de Brito

SUBSECRETÁRIA DE PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

Vera Guedes

GERENTE EXECUTIVA DO PROJETO RN SUSTENTÁVEL

Ana Cristina Olímpio Guedes Spinelli

COORDENADORA DO PROJETO GOVERNANÇA INOVADORA

Anna Cláudia Nobre

GERENTE DA UNIDADE EXECUTORA SETORIAL – UES/SEPLAN RN SUSTENTÁVEL

José Luciano Lacerda

COMITÊ GESTOR DO PROJETO

Alexandre Pinto Varella

Américo Maia

Breno Carvalho Roos

SUMÁRIO

1. Escopo do Projeto e do Relatório	11
2. Metodologia de Trabalho	19
3. Referências conceituais	24
3.1. Modelagem de estruturas organizacionais e governamentais	24
3.2. Modelo de gestão	26
3.2.1. Modelo de gestão concentrado	26
3.2.2. Modelo de gestão desconcentrado	26
3.2.3. Modelo de gestão centralizado	27
3.2.4. Modelo de gestão descentralizado	27
3.2.5. Modelo de gestão diferenciado	28
3.2.6. Modelo de gestão híbrido	28
3.3. Modelos de Organogramas	29
3.4. Estruturas Situacionais e de Inovação	33
4. PB12 – Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo	36
4.1. Considerações preliminares ao ajustamento e alinhamento do Modelo Organizacional da APE/RN	36
4.2. Diretrizes advindas dos problemas identificados na estrutura do RN	41
4.3. Diretrizes e orientações para o redesenho da estrutura básica do Governo	48
4.3.1. Alternativa de estrutura básica Inicial ou Conservadora	48
4.3.2. Alternativa de estrutura básica Intermediária	50
4.3.3. Alternativa de estrutura básica Avançada	51
5. PB13 - Propostas alternativas de desenho (organograma) da estrutura organizacional do Governo do Estado	52
5.1. Alternativa I de redesenho da estrutura básica do Governo do RN: Inicial ou Conservadora	63
5.2. Alternativa II de redesenho da estrutura básica do Governo do RN: Intermediária	87
5.3. Alternativa III de redesenho da estrutura básica do Governo do RN: Avançada	112
5.3.1. Modelo explicativo da estrutura permanente: descrição das principais propostas de alterações na Alternativa III	131
5.3.2. Modelo explicativo da estrutura situacional: descrição das principais propostas de alterações na Alternativa III	134
5.3.3. Descrição básica das unidades organizacionais da estrutura proposta	135
5.4. Outras possibilidades de arranjos organizacionais	140
6. PB14 - Propostas alternativas de funções e atribuições das unidades da estrutura e dos mecanismos básicos de coordenação, controle e gestão da administração superior	158
6.1. Pressupostos	159

6.2. Requisitos e Condicionantes	160
6.3. Funções e atribuições centrais das unidades da APE/RN	164
6.4. Mecanismos de coordenação, controle e gestão	187
7. Considerações finais e próximos passos.....	193
8. Referências.....	199
ANEXOS.....	200
Anexo I – Extrato das percepções (sugestões) dos gestores e técnicos que podem afetar, direta ou indiretamente, o processo de redefinição da estrutura do Governo/RN.	201
Anexo II - Informações para a definição de diretrizes para a implementação de ajustes e alinhamentos das estruturas dos órgãos da APE/RN.....	221

Lista de Figuras e Quadros

Figura 1 - Modelo metodológico da Frente Estrutura	19
Figura 2 - Modelo de inter-relacionamento entre os Produtos da Frente 2 - Estrutura	23
Figura 3 - Modelo de arquitetura organizacional em 5 configurações	25
Figura 4 - Organograma funcional ou hierárquico	30
Figura 5 - Organogramas divisionais	31
Figura 6 - Organogramas matriciais	32
Figura 7 - Organogramas horizontais	32
Figura 8 - Modelo genérico de organograma em rede ou <i>organigraph</i>	33
Figura 9 - Organograma atual do Governo do Estado do Rio Grande do Norte	53
Figura 10 - Organograma da Alternativa I de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.....	80
Figura 11 - Organograma da Alternativa II de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte	105
Figura 12 - Organograma da Alternativa III de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte	130
Figura 13 - Modelo de Gestão da Alternativa II de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.....	177
Figura 14 - Modelo de Gestão da Alternativa III de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.....	178
Figura 15 - Representação do Modelo de Gestão da Estratégia da APE/RN.....	179
Figura 16 - Proposta da Arquitetura Organizacional e Estratégica da APE/RN	181
Figura 17 - Modelo estrutural da unidade de Gestão Estratégica	182
Quadro 1 – Diretrizes e orientações gerais para a promover o ajustamento e sintonia da estrutura organizacional.....	43
Quadro 2 – Conselhos existentes na estrutura do Governo do RN	57
Quadro 3 - Comparação das estruturas de Governos Estaduais	60
Quadro 4 - Estrutura atual X estrutura proposta na Alternativa I - Inicial ou Conservadora	65
Quadro 5 - Estrutura atual X estrutura proposta na Alternativa II - Intermediária	88
Quadro 6 - Estrutura atual X estrutura proposta na Alternativa III - Avançada	113
Quadro 7 - Exemplo de outros arranjos organizacionais.....	146
Quadro 8 - Funções e atribuições centrais das unidades da Governadoria	165
Quadro 9 - Funções e atribuições centrais das unidades da Administração Direta ...	171
Quadro 10 - Funções e atribuições centrais das unidades da Administração Indireta.....	182

Siglas e Nomenclaturas

- AGN** – Agência de Fomento do RN
- AP** – Administração Pública
- APE/RN** – Administração Pública Estadual
- APE/RN** – Administração Pública Estadual do Rio Grande do Norte
- ARSEP** – Agência Reguladora de Serviços Públicos do RN
- ASECOR** – Agência Estadual de Serviços Corporativos
- ASSECOM** - Assessora de Comunicação Social
- CAERN** – Companhia de Águas e Esgotos do RN
- CBM/RN** – Corpo de Bombeiros Militar do RN
- CEASA** – Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Norte S/A
- CEHAB** – Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento
- CGE** – Consultoria Geral do Estado
- CONTROL** – Controladoria Geral do Estado
- DATANORTE** – Companhia de Processamento de Dados do RN
- DEI** – Departamento Estadual de Imprensa
- DER** – Departamento de Estradas de Rodagem
- DETRAN** – Departamento Estadual de Trânsito do RN
- DPGE** – Defensoria Pública Geral do Estado
- EGP** – Escola da Governança Pública
- EMATER** – Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte
- EMGEOP** – Empresa de Gestão de Obras Públicas
- EMGERN** – Empresa Gestora de Ativos do RN
- EMPARN** – Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN
- EMPROTUR** – Empresa Potiguar de Promoção Turística
- ESEHS** – Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde

FAPERN – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte

FDS – Fórum de Diálogo com a Sociedade

FJA – Fundação José Augusto

FUNDAC – Fundação Estadual da Criança e do Adolescente

GAC – Gabinete Civil do Governo do RN

GGP – Gabinete de Governança Pública

GVG – Gabinete da Vice-Governadoria

IDEMA – Instituto de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente do RN

IDIARN – Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do RN

IFESP – Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy

IGARN - Instituto de Gestão das Águas do Estado do Rio Grande do Norte

IPEM – Instituto de Pesos e Medidas do RN

IPERN – Instituto de Previdência do RN

ITEP – Instituto Técnico-Científico de Polícia

JUCERN – Junta Comercial do Estado do RN

LRF – lei de Responsabilidade Fiscal

M&A – Monitoramento e Avaliação

OS – Organização Social

PC/RN – Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Norte

PE – Planejamento Estratégico

PGE – Procuradoria Geral do Estado

PM/RN – Polícia Militar do RN

POTIGÁS – Companhia Potiguar de Gás

PPP – Parceria Público Privado

PROCON/RN – Procon Estadual

RN – Rio Grande do Norte

- SAPE** – Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca
- SEARA** – Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma
- SEARH** – Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos
- SECEL** – Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Lazer
- SEDEC** – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico
- SEEC** – Secretaria de Estado da Educação e da Cultura
- SEED** – Secretaria de Estado da Educação
- SEEL** – Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer
- SEAC** – Secretaria Extraordinária para Assuntos da Cultura
- SEJURN** – Secretaria Extraordinária de Juventude
- SEJURH** – Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos
- SEMARH** – Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos
- SEPLAN** – Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças
- SESAP** – Secretaria de Estado da Saúde Pública
- SESED** – Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social
- SET** - Secretaria de Estado da Tributação
- SETHAS** – Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social
- SETUR** – Secretaria de Estado do Turismo
- SIN** – Secretaria de Estado da Infraestrutura
- SPM** – Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres do RN
- SRI** – Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais
- SUAS** – Sistema Único de Assistência Social
- UERN** – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Resumo Executivo

O presente Relatório refere-se aos Produtos PB12, PB13 e PB14 da Frente 2 - Estrutura, do Projeto **Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte** e está estruturado nas seguintes seções:

- Escopo do Projeto e do Relatório;
- Metodologia de Trabalho;
- Referencial Teórico;
- PB12 - Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo;
- PB13 - Propostas alternativas de desenho (organograma) da estrutura organizacional do Governo do Estado;
- PB14 - Propostas alternativas de funções e atribuições das unidades da estrutura e dos mecanismos básicos de coordenação, controle e gestão da administração superior;
- Considerações Finais e Próximos Passos;
- Referências;
- Anexos.

1. Escopo do Projeto e do Relatório

O Projeto “Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte” tem como objetivo geral “elaborar o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e modernizar a gestão pública do Estado”. Este objetivo é desdobrado num conjunto de objetivos específicos, a saber:

- Estabelecer uma visão de longo prazo, com horizonte no ano de 2035, que norteie a modernização da gestão para uma administração eficiente das contas públicas;
- Estruturar e detalhar uma carteira de projetos estratégicos de apoio à implantação dessa nova visão;
- Implantar estruturas administrativas inovadoras para alcançar e manter um equilíbrio fiscal sustentável;
- Ampliar a capacidade de entregar mais e melhores obras e serviços à população do Estado.

Com tais iniciativas, o Governo do Rio Grande do Norte pretende alinhar suas estratégias de desenvolvimento com o objetivo do Governo Federal de erradicação da pobreza extrema, promovendo maior integração regional, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos.

O Projeto “Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte” será desenvolvido em três frentes de trabalho, inter-relacionadas e complementares:

- Frente 1: Plano Estratégico de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (Frente Estratégia);
- Frente 2: Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo do RN (Frente Estrutura);

- Frente 3: Modelagem de Processos para Resultados (Frente Processos).

Na sequência, cada uma das Frentes é detalhada contemplando as atividades a serem desenvolvidas e as entregas esperadas (produtos):

- Frente 1: Plano Estratégico de desenvolvimento do Rio Grande do Norte:
 - Atividade 1 - Planejamento do Trabalho e Reunião Inicial;
 - Atividade 2 - Avaliação Situacional do Estado do Rio Grande do Norte;
 - Atividade 3 - Pesquisa Qualitativa Ampla e Grupos Focais com Extratos da Sociedade;
 - Atividade 4 - Consulta à Sociedade via *Internet*;
 - Atividade 5 - Mapeamento de Tendências e Atualização dos Cenários Focalizados do Rio Grande do Norte;
 - Atividade 6 - Preparação do Material de Entrada da Oficina de Planejamento Estratégico;
 - Atividade 7 - Oficina de Planejamento Estratégico;
 - Atividade 8 - Consolidação e Análise de Consistência da Estratégia de Longo Prazo;
 - Atividade 9 - Consulta à Sociedade;
 - Atividade 10 - Inventário de Projetos e Iniciativas em Execução e em Planejamento;
 - Atividade 11 - Análise, Consolidação e Definição da Carteira Inicial de Projetos;
 - Atividade 12 - Consolidação e Estruturação da Carteira de Projetos Estratégicos;
 - Atividade 13 - Avaliação da Capacidade Financeira do Estado;

- Atividade 14 - Análise da Viabilidade Financeira para Execução da Carteira de Projetos; e
- Atividade 15 - Edição do Plano Estratégico.

Estas atividades têm como entregas esperadas os seguintes Produtos:

- PA01 - Cronograma e agenda detalhada de execução dos serviços;
- PA02 - Memória da Reunião Inicial com identificação de responsabilidades no Projeto;
- PA03 - Síntese com a definição dos eventos críticos imediatos;
- PA04 - Síntese dos principais indicadores de desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte (econômicos, sociais, ambientais e institucionais) e sua evolução recente, comparativamente aos indicadores nordestinos e nacionais, com indicação das principais conclusões a partir dos resultados encontrados;
- PA05 - Síntese contendo as principais conclusões coletadas nas entrevistas e nos grupos focais;
- PA06 - *Site* ou *link* específico no Portal do Governo, para a disponibilização de pesquisa de opinião e coleta de contribuições ao Projeto;
- PA07 - Síntese com as principais conclusões coletadas no *site* ou *link*;
- PA08 - Cenários de longo prazo para o Rio Grande do Norte;
- PA09 - Relatório síntese que reúna os insumos essenciais para o Planejamento Estratégico de longo prazo do Estado do Rio Grande do Norte;
- PA10 - Síntese dos Resultados da Oficina;
- PA11 - Primeira versão do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Norte;

- PA12 - Versão final do Plano Estratégico de Desenvolvimento 2035 elaborada;
- PA13 - Áreas de resultados, metas de longo prazo e indicadores de acompanhamento definidos;
- PA14 - Grandes iniciativas/projetos estratégicos para o desenvolvimento identificados e estruturados;
- PA15 - Inventário de projetos e de iniciativas estratégicas existentes no Governo - em execução e em planejamento - elaborado, validado e disponibilizado;
- PA16 - Lista preliminar de projetos estratégicos concluída e validada com o Governador;
- PA17 - Equipes responsáveis pelos projetos estratégicos capacitadas;
- PA18 - Projetos estratégicos estruturados;
- PA19 - Avaliação da capacidade financeira atual e futura do estado para execução dos projetos estratégicos;
- PA20 - Avaliação da viabilidade financeira do Governo do Estado para execução de cada projeto estratégico; e
- PA21 - Versão Final completa do Plano Estratégico.
- Frente 2: Diagnóstico e realinhamento da estrutura organizacional do Governo:
 - Atividade 1 - Planejamento do Trabalho e Reunião Inicial;
 - Atividade 2 - Entrevistas com os titulares e com as equipes das Secretarias e Vinculadas;
 - Atividade 3 - Mapeamento das Funções e Competências das Secretarias e Vinculadas;
 - Atividade 4 - Seleção e Análise das Estruturas de Instituições de Referência;
 - Atividade 5 - Análise e Avaliação da Atual Estrutura da Administração Pública Estadual;

- Atividade 6 - Análise dos Impactos do Plano Estratégico sobre a Estrutura;
- Atividades 7 - Diretrizes para Ajuste e Alinhamento da Atual Estrutura;
- Atividade 8 - Alternativas de Desenho Básico da Estrutura, Funções e Competências de suas Unidades;
- Atividade 9 - Avaliação de Risco e Efetividade das Alternativas; e
- Atividade 10 - Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos.

As atividades mencionadas têm como entregas os seguintes Produtos¹:

- PB01 - Cronograma e agenda detalhados de execução dos serviços;
- PB02 - Resultados da Reunião Inicial com identificação de responsabilidades no Projeto;
- PB03 - Definição dos eventos críticos imediatos;
- PB04 - Relatório síntese com identificação das percepções e sugestões e das convergências e divergências de pensamento entre os entrevistados;
- PB05 - Descrição das funções, atribuições e competências das unidades básicas da atual estrutura organizacional do Governo do Estado;
- PB06 - Relação dos Governos Estaduais brasileiros tomados como referência para análise comparativa com a estrutura do Governo do Estado;
- PB07 - Análise comparativa entre aspectos relevantes da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte e

¹ Os PB01 a 11 da Frente 2 - Estrutura já foram concluídos e entregues e os PB12 a 14 integram o presente Relatório.

os correspondentes elementos estruturais dos Governos tomados como referência;

- PB08 - Descrição das deficiências da atual estrutura organizacional do Governo do Estado, em termos de porte e abrangência da estrutura, funções e atribuições de suas unidades, alinhamento com o Plano Estratégico e sintonia com as melhores soluções estruturais;
- PB09 - Descrição das deficiências nas funções centrais críticas relacionadas com Política de Tecnologia da Informação, Compras, Patrimônio, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Planejamento;
- PB10 - Diretrizes relativas à estrutura organizacional do Governo, oriundas ou deduzidas das decisões já delineadas pelo Plano Estratégico;
- PB11 - Impactos sobre a estrutura organizacional, extraídos dos insumos utilizados na elaboração do Plano Estratégico;
- PB12 - Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo;
- PB13 - Propostas alternativas de desenho (organograma) da estrutura organizacional do Governo do Estado;
- PB14 - Propostas alternativas de funções e atribuições das unidades da estrutura e dos mecanismos básicos de coordenação, controle e gestão da administração superior;
- PB15 - Matrizes de Análise;
- PB16 - Propostas de minutas de leis, regulamentos e portarias requeridos para a formalização e implantação da nova estrutura organizacional do Governo, para cada uma das alternativas propostas; e
- PB17 - Plano de implantação/difusão de mudança cultural no âmbito da administração pública estadual.

- Frente 3: Modelagem de Processos para Resultados
 - Atividade 1 - Planejamento do Trabalho e Reunião Inicial;
 - Atividade 2 - Capacitação em Gestão por Processos orientada para Resultados de Governo;
 - Atividade 3 - Aprendizado pela Experiência;
 - Atividade 4 - Entendimento e Mapeamento da Situação Atual dos Macroprocessos;
 - Atividade 5 - Priorização dos Macroprocessos Estratégicos;
 - Atividade 6 - Modelagem dos Macroprocessos Estratégicos Priorizados e Detalhamento de seus Processos;
 - Atividade 7 - Melhoria dos Macroprocessos e Processos Estratégicos;
 - Atividade 8 - Assessoria para Aderência da Nova Cultura.

As atividades da Frente 3 têm como entregas os seguintes Produtos:

- PC01 - Plano de trabalho detalhado;
- PC02 - Material didático em formato digital;
- PC03 - Realização de todas as aulas de Capacitação previstas e realização de práticas em sala de aula;
- PC04 - Comitê de Processos com capacitação prévia concluída;
- PC05 - Relatório com o diagnóstico da Cadeia de Valor do Governo do Estado do Rio Grande do Norte;
- PC06 - Ficha de caracterização dos macroprocessos - situação atual;
- PC07 - Relatório de análise e Macroprocessos Estratégicos priorizados;
- PC08 - Macroprocessos Estratégicos priorizados e seus processos modelados conforme a situação atual;

- PC09 - Lista de problemas e suas relações de causa e efeito;
- PC10 - Problemas priorizados para busca de solução;
- PC11 - Lista de oportunidades de melhoria priorizadas para implementação;
- PC12 - Macroprocessos ajustados de acordo com as melhorias priorizadas;
- PC13 - Atores treinados nos novos macroprocessos e processos definidos; e
- PC14 - Acompanhamento presencial da implementação dos novos processos via operação assistida.

O presente documento contém o Relatório referente aos Produtos PB12, PB13 e PB14 da Frente 2 - Estrutura, com o objetivo de apresentar, em síntese:

- PB12 - diretrizes e orientações para promover ajustamentos e alinhamentos da atual estrutura do Governo do Estado, tendo em vista a superação das deficiências e insuficiências detectadas nas atividades anteriores e consolidadas na Atividade 5 (PB08 e PB09), levando em conta a análise realizada na Atividade 6 (PB10 e PB11);
- PB13 - alternativas de desenho básico da estrutura, contendo: a formulação e detalhamento do desenho geral (organograma) da estrutura organizacional do Governo, indicando suas unidades básicas (Secretariais, Assessorias, Conselhos, Comitês), a natureza das vinculações entre elas e a linha hierárquica de comando;
- PB14 - requisitos mínimos imprescindíveis a serem considerados em qualquer alternativa de ajuste na estrutura, no que tange a eliminação de duplicidades, preenchimento de lacunas de funções e atividades, etc., e propostas alternativas de funções e atribuições das unidades da estrutura e dos mecanismos básicos de coordenação, controle e gestão da administração superior.

2. Metodologia de Trabalho

O modelo metodológico da Frente 2 - Estrutura, conforme proposto e aprovado para o desenvolvimento dos trabalhos a serem levados adiante nesta Frente encontra-se ilustrado na Figura 1 a seguir:

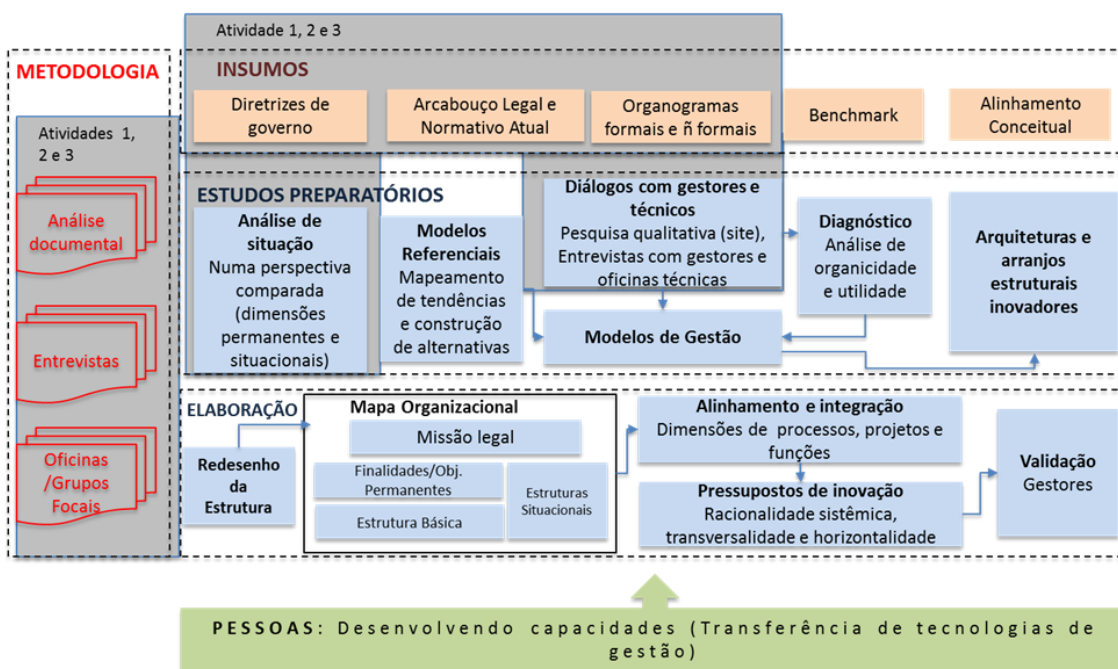


Figura 1 - Modelo metodológico da Frente Estrutura

Para fins deste Produto, a etapa de redesenho da estrutura terá como requisitos as análises e resultados apresentados nos PB04 e PB05 e, em especial, os estudos que se seguirem, sobretudo os relativos ao *benchmarking* e à análise das deficiências da atual estrutura organizacional do Governo do Estado, constantes dos PB06 a PB09.

Além disso, este Produto considera as diretrizes relativas à estrutura organizacional do Governo, oriundas ou deduzidas das decisões já delineadas pelo Plano Estratégico (PB10) e complementa as diretrizes e orientações para promover o ajustamento e o alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo à Estratégia (PB11), analisando seu potencial atual para incorporar arranjos organizacionais situacionais capazes de estruturar espaços que viabilizem a gestão da Estratégia.

Por fim, concluindo os estudos preparatórios da Frente 2 – Estrutura, serão consideradas novas perspectivas de redesenho da estrutura organizacional, a partir de diretrizes para a definição do modelo de gestão e das novas arquiteturas e arranjos organizacionais para a estruturação da APE/RN.

Estas perspectivas consideram três alternativas de redesenho, cada uma evidenciando uma etapa de intervenção sobre a estrutura básica atual:

- A primeira alternativa parte de um modelo mais conservador, cujo impacto das mudanças será menor, pois tem como objetivo garantir no primeiro nível uma estrutura sem sobreposições, duplicidades, lacunas, fragmentações ou segmentações e que possibilite que tais disfunções, se ocorrerem nos demais níveis, possam ser corrigidas ou eliminadas. Também, objetiva esta primeira alternativa oferecer soluções estruturais que possam impulsionar mudanças que não foram consolidadas ou concluídas, principalmente na SEPLAN, unidade responsável pela coordenação, planejamento e monitoramento das ações de Governo.

Três exemplos serão apresentados apenas para deixar mais claras algumas das alterações propostas em relação a essas situações:

- o primeiro diz respeito ao tema agricultura familiar que aparece na descrição dos gestores de alguns órgãos como sendo uma função importante da unidade da qual são titulares: a SEARA, a SETHAS e a SAPE relataram que operacionalizam projetos e ações neste campo, na maioria das vezes sem integração ou alinhamento entre si. Todavia, em termos formais, considerando a descrição de suas atribuições e competências, a agricultura familiar é uma responsabilidade expressa da EMATER. A fusão da SEARA e da SAPE (alteração no primeiro nível da estrutura) e a compreensão de que temas transversais, como agricultura

familiar, exigem planejamento e ações integradas refletidos na descrição das competências dos órgãos e entidades podem contribuir para a solução deste problema;

- o segundo exemplo refere-se aos recursos hídricos, considerando que são pelo menos quatro órgãos públicos que executam ações referentes ao uso e acesso aos recursos hídricos: SEMARH (órgão central), IGARN e IDEMA (órgãos descentralizados) e CAERN (empresa que opera o sistema de captação, tratamento e distribuição de água). Neste caso, as sobreposições no primeiro nível não ocorrem claramente no aparato formal/legal que define as competências dos órgãos e entidades, mas na prática do dia a dia, em que órgãos e entidades “invadem” as competências uns dos outros. A desvinculação da CAERN da área de meio ambiente e sua vinculação à área de infraestrutura pode contribuir para a recuperação de sua natureza de prestadora de serviços, responsável pela infraestrutura de água e esgoto. De forma semelhante, a redefinição das competências da SEMARH deve servir para consolidar seu papel formulador e avaliador de políticas, enquanto o IDEMA e o IGARN devem ter fortalecidos seus papéis de executores dessa mesma política, com espaços claramente definidos em relação ao órgão ao qual estão vinculados. Estes casos, juntamente com os outros que impliquem alteração no primeiro nível da estrutura, serão tratados ao longo do Relatório;
- o terceiro, trata das mudanças não consolidadas ou concluídas, por exemplo, à consolidação do papel estratégico da SEPLAN, seja como indutor do modelo de gestão de resultados da APE/RN, seja como indutor do sistema organizacional, composto pelo modelo de processos, programas e projetos e sua organização em estruturas organizacionais.

- A segunda alternativa parte de um modelo intermediário, cujo principal objetivo é a racionalização de unidades periféricas operacionais de suporte e atendimento, decorrente da melhoria dos processos, bem como a integração da rede de serviços compartilhados e a otimização dos mecanismos de participação de *stakeholders* e a da sociedade em geral.
- A terceira e última alternativa apresenta uma estrutura organizacional mais avançada com objetivo de fortalecer espaços de inovação e modernizar o atual modelo de gestão pública da APE/RN, privilegiando diretrizes de horizontalização, transversalidade e de governança estratégica.

Outrossim, conforme modelo de inter-relação entre os Produtos da Frente 2 - Estrutura, este Relatório apresenta no PB14 a definição dos requisitos mínimos imprescindíveis a serem considerados em qualquer alternativa de ajuste na estrutura no que tange a eliminação de duplicidades, preenchimento de lacunas de funções e atividades, etc.

A descrição das funções, atribuições e competências de cada unidade básica da estrutura do Governo Estadual e caracterização sumária dos principais mecanismos de coordenação, controle e gestão da administração superior, conforme não-escopo do Projeto, somente será apresentada após a definição da alternativa de estrutura básica da APE/RN e do organograma correspondente, considerando que este nível de detalhamento somente se justifica após a validação e aprovação da proposta de redesenho que mais atenda às expectativas ou necessidades do Governo.

O desenho, a seguir, detalha o modelo metodológico representado na Figura 1, apresentando a inter-relação entre os Produtos da Frente 2, com ênfase nos Produtos desta etapa:

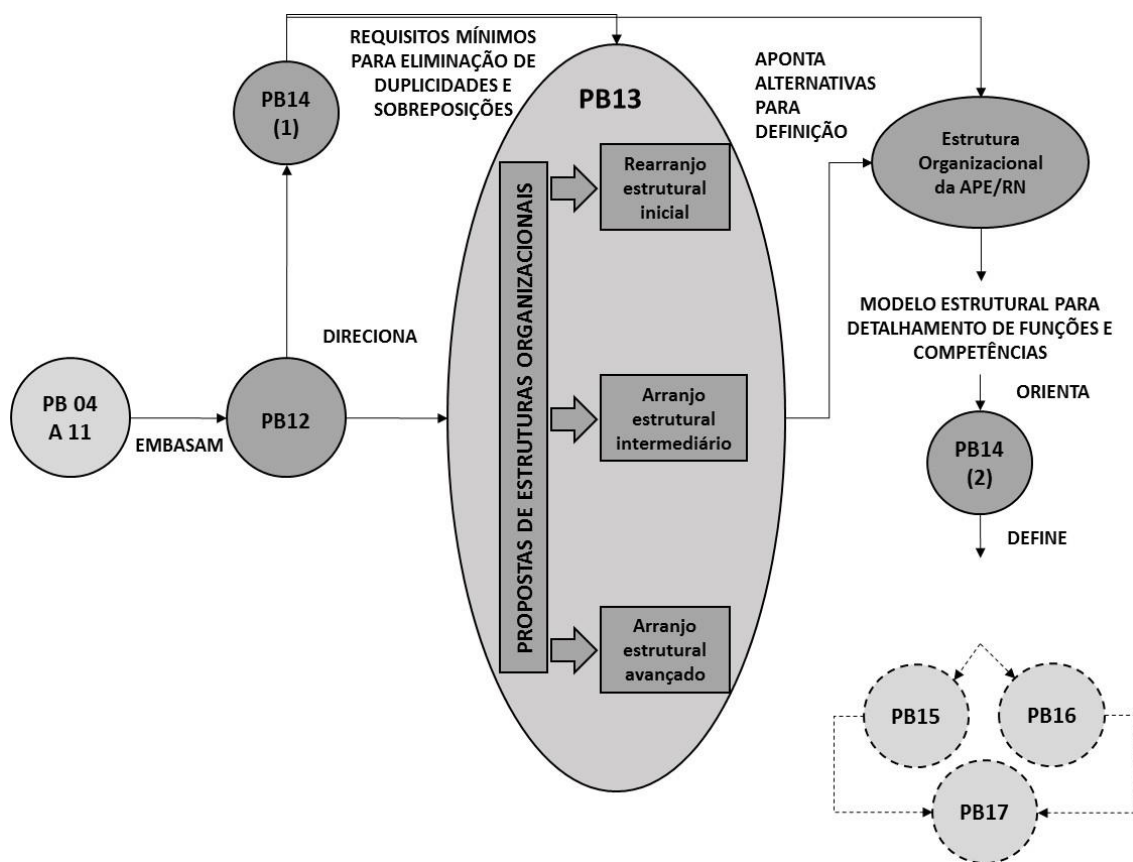


Figura 2 - Modelo de inter-relacionamento entre os Produtos da Frente 2 - Estrutura.²

² Fonte: Matriz de Atividades/ Termo de Referência do Projeto/Plano de Trabalho.

3. Referências conceituais

Nesta seção serão apresentados os conceitos essenciais que embasaram a definição das diretrizes, orientações e alternativas de redesenho da arquitetura organizacional para a APE/RN, constantes das seções seguintes.

3.1. Modelagem de estruturas organizacionais e governamentais

Antes de tratar de conceitos mais específicos é importante fazer uma abordagem mais geral sobre o tema buscando fundamentar a modelagem de estruturas particularmente quando isso se dá no âmbito do Governo, seja ele Federal, Estadual ou Municipal.

Nadler (1993) conceitua arquitetura organizacional³ como a forma de articulação, ou o *modus operandi*, dos vários sistemas, estruturas, processos e estratégias que constituem uma empresa. A arquitetura inclui, portanto, a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal, os estilos de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal. Numa analogia entre arquitetura organizacional e a dos espaços físicos, Gerstein (1993) conceitua a primeira como a arte de modelar o espaço organizacional para satisfazer as necessidades e as aspirações humanas.

A arquitetura organizacional pode ser compreendida, portanto, como “a filosofia, a arte, a ciência e a técnica de criar e operar espaços organizacionais para atender as necessidades e aspirações sociais e humanas”⁴.

³ NADLER, David A. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

⁴ SCHWEIZER, Peter José. Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI. São Paulo: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - RAP, V. 31, n. 5, 1997.

Uma das formas de representá-la considera os cinco principais espaços organizacionais, de modo a estabelecer um plano sobre o qual se define o primeiro movimento de ordenamento das diferentes funções e tarefas em que se divide o trabalho da organização, conforme a Figura 3, abaixo:

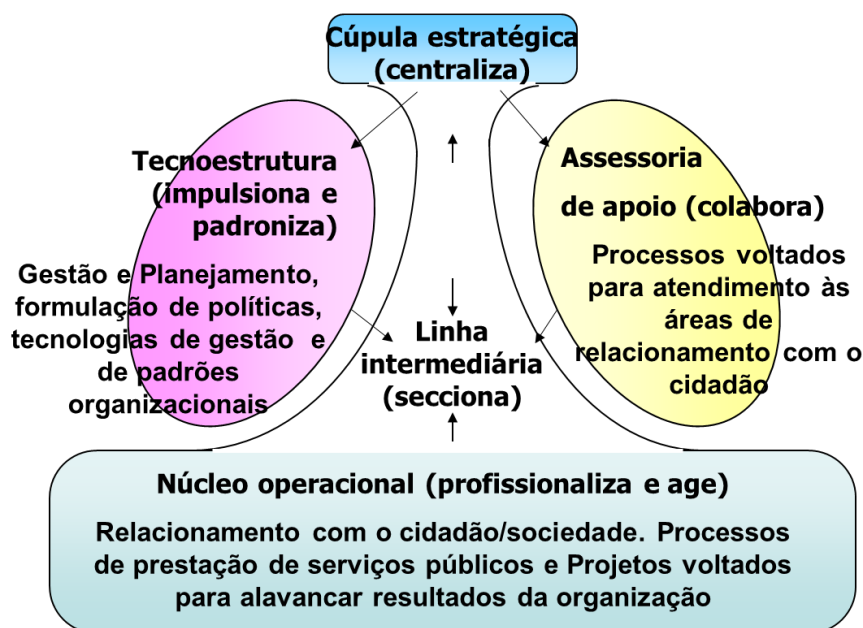


Figura 3 – Modelo de arquitetura organizacional em 5 configurações. Adaptado de Mintzberg⁵

Entretanto, a representação da arquitetura organizacional é determinada pelo modelo de gestão da organização ou de uma unidade organizacional. Neste caso, a configuração das arquiteturas varia, dando origem a vários modelos organizacionais dos quais decorrem estruturas específicas.

Isso considerado, cabe abordar uma questão crucial: qual o melhor desenho de estrutura governamental? Sobre isso, Martins & Marini (2010) assim dispõem⁶:

Estruturas são um conjunto recorrente (porque institucionalizado) de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob

⁵ Mintzberg, Henry. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Atlas, 2009.

⁶ Martins, Humberto Falcão & Marini, Caio. Um guia de governança para resultados na Administração Pública. Brasília: Publix Editora, 2010.

determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do Trabalho). A função da estrutura é realizar a estratégia. O melhor desenho de estrutura depende da estratégia e, portanto, é contingencial (embora possa sujeitar-se a certas regularidades e padrões, em particular, no âmbito da administração pública). Estruturas desalinhas são um obstáculo à estratégia.

Se contingencial, isso significa que a estrutura é dinâmica e o desempenho organizacional depende de seu ajustamento contínuo, em função dos fatores internos e externos que impactam sobre ela, tais como demandas, tecnologias, interesses, inovações, etc.

3.2. Modelo de gestão

Para efeito deste Relatório, entende-se por modelo de gestão um conjunto de princípios estabelecidos no transcorrer dos processos de entendimento, divisão, alocação e coordenação do trabalho em uma organização, que definem a qualidade, a intensidade e a natureza dos vínculos formais a vigorar entre os seus integrantes.

Um modelo de gestão varia de acordo com a sistemática de tomada de decisões inerente a cada modelo organizacional que orienta o desenho de uma estrutura organizacional.

3.2.1. Modelo de gestão concentrado

Significa que a organização não possui replicações regionais ou locais (bairros, municípios, regiões administrativas, etc.). Seus macroprocessos são executados em uma única unidade organizacional (órgão, instituição, empresa), ou seja, a prestação de serviços públicos está concentrada em um só órgão da Administração Pública - AP.

3.2.2. Modelo de gestão desconcentrado

Significa que a organização possui replicações regionais ou locais (bairros, municípios, regiões administrativas, etc.) com diversos

tipos de unidade de prestação de serviços. Assim, o mesmo macroprocesso pode ser executado em núcleos ou escritórios regionais, unidades ou postos avançados, centros, etc.

A desconcentração não significa, necessariamente, dar maior autonomia para as unidades em que se replica a organização. Ela ocorre para aproximar os serviços públicos prestados pela organização do cidadão, sobretudo onde a demanda for maior.

3.2.3. Modelo de gestão centralizado

A centralização se refere à forma e níveis em que ocorre o processo decisório. Neste modelo as decisões são centralizadas na figura de um presidente, secretário, etc. representados na cúpula organizacional ou no nível dos demais gestores superiores, quando a cúpula funciona em colegiado. Isso significa que as decisões são centralizadas em níveis superiores de gestão quando o modelo trabalha de forma concentrada, ou na unidade central ou principal, quando o modelo de gestão for desconcentrado.

As unidades organizacionais de nível tático ou operacional não possuem autonomia decisória. Todas as iniciativas, prestações de contas, definições de trabalho, etc. só podem ser executadas com autorização da cúpula, gestores superiores ou por entes por eles delegados.

3.2.4. Modelo de gestão descentralizado

A gestão da organização é compartilhada com os gerentes de linha (subsecretários, diretores, coordenadores-gerais, etc.) ou mais níveis decisórios da hierarquia (além dos subsecretários ou diretores, outros cargos gerenciais também podem possuir autonomia decisória relativa às suas competências (pleno poder de decisão em seu nível) ou relativas às outras competências dos níveis superiores que lhes forem delegadas, por meio de portarias, instruções normativas, etc. Neste caso a descentralização é seletiva. Nem todos os gerentes possuem a mesma autonomia decisória.

3.2.5. Modelo de gestão diferenciado

O funcionamento da organização para a resolução de problemas, execução de projetos ou implementação de ações emergenciais, depende da formação de grupos de trabalho, comissões, equipes de projetos ou mesmo unidades específicas criadas informalmente ou a partir de instruções normativas internas, portarias, decretos, etc. e que coordenam ou executam uma determinada competência nova, complementar ou que seria de uma unidade formal, possuindo níveis de autonomia seletivos. A diferenciação do modelo de gestão pode ocorrer temporariamente e visa a empoderar os gerentes táticos e operacionais para a solução rápida de problemas por meio da prestação de serviços mais célere ou qualificada.

3.2.6. Modelo de gestão híbrido

Uma organização pode conter diferentes modelos de gestão, conforme a complexidade, abrangência e níveis de especialização requeridos para a execução dos seus macroprocessos. Isso deve refletir como os resultados da prestação de serviços ao cidadão devem ser entregues, conforme seus indicadores de desempenho. Um macroprocesso de uma organização que precisa ser executado com prontidão, a exemplo dos atendimentos emergenciais em saúde ou segurança pública, não pode depender de decisões centralizadas ou de uma unidade prestadora destes serviços concentrada em um único local.

Em síntese, o modelo de gestão deve impulsionar ou facilitar a prestação de serviços públicos, conforme devam ser entregues ao cidadão. Esta lógica tem a ver com o desempenho esperado de cada macroprocesso. Em outras palavras, cada macroprocesso tem seu modelo de gestão específico e a arquitetura da organização deve prever sua representação na estrutura, por meio da criação de unidades replicadas ou pela criação de mais ou menos níveis hierárquicos, etc.

3.3. Modelos de Organogramas

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma⁷ tem, basicamente, duas partes interligadas - linhas e retângulos -, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade. Em seu uso mais generalizado e universal, o organograma é uma "fotografia" da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração. Ele mostra "quem é subordinado a quem" - ou que cargos são superiores e que cargos são subordinados - e a departamentalização orgânica existente. Em sua evolução recente, deve ser flexível e de fácil interpretação, tanto quanto mutável, conforme mudam as características orgânicas das organizações (modelo de negócios, posicionamento no mercado, diversificação de produtos, etc.) características pouco relevadas na AP, considerando que os organogramas que representam seus órgãos carecem de validação legal para serem aceitos como instrumentos organizacionais formais.

Organogramas, também, podem ser entendidos como gráficos ou diagramas que representam a estrutura formal da organização, apresentando os diversos setores, suas posições e respectivas interdependências, vias decisórias, itinerários de comunicações, vinculação e subordinação. Um organograma deve possuir um caráter dinâmico, ser altamente flexível e funcional, possibilitando uma integração sistêmica e sinérgica entre todos os setores da empresa. A principal função do organograma é apontar os sistemas de responsabilidade e autoridade da organização.

Como ele é uma representação da estrutura que, por sua vez, decorre da arquitetura do modelo organizacional e do modelo de

⁷ Balcão, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. Artigo publicado na Revista RAE, Nº 17/FGV. São Paulo. Pesquisado em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/40765/39525>

gestão que a orienta, ele tem diversos padrões de forma e organização.

Os mais comuns são os organogramas⁸:

- funcionais ou hierárquicos (modelos de gestão mais concentrados ou centralizados seletivamente): a lógica de agrupamento de recursos é baseada em seu propósito funcional como comunicação, finanças, produção, etc. As estruturas de comunicação e coordenação são, predominantemente, chefe-subordinado (em dois ou mais níveis) e com pouca comunicação entre departamentos. Recomendada para empresas pequenas que não enfrentariam esses problemas de comunicação devido ao seu porte. Dificulta a abordagem por processos, interações cliente - fornecedor dentro da empresa:

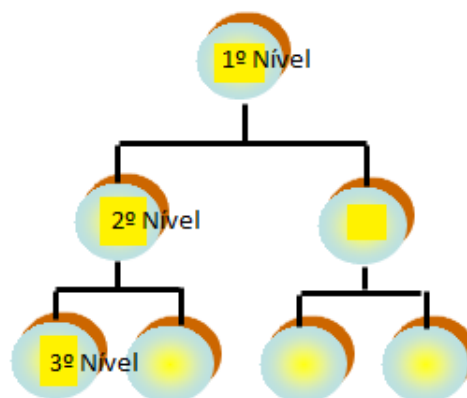


Figura 4 - Organograma funcional ou hierárquico

- divisionais (modelos de gestão híbridos): é uma variação do modelo funcional. Proporciona maior velocidade de resposta porque a lógica de agrupamento de recursos é baseada na divisão por unidades de negócio. Pode trabalhar com maior autonomia para algumas unidades apenas, permitindo, assim,

⁸ Modelos genéricos adaptados pelos autores de: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Rebouças. Estrutura Organizacional - Uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2011; e Rigoni, José Ricardo. Tipos de Estrutura Organizacional - Organogramas mais comuns em <http://www.totalqualidade.com.br>

maior agilidade e menos burocracia para determinados tipos de serviços. Um gestor geral gerencia estrategicamente cada divisão e o responsável pela divisão gerencia as operações de sua unidade:

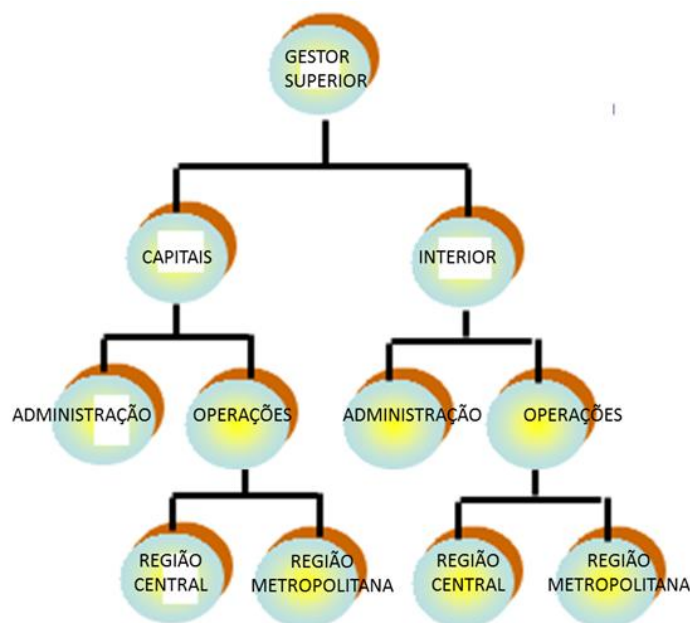


Figura 5 - Organogramas divisionais

- matriciais simples ou multidimensionais (modelos de gestão por diferenciação): são alternativas híbridas que envolvem estruturação funcional vertical e a estruturação horizontal por processo, programa/projetos concebidos para perpassarem, horizontalmente, aquelas funções com as quais têm interação ou interdependência, com o propósito de gerar resultados estratégicos ou contribuir para a melhoria ou alavancagem dos resultados da organização. Na versão multidimensional, apresentam uma terceira linha de interação e interdependência, geralmente representada por programas ou projetos de natureza estratégica, cuja relação é transversal e se estabelece tanto verticalmente, com os espaços funcionais, como horizontalmente, com os espaços processuais.

Em razão da sua natureza, as matrizes geram dupla ou múltipla subordinação entre os gestores da estratégia, os gestores da ação e os gestores dos recursos. Esta característica

as tornam complexas e requerem novos modelos mentais para sua compreensão. Todavia, possuem uma vantagem significativa em relação às demais por introduzirem mecanismos de coordenação mais autônomos e por prepararem a organização para uma evolução mais efetiva em direção às redes organizacionais, por isso as matrizes são consideradas modelos transitórios.

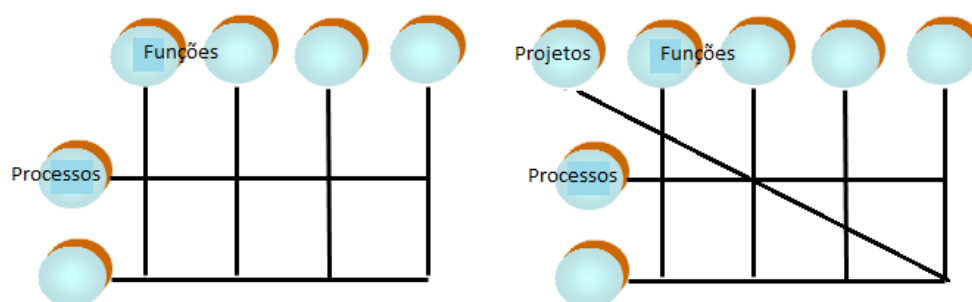


Figura 6 - Organogramas matriciais

- horizontalizados, projetizados ou processuais (modelos de gestão mais descentralizados e desconcentrados): de caráter temporário, caracterizam estruturas situacionais, cuja propósito é implementar resultados estratégicos da organização ou de um segmento organizacional. Exigem grandes esforços de alinhamento e integração entre as dimensões funcionais ou processuais e os projetos e, também, empoderamento dos gestores da Estratégia ao mesmo tempo em que lhes impõem padrões de desempenho diferenciado dos demais. Sua implementação exige gerentes e equipes de alta performance.

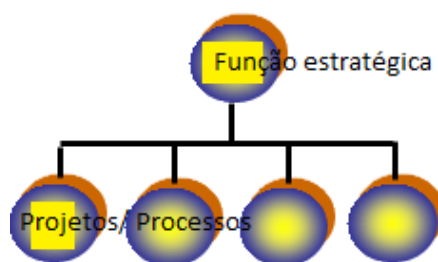


Figura 7 - Organogramas horizontais

- em rede (modelos de gestão por diferenciação): são formações organizacionais extremamente orgânicas, dinâmicas e fluídas, exigindo mecanismos de coordenação baseados na integração e sinergia entre seus componentes. Difíceis de implementar como modelos puros em organizações complexas e, sobretudo, públicas, complementam a estrutura permanente ou situacional, sobretudo para gerar resultados dependentes de parcerias e colaboração internas ou externas à organização. São vocacionadas para gerar inovação, impulsionar a Estratégia por meio da implementação de tecnologias de gestão e novos modelos de trabalho.

Têm capacidade de reconfiguração e retroalimentação, exigindo especialização e autonomia.

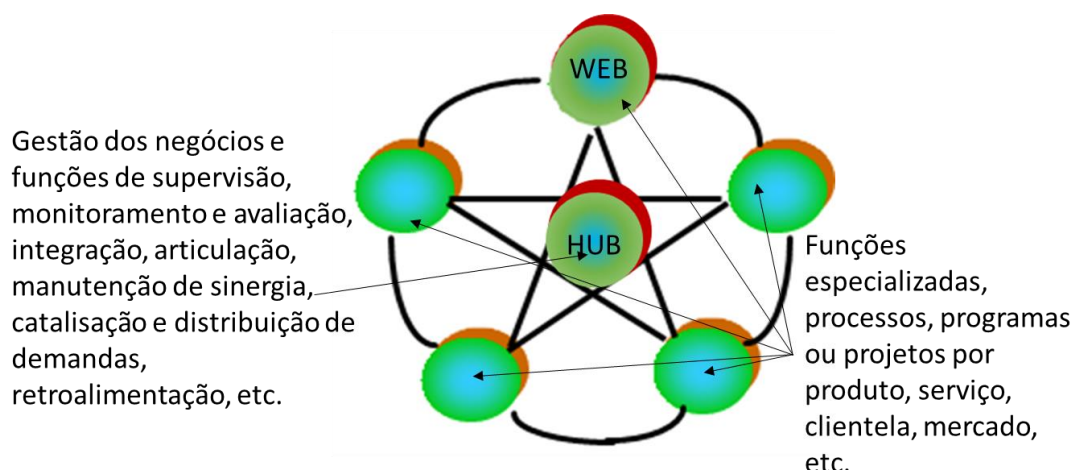


Figura 8 - Modelo genérico de organograma em rede ou *organigraph* (Mintzberg e Heyden, 1999)⁹

3.4. Estruturas Situacionais e de Inovação

As estruturas situacionais, conforme conceito trabalhado no PB10, evoluíram em termos do modelo organizacional. Dentre elas

⁹ MINTZBERG, H.; HEYDEN, L. V. der. Organigraphs: Drawing how companies really work. Harvard Business Review, p. 87-94, sept. /oct. 1999.

destacam-se “as estruturas multidimensionais que nascem do desafio de institucionalizar a dinâmica das políticas de Governo, sem deixar de priorizar os fins a que se destina uma organização pública” (PB10).

Nesta perspectiva de inovação e mudança organizacional, vem amadurecendo na AP a adoção de modelos organizacionais mais dinâmicos, sob a forma de novas estrutura. Exemplos disto são os escritórios de governança; escritórios de processos ou projetos; centrais de serviços compartilhados; novos modelos de serviços de compras e de logística públicas; equipes de alta performance; redes de serviços; etc., cuja implementação torna-se possível a partir de modelos de alinhamento e integração com a Estratégia de Governo.

Em parte destes novos arranjos organizacionais, a representação na estrutura permanente e formal da organização ganha contornos arquitetônicos diferenciados, discutidos a partir de novas lógicas de construção destes espaços estratégicos: o *design thinking*¹⁰ e as representações em *organigraphs*¹¹ são exemplos de novas formas de organização que fogem às características usuais na AP, mas que podem ser embriões de inovação, por um lado, e de criação de estruturas cerebrais que pensem a gestão de forma interativa, concebendo modelos de integração e alinhamento.

No *design thinking* equipes multidisciplinares seguem um processo, entendendo seus clientes, colaboradores e fornecedores no contexto onde se encontram, cocriando, com os especialistas, as soluções e prototipando para entender melhor as suas necessidades, gerando ao final novas soluções, geralmente inusitadas e inovadoras.

Nos *organigraphs*, cujo termo é uma mistura das palavras organograma e gráfico, os organogramas e seus componentes, como caixas contendo a indicação do poder e setas com o

¹⁰ *Design thinking: inovação em negócios* | Mauricio Vianna [et al.]. - Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

¹¹ Termo utilizado por Mintzberg e Heyden, no artigo -“Organigraphs: Drawing how companies really work”, publicado na *Harvard Business Review*. Setembro, 1999.

relacionamento entre as caixas convivem com novos componentes que procuram refletir as várias maneiras como as pessoas se organizam atualmente no trabalho. Estes novos componentes são denominados ponto central (*hub* em inglês) e rede (*web* em inglês).

Estas formulações conceituais serão tratadas como propostas preliminares de novos formatos organizacionais complementares à estrutura básica do Governo/RN e serão representadas no organograma do modelo estrutural mais avançado, em termos de inovação na gestão da Administração Pública Estadual do Rio Grande do Norte - APE/RN. Assim, devem ser compreendidas como modelos de análise para a intercessão entre os elementos do Planejamento Estratégico e a estrutura organizacional atual.

Entretanto, além de considerar modelos conceituais que possam ser adequados ao novo modelo organizacional da APE/RN, a proposição de diretrizes de escopo, posicionamento, porte e abrangência da estrutura atual considera, em primeiro lugar, os resultados do diagnóstico institucional elaborado pela consultoria e os elementos que constituem o Planejamento Estratégico do Governo/RN.

4. PB12 – Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo

Conforme escopo das atividades do Projeto, este Produto tem como perspectiva a superação das deficiências e insuficiências detectadas nas atividades anteriores e consolidadas na Atividade 5 (PB08 e PB09), levando em conta a análise realizada na Atividade 6 (PB10 e PB11). Além destes aspectos, considera, ainda, diretrizes estabelecidas a partir de análises antecipadas sobre os problemas da estrutura organizacional do Governo, com objetivo de atender demandas sobre evidências e tendências relacionadas às perspectivas de mudanças relativas ao atual modelo de organização básica a APE/RN.

Como tal, as definições diretivas e orientações deste Produto serão consideradas para a implementação da Atividade 8 referente à proposição de novos desenhos da estrutura básica do Governo, constantes do PB13.

4.1. Considerações preliminares ao ajustamento e alinhamento do Modelo Organizacional da APE/RN

Um conjunto de diretrizes, informações de natureza diretiva e orientações relacionadas com o modelo de análise da atual estrutura organizacional da APE/RN foi estabelecido ao longo das atividades que anteciparam e prepararam as intervenções de redesenho do modelo organizacional do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

O primeiro grupo de informações trazido para este Relatório, com o objetivo de facilitar a consulta, diz respeito às percepções dos gestores e técnicos dos órgãos da APE/RN em relação à atual estrutura. São informações valiosas, uma vez que representam o posicionamento dos gestores e técnicos registrado em cada órgão e entidade que compõe a estrutura básica atual e que poderão ser utilizadas como insumo para a elaboração da proposta de alternativas de estruturas básicas para o atual Governo, objeto do PB13 que será apresentado a seguir. Para tanto, as percepções que afetam o processo de redefinição da estrutura foram destacadas do conteúdo apresentado no PB04, naquilo que impacta, direta ou indiretamente, o novo modelo organizacional do Governo e colocadas como fundamentação e subsídio no Anexo I a este Relatório.

Estas percepções, para fins do escopo do PB12, levam a um segundo conjunto de considerações decorrentes da interpretação dos problemas por eles evidenciados, o qual também orientará as definições referentes à proposição de alternativas de redesenho do atual modelo organizacional da APE/RN:

- os problemas do modelo organizacional dos órgãos da APE/RN não são percebidos ou claramente explicitados, pois existem problemas cruciais que embaçam as impropriedades da organização do trabalho (funções, processos e responsabilidades): quadro de pessoal envelhecido e escasso (em muitos casos, inexistente); número, valores e natureza dos cargos comissionados que não atendem às necessidades de gestão do trabalho; quantidade expressiva de comissionados, assim como de bolsistas, estagiários e terceirizados, no exercício de atividades/funções típicas de cargos efetivos, o que mascara a verdadeira necessidade de pessoal, tanto quantitativa quanto qualitativamente;
- a função do organograma de estabelecer uma ordem interna que facilite a gestão não é percebida de forma abrangente. As mudanças, de um modo geral, apontam para rearranjos

ocasionais ou descontínuos: criação, sem critérios claros, de novas unidades/funções ou desdobramentos de unidades/funções existentes; extinção ou transformação de unidades/funções. Além disso, ocorre agregação de novas competências às unidades existentes ou criação de novas unidades em razão de mudanças pontuais do arcabouço legal dos órgãos ou por alterações segmentadas da estrutura básica da APE/RN. Neste caso, estas “imperfeições” do modelo organizacional, somente serão percebidas, na análise dos níveis hierárquicos intermediários e operacionais, o que não será apropriado neste Relatório;

- a pulverização de alterações, a partir de diferentes critérios de segmentação das funções e competências; o envelhecimento e estagnação das estruturas e a ausência de soluções inovadoras, também, indicam a fragilidade do planejamento organizacional como área sistêmica responsável por normatizar e definir modelos conceituais referenciais, adaptados e orientados à modelagem de estruturas de prestação de serviços públicos. Sem dúvida, a gestão das estruturas deveria estar sendo efetivamente implementada pela SEPLAN, o que não vem ocorrendo. Em não existindo essa área, que cuide do alinhamento e integração das estruturas à Estratégia do Governo e que incorpore a sua modelagem novas tecnologias, métodos e soluções de gestão pública, as estruturas perdem a sua principal importância como a melhor solução para a organização, divisão e coordenação do trabalho, com ênfase nos resultados permanentes de Estado (processos e serviços) e estratégicos de Governo (visão, diretrizes, objetivos estratégicos indicadores e metas);
- as estruturas, por outro lado, não são vistas como soluções para melhorar a prestação de serviço, de modo que os organogramas formais não representam esforços em atender requisitos de serviços públicos, com base na natureza das demandas do cidadão. Tanto estruturas que exigem resultados de prontidão

e alta eficiência (segurança e saúde, por exemplo), como estruturas voltadas para resultados de eficácia e efetividade (educação, desenvolvimento econômico, por exemplo), são tratadas sob o mesmo padrão funcional. Tanto as estruturas sistêmicas, que devem atuar como órgãos centrais de gestão ou de logística pública, como as estruturas setoriais, recebem a mesma configuração básica;

- esta padronização forçada advém da necessidade de estabelecer as funções de suporte e finalísticas dos órgãos aderente aos padrões legais e normativos. Esta formalização é necessária e se dá por meio da adoção de modelo hierárquico de distribuição dos cargos comissionados. As leis que criam as estruturas dos órgãos públicos já têm instituído no seu cerne o modelo de gestão da administração pública. Isso indica que a gestão pública se tornou refém do modelo funcional, a forma mais utilizada de representação do modelo de gestão da Administração Pública - AP;
- do ponto de vista da formalização do modelo, isso não deveria ser um problema, considerando que deve existir hierarquia de comando e controle em qualquer organização. O problema se evidencia, quando esta prática é compreendida para todas as funções em que se organizam os serviços públicos, como se tudo devesse ser representado de forma funcional e em desdobramentos sempre descendentes e verticais. O modelo da APE/RN não foge disso e, também em razão disso, não apresenta nenhuma inovação na representação do modelo organizacional básico.

Entretanto, também, a AP, de um modo geral, vem se aproximando de tecnologias e métodos de gestão mais modernos, sustentados nos modelos de gestão por processo, por programa, por projeto, etc., o que nos leva a criar novos padrões de desenho organizacional, ainda que sua formalização seja um pressuposto indiscutível.

Isso significa que é necessário avançar na produção de novos padrões de desenho que considerem diferentes modelos de gestão e viabilizem a melhor prestação de serviços públicos. Hoje temos modelos de organização, divisão e coordenação do trabalho que duplicam as funções meio, embora sejam absolutamente homogêneas em termos de normas e diretrizes, enquanto que os recursos para as funções finalísticas não evoluem em termos qualitativos, inviabilizando a melhor prestação de serviços ao cidadão. Em um momento de escassez de recursos, retrabalhar essa lógica é urgente. É tempo de otimizar os meios e reprofissionalizar os fins.

Tal diagnóstico, embora embrionário, aponta para oportunidades de refundar o modelo organizacional da APE/RN e reorganizar os padrões de abordagem do trabalho organizacional. Não se trata de utilizar equações reducionistas, mas de inovar na solução dos problemas, focando o serviço público como indutor do desenvolvimento social e econômico da sociedade, naquilo que é crucial, elementar e essencial.

O parâmetro, neste momento, é a Estratégia, porque é na dimensão estratégica que nascem as mudanças. A estrutura deve estar a serviço dela, também. O modelo organizacional deve apontar para os espaços de inovação na gestão e de sustentação da mudança. “Enxugar” a máquina pública, não deve ser um pressuposto isolado, pois antes dessa decisão é preciso focar os resultados que a Estratégia propõe alavancar. Resultados pressupõem ações e estas, estruturas eficientes e eficazes, capazes de organizar, dividir e coordenar o trabalho organizacional.

4.2. Diretrizes advindas dos problemas identificados na estrutura do RN

As diretrizes, a seguir, apropriaram percepções, definições e informações levantadas durante a etapa de estudos preparatórios que devem ser consideradas ou compreendidas nesta etapa de redesenho da estrutura da APE/RN. Grande parte delas foi considerada para compor um quadro de diretrizes e orientações que, direta ou indiretamente, servem como subsídios à abordagem das alterações do 1º nível da atual estrutura do Governo.

O Quadro 1, a seguir, organiza estas diretrizes e orientações em diferentes contextos de análise, conforme tratados durante a elaboração dos Produtos da etapa de estudos preparatórios:

- na primeira coluna o conjunto de diretrizes e orientações decorre da análise sobre os problemas detectados ou observados durante os estudos preparatórios e que pode servir como subsídio à formulação das alterações estruturais que serão apresentadas neste Relatório. Alguns dos problemas de natureza estrutural podem justificar intervenções organizacionais que serão propostas mais adiante. Outros, tratados em diferentes perspectivas de análise, são considerados insumos importantes à proposição de mudanças no modelo organizacional da APE/RN;
- na segunda coluna o conjunto de diretrizes e orientações foi tratado nos Produtos PB10 e PB11 tendo como contexto a consecução da Estratégia, de modo que as diretrizes e orientações decorrentes apontam para ajustamentos e alinhamentos necessários à formulação da estrutura situacional que sustentará a implementação do Plano Estratégico de Governo e à concepção da estrutura permanente que deverá facilitar a organização e distribuição dos macroprocessos finalísticos e de suporte nos órgãos que compõem a estrutura básica da APE/RN;

- na terceira coluna o conjunto de diretrizes e orientações decorre de análises mais abrangentes sobre novos modelos organizacionais aplicáveis à gestão pública estadual e representam diretrizes e orientações a partir das quais, também, os redesenhos da estrutura básica do Governo serão pensados. Algumas, entretanto, somente poderão ser concretizadas quando do detalhamento das estruturas setoriais.

QUADRO 1 - DIRETRIZES E ORIENTAÇÕES GERAIS PARA O AJUSTAMENTO, ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

DIRETRIZES E ORIENTAÇÕES PARA PROMOVER O AJUSTAMENTO, ALINHAMENTO E SINTONIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO 1º NÍVEL		
Decorrentes dos problemas identificados na estrutura do RN	Decorrentes do alinhamento da estrutura ao modelo de gestão estratégica	Decorrentes de tendências de redesenho organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperar e implantar os fundamentos da estruturação do Estado em unidades da Administração Direta e unidades da Administração Indireta, cabendo às primeiras, de modo geral, a formulação, regulamentação, monitoramento, controle e avaliação das políticas públicas e às entidades da Administração Indireta a execução das atividades que dão concretude a essas políticas. ▪ Rever inter-relações e possíveis competências interdependentes dos órgãos do sistema de gestão no meio rural (agricultura familiar, reforma agrária; recursos hídricos e meio ambiente; pesquisa aplicada e assistência técnica no campo) e entre secretarias e entidades vinculadas (agricultura e assuntos fundiários). ▪ Fortalecer as áreas de compras, patrimônio e gestão de pessoas, resgatando seu papel diretivo e normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reestruturar ou fortalecer espaços organizacionais para a gestão governamental da Estratégia. ▪ Criar ou fortalecer subestruturas de implementação da Estratégia. ▪ Criar ou fortalecer instâncias de mobilização e instrumentalização da Estratégia. ▪ Reestruturar setores da SEARH para implementação dos processos de suporte à Estratégia, considerando sua importância na condução das funções críticas de recursos humanos, tecnologia da informação, logística e compras públicas e controle patrimonial. A implementação do plano estratégico depende dessas funções críticas que suprem os recursos necessários à execução dos seus projetos e ações estratégicas para o Governo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuir a verticalização excessiva, por meio de ajustes no modelo hierárquico, adotando de dois a três níveis de gestão/coordenação e utilizando mecanismos de coordenação mais horizontalizados para os níveis operacionais. ▪ Implementar modelo estrutural com pressupostos de horizontalização, pois embora ela exija mecanismos de coordenação direcionados para a integração, alinhamento e articulação entre órgãos e gestores, em nível superior, assegura a visão processual da prestação de serviços públicos e permite um melhor gerenciamento dos resultados para o cidadão. Na verticalização somente as áreas de atendimento recebem as demandas do cidadão e pouco podem fazer por ele.

DIRETRIZES E ORIENTAÇÕES PARA PROMOVER O AJUSTAMENTO, ALINHAMENTO E SINTONIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO 1º NÍVEL		
Decorrentes dos problemas identificados na estrutura do RN	Decorrentes do alinhamento da estrutura ao modelo de gestão estratégica	Decorrentes de tendências de redesenho organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminar sobreposições e esvaziamentos observados nos segmentos dos direitos humanos e cidadania, envolvendo a SEJUC e as Secretarias Extraordinárias da Mulher e da Juventude. ▪ Fortalecer a área de direitos humanos pela integração das políticas especiais de caráter social e não pulverização de políticas segmentadas que não têm estrutura organizacional e gerencial para implementá-las: mulheres, jovens, etc.. ▪ Rever a necessidade de ter uma Secretaria da Cultura, analisando a abrangência do papel e atribuições da Fundação José Augusto -FJA e sua atual vinculação à SEEC. ▪ Extinguir, de fato, a DATANORTE, órgão que perdeu seu papel institucional original e exerce competências distintas da missão legal que lhe foi destinada (organizar, qualificar e agilizar o processo de intervenção/inventário e extinção). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer as unidades executoras da Estratégia. ▪ Conceber a arquitetura estratégica a partir de quatro Áreas de Resultados: desenvolvimento (econômico, social e ambiental); infraestrutura (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, ambiente de negócios); rede integrada de serviços públicos (educação, saúde, segurança, assistência social) e governança pública (qualidade do gasto, processos, estrutura, pessoas, parcerias). ▪ Considerar que o modelo lógico do Planejamento Estratégico - PE deve preconizar o alcance dos objetivos de desenvolvimento e deverá ter como pilares as áreas de resultados de infraestrutura e rede de serviços. ▪ Priorizar na arquitetura organizacional soluções que fortaleçam as capacidades do Estado de formular agendas, implementar e fazer o monitoramento e avaliação - M&A. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desfragmentar as funções e processos interdependentes, criando estruturas mais apropriadas de gestão integrada e articulada e utilizando mecanismos de atuação em rede para ações e projetos que incidem sobre um mesmo território: setores como agricultura, meio ambiente e recursos hídricos podem se beneficiar com soluções deste tipo, considerando que possuem uma rede de executores bastante significativa. ▪ Desfragmentar a área de gestão social (cidadania e direitos humanos, populações vulneráveis, etc.), cujo isolamento dos seus objetos dificulta resultados dependentes de integração e alinhamento entre as políticas sociais. Atuações fragmentadas (mulher, jovem, deficiente, idoso, etc.) não produzem os efeitos abrangentes esperados, pois enfrentam enormes desafios para executar as suas políticas de forma transversal às demais políticas correlatas.

DIRETRIZES E ORIENTAÇÕES PARA PROMOVER O AJUSTAMENTO, ALINHAMENTO E SINTONIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO 1º NÍVEL		
Decorrentes dos problemas identificados na estrutura do RN	Decorrentes do alinhamento da estrutura ao modelo de gestão estratégica	Decorrentes de tendências de redesenho organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer e atualizar a área de TIC sistêmica que é muito frágil e possui baixa governabilidade para estabelecer uma política do setor na APE/RN. Rever seu papel finalístico e promover a inovação na prestação de serviços públicos (desenvolver ou contratar aplicativos de serviços; carta eletrônica de serviços ao cidadão; portais, porto digital, etc.). ▪ Revisar a estrutura de governança estratégica, não permitindo atuação desarticulada e segmentada: rever as funções de governança pública do GAC, SEPLAN, SEARH, SET, SRI, CONTROL e PGE. ▪ Integrar políticas isoladas das demais: esporte e lazer em relação à cultura, saúde e educação, por exemplo. ▪ Revisar os papéis das empresas e fundações públicas que estão descaracterizados e com baixo aproveitamento pelos setores em que se inserem (EMGERN). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerar que a Estratégia deve pressupor a necessidade de integração sistêmica entre as unidades organizacionais e a capacidade de articulação com agentes externos (parceiros) para o alcance dos objetivos. ▪ Conceber uma estrutura flexível de forma a permitir adequações em função de mudanças de contexto. Além disto, deve combinar atividades permanentes e transitórias (projetos) de forma a assegurar a implementação da agenda estratégica. ▪ Relevar que a estrutura deve enfatizar/fortalecer a capacidade de entrega (prioridades) notadamente nas áreas finalísticas de políticas públicas. Isto vai requerer, por outro lado, capacidade de controle e gestão de prioridades (que disputam recursos comuns e escassos). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer os órgãos de execução sistêmica e adotar novos arranjos estruturais para operar sistemas integrados de gestão estratégica (planejamento, orçamento e finanças) e de gestão de serviços internos (compras, patrimônio, pessoas, etc.). ▪ Fomentar as redes de apoio à gestão da educação, saúde e segurança, com participação social seletiva (Organizações Sociais - OS em saúde, órgãos “mantenedores” finalísticos altamente qualificados para implementação de políticas integradas e articuladas de ensino, redes de segurança pública, etc.). ▪ Durante a implantação da estrutura adotar sistemas de <i>accountability</i> mais transparentes e céleres, fortalecendo e integrando a rede de controle interno e externo: estabelecer processos complementares e interdependentes em que não haja sobreposição e duplicação de papéis, gerando exacerbado esforço de geração de informações, sob instrumentos e critérios distintos e não complementares.

DIRETRIZES E ORIENTAÇÕES PARA PROMOVER O AJUSTAMENTO, ALINHAMENTO E SINTONIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO 1º NÍVEL		
Decorrentes dos problemas identificados na estrutura do RN	Decorrentes do alinhamento da estrutura ao modelo de gestão estratégica	Decorrentes de tendências de redesenho organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminar lacunas significativas em saneamento básico e em logística e infraestrutura finalísticas, voltadas para a alavancagem do desenvolvimento econômico do Estado. ▪ Finalmente, revisar os critérios de distribuição de gratificações para servidores sem delimitação de perfis de atuação, desempenho, requisitos de acesso, etc., o que prejudica o modelo de gestão de uma nova estrutura. Comparado com outros Estados de referência (PB, CE, GO, MG, ES, BA, MS, PR, RJ, etc.), o número de cargos comissionados do RN, tomado em relação ao total de servidores do Estado, em sentido lato, pode parecer baixo, todavia critérios e métodos de distribuição necessitam ser revistos. Há cargos comissionados que não têm estrutura para gerenciar, nem demandas que justifiquem aumento de cargos para estruturação de suas áreas. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante a implantação da estrutura criar novo modelo de dimensionamento e distribuição de cargos comissionados, evitando a nomeação de profissionais sem perfil para a gestão pública e para a condução da prestação de serviços públicos (perfil curricular; processo seletivo; “ficha limpa”, etc.). ▪ Considerar que algumas sobreposições observadas durante a análise da estrutura básica da APE/RN não serão resolvidas pela simples proposição de fusões de órgãos ou unidades, mas serão decorrentes da revisão de competências e nova distribuição de responsabilidades entre cargos comissionados e efetivos. Uma proposta detalhada de redesenho destas estruturas deve considerar diferentes níveis de complexidade dos macroprocessos sob responsabilidade de cada órgão.

Além das diretrizes e orientações apresentadas no Quadro 1, outras percepções complementares, embora não diretamente associadas à revisão da estrutura básica do Governo, podem subsidiar a concepção de um modelo organizacional que privilegie a gestão de resultados, com foco no cidadão-contribuinte. Neste caso, elas deverão ser consideradas quando do detalhamento do 2º nível da estrutura básica da APE/RN:

- fortalecimento da capacidade de planejamento (PPA, LDO, LOA, Planejamento Estratégico não são peças burocráticas a serem visitadas periodicamente, são instrumentos de trabalho do dia a dia);
- implantação/consolidação de mecanismos de monitoramento, controle e avaliação;
- implantação de modelo de responsabilização dos gestores (contratos de gestão);
- redesenho dos processos de trabalho, de forma a fazer mais com menos;
- implementação de um projeto de dimensionamento quali-quantitativo da força de trabalho;
- harmonização da política de gestão de pessoas com a capacidade de dispêndio do Estado;
- adequação do atual quantitativo de cargos comissionados, sem prejuízo para as definições estratégicas voltadas para os resultados que serão significativos para essa gestão.

4.3. Diretrizes e orientações para o redesenho da estrutura básica do Governo

As diretrizes, a seguir, são estabelecidas tendo como referência os conjuntos de percepções, diretrizes e orientações apresentados até aqui, mas tem como foco direcionar e detalhar aquelas que serão consideradas para a abordagem do modelo organizacional que será apresentado no PB13, podendo influenciar o desenho ou o escopo das estruturas propostas.

4.3.1. Alternativa de estrutura básica Inicial ou Conservadora

A Alternativa I, como já descrito no tópico referente à metodologia de trabalho, objetiva “*garantir no primeiro nível uma estrutura sem sobreposições, duplicidades, lacunas, fragmentações ou segmentações e que possibilite que tais disfunções, se ocorrerem nos demais níveis, possam ser corrigidas ou eliminadas. Também, objetiva esta primeira alternativa oferecer soluções estruturais que possam impulsionar mudanças que não foram consolidadas ou concluídas, principalmente na SEPLAN, unidade responsável pela coordenação, planejamento e monitoramento das ações de Governo.*” Assim, são propostas medidas de racionalização organizacional no que se refere:

- ao rearranjo básico, incluindo eliminação de sobreposições e duplicidades entre Secretarias e unidades de Governo;
- ao redirecionamento de funções, atribuições e competências de órgãos afins ou com atuação complementar e melhor integração de políticas públicas complementares a partir de fusão de Secretarias: incorporação das Secretarias Extraordinárias da Mulher e da Juventude pela Secretaria de Justiça e Cidadania; incorporação da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais ao Gabinete Civil; junção dos Assuntos da Cultura

e com Esporte e Lazer e junção da Secretaria de Reforma Agrária e de Agricultura;

- ao fortalecimento da área de Planejamento sem aumento de gastos (criação dos Escritórios de Programas e Projetos, de Processos, de Estruturas etc.), pois estas estruturas não são unidades organizacionais requerentes de estruturas gerenciais específicas. Elas podem ser formadas a partir do remanejamento de recursos disponíveis na atual estrutura, de acordo com critérios que permitam a seleção e remanejamento de recursos e, também, de perfis profissionais existentes já qualificados ou que podem ser capacitados.
- à revisão dos papéis das empresas e fundações públicas que estão descaracterizados e com baixo aproveitamento pelos setores em que se inserem: a EMGERN é uma empresa que tem cerca de 30 empregados, dos quais apenas um é efetivo (ingressou por intermédio de mandado judicial), os demais são comissionados. Tem como principal atividade a administração de empresas da massa falida do Estado, como BANDERN - Banco do Estado do Rio Grande do RN; o BANDERN Crédito Imobiliário - BCI e o BDRN - Banco do Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. Quanto à DATANORTE, o Poder Executivo foi autorizado a extingui-la pela LC nº129/1995, o que não se consolidou até o momento. No mesmo ano, o Decreto nº 12.711/1995 designou a DATANORTE como sucessora de órgãos extintos, conforme Lei Complementar nº 129/1995, desviando suas atribuições e funções para propósitos diversos da missão legal para a qual foi criada. Posteriormente outros dispositivos legais autorizaram a redistribuição de seus empregados para outros órgãos da APE/RN (Lei Complementar nº 228/ 2002 - autoriza redistribuição de servidores da DATANORTE para órgãos da Administração Direta; Decreto nº 15.928/2002 - regulamenta redistribuição de servidores da DATANORTE);

Ambas tiveram suas funções restritas à administração de dívidas do Estado e do patrimônio das empresas que foram extintas. Estas funções podem ser geridas pela PGE, SEPLAN

(Finanças), CONTROL (Contabilidade Pública) e SEARH (Patrimônio Público), evitando a pulverização de ações nestas áreas. Também, a SEARH poderá gerir seus empregados por meio da criação de quadro suplementar, celetista, em extinção, na medida que seus ocupantes forem se aposentando ou se desligando do serviço público.

Além disso, a natureza jurídica de empresa pública coloca em risco o patrimônio público que vem sendo dilapidado para pagamento de dívidas do Estado. Desta forma, até que o Estado esteja mais maduro para criar um ente de natureza fundacional, por exemplo, deverá otimizar o papel dos órgãos que já exercem funções importantes relativamente à situação patrimonial e contábil do Estado.

4.3.2. Alternativa de estrutura básica Intermediária

Propor alterações no modelo atual com objetivo de enxugar a atual estrutura, otimizando as funções de direção superior, objetivando dar espaço para a adoção de modelo de gestão estratégico, no que se refere a:

- rearranjo básico, com ênfase na eliminação de sobreposições entre Secretarias e Entidades de Governo da Administração Indireta;
- redirecionamento de funções, atribuições e competências de órgãos afins ou com atuação complementar e melhor integração de políticas públicas complementares a partir de fusão de Secretarias: incorporação das Secretarias Extraordinárias da Mulher e da Juventude pela Secretaria de Justiça; migração dos assuntos da Cultura da Secretaria de Educação (FJA) para a Secretaria de Esportes e Lazer, resultando em nova Secretaria - Secretaria Estadual de Cultura, Esportes e Lazer e junção das Secretarias de Reforma Agrária e de Agricultura;
- fortalecimento da área de Planejamento sem aumento de gastos (criação dos Escritório de Programas e Projetos, de Processos, de Estruturas etc.)...

- racionalização de unidades periféricas operacionais de suporte e atendimento, decorrente da melhoria dos processos de trabalho e de gestão.

4.3.3. Alternativa de estrutura básica Avançada

Propor avanços no atual modelo de gestão estratégica da APE/RN, com ênfase na estrutura situacional do Governo, no que se refere a:

- fortalecimento e criação das estruturas de gestão da Estratégia do Governo;
- proposição de modelo de gestão diferenciado para estruturas de gestão estratégica, contemplando a criação de colegiado e câmaras técnicas;
- criação de instâncias diretivas e normativas superiores para definir e dar suporte decisório à implementação do Mapa e Plano Estratégico de Governo;
- fortalecimento das funções críticas de administração da máquina pública, com proposição de constituição de agência de serviços administrativos para prover o suporte administrativo para o Governo como um todo baseado em definição de níveis de serviço (Acordos de Nível de Serviço - ANS) e na celebração de acordo de resultados com o Estado;
- fortalecimento das funções de gestão de pessoas, com ênfase no modelo de educação corporativa;
- aporte de estruturas de gestão contratual para os resultados na área de saúde e infraestrutura.

Na Alternativa Avançada, também são consideradas as alterações e proposições estabelecidas nas Alternativas Conservadora e Intermediária, com ênfase em fusões e redirecionamento de funções, atribuições e competências.

5. PB13 - Propostas alternativas de desenho (organograma) da estrutura organizacional do Governo do Estado

Trata esta seção da proposta de alternativas de redesenho da estrutura organizacional do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, conforme previsto no PB13 da Frente 2 - Estrutura, do Projeto **Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte**.

Para dar conta do que se propõe, serão apresentadas três alternativas, na forma de organogramas, nos quais poderão ser visualizadas as unidades básicas que integrarão cada alternativa, a natureza das vinculações entre elas e a linha hierárquica de comando.

Além dos organogramas, serão apresentadas a relação das unidades organizacionais previstas em cada alternativa, as variações numéricas em relação à estrutura atual e brevíssima caracterização da área de atuação do conjunto de unidades essenciais que integram cada Eixo ou área de resultado, considerado no Planejamento Estratégico.

Para facilitar a compreensão e as necessárias comparações entre a situação vigente e as alternativas propostas, inicia-se por apresentar na Figura 9, a seguir, o organograma da estrutura atual, conforme constante no *site* do Governo do Estado.

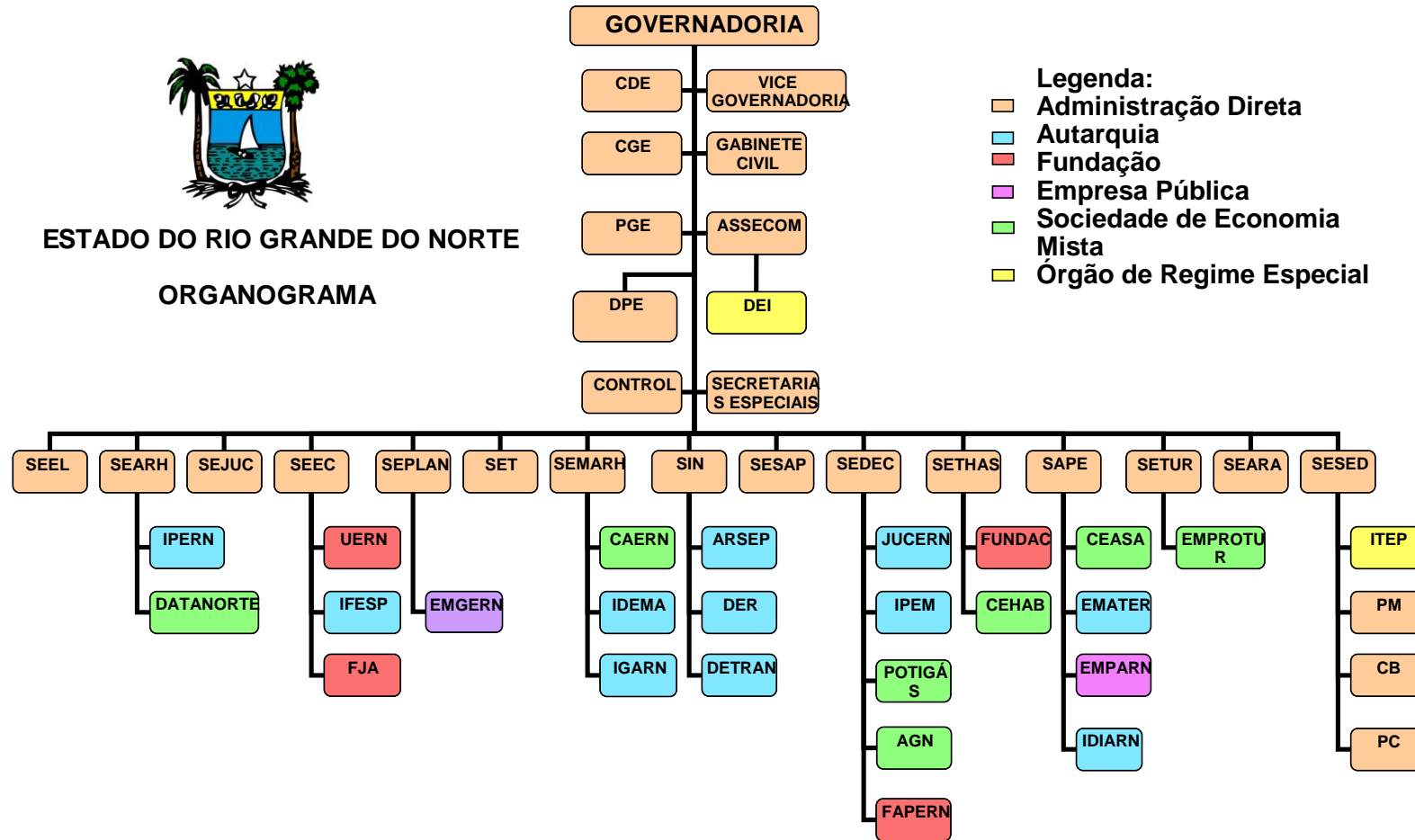


Figura 9 - Organograma atual do Governo do Estado do Rio Grande do Norte¹²

¹² Fonte: <http://www.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=73381&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Governo>

Conforme se visualiza no organograma constante da Figura 9, atualmente, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte compõe-se de 25 (vinte e cinco) órgãos da Administração Direta, 11 (onze) Autarquias, 5 (cinco) Órgãos de Regime Especial, 4 (quatro) Fundações, 2 (duas) Empresas Públicas e 7 (sete) Sociedades de Economia Mista.

São órgãos da Administração Direta:

- Governadoria
 - Vice-Governadoria
 - Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM
 - Consultoria Geral do Estado - CGE
 - Controladoria Geral do Estado - CONTROL
 - Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE
 - Gabinete Civil do Governo do RN
 - Procuradoria-Geral do Estado - PGE
- Secretarias:
 - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN
 - Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH
 - Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC
 - Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN
 - Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC
 - Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP
 - Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED
 - Secretaria de Estado da Tributação - SET
 - Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária - SEARA

- Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH
- Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca - SAPE
- Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC
- Secretaria de Estado do Turismo - SETUR
- Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer - SEEL
- Secretarias Extraordinárias
 - Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais - SRI
 - Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres do RN - SPM
 - Secretaria Extraordinária de Juventude - SEJURN
- Órgãos de Regime Especial
 - Departamento Estadual de Imprensa - DEI
 - Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP
 - Polícia Civil - PC/RN
 - Polícia Militar - PM/RN
 - Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN

São órgãos da Administração Indireta:

- Autarquias
 - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN
 - Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP
 - Departamento de Estradas e Rodagens - DER
 - Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN
 - Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP

- Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN
- Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA
- Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER
- Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN
- Instituto de Pesos e Medidas - IPEM
- Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN
- Fundações
 - Fundação José Augusto - FJA
 - Universidade do Estado do RN - UERN
 - Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC
 - Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN
- Empresas Públicas
 - Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN
 - Empresa Gestora de Ativos do RN - EMGERN
- Sociedade de Economia Mista
 - Companhia de Processamento de Dados do RN - DATANORTE
 - Central de Abastecimento do RN - CEASA
 - Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN
 - Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB
 - Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS
 - Agência de Fomento do RN - AGN
 - Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR.

O organograma da situação vigente é suficiente para informar a linha de comando, a natureza dos órgãos e entidades e as vinculações entre as unidades.

Um dado que não se deduz do organograma, mas que é importante recuperar para compreender o modelo ou intenção de funcionamento da gestão diz respeito aos Conselhos atualmente existentes. A expressão “intenção de funcionamento” é aqui colocada de forma proposital, isso porque na etapa de diagnóstico, vários titulares e técnicos de órgãos e entidades apontaram a necessidade de rever o papel desses Conselhos, o que será feito na etapa seguinte dos trabalhos a serem realizados na Frente 2 - Estrutura.

O Quadro 2, a seguir, contém a relação dos Conselhos atualmente existentes. Ao todo, são 51 (cinquenta e um) Conselhos ou colegiados:

QUADRO 2 - CONSELHOS EXISTENTES NA ESTRUTURA DO GOVERNO DO RN

ÓRGÃO/ ENTIDADE	CONSELHO	LEGISLAÇÃO
GOVERNA- DORIA	Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE	Decreto Regimento nº 6.838/1975 e alterações
	Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Zona Homogênea do Litoral Norte - CODEN	Decreto nº 15.741/2001
	Conselho de Desenvolvimento Sustentável do Seridó - CDS	Decreto nº 14.543/1999
GAC	Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente - CONSEC	Lei nº 6.262/ 1992 e Lei nº 8.137/2002
	Conselho Estadual da Mulher - CEM	Decreto nº 15.346/2001
	Conselho Estadual de Tecnologias da Informação e Comunicação - CETIC	Lei Complementar nº 265/2004
	Conselho Estadual Gestor de Parcerias Público-Privadas - CGPPP	Lei Complementar nº 307/2005
GVG	Conselho Consultivo do Comitê Permanente de Cooperação Internacional do RN	Decreto nº 12.875/1996
PGE	Conselho Superior da Procuradoria Geral do Estado	Lei Complementar nº 240/2002
DPGE	Conselho Superior da Defensoria Pública do Estado	Lei Complementar nº 251/2003
SET	Conselho de Recursos Fiscais - CRF	Decretos nº 14.285/1999, nº 18.274/2005 e nº 20.330/2008
SEARH	Conselho de Política de Administração e Remuneração de Pessoal - COARP	Decreto nº 23.513/2013
	Conselho de Gerenciamento do Patrimônio do Estado	Lei Complementar nº 240/2002 Decreto nº 17.498/2004

ÓRGÃO/ ENTIDADE	CONSELHO	LEGISLAÇÃO
SEEC	Conselho Estadual de Educação	Decreto Regimento nº 7.542/1979 Lei nº 7.897/ 2000
	Conselho de Alimentação Escolar - CAE	Decreto nº 14.841/2000
	Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB	Lei nº 9.424/1996 - Federal Lei nº 7.135/1998 - Estadual Decreto nº 13.924/1998- Estadual
FJA	Conselho Estadual de Cultura	Lei nº 3.691/ 1968 e Lei nº 7.072/1997
SEEL	Conselho Estadual de Desportos - CED	Lei nº 7.133/1998 Lei Complementar nº 340/2007
SEPLAN	Conselho de Desenvolvimento Metropolitano de Natal - CDMN	Leis Complementares nº 152/1997 nº 172/2000, nº 262/2003
	Conselho Estadual das Cidades do RN/ CONCIDADES	Lei Complementar nº 390/2009
SESED	Conselho Estadual de Defesa Social - CONSEDS	Lei Complementar nº 231/2002
	Conselho Estadual de Entorpecentes - CONEN	Decretos nº 10.166/1988 - nº 10.754/1990
	Gabinete de Gestão Integrada de Segurança Pública - GGI/RN	Decreto nº 18.273/2005
	Conselho Superior de Polícia - CONSEPOL	Lei Complementar nº 270/2004
SEJUC	Conselho Penitenciário	Decreto Regimento nº 12.430/1994
	Conselho Estadual de Políticas de Promoção da Igualdade Racial - CONSEPPIR	Lei Complementar nº 407/2009
	Conselho Estadual de Direitos Humanos e Cidadania - COEDHUCIB	Lei nº 7.098/1997 e Lei nº 8.304/2003
	Conselho Estadual de Defesa do Consumidor - CEDC	Lei nº 6.972/1997
	Conselho Estadual da Mulher	Decretos nº 15.346/2001 enº 16.849/2003
	Conselho Estadual Deliberativo do Programa Provita RN	Decretos nº 21.459/2009 e nº 21.517/2010
SIN	Conselho Rodoviário Estadual - CRE	Decreto nº 5.209/1969 e alterações
SETUR	Conselho Estadual de Turismo - CONETUR	Decretos nº 10.386/1989, nº 17.276/2003 e nº 21.382/2009
SEMARH	Conselho Estadual do Meio Ambiente - CONEMA	Lei Complementar nº 272/2004, com as alterações introduzidas por intermédio da Lei Complementar nº 380/2008 e Decreto nº 15.117/2000

ÓRGÃO/ ENTIDADE	CONSELHO	LEGISLAÇÃO
	Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CONERH	Decreto nº 13.284/1997
SAPE	Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável - CEDRUS	Decretos nº 15.931/2002 e nº 16.881/2003
SEDEC	Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia - CONECIT	Decreto nº 12.734/1995 e Lei Complementar nº 262/2003
	Conselho Consultivo da Indústria, Comércio e Serviços - CONCIC	Decreto nº 14.389/1999
SESAP	Conselho Estadual de Saúde - CES	Lei Complementar nº 346/2007
SETHAS	Conselho Estadual de Direitos da Pessoa Idosa - CEDEPI	Lei nº 6.254/ 1992 e Decreto Regimento nº 19.043/2006
	Conselho Estadual de Habitação Conselho Gestor do FEHIS	Lei nº 6.987/ 1997 - Decreto Regimento nº 13.264/1997 Lei nº 9.154/ 2008
	Conselho Estadual de Assistência Social - CEAS	Lei nº 6.844/1995 e alterações
SETHAS	Conselho Estadual dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência - COEDE	Lei Complementar nº 300/ 2005
	Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional do Estado do Rio Grande do Norte - CONSEA	Decreto nº 22.416, de 01 de novembro de 2011
	Conselho Estadual de Emprego - CESEM	Decretos nº 12.515/1995 - nº 17.406/ 2004
	Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social	Lei Complementar nº 261/ 2003 Decreto nº 17.802/ 2004
DETRAN	Conselho Estadual de Trânsito - CETRAN	Decreto nº 8.634/1983 e alterações Decreto nº 14.826/2000
ARSEP	Conselho Estadual de Regulação, Controle e Fiscalização dos Serviços Públicos	Decreto nº 14.723/1999
FUERN	Conselho Diretor e Curador da FUERN	Decreto nº 9.855/1987 e alterações
FJA	Conselho Curador da Fundação José Augusto	Decreto nº 10.338/1989
DER	Junta Administrativa de Recursos de Infração - JARI/RN	Decreto nº 16.225/2002
IPERN	Conselho Estadual de Previdência Social - CEPS	Lei Complementar nº 308/2005
CB	Conselho Superior do Corpo de Bombeiros Militar	Lei Complementar nº 230/2002

Outra informação relevante diz respeito ao tamanho da estrutura organizacional do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, quando comparada com a estrutura existente em outros Estados. Para possibilitar a comparação, na construção do Quadro 3, a seguir, foram considerados:

- entre os órgãos da Administração Direta, apenas as Secretarias;
- entre as entidades da Administração Indireta, as Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista;
- os mesmos Estados com os quais foram feitos os estudos de *benchmarking* levados a efeito em novembro e dezembro de 2015 (PB06).¹³

Os órgãos de Regime Especial (DEI e ITEP) não foram incluídos, considerando que esta classificação (natureza) não foi identificada entre os Estados tomados como base para a comparação, também não foram incluídos a PM, CBM e Polícia Civil, órgãos sobre os quais não foram coletados dados na etapa de *benchmarking*, uma vez que existem na totalidade dos Estados, com características extremamente semelhantes.

QUADRO 3 - COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNOS ESTADUAIS¹⁴

Estados	Órgãos Adm. Direta (Secretarias)	Órgãos Adm. Indireta	Total (Direta + Indireta)	Órgãos com <i>status de Secretaria</i>
RN	18 ¹⁵	24	42	Procuradoria Geral do Estado, Defensoria Pública, Consultoria Geral do Estado e Controladoria Geral do Estado
BA	24	43	67	Procuradoria Geral do Estado

¹³ A seleção dos Estados foi feita de forma a se conseguir uma análise abrangente, trazendo, assim, unidades da federação localizadas em todas as regiões geográficas do País. Observado este critério geral, alguns dos Estados considerados foram indicados pelos titulares das Secretarias do RN, entrevistados na fase inicial do Projeto, outros foram indicados pelo titular da SEPLAN e outros resultaram de levantamento feito Pelo Instituto PUBLIX.

¹⁴ Secretarias, na Administração Direta, Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, na Administração Indireta.

¹⁵ Incluídas as três Secretarias Extraordinárias.

Estados	Órgãos Adm. Direta (Secretarias)	Órgãos Adm. Indireta	Total (Direta + Indireta)	Órgãos com <i>status</i> de Secretaria
CE	20	34	54	Procuradoria Geral do Estado, Casa Civil e Controladoria Geral do Estado
DF	17	21	38	Procuradoria Geral do Estado, Casa Civil e Controladoria Geral do Estado
ES	18	34	52	Procuradoria Geral do Estado
GO	10	24	34	Procuradoria Geral do Estado, Casa Civil e Controladoria Geral do Estado
MG	20	48	68	Procuradoria Geral do Estado, Controladoria Geral do Estado e Ouvidoria Geral do Estado
MS	13	30	43	Procuradoria Geral do Estado
PA	18	35	53	Procuradoria-Geral do Estado, Auditoria-Geral do Estado
PB	20	31	51	Procuradoria Geral do Estado e Controladoria Geral do Estado
PE	22	46	68	Procuradoria Geral do Estado
PR	16	42	58	Procuradoria Geral do Estado, Casa Civil, Controladoria Geral do Estado e Coordenação de Receita
RJ	26	71	97	Procuradoria Geral do Estado e Defensoria Pública
RS	18	29	47	Procuradoria Geral do Estado
SC	15	32	47	Não há.
MÉDIA	18,33	36,26	54,6	-

Note-se que, se excluídas as Secretarias Extraordinárias, estruturas não existentes nos Estados tomados para fins de comparação, apenas Goiás e Mato Grosso do Sul têm um quantitativo menor de Secretarias que o Rio Grande do Norte e mesmo considerando as Secretarias Extraordinárias, o quantitativo de Secretarias do RN ainda é menor que a média.

O mesmo ocorre em relação às entidades da Administração Indireta, apenas o Distrito Federal tem um quantitativo menor de 61

entidades (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) que o Estado do Rio Grande do Norte, Goiás tem o mesmo quantitativo.

Se for considerada a estrutura total do Governo, Administração Direta e Indireta, o Rio Grande do Norte é o Estado com menor número de órgãos e entidades em relação aos Estados do Nordeste tomados para comparação.

Não se trata aqui de querer dar a este dado uma importância maior do que ele realmente tem, mas de constatar que a estrutura de Governo do Estado do Rio Grande do Norte é consideravelmente enxuta, motivo pelo qual as alternativas propostas, quando se considera apenas o 1º nível de organização do Governo, são aparentemente tímidas no que concerne à redução de unidades existentes, tanto da Administração Direta quanto na Indireta. A reorganização de cada uma das unidades e a melhoria dos processos de trabalho, objeto da próxima etapa da Frente 2 - Estrutura e das atividades que vêm sendo desenvolvidas nas demais Frentes - Estratégia e Processos - potencialmente, poderão resultar em estruturas internas mais leves, menos dispendiosas e ao mesmo tempo mais capazes de gerar resultados.

5.1. Alternativa I de redesenho da estrutura básica do Governo do RN: Inicial ou Conservadora

A Alternativa I, chamada Inicial ou Conservadora, é o fundamento sobre o qual serão construídas as demais e nela são propostas poucas alterações no primeiro nível da arquitetura do Governo. As alterações mais profundas, como a redução de níveis hierárquicos e das unidades internas de cada órgão e entidade ou a criação de unidades novas para suprir lacunas ou atender às necessidades imediatas da agenda e do Planejamento Estratégico, somente serão percebidas na reestruturação de cada elemento da macroestrutura, 2º e 3º níveis, objeto da próxima etapa da Frente 2 - Estrutura, considerando a Alternativa escolhida para dar prosseguimento ao Projeto **Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte**. Na construção da Alternativa I foram destacados alguns critérios, além das diretrizes estabelecidas no PB12:

- primeiro, a racionalização da estrutura atual - eliminação de duplicidades e preenchimento de lacunas;
- segundo, a realocação de funções, atribuições e competências;
- terceiro, a natureza da unidade considerada.

O Quadro 4 - Diferença entre a Estrutura Atual e a Alternativa I - Inicial ou Conservadora, a seguir, resume as alterações propostas para o 1º nível da organização de Governo.

Esta Alternativa está sendo qualificada como conservadora porque tem como cerne a realização de ajustes tópicos na macroestrutura e ajustes micro-organizacionais decorrentes dos primeiros ou exigidos pelo alinhamento com a Agenda e Plano Estratégicos. O que se busca é:

- a eliminação de sobreposições entre Secretarias e Entidades do Governo da Administração Indireta;

- a melhor integração das políticas públicas complementares, a partir da fusão de Secretarias:
 - incorporação da Secretaria Extraordinária de Políticas Públicas para as Mulheres e da Juventude pela Secretaria Estadual da Justiça e da Cidadania;
 - incorporação da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais pelo Gabinete Civil;
 - a migração dos assuntos da Cultura da Secretaria de Educação e Cultura para a Secretaria Estadual do Esporte e do Lazer;
 - a junção da Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária com a Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca;
 - o fortalecimento da área de planejamento (SEPLAN), sem aumento de despesa, apenas promovendo a reorganização interna, tanto no âmbito da própria Secretaria, quanto no âmbito do Governo como um todo.

O organograma que permite visualizar a estrutura básica de organização do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, de acordo com o que está sendo proposto na Alternativa I - Inicial ou Conservadora, é o constante da Figura 10, apresentado logo após o Quadro 4, constante da página seguinte, no qual as alterações são melhor explicadas.

QUADRO 4 - ESTRUTURA ATUAL X ESTRUTURA PROPOSTA NA ALTERNATIVA I - INICIAL OU CONSERVADORA

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
Governadoria	9	8	-1	-11,11%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de uma unidade na Governadoria (Consultoria Geral), conforme descrito a seguir.
▪ Vice Governadoria	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, segue sem alteração substantiva.
▪ Conselho de Desenvolvimento do Estado	1	1	0	0%	O diagnóstico apontou para a necessidade de que sejam revistas as funções e, principalmente, a forma de funcionamento do CDE. O que se propõe é que retome as suas competências em relação ao desenvolvimento e não se restrinja à análise de gastos a serem autorizados.
▪ Gabinete Civil	1	1	0	0%	O Gabinete Civil deve recuperar suas funções típicas e ser reestruturado para reassumir a responsabilidade pelas relações institucionais e receber como vinculado o Departamento Estadual de Imprensa em razão da natureza de suas funções. É função típica do GAC, acompanhar e zelar pela assertividade e publicidade dos atos oficiais de Governo que se dá pela publicação em diário oficial do Estado sob responsabilidade do DEI. Trata-se, também, do resgate das funções típicas de coordenação das relações institucionais do Governo, evitando sua fragmentação desnecessária e que, atualmente, implica na implementação de uma secretaria extraordinária dependente da própria estrutura do GAC, considerando que não possui estrutura operacional própria.
▪ Consultoria Geral do Estado	1	0	-1	-100%	A Consultoria Geral passa a ser uma unidade da Procuradoria Geral, como já acontece na área federal e em vários Estados, em consonância com as disposições constitucionais. O Rio Grande

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>do Norte é um dos poucos Estados brasileiros que não se adequou à norma constitucional que rege esse assunto.</p> <p>Além disso a CGE e a PGE executam funções em duplicidade e sobreposição, considerando que ambas são órgãos de defesa do Estado, implementando ações de mesma natureza. Por força constitucional esta função é exclusiva dos Procuradores do Estado, razão pela qual foi proposta a extinção da CGE em todas as alternativas:</p> <p>Constituição Federal</p> <p>“Art. 131. A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.</p> <p>§ 1º A Advocacia-Geral da União tem por chefe o Advogado-Geral da União, de livre nomeação pelo Presidente da República dentre cidadãos maiores de trinta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada.</p> <p>§ 2º O ingresso nas classes iniciais das carreiras da instituição de que trata este artigo far-se-á mediante concurso público de provas e títulos.</p> <p>§ 3º Na execução da dívida ativa de natureza tributária, a representação da União cabe à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, observado o disposto em lei.</p> <p>Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					consultoria jurídica das respectivas unidades federadas. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procuradoria Geral do Estado 	1	1	0	0%	A Procuradoria Geral deve ser reestruturada para abrigar a Consultoria Geral como unidade específica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assessoria de Comunicação 	1	1	0	0%	A Assessoria de Comunicação retoma suas funções típicas e o Departamento Estadual de Imprensa a ela vinculado passa para o Gabinete Civil, por ser inadequada sua vinculação a uma unidade de assessoramento. Ademais a responsabilidade final pelos atos oficiais do Governo aos quais deve ser dada publicidade obrigatória em veículo de imprensa próprio já é do Gabinete Civil.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Estadual de Imprensa 	1	1	0	0%	O Departamento de Imprensa é um Órgão de Regime Especial e tem alterado seu vínculo, sendo remanejado para o GAC. Sua natureza está voltada para a formalização dos atos de Governo, onde há obrigatoriedade de dar publicidade às decisões da Administração Pública que afetam a organização do Poder Executivo, seus recursos e os serviços à população. Este papel difere do papel de comunicação social do Governo e relacionamento com os órgãos de imprensa, de natureza não obrigatória, mas desejáveis para ampliar a governabilidade do Executivo para implementar mudanças, dar publicidade às informações de interesse público e divulgar resultados de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensoria Pública 	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, a Defensoria Pública segue sem alteração substantiva.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controladoria 	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, a Controladoria segue sem alteração substantiva, neste momento.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
Secretarias Extraordinárias	3	0	-3	0%	<p>Propõe-se sua descontinuidade, considerando que até o momento suas estruturas não foram efetivamente implementadas. Estas Secretarias e suas funções são redirecionadas para outras unidades, resultando na redução de quatro unidades na estrutura básica do Governo. Esta medida se refere a um maior esforço de institucionalização das políticas de proteção aos direitos humanos, considerando que a SEJUC, atualmente existente e a SEJUDH que a substituirá, se aprovadas as propostas feitas nas três Alternativas apresentadas, mantém atribuições fundamentadas neste papel. Neste caso, a estrutura da SEJUC ou SEJUDH será reorganizada para retomar um de seus papéis centrais: a condução das políticas de Direitos Humanos.</p> <p>Além disso, tanto a Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres e como da Juventude, não possuem estrutura operacional que possa viabilizar a execução das ações e projetos sob suas coordenações. A própria transversalidade das suas ações que exige interdependência e complementaridade com ações de outras Secretarias carece de estrutura capaz de institucionalizar as políticas a que se referem, o que já está instituído na SEJUC atual - que nesta proposta está sendo substituída pela SEJUDH.</p> <p>No caso dos assuntos da Cultura, que não está refletido na estrutura básica atual como uma secretaria extraordinária, específica, propõe-se que as políticas culturais do Estado, hoje tratadas no âmbito da SEEC (FJA) sejam remanejadas para a SEEL, que passa a chamar-se Secretaria Estadual de Cultura, Esportes e Lazer - SECEL, concentrando a SEED (Secretaria da Educação) nas políticas educacionais do Estado. Conseqüentemente, a Fundação Jose Augusto passa a vincular-</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					se à nova Secretaria, resultante da fusão Cultura e Esporte e Lazer. A não efetivação da implementação das estruturas finalísticas e de meios nas Secretarias Extraordinárias, não só enfraqueceu sua capacidade de gestão e de ação coordenada com outros agentes públicos, com os quais necessita manter interdependências e interlocução, como também dificultou a adoção de um modelo de relacionamento com a sociedade mais eficaz.
<ul style="list-style-type: none"> De Relações Institucionais 	1	0	-1	- 100%	Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais migrem para o Gabinete Civil, considerando que fazem parte de suas funções típicas. Alternativamente, podem ser destacadas como competências específicas de um Assessor Especial do Governador, não implicando na criação de uma unidade organizacional com <i>status</i> de Secretaria.
<ul style="list-style-type: none"> De Políticas Públicas para as Mulheres 	1	0	-1	-100%	Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Políticas Públicas para as Mulheres migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e dos Direitos Humanos, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.
<ul style="list-style-type: none"> Da Juventude 	1	0	-1	-100%	Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária da Juventude migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e dos Direitos Humanos, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
Administração Direta	19	18	-1	5,26%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de uma unidade na Administração Direta.
Secretarias	15	14	-1	6,66%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, considerando-se apenas as Secretarias regulares (sem as Secretarias Extraordinárias) tem-se a redução de uma unidade e alterações específicas em algumas Secretarias, conforme descrito a seguir. As Secretarias não relacionadas nas linhas seguintes permanecem sem alterações no primeiro nível da estrutura governamental.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SAPE E SEARA 	2	1	-1	-50%	A Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária se funde com a Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca, dando lugar à Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária e Abastecimento – SEAPRA. Ambas atuam em mesmos contextos de apoio ao desenvolvimento da agricultura e ocupam-se, em parte, com as políticas de fomento à agricultura familiar, foco das ações de apoio ao desenvolvimento dos assentamentos oriundos de reforma agrária. Neste contexto, também, a EMATER tem papel estratégico como órgão de assistência técnica. Esta integração de esforços fortalece as funções da SEARA, as quais serão representadas no organograma da nova Secretaria, provavelmente como uma Subsecretaria. A nova secretaria estará mais voltada para o desenvolvimento regional, com foco no agronegócio e nos empreendimentos associativos rurais, para o qual é conveniente fazer convergir as políticas de gestão de terras públicas do Estado, de assistência técnica, de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, de apoio à reforma agrária e de abastecimento. Além disso, a atual SAPE conta com estrutura executiva especializada e descentralizada capazes de se reorganizar para

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					dar suporte às novas competências que derivarão desta junção e revisão estrutural.
<ul style="list-style-type: none"> SEARCH 	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH é reorganizada para absorver as funções da Companhia de Processamento de Dados do RN, especificamente, as referentes à gestão patrimonial e de recursos humanos de órgãos e entidades extintos, cujo passivo vem sendo administrado pela DATANORTE.</p> <p>Além disso, propõe-se o fortalecimento das funções de gestão do patrimônio, compras, serviços gerais, pessoas e tecnologia da informação da SEARH, por meio da criação de estruturas de 2º nível mais adequadas à função sistêmica da Secretaria, o que a torna essencial à consecução da Estratégia. Até o momento, a SEARH não foi estruturada para assumir suas atribuições de órgão central de sistemas de gestão, como patrimônio, serviços gerais, documentação, compras, serviços e fundamentalmente o de políticas de TIC no âmbito do Governo.</p> <p>Propõe-se a criação na SEARH de um Centro de Serviços Compartilhados para incorporar suas funções críticas.</p> <p>Não ocorrendo, de imediato, a criação do Centro acima citado, criar, pelo menos a Central de Compras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> SEPLAN 	1	1	0	0%	<p>Considerando que as funções de gestão estratégica do Governo não estão organizadas e evidenciadas na sua atual estrutura, a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças é reorganizada para assumir papel de instância executiva da Estratégia. Para tanto, também, é estruturada para incluir uma unidade de contratualização de Resultados e Monitoramento & Avaliação e uma unidade que trate dos projetos no âmbito do Estado - Escritório Central de Projetos -, ambas com representações setoriais nos demais componentes</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					institucionais do Governo do Estado, fortalecendo a área de planejamento, monitoramento e controle de resultados, além de um Escritório de Processos, considerando que estas estruturas, se simplificadas, em um primeiro momento, não são unidades organizacionais requerentes de estruturas gerenciais específicas. Elas podem ser formadas a partir do remanejamento de recursos disponíveis na atual estrutura, de acordo com critérios que permitam a seleção e remanejamento de recursos e, também, de perfis profissionais existentes já qualificados ou que podem ser capacitados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEMARH 	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos deixa de ser o órgão supervisor da Companhia de Água e Esgotos do RN, que passa a ser vinculada à Secretaria de Estado da de Infraestrutura.</p> <p>Para tanto, considera-se que o foco da CAERN é a infraestrutura de acesso e distribuição de água e de esgotamento sanitário, ambas contribuindo fortemente para o saneamento básico. Suas atribuições básicas não devem se confundir com suas obrigações ambientais legais, de modo que suas intervenções são passíveis de licenciamento ambiental e devem congregiar esforços para a exploração sustentável dos recursos hídricos de uso intensivo pela população, sendo desejável sua parceria com a SEMARH e ações integradas baseadas em cooperações técnicas. Na descrição de suas competências genéricas (PB05) constam atribuições pouco claras a respeito de seu papel (o que deverá ser revisto no 2º nível da estrutura básica do Governo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - planejar, projetar, implantar, ampliar, assegurar o controle de continuidade, manter e explorar industrialmente o sistema de água potável e esgotos sanitários; - fixar e arrecadar tarifas dos serviços prestados, e seus reajustamentos periódicos, depois de aprovação dos órgãos

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>competentes, para atender os custos de operação, manutenção, acúmulo de reservas para expansão dos sistemas de amortização dos investimentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - planejar, projetar, coordenar e controlar a execução de cursos ou programas de educação sanitária, com o fim de aprimorar a capacitação dos recursos humanos disponíveis, disciplinando a sua composição e funcionamento; - promover intercâmbio com empresas congêneres; - desenvolver estudos com vistas à identificação de novas tecnologias aplicáveis à área de saneamento básico; - exercer outras atividades correlatas ou afins com a sua área de atuação; <p>Entretanto, ao analisarmos suas atribuições finalísticas regimentais que detalham suas atribuições identificamos, como exemplo, em seu Regimento Interno aprovado em janeiro de 2015, observamos as seguintes competências:</p> <p>I - promover a elaboração, diretamente ou por terceiros, de estudos e projetos, e a execução de obras de implantação, ampliação e melhoramento dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</p> <p>II - providenciar o acompanhamento, elaboração, análise e o ajustamento dos projetos dos sistemas de água e esgotos sanitários contratados com terceiros e proceder a sua aprovação;</p> <p>III - adotar medidas com vistas ao controle e a fiscalização de obras do sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário contratado com terceiros;</p> <p>IV - promover a realização da pré-operação, ajustamento, cadastramento de obras de sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>V - providenciar a elaboração de projetos e a execução, diretamente ou através de terceiros, de obras das edificações da administração da Empresa;</p> <p>VI - promover a elaboração de normas e termos de referência para elaboração dos projetos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário;</p> <p>VII - promover o controle efetivo e sistemático dos empreendimentos contratados com recursos próprios ou de terceiros;</p> <p>VIII - promover e aprovar a execução dos contratos de fornecimento de materiais, equipamentos e de prestação de serviços vinculados à sua área; entre outras.</p> <p>Esse conjunto de informações é suficiente para que se conclua que, devido à sua natureza, é mais adequada a vinculação da CAERN à Secretaria de Infraestrutura.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEJUC 	1	1	0	0%	<p>Considerando a passagem da responsabilidade pela Central do Cidadão para a SETHAS, propõe-se a alteração do nome da SEJUC que passará a se chamar Secretaria Estadual de Justiça e Direitos Humanos - SEJUDH.</p> <p>A passagem da Central do Cidadão para a SHETAS se fez por intermédio da Lei Complementar nº 557, de 18 de dezembro de 2015, que dispõe sobre alterações na estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências, em seu art. 1º:</p> <p>“A Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão (CODACI), atualmente integrante da estrutura da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC), passa a integrar a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS).</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>Parágrafo único. Ficam transferidos para a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS) todas as atribuições e vinculações orçamentárias referentes à CODACI.”</p> <p>A SEJUDH, por sua vez, centraliza e fortalece as atribuições relativas às políticas de Direitos Humanos do Estado, com a absorção das competências relativas à SPM e SEJURN, considerando que mantém na estrutura básica atual da APE/RN as competências de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “zelar pela proteção dos direitos humanos, colaborando com órgãos públicos e entidades não governamentais que se dediquem a igual objetivo ou que tenham por escopo a defesa e desenvolvimento da cidadania; - coordenar, no âmbito estadual, as medidas administrativas de defesa do consumidor, na forma da legislação federal respectiva e em articulação com os demais órgãos públicos e com as instituições particulares organizadas para o mesmo fim; - exercer as atribuições da Subsecretaria da Juventude, criada junto à SEJUC, para coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas estaduais, incluindo seus respectivos programas e projetos, voltados para a juventude; - coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade racial; - coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas voltadas para a promoção da defesa, das garantias e dos direitos da Mulher, dentre outras.”
▪ SIN	1	1	0	0%	A Secretaria de Estado da Infraestrutura é reorganizada para assumir a supervisão da Companhia de Água e Esgotos do RN -

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					CAERN, cuja ênfase é a infraestrutura de captação, tratamento e distribuição de água e de esgotamento sanitário.
<ul style="list-style-type: none"> SEEL 	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado do Esporte e Lazer, incorpora os assuntos referentes à Cultura, atualmente inseridos na Secretaria de Educação, passando a denominar-se Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Lazer - SECEL e conseqüentemente passando a ter como vinculada a FJA.</p> <p>Os esforços do Estado devem convergir para o melhor uso e exploração dos espaços públicos destinados à população e ao seu desenvolvimento integral. Esta configuração privilegia a oferta de serviços integrados de desenvolvimento e fortalecimento da cidadania, por meio de ações que associem ao uso dos espaços públicos o lazer, o esporte e a cultura. Ela também propicia uma aproximação mais efetiva com as áreas de saúde, segurança e educação com as quais poderá manter projetos de interesse comum que atinjam a população de forma mais abrangente e preventiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Órgãos do Regime Especial 	4	4	0	0%	O Departamento de Imprensa, Órgão de Regime Especial, foi relacionado na Governadoria (e lá computado em termos quantitativos), os outros quatro - Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Instituto Técnico-Científico de Polícia - dadas as suas naturezas, seguem sem alteração substantiva, neste momento.
Administração Indireta	24	22	-2	-8,33%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de duas unidades na Administração indireta, conforme descrito a seguir.
<ul style="list-style-type: none"> Autarquia 	11	11	0	0%	Em termos quantitativos, não há alterações.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>O DETRAN é remanejado da SIN para a SESED, considerando seu papel diretivo e normativo de agente de segurança e fiscalização, incluindo seu papel de polícia administrativa para multar e cobrar infrações de trânsito, tal como demonstram algumas das suas atuais competências (PB05 e Catálogo de 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> - cumprir e fazer cumprir a legislação de Trânsito na parte pertinente a sua competência, aplicando as sanções nela previstas; - decidir sobre a apreensão de documentos de habilitação para conduzir veículos, bem como sua cassação, comunicando-a aos Departamentos de outros Estados e ao Conselho Nacional de Trânsito; - instalar e conservar serviços de sinalização nas rodovias estaduais; - estabelecer normas para o tráfego nas rodovias estaduais; - policiar o tráfego nas rodovias estaduais, ou colaborar no policiamento destas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundação 	4	4	0	0%	<p>Não há alteração no quantitativo de Fundações existentes no âmbito do Governo do Estado. Ocorre apenas a mudança de vínculo da Fundação José Augusto que passa a vincular-se à Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Lazer (resultante da fusão da Secretaria Extraordinária para Assuntos da Cultura com a Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Pública 	2	1	-1	-50%	<p>Desativação da EMGERN, cujas funções migram para a PGE, SEARH e SEPLAN. As atuais funções da EMGERN não justificam sua natureza e amplitude como empresa pública. A</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>administração dos ativos¹⁶ do Estado pode ser destinada às instâncias já existentes e atuantes neste contexto. Sugere-se que os ativos contábeis sejam geridos pela SEPLAN e não contábeis, pela PGE e SEARH. Os ativos e passivos¹⁷ considerados patrimoniais podem ser geridos pela SEARH, por meio da nova Agência de Serviços Corporativos, bem como a análise da necessidade de investimentos em novos ativos; a contratação de serviços de avaliação de ativos imobilizados para fins contábeis e legais; o inventário dos bens públicos. Outros passivos dependentes de cobrança em processos judiciais serão de competência da PGE.</p> <p>Mantém-se a EMPARN, com suas atuais atribuições e funções.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Sociedade de Economia Mista 	7	6	-1	-15,78%	<p>As funções originais da Companhia de Processamento de Dados do RN - DATANORTE passam a ser exercidas pela Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, resultando na extinção definitiva da DATANORTE. A conclusão do processo de extinção se justifica pelo esvaziamento de sua atribuição legal e não exercício efetivo das funções para a qual foi criada. Além disso, há que se dar uma solução de Governo para a gestão do quadro de pessoal sob a responsabilidade da Empresa que passa a ser administrado pela SEARH, constituindo se em um quadro complementar em regime especial que abrange os empregados sob regime celetista.</p>

¹⁶ Ativo (A) é algo que tem valor real, ou potencial, para uma organização. A definição de valor pode variar entre diferentes tipos de organização e seus públicos de interesse. Pode ser tangível, ou intangível, financeiro, ou não financeiro. Para muitas organizações, ativos físicos costumam referir-se a equipamentos, inventários, propriedades de posse da organização e contrapõem-se aos ativos intangíveis, não físicos, como aluguéis, marcas, ativos digitais, propriedades intelectuais, licenças de uso, reputação e acordos. Em <http://www.abraman.org.br/sidebar/pas55> - ISO 55.000.

¹⁷ Passivos compreendem as obrigações financeiras de empresas para com o Estado; do Estado para com seus funcionários e empresas.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
Total de Unidades	55	48	-7	-12,72%	No conjunto, esta Alternativa implica a redução de sete unidades, em relação à estrutura organizacional atual do Governo do Estado.

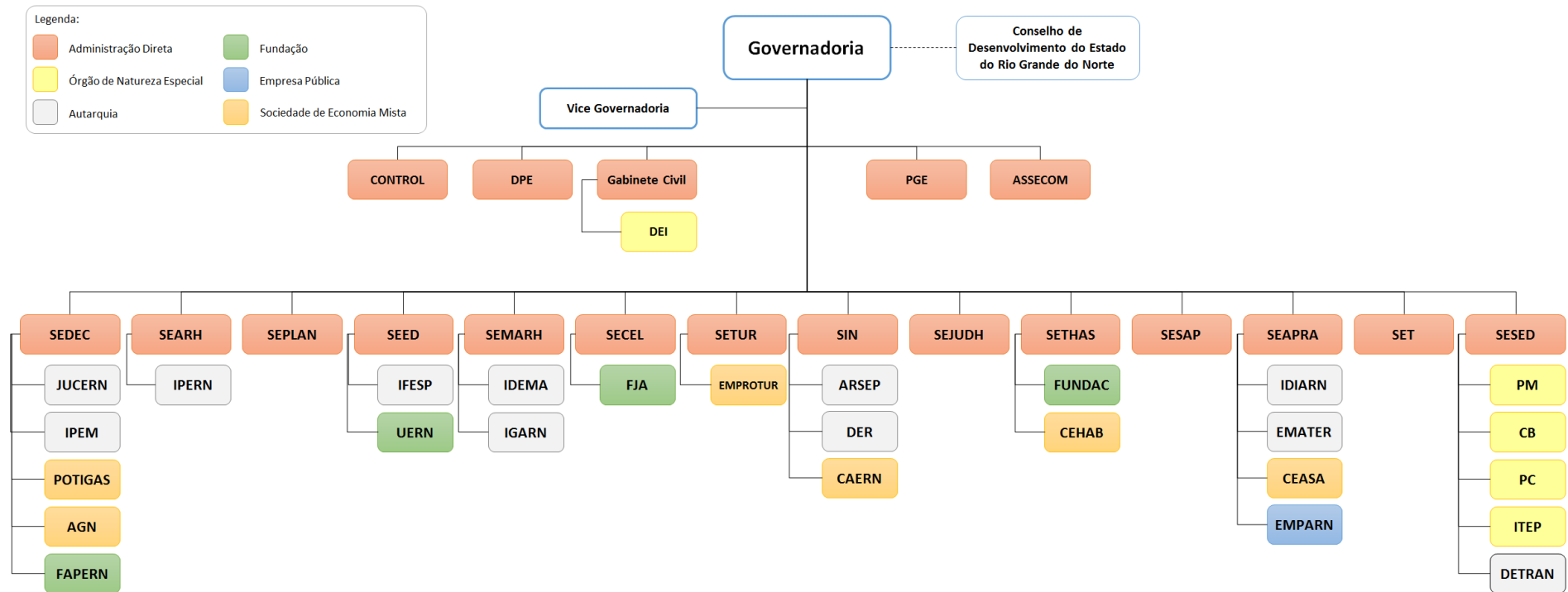


Figura 10 - Organograma da Alternativa I de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte

Conforme se visualiza no organograma constante da Figura 10, no qual são representados os órgãos e entidades de acordo com sua natureza jurídica, a linha de comando e as vinculações entre as unidades, de acordo com o proposto na Alternativa I, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte seria composto por 19 (dezenove) órgãos da Administração Direta, 11 (onze) Autarquias, 5 (cinco) Órgãos de Regime Especial, 4 (quatro) Fundações, 1 (uma) Empresa Pública e 6 (seis) Sociedades de Economia Mista.

Seriam órgãos da Administração Direta:

- Governadoria
 - Vice-Governadoria
 - Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM
 - Controladoria Geral do Estado - CONTROL
 - Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE
 - Gabinete Civil do Governo do RN - GAC
 - Procuradoria-Geral do Estado - PGE
- Secretarias:
 - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN
 - Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH
 - Secretaria de Estado da Educação - SEED
 - Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN
 - Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH
 - Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP
 - Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED
 - Secretaria de Estado da Tributação - SET

- Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH
- Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA
- Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC
- Secretaria de Estado do Turismo - SETUR
- Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL
- Órgãos de Regime Especial
 - Departamento Estadual de Imprensa - DEI
 - Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP
 - Polícia Civil - PC/RN
 - Polícia Militar - PM/RN
 - Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN

Seriam órgãos da Administração Indireta:

- Autarquias
 - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN
 - Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP
 - Departamento de Estradas e Rodagens - DER
 - Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN
 - Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP
 - Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN
 - Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA

- Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER
- Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN – IDIARN
- Instituto de Pesos e Medidas – IPEM
- Junta Comercial do Estado do RN – JUCERN
- Fundações
 - Fundação José Augusto – FJA
 - Universidade do Estado do RN – UERN
 - Fundação Estadual da Criança e do Adolescente – FUNDAC
 - Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN – FAPERN
- Empresas Públicas
 - Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN – EMPARN
- Sociedade de Economia Mista
 - Central de Abastecimento do RN – CEASA
 - Companhia de Águas e Esgotos do RN – CAERN
 - Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano – CEHAB
 - Companhia Potiguar de Gás – POTIGÁS
 - Agência de Fomento do RN – AGN
 - Empresa Potiguar de Promoção Turística – EMPROTUR.

Quanto aos colegiados, na Alternativa I, é mantida a lógica dos Conselhos, restando para a próxima etapa dos trabalhos da Frente 2 – Estrutura rever a forma de atuação de cada um deles para sugerir então sua reestruturação, permanência ou extinção.

Para finalizar, apresenta-se a seguir as principais áreas de atuação do conjunto de órgãos e entidades, utilizando-se, de certa forma, a lógica dos eixos tratada na Frente 1 – Estratégia:

- Governança:
 - Estruturas essenciais:

- SEPLAN, GAC, CONTROL, SEARH, SET e PGE
- Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Planejamento e desempenho governamentais
 - Inovação, melhoria e simplificação da gestão
 - Parcerias
 - Serviços compartilhados
 - Controle interno, transparência e combate à corrupção
 - Dados e informações
 - Tecnologia da informação
 - Pessoas
 - Previdência complementar do servidor público
 - Escola de Governo
 - Gestão do patrimônio e dos ativos do Estado
 - Qualidade Fiscal
 - Receita, Tesouro e Finanças
- Rede de Serviços:
 - Estruturas essenciais:
 - SEED e vinculadas, SESAP, SESED e vinculadas, SECEL e vinculadas, SETHAS e vinculadas, SEAPRA e vinculadas, SEJUDH e DPE.
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Educação
 - Saúde
 - Segurança
 - Cultura
 - Lazer
 - Assistência Social

- Habitação
- Trabalho
- Apoio à agropecuária e pesca
- Apoio à reforma agrária
- Prestação de serviços técnicos ligados ao desenvolvimento da agropecuária, da pesca e da agroindústria e assistência às atividades privadas que atuam nessa área
- Geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio, visando o desenvolvimento sustentável do Estado
- Gestão penitenciária
- Políticas para minorias e grupos específicos
- Defensoria pública
- Desenvolvimento:
 - Estruturas essenciais:
 - CDE, SESED e vinculadas, SEAPRA e vinculadas, SETHAS e vinculadas, SETUR e vinculadas, SEPLAN
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Desenvolvimento econômico
 - Desenvolvimento industrial
 - Desenvolvimento social
 - Desenvolvimento ambiental
 - Sustentabilidade
 - Desenvolvimento regional
 - Desenvolvimento rural sustentável e da agricultura familiar
 - Expansão da atividade comercial

- Estímulo ao comércio exterior e busca de novos mercados
 - Articulação com municípios e apoio às iniciativas locais
 - Fomento aos estudos e à pesquisa
 - Fomento a programas e projetos de desenvolvimento
 - Busca de novos recursos e fontes de financiamento
 - Expansão da oferta de energia, especialmente a geração de energias alternativas
 - Parceria com órgãos e entidades governamentais e não governamentais do setor agropecuário e de pesca
- Infraestrutura:
- Estruturas essenciais:
 - SIN e vinculadas, SEARH, SESAP
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Regulação dos serviços públicos
 - Obras
 - Água e saneamento
 - Infraestrutura viária, ferroviária, portuária e infovia
 - Ambiente de negócios;
 - Rede de atendimento à saúde
 - Rede de atendimento à educação

5.2. Alternativa II de redesenho da estrutura básica do Governo do RN: Intermediária

A Alternativa II, chamada neste Relatório de Intermediária incorpora todos os elementos da Alternativa I e avança no sentido da racionalização das unidades periféricas operacionais de suporte e atendimento, decorrentes de melhorias na gestão e nos processos de trabalho. Assim, além de promover a eliminação de duplicidades e preenchimento de lacuna e a realocação de funções, atribuições e competências, ainda trata de:

- integrar e consolidar a rede de serviços compartilhados na Administração Direta - compras, limpeza, transporte, logística, segurança, vigilância, etc. - com alguns nós centrais, com o consequente enxugamento de unidades periféricas;
- consolidar a atuação na gestão da governança, que se reflete, por exemplo, na:
 - integração e melhoria dos processos de atendimento ao público;
 - criação de Câmaras Técnicas por Eixo ou Subeixo;
 - melhoria na gestão de ativos do Estado e inclusão da função cobrança entre as atribuições da PGE.

O Quadro 5 - Diferença entre a Estrutura Atual e a Alternativa II - Intermediária, a seguir, resume as alterações propostas para o 1º nível da organização de Governo e informa um pouco melhor sobre o que diferencia as duas Alternativas apresentadas até então.

O organograma que permite visualizar a estrutura básica de organização do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, de acordo com o que está sendo proposto na Alternativa II - Intermediária é o constante da Figura 11, apresentado logo após o Quadro 5, constante da página seguinte.

QUADRO 5 - ESTRUTURA ATUAL X ESTRUTURA PROPOSTA NA ALTERNATIVA II - INTERMEDIÁRIA

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
Governadoria	9	9	0	0%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de uma unidade na Governadoria (Consultoria Geral), conforme descrito a seguir.
▪ Vice Governadoria	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, segue sem alteração substantiva.
▪ Conselho de Desenvolvimento do Estado	1	0	-1	-100%	O diagnóstico apontou para a necessidade de que sejam revistas as funções e, principalmente, a forma de funcionamento do CDE. O que se propõe nesta Alternativa é que seja extinto na sua forma atual, indo parte de suas funções para o Gabinete de Governança Pública, do qual se tratará nas linhas seguintes, e parte para a Câmara de Planejamento, Orçamento e Gestão (referente à autorização e controle dos gastos).
▪ Fórum de Diálogo com a Sociedade	0	1	1	100%	O Fórum é uma instância de suporte à tomada de decisões de planejamento e de implementação das políticas públicas e da Estratégia de Governo, funcionando como instância consultiva. Será composto por representantes de segmentos organizados da sociedade, notadamente especialistas e estudiosos reconhecidos em seus temas pertencentes à Academia e instituições de renome em suas áreas, representantes dos setores de desenvolvimento econômico, desenvolvimento sociocultural, representantes de federações e associações de indústria e comércio, entre outros, conforme critérios de interação e participação considerados relevantes para o Governo na implementação de políticas setoriais. Com o Gabinete de Governança Pública e a SEPLAN, o Fórum compõe o tripé das funções de governança estratégica de Governo: decisão, gestão e ação, coordenadas em prol da efetividade da Estratégia.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					Complementarmente, parte das atribuições do CDE correlatas às funções do Fórum serão por ele exercidas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabinete Civil 	1	1	0%	0%	<p>O Gabinete Civil deve recuperar suas funções típicas e ser reestruturado para reassumir a responsabilidade pelas relações institucionais e receber como vinculado o Departamento Estadual de Imprensa em razão da natureza de suas funções. É função típica do GAC, acompanhar e zelar pela assertividade e publicidade dos atos oficiais de Governo que se dá pela publicação em diário oficial do Estado sob responsabilidade do DEI.</p> <p>Trata-se, também, do resgate das funções típicas de coordenação das relações institucionais do Governo, evitando sua fragmentação desnecessária e que, atualmente, implica na implementação de uma secretaria extraordinária dependente da própria estrutura do GAC, considerando que não possui estrutura operacional própria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabinete de Governança Pública 	0	1	1	100%	<p>Propõe-se a criação do Gabinete de Governança Pública - GGP, tendo como Secretaria Executiva a Secretaria do Planejamento e das Finanças, com funções técnico - diretivas e normativas necessárias à implementação da Estratégia pelos órgãos da APE/RN. Estas funções envolvem a gestão do processo de contratualização dos resultados com os órgãos executores das ações e projetos instituídos no Plano Estratégico do Governo. Parte das funções atualmente praticadas pelo CDE passam para o Gabinete de Governança Pública, por meio da Câmara de Planejamento, Orçamento e Finanças, no que se refere às decisões sobre processos de aquisição, contratação, cooperação propostos pelos órgãos da APE/RN etc., que impactam direta ou indiretamente a consecução da Estratégia.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
<ul style="list-style-type: none"> Consultoria Geral do Estado 	1	0	-1	-100%	<p>A Consultoria Geral passa a ser uma unidade da Procuradoria Geral, como já acontece na área federal e em vários Estados, em consonância com as disposições constitucionais. O Rio Grande do Norte é um dos poucos Estados brasileiros que não se adequou à norma constitucional que rege esse assunto.</p> <p>Além disso a CGE e a PGE executam funções em duplicidade e sobreposição, considerando que ambas são órgãos de defesa do Estado, implementando ações de mesma natureza. Por força constitucional esta função é exclusiva dos Procuradores do Estado, razão pela qual foi proposta a extinção da CGE em todas as alternativas:</p> <p>Constituição Federal</p> <p>“Art. 131. A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.</p> <p>§ 1º A Advocacia-Geral da União tem por chefe o Advogado-Geral da União, de livre nomeação pelo Presidente da República dentre cidadãos maiores de trinta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada.</p> <p>§ 2º O ingresso nas classes iniciais das carreiras da instituição de que trata este artigo far-se-á mediante concurso público de provas e títulos.</p> <p>§ 3º Na execução da dívida ativa de natureza tributária, a representação da União cabe à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, observado o disposto em lei.</p> <p>Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
					concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procuradoria Geral do Estado 	1	1	0	0%	A Procuradoria Geral deve ser reestruturada para abrigar a Consultoria Geral como unidade específica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assessoria de Comunicação 	1	1	0	0%	A Assessoria de Comunicação retoma suas funções típicas e o Departamento Estadual de Imprensa a ela vinculado passa para o Gabinete Civil, por ser inadequada sua vinculação a uma unidade de assessoramento. Ademais a responsabilidade final pelos atos oficiais do Governo aos quais deve ser dada publicidade obrigatória em veículo de imprensa próprio já é do Gabinete Civil.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Estadual de Imprensa 	1	1	0	0%	O Departamento de Imprensa é um Órgão de Regime Especial e tem alterado seu vínculo, sendo remanejado para o GAC. Sua natureza está voltada para a formalização dos atos de Governo, onde há obrigatoriedade de dar publicidade às decisões da Administração Pública que afetam a organização do Poder Executivo, seus recursos e os serviços à população. Este papel difere do papel de comunicação social do Governo e relacionamento com os órgãos de imprensa, de natureza não obrigatória, mas desejáveis para ampliar a governabilidade do Executivo para implementar mudanças, dar publicidade às informações de interesse público e divulgar resultados de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensoria Pública 	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, a Defensoria Pública segue sem alteração substantiva.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
▪ Controladoria	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, a Controladoria segue sem alteração substantiva, neste momento.
Secretarias Extraordinárias	3	0	-3	-100%	<p>Propõe-se sua descontinuidade, considerando que até o momento suas estruturas não foram efetivamente implementadas. Estas Secretarias e suas funções são redirecionadas para outras unidades, resultando na redução de quatro unidades na estrutura básica do Governo. Esta medida se refere a um maior esforço de institucionalização das políticas de proteção aos direitos humanos, considerando que a SEJUC, atualmente existente e a SEJUDH que a substituirá, se aprovadas as propostas feitas nas três Alternativas apresentadas, mantém atribuições fundamentadas neste papel. Neste caso, a estrutura da SEJUC ou SEJUDH será reorganizada para retomar um de seus papéis centrais: a condução das políticas de Direitos Humanos.</p> <p>Além disso, tanto a Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres e como da Juventude, não possuem estrutura operacional que possa viabilizar a execução das ações e projetos sob suas coordenações. A própria transversalidade das suas ações que exige interdependência e complementaridade com ações de outras Secretarias carece de estrutura capaz de institucionalizar as políticas a que se referem, o que já está instituído na SEJUC atual - que nesta proposta está sendo substituída pela SEJUDH.</p> <p>No caso dos assuntos da Cultura, que não está refletido na estrutura básica atual como uma secretaria extraordinária, específica, propõe-se que as políticas culturais do Estado, hoje tratadas no âmbito da SEEC (FJA) sejam remanejadas para a SEEL, que passa a chamar-se Secretaria Estadual de Cultura,</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>Esportes e Lazer - SECEL, concentrando a SEED (Secretaria da Educação) nas políticas educacionais do Estado. Conseqüentemente, a Fundação Jose Augusto passa a vincular-se à nova Secretaria, resultante da fusão Cultura e Esporte e Lazer.</p> <p>A não efetivação da implementação das estruturas finalísticas e de meios nas Secretarias Extraordinárias, não só enfraqueceu sua capacidade de gestão e de ação coordenada com outros agentes públicos, com os quais necessita manter interdependências e interlocução, como também dificultou a adoção de um modelo de relacionamento com a sociedade mais eficaz.</p>
<ul style="list-style-type: none"> De Relações Institucionais 	1	0	-1	- 100%	<p>Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais migrem para o Gabinete Civil, considerando que fazem parte de suas funções típicas. Alternativamente, podem ser destacadas como competências específicas de um Assessor Especial do Governador, não implicando na criação de uma unidade organizacional com <i>status</i> de Secretaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> De Políticas Públicas para as Mulheres 	1	0	-1	-100%	<p>Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Políticas Públicas para as Mulheres migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e dos Direitos Humanos, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Da Juventude 	1	0	-1	-100%	<p>Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária da Juventude migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e dos Direitos Humanos, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.
Administração Direta	19	18	-1	5,26%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de uma unidade na Administração Direta.
Secretarias	15	14	-1	6,66%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, considerando-se apenas as Secretarias regulares (sem as Secretarias Extraordinárias) tem-se a redução de uma unidade e alterações específicas em algumas Secretarias, conforme descrito a seguir. As Secretarias não relacionadas nas linhas seguintes permanecem sem alterações no primeiro nível da estrutura governamental.
▪ SAPE E SEARA	2	1	-1	-50%	A Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária se funde com a Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca, dando lugar à Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária e Abastecimento - SEAPRA. Ambas atuam em mesmos contextos de apoio ao desenvolvimento da agricultura e ocupam-se, em parte, com as políticas de fomento à agricultura familiar, foco das ações de apoio ao desenvolvimento dos assentamentos oriundos de reforma agrária. Neste contexto, também, a EMATER tem papel estratégico como órgão de assistência técnica. Esta integração de esforços fortalece as funções da SEARA, as quais serão representadas no organograma da nova Secretaria, provavelmente como uma Subsecretaria. A nova secretaria estará mais voltada para o desenvolvimento regional, com foco no agronegócio e nos empreendimentos associativos rurais, para o qual é conveniente fazer convergir as políticas de gestão de terras públicas do Estado, de assistência técnica, de pesquisa e desenvolvimento

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
					tecnológico, de apoio à reforma agrária e de abastecimento. Além disso, a atual SAPE conta com estrutura executiva especializada e descentralizada capazes de se reorganizar para dar suporte às novas competências que derivarão desta junção e revisão estrutural.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEARH 	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH é reorganizada para absorver as funções da Companhia de Processamento de Dados do RN, especificamente, as referentes à gestão patrimonial e de recursos humanos de órgãos e entidades extintos, cujo passivo vem sendo administrado pela DATANORTE.</p> <p>Além disso, propõe-se o fortalecimento das funções de gestão do patrimônio, compras, serviços gerais, pessoas e tecnologia da informação da SEARH, por meio da criação de estruturas de 2º nível mais adequadas à função sistêmica da Secretaria, o que a torna essencial à consecução da Estratégia. Até o momento, a SEARH não foi estruturada para assumir suas atribuições de órgão central de sistemas de gestão, como patrimônio, serviços gerais, documentação, compras, serviços e fundamentalmente o de políticas de TIC no âmbito do Governo.</p> <p>Propõe-se a criação na SEARH de um Centro de Serviços Compartilhados para incorporar suas funções críticas.</p> <p>Não ocorrendo, de imediato, a criação do Centro acima citado, criar, pelo menos a Central de Compras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEPLAN 	1	1	0	0%	<p>Considerando que as funções de gestão estratégica do Governo não estão organizadas e evidenciadas na sua atual estrutura, a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças é reorganizada para assumir papel de instância executiva da Estratégia, incluindo unidades de suporte às funções do Gabinete de Governança Pública, a exemplo do Escritório de</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>Programas e Projetos, fortalecendo a área de planejamento, monitoramento e controle de resultados. Sob a coordenação do Escritório de Programas e Projetos, deverão ser criadas instâncias técnicas que respondam pelo acompanhamento, avaliação e controle do desempenho das unidades executoras da Estratégia, conforme as áreas de resultados definidas no Plano Estratégico do Governo. Para este fim, serão criadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Câmara I - Governança Pública ▪ Câmara II - Desenvolvimento ▪ Câmara III - Infraestrutura ▪ Câmara IV - Rede Integrada de Serviços <p>As Câmaras são instâncias executivas especializadas na condução dos esforços de integração e alinhamento dos órgãos executores da Estratégia de Governo para cada uma das áreas de resultados priorizadas em determinado ciclo de gestão. Nela estarão representados os órgãos responsáveis pelos resultados definidos no Plano Estratégico de Governo, funcionando como instâncias de orientações normativas, metodológicas e de conteúdos para a consecução do Plano Estratégico pelos órgãos executores, no âmbito operacional. Elas, também, implementam a sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho em suas áreas de resultados, antecipando informações para a SEPLAN que implementará, como Secretaria Executiva do Gabinete de Governança Pública, ações de intervenção para melhoria de desempenhos considerados abaixo do desejado.</p> <p>Obs.: no âmbito das Secretarias finalísticas, também, poderão ser criadas Câmaras temáticas, tais como: Câmara de Institucionalização/Incremento da Participação; Câmara de Políticas Públicas para Grupos Específicos (Minorias, Mulheres, Juventude, etc.), etc., estas mais focadas nos objetos das</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					políticas públicas que exigem ação transversal e redes de cooperação para obtenção de resultados estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEMARH 	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos deixa de ser o órgão supervisor da Companhia de Água e Esgotos do RN, que passa a ser vinculada à Secretaria de Estado da de Infraestrutura.</p> <p>Para tanto, considera-se que o foco da CAERN é a infraestrutura de acesso e distribuição de água e de esgotamento sanitário, ambas contribuindo fortemente para o saneamento básico. Suas atribuições básicas não devem se confundir com suas obrigações ambientais legais, de modo que suas intervenções são passíveis de licenciamento ambiental e devem congregiar esforços para a exploração sustentável dos recursos hídricos de uso intensivo pela população, sendo desejável sua parceria com a SEMARH e ações integradas baseadas em cooperações técnicas. Na descrição de suas competências genéricas (PB05) constam atribuições pouco claras a respeito de seu papel (o que deverá ser revisto no 2º nível da estrutura básica do Governo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - planejar, projetar, implantar, ampliar, assegurar o controle de continuidade, manter e explorar industrialmente o sistema de água potável e esgotos sanitários; - fixar e arrecadar tarifas dos serviços prestados, e seus reajustamentos periódicos, depois de aprovação dos órgãos competentes, para atender os custos de operação, manutenção, acúmulo de reservas para expansão dos sistemas de amortização dos investimentos; - planejar, projetar, coordenar e controlar a execução de cursos ou programas de educação sanitária, com o fim de aprimorar a capacitação dos recursos humanos disponíveis, disciplinando a sua composição e funcionamento;

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>- promover intercâmbio com empresas congêneres;</p> <p>- desenvolver estudos com vistas à identificação de novas tecnologias aplicáveis à área de saneamento básico;</p> <p>- exercer outras atividades correlatas ou afins com a sua área de atuação;</p> <p>Entretanto, ao analisarmos suas atribuições finalísticas regimentais que detalham suas atribuições identificamos, como exemplo, em seu Regimento Interno aprovado em janeiro de 2015, observamos as seguintes competências:</p> <p>I - promover a elaboração, diretamente ou por terceiros, de estudos e projetos, e a execução de obras de implantação, ampliação e melhoramento dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</p> <p>II - providenciar o acompanhamento, elaboração, análise e o ajustamento dos projetos dos sistemas de água e esgotos sanitários contratados com terceiros e proceder a sua aprovação;</p> <p>III - adotar medidas com vistas ao controle e a fiscalização de obras do sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário contratado com terceiros;</p> <p>IV - promover a realização da pré-operação, ajustamento, cadastramento de obras de sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</p> <p>V - providenciar a elaboração de projetos e a execução, diretamente ou através de terceiros, de obras das edificações da administração da Empresa;</p> <p>VI - promover a elaboração de normas e termos de referência para elaboração dos projetos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário;</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>VII - promover o controle efetivo e sistemático dos empreendimentos contratados com recursos próprios ou de terceiros;</p> <p>VIII - promover e aprovar a execução dos contratos de fornecimento de materiais, equipamentos e de prestação de serviços vinculados à sua área; entre outras.</p> <p>Esse conjunto de informações é suficiente para que se conclua que, devido à sua natureza, é mais adequada a vinculação da CAERN à Secretaria de Infraestrutura.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEJUC 	1	1	0	0%	<p>Considerando a passagem da responsabilidade pela Central do Cidadão para a SETHAS, propõe-se a alteração do nome da SEJUC que passará a se chamar Secretaria Estadual de Justiça e Direitos Humanos - SEJUDH.</p> <p>A passagem da Central do Cidadão para a SHETAS se fez por intermédio da Lei Complementar nº 557, de 18 de dezembro de 2015, que dispõe sobre alterações na estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências, em seu art. 1º:</p> <p>“A Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão (CODACI), atualmente integrante da estrutura da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC), passa a integrar a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS).</p> <p>Parágrafo único. Ficam transferidos para a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS) todas as atribuições e vinculações orçamentárias referentes à CODACI.”</p> <p>A SEJUDH, por sua vez, centraliza e fortalece as atribuições relativas às políticas de Direitos Humanos do Estado, com a absorção das competências relativas à SPM e SEJURN,</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>considerando que mantém na estrutura básica atual da APE/RN as competências de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “zelar pela proteção dos direitos humanos, colaborando com órgãos públicos e entidades não governamentais que se dediquem a igual objetivo ou que tenham por escopo a defesa e desenvolvimento da cidadania; - coordenar, no âmbito estadual, as medidas administrativas de defesa do consumidor, na forma da legislação federal respectiva e em articulação com os demais órgãos públicos e com as instituições particulares organizadas para o mesmo fim; - exercer as atribuições da Subsecretaria da Juventude, criada junto à SEJUC, para coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas estaduais, incluindo seus respectivos programas e projetos, voltados para a juventude; - coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade racial; - coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas voltadas para a promoção da defesa, das garantias e dos direitos da Mulher, dentre outras.”
▪ SIN	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado da Infraestrutura é reorganizada para assumir a supervisão da Companhia de Água e Esgotos do RN - CAERN, cuja ênfase é a infraestrutura de captação, tratamento e distribuição de água e de esgotamento sanitário.</p> <p>O DETRAN é remanejado para a SESED, considerando seu papel diretivo e normativo de agente de segurança e fiscalização.</p>
▪ SEEL	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado do Esporte e Lazer, incorpora os assuntos referentes à Cultura, atualmente inseridos na Secretaria de Educação, passando a denominar-se Secretaria de Estado da</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					<p>Cultura, Esporte e Lazer – SECEL e conseqüentemente passando a ter como vinculada a FJA.</p> <p>Os esforços do Estado devem convergir para o melhor uso e exploração dos espaços públicos destinados à população e ao seu desenvolvimento integral. Esta configuração privilegia a oferta de serviços integrados de desenvolvimento e fortalecimento da cidadania, por meio de ações que associem ao uso dos espaços públicos o lazer, o esporte e a cultura. Ela também propicia uma aproximação mais efetiva com as áreas de saúde, segurança e educação com as quais poderá manter projetos de interesse comum que atinjam a população de forma mais abrangente e preventiva.</p> <p>Neste caso ocorre uma fusão entre as políticas de Cultura e de Esporte e Lazer, de modo que não há alteração nas atribuições e competências da FJA e da SEEL.</p> <p>A SEEC, entretanto, perde as competências específicas relativas aos Assuntos da Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - defender o patrimônio histórico, arqueológico, científico, cultural e artístico do Estado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgãos do Regime Especial 	4	4	0	0%	<p>O Departamento de Imprensa, Órgão de Regime Especial, conforme anteriormente citado, foi relacionado na Governadoria (e lá computado em termos quantitativos), tendo sua vinculação mudada para o GAC.</p> <p>Os demais órgãos - Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Instituto Técnico - Científico de Polícia - dadas as suas naturezas, seguem sem alteração substantiva, neste momento.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
Administração Indireta	24	22	-2	-8,33%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de duas unidades na Administração indireta, conforme descrito a seguir.
▪ Autarquia	11	11	0	0%	<p>Em termos quantitativos, não há alterações.</p> <p>O DETRAN é remanejado da SIN para a SESED, considerando seu papel diretivo e normativo de agente de segurança e fiscalização, incluindo seu papel de polícia administrativa para multar e cobrar infrações de trânsito, tal como demonstram algumas das suas atuais competências (PB05 e Catálogo de 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> - cumprir e fazer cumprir a legislação de Trânsito na parte pertinente a sua competência, aplicando as sanções nela previstas; - decidir sobre a apreensão de documentos de habilitação para conduzir veículos, bem como sua cassação, comunicando-a aos Departamentos de outros Estados e ao Conselho Nacional de Trânsito; - instalar e conservar serviços de sinalização nas rodovias estaduais; - estabelecer normas para o tráfego nas rodovias estaduais; - policiar o tráfego nas rodovias estaduais, ou colaborar no policiamento destas.
▪ Fundação	4	4	0	0%	Não há alteração no quantitativo de Fundações existentes no âmbito do Governo do Estado. Ocorre apenas a mudança de vínculo da Fundação José Augusto que passa a vincular-se à Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Lazer (resultante da fusão da Secretaria Extraordinária para Assuntos da Cultura com a Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer).

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			QUANTIDADE	%	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Pública 	2	1	-1	-50%	<p>Desativação da EMGERN, cujas funções migram para a PGE, SEARH e SEPLAN. As atuais funções da EMGERN não justificam sua natureza e amplitude como empresa pública. A administração dos ativos¹⁸ do Estado pode ser destinada às instâncias já existentes e atuantes neste contexto. Sugere-se que os ativos contábeis sejam geridos pela SEPLAN e não contábeis, pela PGE e SEARH. Os ativos e passivos¹⁹ considerados patrimoniais podem ser geridos pela SEARH, por meio da nova Agência de Serviços Corporativos, bem como a análise da necessidade de investimentos em novos ativos; a contratação de serviços de avaliação de ativos imobilizados para fins contábeis e legais; o inventário dos bens públicos. Outros passivos dependentes de cobrança em processos judiciais serão de competência da PGE.</p> <p>Mantém-se a EMPARN, com suas atuais atribuições e funções.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociedade de Economia Mista 	7	6	-1	-14,28%	<p>As funções originais da Companhia de Processamento de Dados do RN - DATANORTE passam a ser exercidas pela Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, resultando na extinção definitiva da DATANORTE. A conclusão do processo de extinção se justifica pelo esvaziamento de sua atribuição legal e não exercício efetivo das funções para a qual foi criada. Além disso, há que se dar uma solução de Governo para a gestão do quadro de pessoal sob a responsabilidade da Empresa que passa a ser administrado pela SEARH, constituindo se em um</p>

¹⁸ Ativo (A) é algo que tem valor real, ou potencial, para uma organização. A definição de valor pode variar entre diferentes tipos de organização e seus públicos de interesse. Pode ser tangível, ou intangível, financeiro, ou não financeiro. Para muitas organizações, ativos físicos costumam referir-se a equipamentos, inventários, propriedades de posse da organização e contrapõem-se aos ativos intangíveis, não físicos, como aluguéis, marcas, ativos digitais, propriedades intelectuais, licenças de uso, reputação e acordos. Em <http://www.abraman.org.br/sidebar/pas55> - ISO 55.000.

¹⁹ Passivos compreendem as obrigações financeiras de empresas para com o Estado; do Estado para com seus funcionários e empresas.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIÇÃO		
			QUANTIDADE	%	
					quadro complementar em regime especial que abrange os empregados sob regime celetista.
Total de Unidades	55	48	-7	-12,72%	No conjunto, esta Alternativa implica a redução de sete unidades, em relação à estrutura organizacional atual do Governo do Estado.

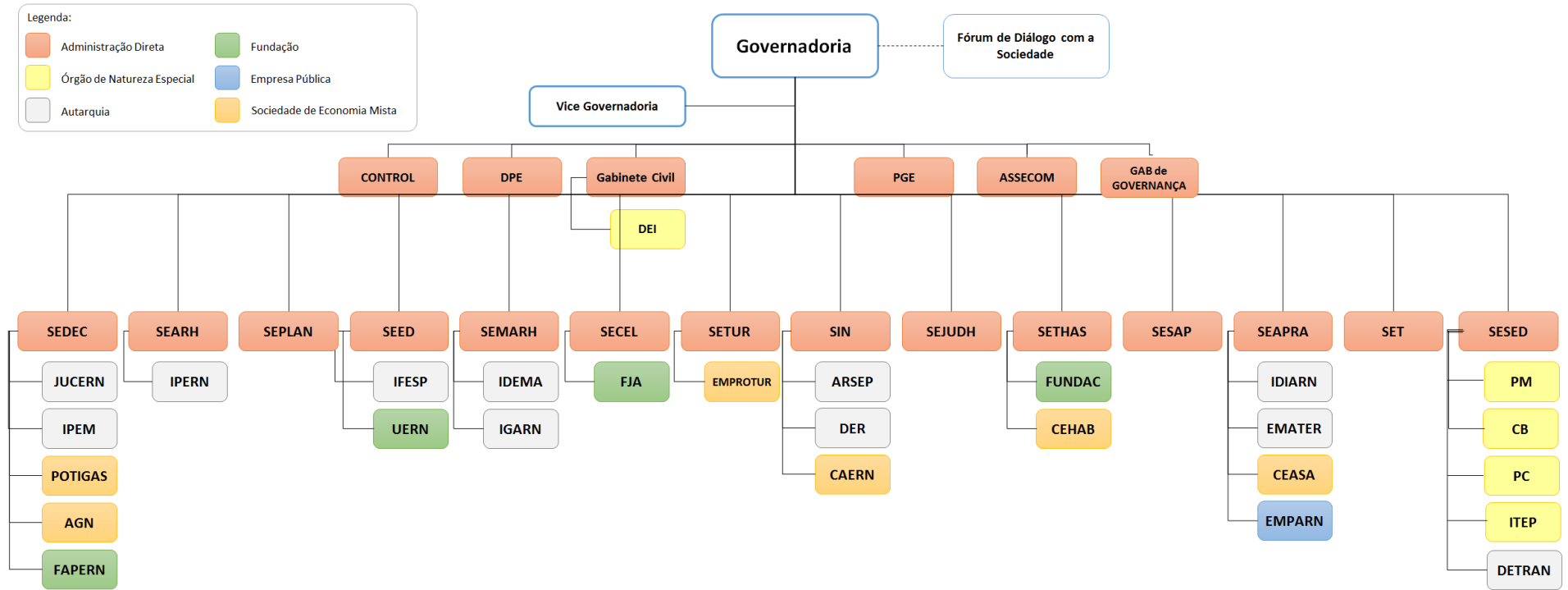


Figura 11 - Organograma da Alternativa II de redesenho da estrutura do Governo do Estado do Rio Grande do Norte

Conforme se visualiza no organograma constante da Figura 11, no qual são representados os órgãos e entidades de acordo com sua natureza jurídica, a linha de comando e as vinculações entre as unidades, de acordo com o proposto na Alternativa II, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte seria composto por 21 (vinte e um) órgãos da Administração Direta, 11 (onze) Autarquias, 5 (cinco) Órgãos de Regime Especial, 4 (quatro) Fundações, 1 (uma) Empresa Pública e 6 (seis) Sociedades de Economia Mista.

Seriam órgãos da Administração Direta:

- Governadoria
 - Vice-Governadoria
 - Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM
 - Controladoria Geral do Estado - CONTROL
 - Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE
 - Gabinete Civil do Governo do RN - GAC
 - Gabinete de Governança Pública - GGP
 - Procuradoria-Geral do Estado - PGE
- Secretarias:
 - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN
 - Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH
 - Secretaria de Estado da Educação - SEED
 - Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN
 - Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH
 - Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP
 - Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED

- Secretaria de Estado da Tributação - SET
- Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH
- Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA
- Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC
- Secretaria de Estado do Turismo - SETUR
- Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL

Seriam órgãos da Administração Indireta:

- Autarquias
 - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN
 - Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP
 - Departamento de Estradas e Rodagens - DER
 - Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN
 - Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP
 - Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN
 - Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA
 - Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER
 - Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN
 - Instituto de Pesos e Medidas - IPEM
 - Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN

- Órgãos de Regime Especial
 - Departamento Estadual de Imprensa - DEI
 - Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP
 - Polícia Civil - PC/RN
 - Polícia Militar - PM/RN
 - Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN
- Fundações
 - Fundação José Augusto - FJA
 - Universidade do Estado do RN - UERN
 - Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC
 - Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN
- Empresas Públicas
 - Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN
- Sociedade de Economia Mista
 - Central de Abastecimento do RN - CEASA
 - Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN
 - Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB
 - Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS
 - Agência de Fomento do RN - AGN
 - Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR.

Em relação à gestão, o que se propõe é uma combinação de Câmaras Técnicas e Conselhos, fazendo-se, na próxima etapa dos trabalhos da Frente 2 - Estrutura, rigoroso estudo dos Conselhos atualmente existentes e a extinção daqueles que por sua natureza e forma de atuação não tenham se revelado essenciais.

Para finalizar, apresenta-se a seguir as principais áreas de atuação do conjunto de órgãos e entidades, utilizando-se, de certa forma, a lógica dos Eixos e Subeixos tratada na Frente 1 - Estratégia:

- Governança:
 - Estruturas essenciais:
 - SEPLAN, GAC, CONTROL, SEARH, SET e PGE
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Planejamento e desempenho governamentais
 - Inovação, melhoria e simplificação da gestão
 - Parcerias
 - Serviços compartilhados
 - Controle interno, transparência e combate à corrupção
 - Dados e informações
 - Tecnologia da informação
 - Pessoas
 - Previdência complementar do servidor público
 - Escola de Governo
 - Gestão do patrimônio e dos ativos do Estado
 - Qualidade Fiscal
 - Receita, Tesouro e Finanças
- Rede de Serviços:
 - Estruturas essenciais:
 - SEED e vinculadas, SESAP, SESED e vinculadas, SECEL e vinculadas, SETHAS e vinculadas, SEAPRA e vinculadas, SEJUDH, DPE
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Educação
 - Saúde
 - Segurança
 - Cultura

- Lazer
 - Assistência Social
 - Habitação
 - Trabalho
 - Apoio à agropecuária e pesca
 - Apoio à reforma agrária
 - Prestação de serviços técnicos ligados ao desenvolvimento da agropecuária, da pesca e da agroindústria e assistência às atividades privadas que atuam nessa área
 - Geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio, visando o desenvolvimento sustentável do Estado
- Desenvolvimento:
 - Estruturas essenciais:
 - CDE, SESED e vinculadas, SEAPRA e vinculadas, SETHAS e vinculadas, SETUR e vinculadas, SEPLAN
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Desenvolvimento econômico
 - Desenvolvimento industrial
 - Desenvolvimento social
 - Desenvolvimento ambiental
 - Sustentabilidade
 - Desenvolvimento regional
 - Desenvolvimento rural sustentável e da agricultura familiar
 - Expansão da atividade comercial

- Estímulo ao comércio exterior e busca de novos mercados
 - Articulação com municípios e apoio às iniciativas locais
 - Fomento aos estudos e à pesquisa
 - Fomento a programas e projetos de desenvolvimento
 - Busca de novos recursos e fontes de financiamento
 - Expansão da oferta de energia, especialmente a geração de energias alternativas
 - Parceria com órgãos e entidades governamentais e não governamentais do setor agropecuário e de pesca
- Infraestrutura:
 - Estruturas essenciais:
 - SIN e vinculadas, SEARH, SESAP
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Regulação dos serviços públicos
 - Obras
 - Água e saneamento
 - Infraestrutura viária, ferroviária, portuária e infovia
 - Ambiente de negócios;
 - Rede de atendimento à saúde
 - Rede de atendimento à educação

5.3. Alternativa III de redesenho da estrutura básica do Governo do RN: Avançada

A Alternativa III, diferentemente das Alternativas I e II, será apresentada com maior detalhe quanto aos seus modelos explicativos e modelo de gestão, considerando que seu redesenho privilegia uma solução organizacional mais aderente à dinâmica do Plano Estratégico do Governo. Ela, enquanto uma proposição de modelo de estrutura permanente, em âmbito formal, permite a prospecção de uma estrutura situacional com a qual possui aderência, considerando que o modelo de gestão da estrutura avançada se dá por diferenciação. Assim, o modelo de gestão genérico da APE/RN, híbrido, com grau variado de centralização/descentralização e de concentração/desconcentração entre órgãos e seus agentes de execução, não impede que para a gestão estratégica, seja proposta uma estrutura situacional que tem como modelo de gestão a diferenciação, por meio da proposição de arranjos estruturais mais dinâmicos.

O Quadro 6, a seguir, aponta as diferenças desta Alternativa III em relação à situação vigente.

QUADRO 6 - ESTRUTURA ATUAL X ESTRUTURA PROPOSTA NA ALTERNATIVA III - AVANÇADA

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
Governadoria	9	9	0	0%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de uma unidade na Governadoria (Consultoria Geral), conforme descrito a seguir.
▪ Vice Governadoria	1	1	0	0%	Dada a sua natureza, segue sem alteração substantiva.
▪ Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE	1	0	-1	-100%	<p>Sugere-se a desativação do CDE e a absorção de suas funções substantivas pelo Fórum de Diálogo com a Sociedade, do qual se tratará na linha seguinte, pelo Gabinete de Governança Pública e pela Câmara de Planejamento, Orçamento e Gestão.</p> <p>Ao longo do tempo, o CDE assumiu um papel de instância de controle sobre as aquisições e compras governamentais, independentemente de seu volume, custo, natureza, replicando funções de controle da CONTROL, SEPLAN, SEARH e PGE. Pela LC nº 163 seu papel institucional é de assessoramento ao Governador em assuntos gerais de administração, orçamento, tributação, política econômica e social, planejamento e outros relacionados com planos e programas governamentais de desenvolvimento foi esvaziado, assim como suas atribuições de emitir opiniões e assessorar o Governador com relação a:</p> <p>I - política econômica e financeira do Governo, medidas de incentivo visando ao desenvolvimento e fortalecimento das atividades econômicas;</p> <p>II - política relativa a ação do Governo destinada a assistência, proteção e desenvolvimento socioeconômico da população;</p> <p>III - diretrizes gerais dos planos governamentais e a escala de prioridades das suas programações;</p> <p>IV - revisão, atualização, ampliação ou redução, segundo a conjuntura administrativa e financeira do orçamento e da programação a cargo dos diferentes órgãos do Governo;</p> <p>V - capacidade e conveniência do endividamento do Governo para contratação de empréstimos e concessão de avais;</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					VI - criação, transformação, extinção, ampliação, fusão, intervenção e vinculação de órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta. VII - criação, fusão, transformação, ampliação, remanejamento e extinção de fundos de natureza contábil.
<ul style="list-style-type: none"> Fórum de Diálogo com a Sociedade 	0	1	1	100%	<p>O Fórum é uma instância de suporte à tomada de decisões de planejamento e de implementação das políticas públicas e da Estratégia de Governo, funcionando como instância consultiva. Será composto por representantes de segmentos organizados da sociedade, notadamente especialistas e estudiosos reconhecidos em seus temas pertencentes à Academia e instituições de renome em suas áreas, representantes dos setores de desenvolvimento econômico, desenvolvimento sociocultural, representantes de federações e associações de indústria e comércio, entre outros, conforme critérios de interação e participação considerados relevantes para o Governo na implementação de políticas setoriais.</p> <p>Com o Gabinete de Governança Pública e a SEPLAN, o Fórum compõe o tripé das funções de governança estratégica de Governo: decisão, gestão e ação, coordenadas em prol da efetividade da Estratégia.</p> <p>Complementarmente, parte das atribuições do CDE correlatas às funções do Fórum serão por ele exercidas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Gabinete Civil 	1	1	0	0%	<p>O Gabinete Civil deve recuperar suas funções típicas e ser reestruturado para reassumir a responsabilidade pelas relações institucionais e receber como vinculado o Departamento Estadual de Imprensa em razão da natureza de suas funções. É função típica do GAC, acompanhar e zelar pela assertividade e publicidade dos atos oficiais de Governo que se dá pela publicação em diário oficial do Estado sob responsabilidade do DEL.</p> <p>Trata-se, também, do resgate das funções típicas de coordenação das relações institucionais do Governo, evitando sua fragmentação desnecessária e que, atualmente, implica na implementação de uma secretaria extraordinária dependente da própria estrutura do GAC, considerando que não possui estrutura operacional própria.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			Nº	%	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Estadual de Imprensa 	1	1	0	0%	<p>O Departamento de Imprensa é um Órgão de Regime Especial e tem alterado seu vínculo, sendo remanejado para o GAC. Sua natureza está voltada para a formalização dos atos de Governo, onde há obrigatoriedade de dar publicidade às decisões da Administração Pública que afetam a organização do Poder Executivo, seus recursos e os serviços à população. Este papel difere do papel de comunicação social do Governo e relacionamento com os órgãos de imprensa, de natureza não obrigatória, mas desejáveis para ampliar a governabilidade do Executivo para implementar mudanças, dar publicidade às informações de interesse público e divulgar resultados de gestão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabinete de Governança Pública 	0	1	1	100%	<p>Como instância máxima de gestão de governança no âmbito das definições do Plano Estratégico do Governo, o GGP supre uma lacuna significativa relativa a necessidade de alinhamento das decisões do Governador com os órgãos executores da Estratégia, por meio de recomendações e orientações que assegurem o alcance dos resultados explicitados em seu mapa estratégico e nos indicadores definidos para sua mensuração. Ele será composto pelos órgãos do sistema de governança corporativa do Estado, quais sejam: SEPLAN (que representa, também, o Gabinete de Governança Pública), SEARH, SET, GAC, CONTROL E PGE e presidido pelo Governador do Estado. O GGP, também, funcionará como “Sala de Situação” da Estratégia.</p> <p>A Secretaria Executiva do GGP é a Secretaria do Planejamento e das Finanças, com funções técnico - diretivas e normativas necessárias à implementação da Estratégia pelos órgãos da APE/RN. Estas funções envolvem a gestão do processo de contratualização dos resultados com os órgãos executores das ações e projetos instituídos no Plano Estratégico do Governo.</p> <p>Parte das funções atualmente praticadas pelo CDE passam para o Gabinete de Governança Pública, por meio da Câmara de Planejamento, Orçamento e Finanças, no que se refere às decisões sobre processos de aquisição, contratação, cooperação propostos pelos órgãos da APE/RN etc., que impactam direta ou indiretamente a consecução da Estratégia.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoria Geral 	1	0	-1	-100%	<p>A Consultoria Geral passa a ser uma unidade da Procuradoria Geral, como já acontece na área federal e em vários Estados, em consonância com as disposições constitucionais. O Rio Grande do Norte é um dos poucos Estados brasileiros que não se adequou à norma constitucional que rege esse assunto.</p> <p>Além disso a CGE e a PGE executam funções em duplicidade e sobreposição, considerando que ambas são órgãos de defesa do Estado, implementando ações de mesma natureza. Por força constitucional esta função é exclusiva dos Procuradores do Estado, razão pela qual foi proposta a extinção da CGE em todas as alternativas:</p> <p>Constituição Federal</p> <p>“Art. 131. A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.</p> <p>§ 1º A Advocacia-Geral da União tem por chefe o Advogado-Geral da União, de livre nomeação pelo Presidente da República dentre cidadãos maiores de trinta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada.</p> <p>§ 2º O ingresso nas classes iniciais das carreiras da instituição de que trata este artigo far-se-á mediante concurso público de provas e títulos.</p> <p>§ 3º Na execução da dívida ativa de natureza tributária, a representação da União cabe à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, observado o disposto em lei.</p> <p>Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).”</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
▪ Procuradoria Geral	1	1	0	0%	A Procuradoria Geral deve ser reestruturada para abrigar a Consultoria Geral como unidade específica e absorver parte das funções da Empresa Gestora de Ativos do RN. Dentre estas se destacam as funções relativas aos processos de cobrança judicial de passivos e ativos do Estado e de controle sobre a legalidade da administração do patrimônio público do Estado.
▪ Assessoria de Comunicação	1	1	0	0%	A Assessoria de Comunicação retoma suas funções típicas e o Departamento Estadual de Imprensa a ela vinculado passa para o Gabinete Civil, por ser inadequada sua vinculação a uma unidade de assessoramento. Ademais a responsabilidade final pelos atos oficiais do Governo aos quais deve ser dada publicidade obrigatória em veículo de imprensa próprio já é do Gabinete Civil.
▪ Defensoria Pública	1	1	0	0	Dada a sua natureza, a Defensoria Pública segue sem alteração substantiva.
▪ Controladoria	1	1	0	0	Dada a sua natureza, a Controladoria segue sem alteração substantiva.
Secretarias Extraordinárias	3	0	-3	0%	Propõe-se sua descontinuidade, considerando que até o momento suas estruturas não foram efetivamente implementadas. Estas Secretarias e suas funções são redirecionadas para outras unidades, resultando na redução de três unidades na estrutura básica do Governo. Esta medida se refere a um maior esforço de institucionalização das políticas de proteção aos direitos humanos, considerando que a SEJUC mantém atribuições fundamentadas neste papel. Neste caso, a estrutura da SEJUC será reorganizada para retomar um de seus papéis centrais: a condução das políticas de Direitos Humanos e Cidadania. Além disso, no caso específico da Juventude, a estrutura da SEJUC mantém formalmente as funções relativas a este assunto, gerando uma sobreposição de atribuições na esfera formal, embora não as coordene ou execute. Na Alternativa III a SEJUC deve ser fortalecida por meio da recomposição de seus dois papéis estratégicos: de defesa e garantia dos direitos humanos, que poderá ser organizado sob a gestão de uma Subsecretaria; e de gerenciamento do sistema prisional, que

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIACÃO		
			Nº	%	
					<p>poderá ser organizado sob o regime de Organização Social - OS, responsável por estabelecer e gerenciar parcerias de natureza público - privada (PPP).</p> <p>Observações: a Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres e da Juventude não possuem estrutura operacional que possa viabilizar a execução das ações e projetos sob suas coordenações. A própria transversalidade das suas ações que exige interdependência e complementaridade com ações de outras Secretarias carece de estrutura capaz de institucionalizar as políticas a que se referem, o que já está instituído na SEJUC e na SEEL (para onde devem migrar os assuntos da Cultura).</p> <p>A não efetivação da implementação das estruturas finalísticas e de meios nas Secretarias Extraordinárias, também, não só enfraqueceu sua capacidade de gestão e de ação coordenada com outros agentes públicos, com os quais necessita manter interdependências e interlocução, como dificultou a adoção de um modelo de relacionamento com a sociedade mais eficaz</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ De Relações Institucionais 	1	0	-1	-100%	<p>Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais migrem para o Gabinete Civil, considerando que fazem parte de suas funções típicas. Alternativamente, podem ser destacadas como competências específicas de um Assessor Especial do Governador, não implicando na criação de uma unidade organizacional com <i>status</i> de Secretaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ De Políticas para as Mulheres 	1	0	-1	-100%	<p>Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Políticas Públicas para as Mulheres migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e da Cidadania, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Da Juventude 	1	0	-1	-100%	<p>Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária da Juventude migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e da Cidadania, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.
Administração Direta	19	18	1	5,26%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a redução de uma unidade na Administração Direta.
▪ Secretarias	15	14		6,66%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, considerando-se apenas as Secretarias regulares (sem as Secretarias Extraordinárias) tem-se a redução de uma unidade e alterações específicas em algumas Secretarias, conforme descrito a seguir. As Secretarias não relacionadas nas linhas seguintes permanecem sem alterações no primeiro nível da estrutura governamental.
○ SAPE e SEARA	2	1	-1	-50%	A Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária se funde com a Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca, dando lugar à Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária e Abastecimento - SEAPRA. Ambas atuam em mesmos contextos de apoio ao desenvolvimento da agricultura e ocupam-se, em parte, com as políticas de fomento à agricultura familiar, foco das ações de apoio ao desenvolvimento dos assentamentos oriundos de reforma agrária. Neste contexto, também, a EMATER tem papel estratégico como órgão de assistência técnica. Esta integração de esforços fortalece as funções da SEARA, as quais serão representadas no organograma da nova Secretaria, provavelmente como uma Subsecretaria. A nova Secretaria estará mais voltada para o desenvolvimento regional, com foco no agronegócio e nos empreendimentos associativos rurais, para o qual é conveniente fazer convergir as políticas de gestão de terras públicas do Estado, de assistência técnica, de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, de apoio à reforma agrária e de abastecimento. Além disso, a atual SAPE conta com estrutura executiva especializada e descentralizada capazes de se reorganizar para dar suporte às novas competências que derivarão desta junção e revisão estrutural.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
o SEARH	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH é reorganizada para absorver as funções da Companhia de Processamento de Dados do RN, especificamente, as referentes à gestão patrimonial e de recursos humanos de órgãos e entidades extintos, cujo passivo vem sendo administrado pela DATANORTE.</p> <p>Além disso, propõe-se o fortalecimento das funções de gestão do patrimônio, compras, serviços gerais, pessoas e tecnologia da informação da SEARH, por meio da criação de estruturas de 2º nível mais adequadas à função sistêmica da Secretaria, o que a torna essencial à consecução da Estratégia. Até o momento, a SEARH não foi estruturada para assumir suas atribuições de órgão central de sistemas de gestão, como patrimônio, serviços gerais, documentação, compras, serviços e fundamentalmente o de políticas de TIC no âmbito do Governo.</p> <p>Cria-se na SEARH a Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado ASECOR, autarquia destinada à prestação de serviços corporativos de compras, logística, TIC, patrimônio, etc., fortalecendo e ampliando a autonomia operacional das funções centrais críticas da administração (não ocorrendo, de imediato, a criação da agência será desejável, pelo menos, a criação da Central de Compras). Como autarquia ela funcionará sob o regime de acordos de níveis de serviços com os órgãos da APE/RN. Os acordos de nível de serviço - ANS representam contratos de serviços feitos com órgãos ou unidades da AP que alocam recursos orçamentários e financeiros para custear o fornecimento dos serviços pela Agência. Seu pressuposto é otimizar e potencializar a capacidade do estado de adquirir serviços e produtos para uso comum baseados em modelos de fornecimento compartilhados, por escalas, por regimes de registros de preços, etc.</p> <p>Cria-se a Escola de Governança Pública - EGP, autarquia estruturada sob o conceito de universidade corporativa, que incorpora as funções da atual Escola de Governo, fortalecendo seu papel de indutor de competências voltadas para a implementação da Estratégia de Governo, no curto, médio e longo prazos, dando-lhe sustentabilidade. Seu foco será atuar como</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					<p>centro de estudos e formação em gestão pública, voltado para a capacitação e desenvolvimento de gestores e alternos e como centro de estudos e formação para a rede de serviços públicos, voltado para a capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos do Estado e seus colaboradores.</p> <p>Também, em função da Estratégia e das parcerias que irão contribuir para sua implementação compartilhada com a sociedade, a Escola poderá voltar-se para a capacitação de parceiros e de outros agentes estratégicos para o Governo. Além disso, ela poderá desenvolver programas de desenvolvimento profissional inovadores envolvendo práticas de gestão de conhecimento e de cooperação técnica que fortaleçam os quadros técnicos da APE/RN: programa de treinamento de recém graduados, estagiários, bolsistas acadêmicos, etc., inclusive em parceria com a UERN.</p> <p>O modelo educacional e pedagógico da EGP deverá sustentar-se em metodologias de gestão de competências, com ênfase em resultados do desempenho dos servidores e das instituições públicas, para o quê devem ser canalizados os esforços de requalificação, capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando melhoria do desempenho individual e organizacional.</p>
○ SEPLAN	1	1	0	0%	<p>Considerando que as funções de gestão estratégica do Governo não estão organizadas e evidenciadas na sua atual estrutura, a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças é reorganizada para assumir papel de instância executiva da Estratégia, incluindo unidades de suporte às funções do Gabinete de Governança Pública, a exemplo do Escritório de Programas e Projetos, fortalecendo a área de planejamento, monitoramento e controle de resultados. Sob a coordenação do Escritório de Programas e Projetos, deverão ser criadas instâncias técnicas que respondam pelo acompanhamento, avaliação e controle do desempenho das unidades executoras da Estratégia, conforme as áreas de resultados definidas no Plano Estratégico do Governo. Para este fim, serão criadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Câmara I - Governança Pública; - Câmara II - Desenvolvimento;

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					<p>- Câmara III - Infraestrutura; - Câmara IV - Rede Integrada de Serviços.</p> <p>As Câmaras são instâncias executivas especializadas na condução dos esforços de integração e alinhamento dos órgãos executores da Estratégia de Governo para cada uma das áreas de resultados priorizadas em determinado ciclo de gestão. Nela estarão representados os órgãos responsáveis pelos resultados definidos no Plano Estratégico de Governo, funcionando como instâncias de orientações normativas, metodológicas e de conteúdos para a consecução do Plano Estratégico pelos órgãos executores, no âmbito operacional. Elas, também, implementam a sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho em suas áreas de resultados, antecipando informações para a SEPLAN que implementará, como Secretaria Executiva do Gabinete de Governança Pública, ações de intervenção para melhoria de desempenhos considerados abaixo do desejado.</p> <p>Obs.: no âmbito das Secretarias finalísticas, também, poderão ser criadas Câmaras temáticas, tais como: Câmara de Institucionalização/Incremento da Participação; Câmara de Políticas Públicas para Grupos Específicos (Idoso, Mulheres, Juventude, etc.), etc., estas mais focadas nos objetos das políticas públicas que exigem ação transversal e redes de cooperação para obtenção de resultados estratégicos.</p>
o SEMARH	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos deixa de ser o órgão supervisor da Companhia de Água e Esgotos do RN, que passa a ser vinculada à Secretaria de Estado da de Infraestrutura.</p> <p>Para tanto, considera-se que o foco da CAERN é a infraestrutura de acesso e distribuição de água e de esgotamento sanitário, ambas contribuindo fortemente para o saneamento básico. Suas atribuições básicas não devem se confundir com suas obrigações ambientais legais, de modo que suas intervenções são passíveis de licenciamento ambiental e devem congregiar esforços para a exploração sustentável dos recursos hídricos de uso intensivo pela população, sendo desejável sua parceria com a SEMARH e ações integradas baseadas em cooperações técnicas. Na descrição de suas</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					<p>competências genéricas (PB05) constam atribuições pouco claras a respeito de seu papel (o que deverá ser revisto no 2º nível da estrutura básica do Governo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - planejar, projetar, implantar, ampliar, assegurar o controle de continuidade, manter e explorar industrialmente o sistema de água potável e esgotos sanitários; - fixar e arrecadar tarifas dos serviços prestados, e seus reajustamentos periódicos, depois de aprovação dos órgãos competentes, para atender os custos de operação, manutenção, acúmulo de reservas para expansão dos sistemas de amortização dos investimentos; - planejar, projetar, coordenar e controlar a execução de cursos ou programas de educação sanitária, com o fim de aprimorar a capacitação dos recursos humanos disponíveis, disciplinando a sua composição e funcionamento; - promover intercâmbio com empresas congêneres; - desenvolver estudos com vistas à identificação de novas tecnologias aplicáveis à área de saneamento básico; - exercer outras atividades correlatas ou afins com a sua área de atuação; <p>Entretanto, ao analisarmos suas atribuições finalísticas regimentais que detalham suas atribuições identificamos, como exemplo, em seu Regimento Interno aprovado em janeiro de 2015, observamos as seguintes competências:</p> <p>I - promover a elaboração, diretamente ou por terceiros, de estudos e projetos, e a execução de obras de implantação, ampliação e melhoramento dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</p> <p>II - providenciar o acompanhamento, elaboração, análise e o ajustamento dos projetos dos sistemas de água e esgotos sanitários contratados com terceiros e proceder a sua aprovação;</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					<p>III - adotar medidas com vistas ao controle e a fiscalização de obras do sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário contratado com terceiros;</p> <p>IV - promover a realização da pré-operação, ajustamento, cadastramento de obras de sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</p> <p>V - providenciar a elaboração de projetos e a execução, diretamente ou através de terceiros, de obras das edificações da administração da Empresa;</p> <p>VI - promover a elaboração de normas e termos de referência para elaboração dos projetos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário;</p> <p>VII - promover o controle efetivo e sistemático dos empreendimentos contratados com recursos próprios ou de terceiros;</p> <p>VIII - promover e aprovar a execução dos contratos de fornecimento de materiais, equipamentos e de prestação de serviços vinculados à sua área; entre outras.</p> <p>Esse conjunto de informações é suficiente para que se conclua que, devido à sua natureza, é mais adequada a vinculação da CAERN à Secretaria de Infraestrutura.</p>
o SIN	1	1	0	0%	<p>A Secretaria de Estado da Infraestrutura é reorganizada para assumir a supervisão da Companhia de Água e Esgotos do RN, cuja ênfase é a infraestrutura de captação, tratamento e distribuição de água e de esgotamento sanitário.</p> <p>O DETRAN é remanejado da SIN para a SESED, considerando seu papel diretivo e normativo de agente de segurança e fiscalização.</p> <p>Além disso, a SIN terá suas funções fortalecidas por meio da implementação da Empresa de Gestão de Obras Públicas, a qual cabe a gestão, monitoramento, avaliação e controle de resultados contratados com</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					a iniciativa privada ou o próprio Governo para a consecução de projetos e obras públicas de competência do Estado.
o SEJUC	1	1	0	0%	<p>Considerando a passagem da responsabilidade pela Central do Cidadão para a SETHAS, propõe-se a alteração do nome da SEJUC que passará a se chamar Secretaria Estadual de Justiça e Direitos Humanos - SEJUDH.</p> <p>A passagem da Central do Cidadão para a SETHAS se fez por intermédio da Lei Complementar nº 557, de 18 de dezembro de 2015, que dispõe sobre alterações na estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências, em seu art. 1º:</p> <p>“A Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão (CODACI), atualmente integrante da estrutura da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC), passa a integrar a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS).</p> <p>Parágrafo único. Ficam transferidos para a Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS) todas as atribuições e vinculações orçamentárias referentes à CODACI.”</p> <p>A SEJUDH, por sua vez, centraliza e fortalece as atribuições relativas às políticas de Direitos Humanos do Estado, com a absorção das competências relativas à SPM e SEJURN, considerando que mantém na estrutura básica atual da APE/RN as competências de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “zelar pela proteção dos direitos humanos, colaborando com órgãos públicos e entidades não governamentais que se dediquem a igual objetivo ou que tenham por escopo a defesa e desenvolvimento da cidadania; - coordenar, no âmbito estadual, as medidas administrativas de defesa do consumidor, na forma da legislação federal respectiva e em articulação com os demais órgãos públicos e com as instituições particulares organizadas para o mesmo fim; - exercer as atribuições da Subsecretaria da Juventude, criada junto à SEJUC, para coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					<p>públicas estaduais, incluindo seus respectivos programas e projetos, voltados para a juventude;</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade racial; - coordenar a formulação, execução e avaliação das políticas públicas voltadas para a promoção da defesa, das garantias e dos direitos da Mulher, dentre outras.”
<ul style="list-style-type: none"> ○ SEEC e SEEL e assuntos da Cultura 	2	1	-1	-50%	<p>A Secretaria de Estado do Esporte e Lazer incorpora os assuntos da Cultura, passando a denominar-se Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Lazer - SECEL.</p> <p>Os esforços do Estado devem convergir para o melhor uso e exploração dos espaços públicos destinados à população e ao seu desenvolvimento integral. Esta configuração privilegia a oferta de serviços integrados de desenvolvimento e fortalecimento da cidadania, por meio de ações que associem ao uso dos espaços públicos o lazer, o esporte e a cultura. Ela também propicia uma aproximação mais efetiva com as áreas de saúde, segurança e educação com as quais poderá manter projetos de interesse comum que atinjam a população de forma mais abrangente e preventiva.</p> <p>Em razão da criação da SECEL, a SEEC perde atribuições relativas à Cultura e a vinculação da FJA, passando a denominar-se SEED, com foco em seu papel precípua relativamente à Educação. Neste caso ocorre uma fusão entre as políticas de Cultura e de Esporte e Lazer, de modo que não há alteração nas atribuições e competências da FJA e da SEEL.</p> <p>A SEEC, entretanto, perde as competências específicas relativas aos assuntos da Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - defender o patrimônio histórico, arqueológico, científico, cultural e artístico do Estado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgãos do Regime Especial 	4	4	0	0%	<p>O Departamento de Imprensa, Órgão de Regime Especial, para fins de exclusivamente quantitativos, foi computado na Governadoria, tendo alterado seu vínculo, sendo remanejado para o GAC.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					Os demais órgãos - Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Instituto Técnico - Científico de Polícia - dadas as suas naturezas, seguem sem alteração substantiva, neste momento.
Administração Indireta	24	26	2	8,33%	Do ponto de vista estritamente quantitativo, tem-se a ampliação de duas unidades na Administração indireta, conforme descrito a seguir.
▪ Autarquia	11	13	2	18,18%	<p>Como tratado na dimensão das Secretarias, criam-se na SEARH as autarquias: Universidade de Governança Pública do Rio Grande do Norte incorporando a estrutura da escola de governo: dividida em Escola de Estudos Avançados e Formação em Gestão Pública e Escola de Formação em Serviços Públicos; e a Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado que incorpora a Central Estadual de Compras; a Central Estadual de Tecnologias de Informação e Comunicação e a Central Estadual do Patrimônio Público.</p> <p>O DETRAN é remanejado da SIN para a SESED, considerando seu papel diretivo e normativo de agente de segurança e fiscalização, incluindo seu papel de polícia administrativa para multar e cobrar infrações de trânsito, tal como demonstram algumas das suas atuais competências (PB05 e Catálogo de 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> - cumprir e fazer cumprir a legislação de Trânsito na parte pertinente a sua competência, aplicando as sanções nela previstas; - decidir sobre a apreensão de documentos de habilitação para conduzir veículos, bem como sua cassação, comunicando-a aos Departamentos de outros Estados e ao Conselho Nacional de Trânsito; - instalar e conservar serviços de sinalização nas rodovias estaduais; - estabelecer normas para o tráfego nas rodovias estaduais; - policiar o tráfego nas rodovias estaduais, ou colaborar no policiamento destas..
▪ Fundação	4	4	0	0%	Não há alteração no quantitativo de Fundações existentes no âmbito do Governo do Estado. Ocorre apenas a mudança de vínculo da Fundação José

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					Augusto que passa a vincular-se à Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Lazer (resultante da fusão dos assuntos da Cultura com a Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Pública 	2	3	1	50%	<p>Desativação da EMGERN, cujas funções migram para a PGE, SEARH e SEPLAN. As atuais funções da EMGERN não justificam sua natureza e amplitude como empresa pública. A administração dos ativos²⁰ do Estado pode ser destinada às instâncias já existentes e atuantes neste contexto. Sugere-se que os ativos contábeis sejam geridos pela SEPLAN e não contábeis, pela PGE e SEARH. Os ativos e passivos²¹ considerados patrimoniais podem ser geridos pela SEARH, por meio da nova Agência de Serviços Corporativos, bem como a análise da necessidade de investimentos em novos ativos; a contratação de serviços de avaliação de ativos imobilizados para fins contábeis e legais; o inventário dos bens públicos. Outros passivos dependentes de cobrança em processos judiciais serão de competência da PGE.</p> <p>Criação da Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde Pública - ESEHS, vinculada à SESAP e da Empresa de Gestão de Obras Públicas - EMGEOP vinculada à SIN - ambas com funções de gestão e contratualização de resultados em seus segmentos de atuação. A primeira se sustenta no modelo de gestão dos hospitais universitários federais, implementado pelo MEC, cuja experiência exitosa consolidada é o Hospital da UFRN, com o qual a SESAP pode realizar benchmarking, além de acompanhar e avaliar as experiências conduzidas pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH, com base em contratos de gestão com os hospitais universitários, e por outros Estados e municípios.</p>

²⁰ Ativo (A) é algo que tem valor real, ou potencial, para uma organização. A definição de valor pode variar entre diferentes tipos de organização e seus públicos de interesse. Pode ser tangível, ou intangível, financeiro, ou não financeiro. Para muitas organizações, ativos físicos costumam referir-se a equipamentos, inventários, propriedades de posse da organização e contrapõem-se aos ativos intangíveis, não físicos, como aluguéis, marcas, ativos digitais, propriedades intelectuais, licenças de uso, reputação e acordos. Em <http://www.abraman.org.br/sidebar/pas55> - ISO 55.000.

²¹ Passivos compreendem as obrigações financeiras de empresas para com o Estado; do Estado para com seus funcionários e empresas.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS				OBSERVAÇÕES
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO		
			Nº	%	
					Mantém-se a EMPARN, com suas atuais atribuições e funções.
<ul style="list-style-type: none"> Sociedade de Economia Mista 	7	6	-1	-14,28%	As funções originais da Companhia de Processamento de Dados do RN passam a ser exercidas pela Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, por meio da Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado - ASECOR, resultando na extinção definitiva da DATANORTE. A conclusão do processo de extinção se justifica pelo esvaziamento de sua atribuição legal e não exercício efetivo das funções para a qual foi criada. Além disso, há que se dar uma solução de Governo para a gestão do atual quadro de pessoal da Empresa que passa a ser administrado pela SEARH, por meio, por exemplo, da constituição de quadro complementar em regime especial que abrange os empregados sob regime celetista.
Total de Unidades	55	53	-2	-11,10%	No conjunto, esta Alternativa implica a redução de duas unidades, em relação à estrutura organizacional atual do Governo do Estado.

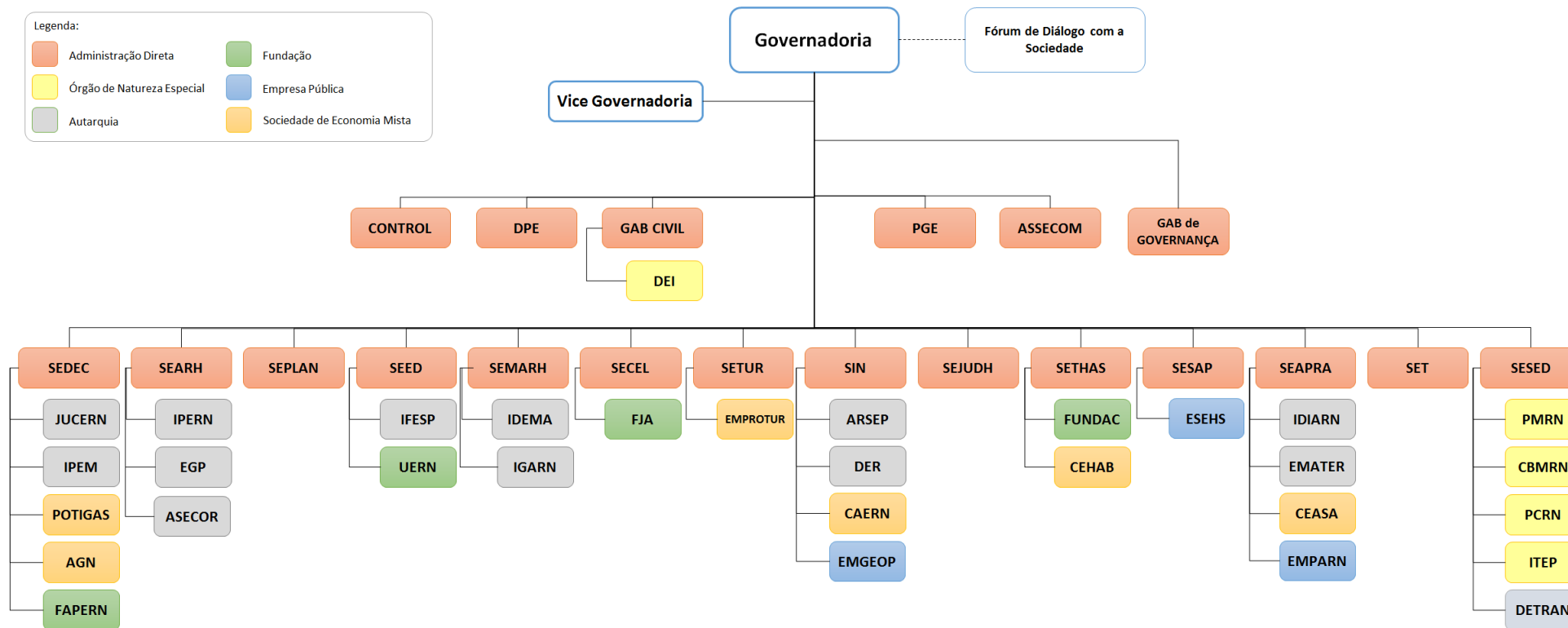


Figura 12 - Organograma da Alternativa III de redesenho da estrutura do Estado do Rio Grande do Norte

5.3.1. Modelo explicativo da estrutura permanente:
descrição das principais propostas de alterações na
Alternativa III

- Propõe o fortalecimento da SEARH, sobretudo quanto às funções de administração de serviços internos de suprimento de serviços gerais, recursos humanos (funções de administração de pessoal - cadastro, controle de ocorrências de pessoal, benefícios, pagamento), logísticos e patrimoniais e de compras públicas, para o que sugere:
 - a criação da Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado - ASECOR (autarquia) que incorpora a Central Estadual de Compras; a Central Estadual de Tecnologias de Informação e Comunicação e a Central Estadual do Patrimônio Público.
- Propõe, ainda, no escopo da SEARH, o fortalecimento das funções de gestão de pessoas, do capital intelectual e do conhecimento do Quadro de Servidores e Gestores do Estado, para o que sugere:
 - a criação da Escola de Governança Pública - EGP, autarquia organizada sob o conceito de universidade corporativa, incorporando a estrutura da Escola de Governo: dividida em uma unidade de Estudos Avançados e Formação em Gestão Pública e outra de Estudos e Formação para a Rede de Serviços Públicos. Ela pode ser considerada uma inovação, porque a maioria das Escolas de Governo dos órgãos pesquisados não possuem atributos de universidade corporativa, cujo principal diferencial é formação de profissionais para a gestão dos “negócios” do Estado. Tem vocação para formar gestores e técnicos em áreas estratégicas, tendo como foco os resultados estabelecidos no Plano Estratégico do Governo.

- Ratifica a necessidade de concluir a extinção da DATANORTE e EMGERN, cujas funções, em partes, serão repassadas para a PGE, SEPLAN e SEARH.
- Em razão disso a PGE assume a gestão de ativos e passivos do Estado (obrigações não financeiras), para o qual deverá receber reforços de quadros de especialistas e técnicos.
- Propõe que a parte de gestão de ativos e passivos (obrigações financeiras) sujeitos às cobranças e pagamentos, sejam repassadas à SEPLAN, no âmbito de sua atuação na gestão das finanças públicas.
- Propõe que a gestão corporativa da tecnologia da informação e comunicação do estado seja reorganizada na SEARH.
- Propõe a fusão das funções da SEARA e SAPE, que passa a denominar-se Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA.
- Propõe o redirecionamento das funções das Secretarias Extraordinárias, incorporando a gestão das políticas para mulheres e juventude na SEJUDH e a gestão das relações institucionais no Gabinete Civil.
- Propõe a migração dos assuntos da Cultura (não implementados) e SEEL que passa a denominar-se Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer - SECEL, incorporando a FJA que, atualmente, está vinculada à SEEC. Esta integração é adotada em GO: Secretaria de Educação, Cultura e Esportes: chama atenção a junção das três políticas públicas. As Regionais da Educação são denominadas subsecretarias. Vale salientar o salto que o Estado deu na última avaliação do IDEB; em SC: Secretaria de Turismo, Cultura e Esportes: inova ao tratar as três políticas públicas de forma integrada através das Diretorias de Políticas Integradas do Lazer, Diretoria de Projetos Estruturantes e Diretoria do SEITEC (considerando nas 3 diretorias as gerências de esportes, de cultura e de turismo); e em RO: Secretaria Estadual dos Esportes, da Cultura e do Lazer - SECEL responsável por promover, estimular, difundir e orientar atividades culturais e esportivas em todas as suas formas e

manifestações bem como preservar o patrimônio histórico e cultural do Estado. Outros Estados como SP, RJ, MG, PR, RS, BA e DF, mantêm Secretarias da Cultura isoladas...

- Propõe a fusão entre SEAC (não implementada) e SEEL que passa a denominar-se Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer - SECEL, incorporando a FJA.
- Propõe que a SEEC passe a denominar-se SEED - Secretaria de Educação, sem as funções de gestão da cultura.
- Sugere a criação de uma Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde - ESEHS vinculada à SESAP, ou, opcionalmente, o estabelecimento de uma OS para a implementação do Sistema de Saúde Pública do Estado.
- Propõe a criação da Empresa de Gestão de Obras Públicas-EMGEOP vinculada à SIN, fortalecendo as funções de gestão das obras públicas que vem sendo executada pela Secretaria, em condições precárias, por falta de profissionais para atuar nessa área. A criação de uma empresa visa viabilizar o acesso a mecanismos de contratação de serviços especializados para atender a natureza diversa dos projetos e obras do Estado, incluindo competências na área ambiental, para implementação de estudos de impacto ambiental e auditoria de empreendimentos.
- Propõe o repasse da CAERN para a SIN, em função da natureza de seu papel em infraestrutura hídrica e para alavancar melhores resultados em saneamento básico.
- Propõe o repasse do DETRAN para a SESED, pela natureza de suas funções de controle e fiscalização, com intuito de fortalecer o Sistema de Segurança Pública e de Defesa do Cidadão do Estado. Observa-se, em outros Estados, que a área de Segurança Pública concentra a vinculação do DETRAN: nos Estados da PB, SE, MT, MS, TO, PA, MA, AL e ES o DETRAN está vinculado à Secretária de Estado da Segurança Pública (integrando Justiça ou Defesa Social) e em MG à Polícia Civil do Estado. Em outros Estados está vinculado a diversas áreas que não tratam de segurança pública: em SP à Secretaria de

Planejamento e Desenvolvimento Regional; no PR à Casa Civil; no CE à Secretaria da Infraestrutura; em GO, PI e PE à Secretaria de Estado das Cidades; no RS à Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos; na BA à Secretaria da Administração.

5.3.2. Modelo explicativo da estrutura situacional: descrição das principais propostas de alterações na Alternativa III

- Mantém a lógica dos Conselhos das demais Alternativas à exceção do Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE para o qual se propõe a transformação em Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS, em função da necessidade de fortalecer instâncias estratégicas (GGP, SEPLAN, SET, SEARH, GAC, PGE e CONTROL), com o propósito de impulsionar e assegurar a implementação da Estratégia de Governo, sobretudo nas Áreas de Resultados estabelecidas no seu Mapa Estratégico, em cada ciclo de gestão. O FDS é vinculado ao Governador.
- Propõe a criação do Gabinete de Governança Pública do Estado do Rio Grande do Norte- GGP, com papel de integração, alinhamento e articulação entre as instâncias e órgãos de planejamento, execução, controle e avaliação do Plano Estratégico de Governo. Fazem parte do GGPE, como instâncias de gestão integrada a SEPLAN, a SET, a SEARH, o GAC, a PGE e a CONTROL que compõem a Câmara de Planejamento, Orçamento e Finanças. Todos possuem níveis de gestão técnico-normativa e técnico-diretiva, conforme seu escopo de atuação, para fins de assegurar a implementação, monitoramento e avaliação do ciclo de gestão governamental, sobretudo na dimensão da gestão das demandas e das capacidades necessárias à sua consecução.
- Propõe o fortalecimento das funções de Planejamento Estratégico da SEPLAN, sugerindo a criação do Escritório de Programas e Projetos, instância técnica de nível tático que organiza a estrutura, metodologias e as ferramentas de gestão do Plano Estratégico de Governo, incluindo o Sistema de Gestão

Estratégica. Sua função é direcionar e orientar os órgãos da APE/RN, conforme as diretrizes e normas do GGP, para a implementação das suas áreas de resultados. Com este intuito, propõem-se a criação das Câmaras Técnicas de:

- Governança Pública;
- Desenvolvimento;
- Infraestrutura;
- Rede Integrada de Serviços;
- Câmara V - Institucionalização/Incremento da Participação
- Câmara VI - Políticas Públicas para Grupos Específicos (Minorias, Mulheres, Juventude, etc.).

5.3.3. Descrição básica das unidades organizacionais da estrutura proposta

Conforme se visualiza no organograma constante da Figura 12, no qual são representados os órgãos e entidades de acordo com sua natureza jurídica, a linha de comando e as vinculações entre as unidades, de acordo com o proposto na Alternativa III, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, na Administração Direta, seria composto por 9 (nove) órgãos da Governadoria; 14 (quatorze) Secretarias e 5 (cinco) Órgãos de Regime Especial); além de 26 (vinte e seis) órgãos da Administração Indireta, contemplando 13 (treze) Autarquias, 4 (quatro) Fundações, 3 (três) Empresas Públicas e 6 (seis) Sociedades de Economia Mista.

Seriam órgãos da Administração Direta:

- Governadoria
 - Vice-Governadoria
 - Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS
 - Gabinete de Governança Pública - GGP
 - Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM
 - Controladoria Geral do Estado - CONTROL
 - Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE

- Gabinete Civil do Governo do RN - GAC
- Procuradoria-Geral do Estado - PGE
- Secretarias:
 - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN
 - Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH
 - Secretaria de Estado da Educação - SEED
 - Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN
 - Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH
 - Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP
 - Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED
 - Secretaria de Estado da Tributação - SET
 - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH
 - Secretaria da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA
 - Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS
 - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC
 - Secretaria de Estado do Turismo - SETUR
 - Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL

Seriam órgãos da Administração Indireta:

- Autarquias

- Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN
- Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP
- Departamento de Estradas e Rodagens - DER
- Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN
- Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP
- Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN
- Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA
- Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER
- Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN
- Instituto de Pesos e Medidas - IPEM
- Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN
- Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado - ASECOR
- Escola de Governança Pública - EGP
- Órgãos de Regime Especial
 - Departamento Estadual de Imprensa - DEI
 - Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP
 - Polícia Civil - PC/RN
 - Polícia Militar - PM/RN
 - Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN
- Fundações
 - Fundação José Augusto - FJA
 - Universidade do Estado do RN - UERN
 - Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC

- Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN – FAPERN
- Empresas Públicas
 - Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN – EMPARN
 - Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde – ESEHS
 - Empresa de Gestão de Obras Públicas - EMGEOP
- Sociedade de Economia Mista
 - Central de Abastecimento do RN – CEASA
 - Companhia de Águas e Esgotos do RN – CAERN
 - Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano – CEHAB
 - Companhia Potiguar de Gás – POTIGÁS
 - Agência de Fomento do RN – AGN
 - Empresa Potiguar de Promoção Turística – EMPROTUR.

A Alternativa III, tem como ênfase a proposição de alterações no âmbito da cúpula organizacional, aportando recursos decisórios para a dimensão estratégica da APE/RN, por meio da transformação do Conselho de Desenvolvimento do Estado – CDE, em Fórum de Diálogo com a Sociedade – FDS e da criação do Gabinete de Governança Pública - GGP, conforme apresentado no modelo explicativo da estrutura situacional do Governo.

Para finalizar, apresenta-se a seguir as principais áreas de atuação do conjunto de órgãos e entidades, utilizando-se, de certa forma, a lógica das áreas de resultados tratada na Frente 1 – Estratégia:

- Governança:
 - Estruturas essenciais:
 - Fórum de Diálogo com a Sociedade, Gabinete de Governança Pública, SEPLAN (Escritório de Programas e Projetos e Câmaras Técnicas por área de resultado), GAC, CONTROL, SEARH, SET e PGE

- Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Gestão, planejamento e desempenho governamentais
 - Inovação, melhoria e simplificação da gestão
 - Centrais de serviços estaduais para as funções críticas de logística e compras, gestão de pessoas, gestão do patrimônio do Estado e gestão de TIC
 - Controle interno, transparência e combate à corrupção
 - Receita e finanças públicas
 - Previdência complementar do servidor público
 - Gestão de competências e do conhecimento, capacitação e formação de servidores e gestores
 - Gestão do patrimônio e dos ativos do Estado
- Rede de Serviços:
 - Estruturas essenciais:
 - Secretarias finalísticas, em especial, SESAP, SESED, SEED, SECEL, SETHAS.
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Educação
 - Saúde
 - Segurança
 - Cultura
 - Lazer
 - Assistência Social
 - Habitação
 - Trabalho
 - Apoio à agricultura, pecuária e pesca
 - Apoio à reforma agrária
- Desenvolvimento:
 - Estruturas essenciais:
 - SEDEC, SETUR, SEAPRA, SEMARH,
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Planejamento

- Meio ambiente e desenvolvimento sustentável
- Desenvolvimento Regional
- Pesquisa aplicada
- Turismo
- Infraestrutura:
 - Estruturas essenciais:
 - SIN, SEARH,
 - Abrangência das funções, atribuições e competências:
 - Regulação dos serviços públicos
 - Obras
 - Infraestrutura de água e esgoto
 - Infraestrutura de estradas e rodagem
 - Infovias

5.4. Outras possibilidades de arranjos organizacionais

Embora estas hipóteses de arranjos estruturais não façam parte das Alternativas I, II e III e nem componham o conjunto das propostas de redesenhos apresentado, elas surgem das discussões relativas a possíveis derivações dos modelos apresentados e podem implicar em dois movimentos organizacionais.

O primeiro é de enxugamento do número de órgãos existentes na estrutura atual e que foram preservados nas alternativas apresentadas ou de concentração e centralização mais profundas, nem sempre com objetivo de otimizar relações já existentes ou desejáveis, fortalecendo integração, alinhamento e facilitando interdependências. Em alguns casos, têm como consequência o acúmulo de atribuições e funções em um mesmo órgão.

O segundo, por outro lado, fortalece a desconcentração e a descentralização na dimensão da execução das políticas públicas que se dá por meio da Administração Indireta, objetivando

robustecer atribuições e funções importantes para o alcance dos resultados nas áreas de resultados previstas no Plano Estratégico do Governo. Isso deveria ocorrer, em especial, em segmentos de suporte à gestão e de gestão dos processos de contratualização de resultados, seja por meio de novas autarquias, empresas, fundações ou da inserção de novos entes de implementação de resultados, como Organizações Sociais - OS e Parcerias Público Privado - PPP.

- Área da Agricultura, Pecuária, Pesca e Reforma Agrária
Embora não representado nos organogramas apresentados, alternativamente, aprofundando as mudanças estruturais que fortalecem os papéis da nova Secretaria, também as funções e atribuições do IDIARN, relativamente à fiscalização, poderiam ser absorvidas pela SEAPRA, na qual se criaria uma Subsecretaria, replicando o modelo do Governo Federal. Neste caso a SEAPRA, além de centralizar a formulação e implementação das políticas de apoio à reforma agrária, centralizaria o papel de Estado de fiscalização e controle das atividades agropecuárias e afins, o que corrige uma disfunção comum à AP, em que órgãos da Administração Indireta vêm assumindo atribuições e funções típicas do escopo da Administração Direta.
- Área da Saúde e Infraestrutura
Alternativas à criação das empresas públicas - proposta na Alternativa III - é a contratação de Organização Social ou a adoção de modelos de fundações públicas de direito privado, tanto na área da saúde, como na gestão de contratos de serviços ou obras com entes privados ou públicos, cujos resultados dependem de aprovação pelo órgão gestor/supervisor. Especialmente na área da saúde, conforme apresentado no PB14, há algumas alternativas que podem ser avaliadas pelo Governo e SESAP para implementação no âmbito do sistema estadual de saúde.
- Área de Justiça e Cidadania

Fortalecimento da integração entre Cidadania e Direitos Humanos, por meio da criação de Subsecretaria na SETHAS, resultando na extinção da SEJUC. Uma Subsecretaria da Cidadania poderia incorporar as Secretarias Extraordinárias de Políticas para as Mulheres e da Juventude e outros segmentos da Área de Direitos Humanos organizados na SEJUC ou na própria SETHAS (populações consideradas em políticas específicas de proteção), além de incorporar a Central do Cidadão.

Esta concentração, entretanto, traz um problema relacionado à Administração Penitenciária, para a qual teria que ser criado órgão específico, descentralizado, como uma autarquia ou outro ente que possa ser sustentado em mecanismos de contratação de resultados por meio de OS ou de consórcios de serviços para implementação de PPP. Neste caso ou seria criada uma Secretaria específica para esta área ou um novo órgão autárquico ou fundacional seria vinculado à Assistência Social, a exemplo do já acontece com a FUNDAC, cujo foco é o adolescente/menor infrator.

Há que se refletir sobre isso, considerando que estas hipóteses concentram muitas atribuições e funções na SETHAS (que hoje já é responsável pelos temas trabalho, habitação, assistência social, e central do cidadão), enquanto que propõem a extinção da Secretaria da Justiça, a qual daria lugar a um órgão específico para tratar da Administração Penitenciária, causando a impressão que questões mais amplas relativas à justiça, como a própria proteção e preservação de direitos humanos, ficariam em segundo plano, diluídas entre as atribuições de trabalho e assistência social. Embora esta seja uma possibilidade, avalia-se que não é salutar tanta diversidade em uma Secretaria só, tanto do ponto de vista da implementação quanto do ponto de vista político.

Outra hipótese, contrária à concentração dos segmentos da Cidadania e de Direitos Humanos na Assistência Social, refere-se à extinção da SEJUC com seu desdobramento em uma

Secretaria da Cidadania e uma Autarquia para a Administração Penitenciária. Neste caso, ela seria vinculada à própria Secretaria da Cidadania ou ao Sistema de Segurança Pública, na SESED. Esta última hipótese fere o princípio em que está sustentada a criação da Administração Penitenciária no setor público, que é a humanização dos presídios e a ressocialização dos seus ocupantes, vertente da Área de Direitos Humanos.

- Área de Cultura, Esporte e Lazer

Não sendo julgada pertinente possível a fusão da Cultura com Esporte e Lazer, uma hipótese poderia ser criar uma Secretaria de Cultura que assumiria a FJA.

Outra hipótese sugere a concentração das Áreas da Cultura, do Esporte e do Lazer na Secretaria de Educação, extinguindo-se a SEEL. Este movimento de concentração de diferentes políticas, embora convergentes ao conceito de desenvolvimento integral da criança e do adolescente, reduz sua abrangência para outras populações e exige modelo de gestão descentralizado que necessita de estruturas específicas para tratar de cultura, do esporte e do lazer. Em outras palavras, a atribuição de outras competências focadas no cidadão, de modo geral, e em suas diversas segmentações e formas de organização, exigiria da SEEC muitos esforços para formular e implementar políticas que não tem como foco a educação formal, o que seria muito prejudicial para o sistema de ensino estadual.

- Área de Turismo

Embora exista entre muitos servidores entrevistados em etapas anteriores deste Projeto a percepção de que a SETUR realiza as mesmas atribuições da EMPROTUR, isto não está consolidado nas finalidades e competências legais de ambas, enquanto a primeira é (ou deveria ser) essencialmente a formuladora da política a segunda é o seu braço executor. Esta percepção reforça a ideia relativa a uma proposta de extinção da SETUR e vinculação da EMPROTUR à SEDEC, que se transformaria em Secretaria de Turismo e Desenvolvimento Econômico.

Hipótese como esta pode sinalizar que a importância da área está sendo reduzida no Estado do Rio Grande do Norte que dado o seu potencial turístico necessita ter políticas públicas mais efetivas nesta área. O peso e o potencial do turismo, setor forte da economia estadual, sem dúvida, justifica a manutenção da SETUR e a revisão de seu papel como formulador e implementador das políticas de turismo, tendo a EMPROTUR como seu braço executivo.

- Administração e Recursos Humanos

Alternativamente à criação da Agência de Serviços Corporativos - ASECOR, a SEARH necessita fortalecer as funções críticas de compras, patrimônio, TIC e recursos humanos. Atualmente estas competências sistêmicas estão abarcadas em unidades organizacionais que não possuem centralidade e governabilidade para atuarem como órgãos diretivos e normativos dos sistemas de suporte à APE. Neste caso, deveriam ser criadas unidades mais fortalecidas para atuarem nestes segmentos, a exemplo da Central de Compras Públicas; Subsecretarias de Patrimônio e de Gestão de Pessoas e uma unidade mais preparada para implementar as políticas de TIC, como um centro de serviços ou como uma agência de pesquisa e serviços de TIC.

- Educação Superior

Não sendo o foco das políticas de educação pública do Estado e considerando seu alto custo para a APE/RN, a federalização da UERN pode ser uma hipótese a ser pensada no médio prazo. Porém, esta medida depende do Governo Federal, que tem sinalizado com a falta de recursos para assumir as universidades públicas estaduais, transformando-as em federais, sob a gestão do MEC.

O Quadro 7 a seguir, a título de ilustração apresenta um exemplo de possibilidades de arranjos organizacionais com foco principalmente no enxugamento da estrutura atual do Governo do Estado. São arranjos possíveis tecnicamente, mas não necessariamente recomendados, em função dos problemas que

poderiam advir de sua adoção, de forma particular em relação ao atingimento de resultados, uma vez que seriam ampliados os assuntos sobre a responsabilidade de algumas Secretarias, tornando a gestão, que atualmente já apresenta problemas, ainda mais difícil.

ARRANJOS ORGANIZACIONAIS

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
Governadoria	Governadoria	
<ul style="list-style-type: none"> Vice Governadoria 	<ul style="list-style-type: none"> Vice Governadoria 	Dada a sua natureza, a Vice Governadoria segue sem alteração substantiva em qualquer proposta de arranjo organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE 	<ul style="list-style-type: none"> Fórum de Diálogo com a Sociedade - CDS 	O diagnóstico apontou para a necessidade de que sejam revistas as funções e, principalmente, a forma de funcionamento do CDE. O que se propõe é a instalação de um Fórum de Diálogo com a Sociedade, como uma instância de suporte à tomada de decisões de planejamento e de implementação das políticas públicas e da Estratégia de Governo, funcionando como instância consultiva. Composto por representantes de segmentos organizados da sociedade, notadamente especialistas e estudiosos reconhecidos em seus temas pertencentes à Academia e instituições de renome em suas áreas, representantes dos setores de desenvolvimento econômico, desenvolvimento sociocultural, representantes de federações e associações de indústria e comércio, entre outros, conforme critérios de interação e participação considerados relevantes para o Governo na implementação de políticas setoriais, o Fórum seria o canal de se “governar com a sociedade” (participação e apoio externo).
<ul style="list-style-type: none"> Gabinete Civil - GAC 	<ul style="list-style-type: none"> Gabinete Civil - GAC 	A proposta é que o Gabinete Civil recupere suas funções típicas e seja reestruturado para reassumir a responsabilidade pelas relações institucionais e receber como vinculado o Departamento Estadual de Imprensa, em razão da natureza de suas funções. É função típica do GAC, acompanhar e zelar pela assertividade e publicidade dos atos oficiais de Governo que se dá pela publicação em Diário Oficial do Estado, sob responsabilidade do DEI. Trata-se, também, do resgate das funções típicas de coordenação das relações institucionais do Governo, evitando sua fragmentação desnecessária e que, atualmente, implica na implementação de uma

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
		Secretaria Extraordinária (SRI), dependente da própria estrutura do GAC, considerando que não possui estrutura operacional própria.
<ul style="list-style-type: none"> Departamento Estadual de Imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento Estadual de Imprensa 	O Departamento de Imprensa, Órgão de Regime Especial, deve ter alterado seu vínculo, sendo remanejado para o GAC. Sua natureza está voltada para a formalização dos atos de Governo, onde há obrigatoriedade de dar publicidade às decisões da Administração Pública que afetam a organização do Poder Executivo, seus recursos e os serviços à população. Este papel difere do papel de comunicação social do Governo e relacionamento com os órgãos de imprensa, de natureza não obrigatória, mas desejáveis para ampliar a governabilidade do Executivo para implementar mudanças, dar publicidade às informações de interesse público e divulgar resultados de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> Procuradoria Geral - PGE 	<ul style="list-style-type: none"> Procuradoria Geral - PGE 	<p>A Procuradoria Geral deve ser reestruturada para abrigar a Consultoria Geral como unidade específica.</p> <p>A Consultoria Geral passa a ser uma unidade da Procuradoria Geral, como já acontece na área federal e em vários Estados, em consonância com as disposições constitucionais. O Rio Grande do Norte é um dos poucos Estados brasileiros que não se adequou à norma constitucional que rege esse assunto.</p> <p>Além disso a CGE e a PGE executam funções em duplicidade e sobreposição, considerando que ambas são órgãos de defesa do Estado, implementando ações de mesma natureza. Por força constitucional esta função é exclusiva dos Procuradores do Estado, razão pela qual foi proposta a extinção da CGE em todas as alternativas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Consultoria Geral - CGE 		
<ul style="list-style-type: none"> Assessoria de Comunicação - ASCOM 	<ul style="list-style-type: none"> Assessoria de Comunicação - ASCOM 	A Assessoria de Comunicação retoma suas funções típicas e o Departamento Estadual de Imprensa a ela vinculado passa para o Gabinete Civil, por ser inadequada sua vinculação a uma unidade de assessoramento. Ademais a responsabilidade final pelos atos oficiais do Governo aos quais deve ser dada publicidade obrigatória em veículo de imprensa próprio já é do Gabinete Civil.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensoria Pública - DPE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensoria Pública - DPE 	Dada a sua natureza, a Defensoria Pública segue sem alteração substantiva.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controladoria Geral do Estado - CONTROL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controladoria Geral do Estado - CONTROL 	Dada a sua natureza, a Controladoria segue sem alteração substantiva, neste momento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias Extraordinárias 		São extintas na proposta de enxugamento e suas competências são absorvidas por outras Secretarias.
<ul style="list-style-type: none"> ○ De Relações Institucionais - SRI 		<p>Linha de Ação 1 - LA1: Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais - SRI migrem para o Gabinete Civil, considerando que fazem parte de suas funções típicas.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: Alternativamente, as funções da SRI podem ser destacadas como competências específicas de um Assessor Especial do Governador, não implicando a existência de uma unidade organizacional com <i>status</i> de Secretaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ De Políticas para as Mulheres - SPM 		<p>Linha de Ação 1 - LA1: Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária de Políticas Públicas para as Mulheres migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH, fortalecendo sua capacidade institucional de exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: Caso se opte pela passagem de toda a parte de direitos humanos da SEJUC para a SETHAS, as funções da SPM devem migrar para a SETHAS, o que sobrecarregaria mais ainda esta última Secretaria, que já tem sob sua responsabilidade as questões atinentes ao trabalho, à habitação e à assistência social.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Da Juventude - SEJURN 		Linha de Ação 1 - LA1: Propõe-se que as funções da Secretaria Extraordinária da Juventude migrem para a Secretaria Estadual da Justiça e dos Direitos Humanos, fortalecendo sua capacidade institucional de

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura enxuta (no limite)	
		<p>exercer papel de intermediar políticas integradas às políticas públicas afins ou com as quais mantenha projetos de interesse comum.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: Caso se opte pela passagem de toda a parte de direitos humanos da SEJUC para a SETHAS, as funções da SPM devem migrar para a SETHAS, o que sobrecarregaria mais ainda esta última Secretaria, que já tem sob sua responsabilidade as questões atinentes ao trabalho, à habitação e à assistência social.</p>
Administração Direta	Administração Direta	
▪ Secretarias	▪ Secretarias	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN 	<p>Considerando que as funções de gestão estratégica do Governo não estão organizadas e evidenciadas na sua atual estrutura, a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças deve ser reorganizada para assumir papel de gabinete de governança do Estado, instância executiva da Estratégia, incluindo unidades de suporte como, por exemplo um Escritório de Governança e um Escritório de Programas e Projetos, fortalecendo a área de planejamento, monitoramento e controle de resultados. Sob a coordenação do Escritório de Programas e Projetos, deveriam ser criadas instâncias técnicas que responderiam pelo acompanhamento, avaliação e controle do desempenho das unidades executoras da Estratégia, conforme as áreas de resultados definidas no Plano Estratégico do Governo</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH 	<p>Na proposta de enxugamento, a Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH deve ser reorganizada para absorver as funções da Companhia de Processamento de Dados do RN, especificamente, as funções referentes à gestão patrimonial e de recursos humanos de órgãos e entidades extintos, cujo passivo vem sendo administrado pela DATANORTE.</p> <p>Além disso, propõe-se o fortalecimento das funções de gestão do patrimônio, compras, serviços gerais, pessoas e tecnologia da</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura enxuta (no limite)	
		<p>informação da SEARH, por meio da criação de estruturas de 2º nível mais adequadas à função sistêmica da Secretaria, o que a torna essencial à consecução da Estratégia. Até o momento, a SEARH não foi estruturada para assumir suas atribuições de órgão central de sistemas de gestão, como patrimônio, serviços gerais, documentação, compras, serviços e fundamentalmente o de políticas de tecnologia de informação e comunicação - TIC no âmbito do Governo.</p> <p>Propõe-se a criação na SEARH de um Centro de Serviços Compartilhados para incorporar suas funções críticas.</p> <p>Não ocorrendo, de imediato, a criação do Centro acima citado, criar, pelo menos a Central de Compras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL 	<p>A proposta consiste em juntar em uma única Secretaria a Educação e a políticas de Cultura, de Esportes e Lazer, extinguindo-se a SEEL. Em relação a este arranjo duas considerações podem ser feitas: primeiro, a parte da Educação, por si só, já é bastante complexa e segundo, quando em uma Secretaria são tratados vários conteúdos (responsabilidades, serviços) corre-se o risco de alguns se sobreporem aos outros que passam para segundo, terceiro, quarto planos, dentre as preocupações da unidade (no caso, provavelmente a educação seria o conteúdo prioritário).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer - SEEL 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e de Apoio à Reforma Agrária - SEARA 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA 	<p>A Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária se funde com a Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca, dando lugar à Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária e Abastecimento - SEAPRA. Ambas atuam em mesmos contextos de apoio ao desenvolvimento da agricultura e ocupam-se, em parte, com as políticas de fomento à agricultura familiar, foco das ações de apoio ao desenvolvimento dos assentamentos oriundos de reforma agrária.</p> <p>Outra possibilidade de enxugamento é criação na SEAPRA de Subsecretaria que assuma as funções de defesa e inspeção agropecuária (à semelhança do que ocorre no Governo Federal em que essas funções</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
		são responsabilidade da Administração direta), resultando na extinção do IDIARN.
<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH 	<p>A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos deixa de ser o órgão supervisor da Companhia de Água e Esgotos do RN - CAERN, que passa a ser vinculada à Secretaria de Estado da de Infraestrutura.</p> <p>Para tanto, considera-se que o foco da CAERN é a infraestrutura de acesso e distribuição de água e de esgotamento sanitário, ambas contribuindo fortemente para o saneamento básico. Suas atribuições básicas não devem se confundir com suas obrigações ambientais legais, de modo que suas intervenções são passíveis de licenciamento ambiental e devem congrega esforços para a exploração sustentável dos recursos hídricos de uso intensivo pela população, sendo desejável sua parceria com a SEMARH e ações integradas baseadas em cooperações técnicas. Esse conjunto de informações é suficiente para que se conclua que, devido à sua natureza, é mais adequada a vinculação da CAERN à Secretaria de Infraestrutura.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN 	<p>Linha da Ação 1 - LA1: A Secretaria de Estado da Infraestrutura é reorganizada para assumir a supervisão da Companhia de Água e Esgotos do RN - CAERN - atualmente vinculada à SEMARH -, cuja ênfase é a infraestrutura de captação, tratamento e distribuição de água e de esgotamento sanitário.</p> <p>O DETRAN, atualmente vinculado à SIN, passa a ser vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: nesta segunda Linha de Ação a SIN, além da CAERN passa a ter como vinculada também a Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB, atualmente vinculada à SETHAS.</p> <p>O DETRAN, atualmente vinculado à SIN, passa a ser vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJURH (ou Secretaria de Estado da Justiça - SEJUS) 	<p>Linha de Ação 1 - LA1: Considerando a passagem da responsabilidade pela Central do Cidadão para a SETHAS, propõe-se a alteração do nome da SEJUC que passará a se chamar Secretaria Estadual de Justiça e Direitos Humanos - SEJUDH.</p> <p>A passagem da Central do Cidadão para a SETHAS se fez por intermédio da Lei Complementar nº 557, de 18 de dezembro de 2015, que dispõe sobre alterações na estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte.</p> <p>A SEJUDH, por sua vez, centraliza e fortalece as atribuições relativas às políticas de Direitos Humanos do Estado, com a absorção das competências relativas à SPM e SEJURN.</p> <p>Linha da Ação 2 - LA2: toda a parte de direitos humanos migra da SEJUC para a SETHAS. Isso ocorrendo, a SEJUC passa a se chamar Secretaria de Estado de Justiça - SEJUS, ficando responsável pela gestão do sistema prisional.</p> <p>Nesta LA2, é bastante razoável considerar a vinculação da Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC à SEJUS (atualmente a FUNDAC é vinculada à SETHAS).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado do Trabalho, da Assistência Social e da Cidadania - SETHAS 	<p>Linha de Ação 1 - LA1: a CEHAB, atualmente vinculada à SETHAS, passa a ser vinculada à SIN, ficando na SETHAS apenas a política de habitação e não a gestão dos contratos de obras.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: a CEHAB, atualmente vinculada à SETHAS, passa a ser vinculada à SIN, ficando na SETHAS apenas a política de habitação e não a gestão dos contratos de obras.</p> <p>A FUNDAC, atualmente vinculada à SETHAS passa a ser vinculada à SEJUDH.</p> <p>Linha de Ação 3 - LA3: as funções de direitos humanos, atualmente na SEJUC migram para a SETHAS.</p>

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura enxuta (no limite)	
		A CEHAB, atualmente vinculada à SETHAS, passa a ser vinculada à SIN, ficando na SETHAS apenas a política de habitação e não a gestão dos contratos de obras (típico da SIN). A FUNDAC, atualmente vinculada à SETHAS passa a ser vinculada à SEJUDH.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDEC 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e do Turismo - SEDETUR 	Propõe-se a fusão das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Econômico e de Turismo, dando lugar à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e do Turismo - SEDETUR.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado do Turismo - SETUR 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Tributação - SET 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Tributação - SET 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED 	O DETRAN, atualmente vinculado à SIN, passa a ser vinculado à SESED.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgãos do Regime Especial (DEI, PC/RN, PM/RN, CBM/RN e ITEP/RN) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgãos do Regime Especial (DEI, PC/RN, PM/RN, CBM/RN e ITEP/RN) 	O Departamento de Imprensa - DEI, Órgão de Regime Especial, para fins de exclusivamente quantitativos, foi computado na Governadoria, tendo alterado seu vínculo, sendo remanejado para o GAC. Os demais órgãos - Polícia Civil - PC/RN, Polícia Militar - PM/RN, Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN e Instituto Técnico - Científico de Polícia - ITEP - dadas as suas naturezas, seguem sem alteração substantiva, neste momento.
Administração Indireta	Administração Indireta	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autarquia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autarquia 	

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP 	Linha de Ação 1 - LA1: Dada a sua natureza, mantêm-se na forma atual. Linha de Ação 2 - LA2: Dada a sua natureza, é incorporado pela UERN. Linha de Ação 3 - LA3: Cria-se a Universidade de Governança Pública que absorve as funções da Escola de Governo e incorpora o IFESP.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento de Estradas e Rodagem - DER 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento de Estradas e Rodagem - DER 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN 	O DETRAN atualmente vinculado à SIN passa a ser vinculado à SESED, considerando seu papel diretivo e normativo de agente de segurança e fiscalização, incluindo seu papel de polícia administrativa para multar e cobrar infrações de trânsito.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Agência reguladora de Serviços Públicos - ARSEP 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Agência reguladora de Serviços Públicos - ARSEP 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Gestão de Águas do Estado do RN - IGARN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Gestão de Águas do Estado do RN - IGARN 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura enxuta (no limite)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN 	Propõe-se que seja extinto o IDIARN, passando suas funções a serem exercidas por Subsecretaria específica a ser criada no âmbito da SEAPRA.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Pesos e Medidas - IPEM 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instituto de Pesos e Medidas - IPEM 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundação 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fundação José Augusto - FJA 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fundação José Augusto - FJA 	Na proposta apresentada de enxugamento, a Fundação José Augusto - FJA continua vinculada à Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Universidade do Estado do RN - UERN 		No limite, a proposta é de federalização da UERN. Não sendo o foco das políticas de educação pública do Estado e considerando seu alto custo para a APE/RN, a federalização da UERN pode ser uma hipótese a ser pensada no médio prazo. Porém, esta medida depende do Governo Federal, que tem sinalizado com a falta de recursos para assumir as universidades públicas estaduais, transformando-as em federais, sob a gestão do MEC.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC 	Propõe-se a vinculação da Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC à SEJUDH (ou SEJUS). Atualmente a FUNDAC é vinculada à SETHAS.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN 	Propõe-se a sua manutenção, como unidade vinculada à SEDEC.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Pública 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Pública 	

UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura enxuta (no limite)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN 	<p>Linha de Ação 1 - LA1: Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: Extingue-se a EMPARN, ficando a pesquisa agropecuária por conta da UERN e dos órgãos federais que tratam deste assunto com os quais se pode firmar convênios (particularmente a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa Gestora de Ativos do RN - EMGERN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa Gestora de Ativos do RN - EMGERN 	<p>Desativa-se a EMGERN, cujas funções migram para a PGE, SEARH e SEPLAN. As atuais funções da EMGERN não justificam sua natureza e amplitude como empresa pública. A administração dos ativos do Estado pode ser destinada às instâncias já existentes e atuantes neste contexto. Sugere-se que os ativos contábeis sejam geridos pela SEPLAN e não contábeis, pela PGE e SEARH. Os ativos e passivos considerados patrimoniais podem ser geridos pela SEARH. Passivos dependentes de cobrança em processos judiciais serão de competência da PGE.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociedade de Economia Mista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociedade de Economia Mista 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia de Processamento de Dados do RN - DATANORTE 		<p>Linha de Ação 1 - LA1 - Extingue-se, de fato, a DATANORTE e suas funções são absorvidas pela SEARH.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Central de Abastecimento do RN - CEASA 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Central de Abastecimento do RN - CEASA 	<p>Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN 	<p>A CAERN, atualmente vinculada à SEMARH, passa a ser vinculada à SIN.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB 	<p>Linha de Ação 1 - LA1: a CEHAB permanece vinculada à SETHAS.</p> <p>Linha de Ação 2 - LA2: a CEHAB, atualmente vinculada à SETHAS, por ser uma empresa essencialmente gestora de contratos de obras para a ser vinculada à SIN.</p>



UNIDADES ORGANIZACIONAIS		OBSERVAÇÕES
Estrutura Atual	Estrutura Enxuta (no limite)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Agência de Fomento do RN - AGN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Agência de Fomento do RN - AGN 	Dada a sua natureza, propõe-se a sua manutenção na forma atual.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR. 	A EMPROTUR, atualmente vinculada à SETUR, passa a ser vinculada à SEDETUR

6. PB14 - Propostas alternativas de funções e atribuições das unidades da estrutura e dos mecanismos básicos de coordenação, controle e gestão da administração superior

Esta seção contém o PB14 que, conforme citado na definição da metodologia de trabalho, apresentará, na primeira parte, a definição dos requisitos mínimos imprescindíveis a serem considerados em qualquer alternativa de ajuste na estrutura no que tange a eliminação de duplicidades, preenchimento de lacunas de funções e atividades, etc. e, nas partes seguintes, a descrição geral das funções e atribuições centrais de cada unidade básica da estrutura do Governo Estadual e a caracterização sumária dos principais mecanismos de coordenação, controle e gestão da administração superior.

A descrição detalhada das funções, atribuições e competências, conforme disposto no PB01 - Cronograma e agenda detalhados de execução dos serviços, já validado no âmbito do Projeto Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte, constará dos próximos Produtos, uma vez que será feita para a alternativa escolhida como a que melhor atende às expectativas e necessidades do Governo do Rio Grande do Norte.

Como requisitos à implementação das alternativas propostas, entendem-se as condições imprescindíveis à adoção dos modelos estruturais propostos, considerando, em primeiro lugar, os pressupostos e, em segundo lugar, os requisitos e condicionantes.

6.1. Pressupostos

São determinantes à implementação das estruturas propostas:

- Os níveis de governabilidade da atual gestão do estado: sustentabilidade política para aprovar o novo arcabouço legal da Estrutura Básica da APE/RN. Isso representa, sobretudo, condições políticas para promover mudanças estruturais que implicam, sobretudo, em fusão de órgãos, com consequente corte de cargos superiores (Secretários);
- O papel político e técnico dos agentes de governança interna, cujo *status* de liderança e empoderamento atual influenciam o grau de aprofundamento e abrangência das mudanças estruturais propostas;
- Os recursos de poder disponíveis, traduzidos em estrutura de cargos em comissão suficiente em quantidade e hierarquia, que deverão sustentar o funcionamento do modelo estrutural e de gestão propostos. Isso pode significar reduções, remanejamentos e realocações, considerando a premissa de não aumento dos custos da máquina pública na atual gestão;
- Reflexo do pressuposto anterior, o estabelecimento de parâmetros específicos garantirá a adoção de modelo estrutural com menor custo administrativo. Neste caso, pode ser necessário estabelecer uma diretriz clara do Governo quanto ao percentual de corte (ou crescimento) da estrutura de cargos gerenciais, geral ou por níveis.

Entretanto, para que os esforços de enxugamento das estruturas sejam efetivos, é preciso ser cauteloso quanto aos cortes de Secretarias e entidades da Administração Indireta, considerando as restrições políticas que esta medida enfrenta. Isto pode significar que o enxugamento poderá ser feito por meio da redução dos níveis hierárquicos das estruturas setoriais. Esta medida somente poderá ser sugerida, após a seleção e aprovação da alternativa de modelo de estrutura. Além disso, o modelo organizacional e o de gestão da estrutura básica da APE/RN, ainda que proponham avanços, serão

configurados com base no modelo funcional legal, até o primeiro nível, não sendo perceptível na dimensão permanente, alterações significativas, sobretudo aquelas decorrentes da horizontalização e da transversalidade.

O modelo organizacional e o de gestão da estrutura situacional, por sua vez, por serem passíveis de aprovação no âmbito do Executivo, devem privilegiar padrões de arquitetura organizacional diferenciados, por meio da criação de câmaras, grupos de trabalho, comitês, comissões, etc.

6.2. Requisitos e Condicionantes

Além dos requisitos legais e administrativos que orientam a proposição de uma nova estrutura organizacional, outros fatores influenciam a tomada de decisões sobre as alterações propostas, condicionando, sobretudo, seu modelo de gestão. Embora seu foco seja a revisão de sobreposições e lacunas observadas na atual estrutura, por não serem significativas no âmbito das atividades finalísticas, a ênfase foi dada ao espaço de gestão estratégica da APE/RN, no qual foram observados os principais *gaps* de atuação.

Os requisitos e condicionantes, neste contexto, implicam definições preliminares que afetam a implementação da estrutura após sua aprovação. Dentre os requisitos que condicionam a implementação das estruturas propostas, destacam-se aqueles que possuem um caráter antecipativo, enquanto decisões e definições que sustentam as mudanças estruturais propostas, tornando necessário:

- decidir sobre a criação de novos arranjos institucionais para dar suporte à gestão pública em segmentos de serviços prioritários:
 - na Área da Saúde: existem novas soluções para a gestão dos processos de prestação de serviços em saúde. O modelo que pautou a sugestão de criação da Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde do Rio Grande do Norte –

ESEHS vinculada à SESAP, está em implementação no Governo Federal que criou recentemente, a EBSEH- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério da Educação. A EBSEH tem por finalidade a prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição Federal, a autonomia universitária. Como tal, a empresa poderá prestar os serviços relacionados às suas competências mediante contrato com as instituições federais de ensino ou instituições congêneres.

Várias alternativas à criação da empresa, entretanto, devem ser amadurecidas: alternativa de contratualização de Organização Social - OS para prestação de serviços em saúde pública e de administração das Unidades de Saúde; alternativa de celebração de PPP para ampliação, modernização e qualificação do atendimento, tal qual o modelo do Hospital do Subúrbio Ferroviário em Salvador; alternativa de criação do modelo de micro rede, conforme modelo de OS do Hospital Vila Alpina e AME BARRADAS (SECONCI/SP).

Demais alternativas referem-se à criação de fundações, a exemplo da Fundação Estatal de Atenção Especializada em Saúde de Curitiba - FEAES, criada em 2010 nos moldes da EBSEH, para executar e desenvolver ações e serviços de saúde ambulatorial especializada, hospitalar, apoio diagnóstico e de ensino e pesquisa, todos no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), de modelo universal e

gratuito. É uma entidade de personalidade jurídica de direito privado, com autonomia gerencial, patrimonial, orçamentária e financeira, sujeita ao regime jurídico próprio (das entidades privadas sem fins lucrativos de beneficência social). A FEAES integra a estrutura da Administração Indireta do Município de Curitiba e, pelo fato de uma lei ter autorizado sua criação, apresenta a natureza de uma fundação pública. Na mesma linha o Governo do Paraná criou a Fundação Estatal de Atenção à Saúde do Paraná - FUNEAS;

- na Área da Infraestrutura: propõem-se a criação de Empresa de Obras Públicas, nos mesmos moldes da ESEHS. Uma alternativa à criação da empresa pode ser a criação de um Escritório de Obras Públicas e Projetos, vinculados à Secretaria de Infraestrutura, tendo como objetivo: normatização e padronização de processos e procedimentos; condução de procedimentos licitatórios; acompanhamento e avaliação da execução de projetos; análise de alterações contratuais durante a execução de obras; capacitação em normas e procedimentos de acompanhamento de obras públicas.
- decidir sobre a extinção de Empresas Públicas:
 - no caso da DATANORTE não restam dúvidas quanto à retomada da extinção da empresa que se arrasta há muito tempo, cuja natureza das atividades não atende mais ao que foi disposto em sua lei de criação;
 - o caso da EMGERN, uma alternativa à sua desativação é seu fortalecimento como agente gestor dos ativos e passivos do Estado, dando-lhe funções de gestão do Balanço Patrimonial do Estado, no sentido de contribuir na gestão da contabilidade pública. Neste caso ela continuará na SEPLAN, mais especificamente, alinhada às diretrizes técnicas da área de finanças. Desta forma, entre outras, parte das

funções delegadas para a DATANORTE migrariam para a EMGERN.

- viabilizar, do ponto de vista político e técnico, o fortalecimento do modelo de gestão por diferenciação, com maior espaço para a criação de câmaras técnicas, grupos de trabalho e, ao mesmo tempo, estimular a delegação e descentralização de atividades de uso comum ou cuja prestação de serviços deve ser próxima ao cidadão, para o quê é importante:
 - desenvolver e implementar os projetos de criação e implementação das centrais de serviços compartilhados na SEARH: logística e compras; TIC e Patrimônio Público (esta última, a ser criada se o novo modelo da EMGERN não prosperar);
 - desenvolver e implementar os projetos de regionalização da gestão pública, nas funções finalísticas, se e quando necessária. A descentralização da prestação de serviços no interior do Estado não deve seguir o atual modelo de pulverização de representações regionais especializadas por segmento setorial. Neste caso, adotar sistema de representação regional multifuncional, onde todos os serviços públicos estaduais que exigem descentralização possam ser prestados. Além disso, otimizar as estruturas físicas e meios existentes nas pontas;
 - fortalecer as estratégias e estruturas de segurança pública: atuação integrada de forças-tarefa; adoção de sistema de postos de multiatendimento e de prevenção;
 - fortalecer estratégias e estruturas de educação e ensino, com ênfase em modelos educacionais mais avançados, sobretudo para o ensino médio.
- rever o modelo de provimento dos cargos comissionados e funções gratificadas, com ênfase em:
 - restabelecer as funções gerenciais e de liderança dos cargos comissionados;

- estabelecer os perfis de competências por cargo e nível, bem como caracterizar a natureza dos encargos e atribuições a eles inerente;
- estabelecer os padrões e critérios de seleção dos ocupantes dos cargos comissionados, pelo menos a partir do 2º nível hierárquico;
- corrigir desvios de funções na designação dos cargos comissionados de natureza estratégica, tática ou operacional para exercício de atribuições efetivamente gerenciais, coibindo a designação de cargos sem funções gerenciais ou sem estrutura, funções ou equipes a serem gerenciadas;
- finalmente, rever o modelo de relacionamento e interação com a sociedade, estabelecendo uma central de atendimento ao cidadão, com ênfase na prestação de serviços virtuais, por meio de aplicativos de serviços e, sobretudo, pela implementação da Carta de Serviços ao Cidadão. Esta Central visa diminuir, significativamente, o atendimento presencial e diminuir o tempo de resposta do Estado para o cidadão.

6.3. Funções e atribuições centrais das unidades da APE/RN

Os Quadros 8, 9 e 10, a seguir, contêm funções e atribuições centrais que caracterizam as unidades propostas para compor a estrutura de Governo do Estado do Rio Grande do Norte, inclusive as que poderiam vir a ser criadas, considerando as três Alternativas apresentadas. Como já apontado anteriormente, o detalhamento dessas funções básicas será feito tão logo haja uma decisão do Governo do Estado sobre qual a alternativa de estrutura será escolhida para dar prosseguimento ao Projeto.

QUADRO 8 – FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES CENTRAIS DAS UNIDADES DA GOVERNADORIA

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Governadoria		
<p>Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vinculado ao Governador é órgão de natureza colegiada, formado pelo Gabinete de Governança Pública (proposto) e a SEPLAN, SEARH, SET, GAC, PGE e CONTROL, tem como principal função/atribuição: exercer papel consultivo e deliberativo com objetivo de direcionar e assegurar a implementação da Estratégia de Governo, sobretudo nas Áreas de Resultados estabelecidas no seu Mapa Estratégico, em cada ciclo de gestão. ▪ Complementarmente, sobretudo naquilo que garantir a implementação do Plano Estratégico de Governo, o FDS, manterá as funções/atribuições do CDE, devendo ser consultado sobre a política econômica e financeira do Governo; política relativa a ação do Governo destinada a assistência, proteção e desenvolvimento socioeconômico da população; diretrizes gerais dos planos governamentais e a escala de prioridades das suas programações; a capacidade e conveniência do endividamento do Governo para contratação de empréstimos e concessão de avais; e as alterações, criações, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fórum proposto na Alternativa III, substituindo o CDE, ampliando as suas funções/atribuições, acrescidas daquelas propostas.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Governadoria		
	extinções de órgãos e entidades da administração Direta e Indireta, de fundos de natureza contábil, entre outros.	
Gabinete de Governança Pública - GGP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgão da Administração Direta, de apoio estratégico à Cúpula do Governo, com papel de integração, alinhamento e articulação entre as instâncias e órgãos executores da Estratégia de Governo, por meio de seu Plano Estratégico, com suporte da Câmara de Planejamento, Orçamento e Finanças, com funções/atribuições de gestão técnico-normativa e técnico-diretiva, conforme seu escopo de atuação, para fins de assegurar a implementação, monitoramento e avaliação do ciclo de gestão governamental, sobretudo na dimensão da gestão das demandas e das capacidades necessárias à sua consecução. ▪ OGGP atua, ainda, na definição e implementação de Câmaras técnicas voltadas para áreas de resultados estratégicas para o Governo, no âmbito de seu Plano Estratégico, deliberando sobre sua formação, escopo e posicionamento, com base nas 	Proposto nas Alternativas II e III

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Governadoria		
	propostas dos gestores da Estratégia no âmbito da APE/RN (Secretários e Titulares dos órgãos vinculados).	
Gabinete Civil - GAC	<p>Órgão de apoio e assessoramento imediato ao Governador do Estado, integrante da Administração Estadual Direta, pertencente à estrutura da Governadoria tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e prestar assessoramento imediato ao Governador do Estado e dar assistência direta na sua representação política e social, bem como coordenar suas relações, nessa área, com os demais poderes do Estado, o Ministério Público, o Tribunal de Contas e outras esferas de Governo; ▪ O GAC ainda deve atuar como órgão de coordenação institucional junto aos órgãos e entidades da Administração Estadual, cumprir encargos determinados pelo Governador junto aos órgãos e entidades municipais, aos outros Poderes e outras esferas de Governo e supervisionar e controlar a publicação dos atos do Poder Executivo na Imprensa Oficial; ▪ Coordenar as atividades de proteção e defesa civil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, o GAC integra o Eixo Governança, deve absorver as funções da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais e passa a ter como unidade vinculada o Departamento Estadual de Imprensa.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Governadoria		
Procuradoria Geral	<p>Órgão Instituição de natureza permanente e essencial à Justiça e à Administração Pública Estadual, subordinada diretamente à estrutura da Governadoria, tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer, com exclusividade, a defesa judicial e extrajudicial do Estado do Rio Grande do Norte e o assessoramento jurídico ao Poder Executivo; ▪ Zelar pela legalidade dos atos da Administração Pública Estadual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, a PGE assume as funções da Consultoria Geral que é extinta, passando a ser unidade da Procuradoria.
Assessoria de Comunicação - ASSECOM	<p>Órgão de assessoramento imediato ao Governador, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar assessoramento imediato ao Governador do Estado e dar assistência direta nos assuntos de comunicação social - imprensa, publicidade, promoção e eventos, bem como nas ações de comunicação que utilizem os meios eletrônicos <i>internet</i> e <i>intranet</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, o DEI que hoje se vincula à ASSECOM passa a vincular-se ao GAC.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Governadoria		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar, coordenar, supervisionar e executar as ações públicas estaduais concernentes às atividades desenvolvidas pelo Governo do Rio Grande do Norte, na área de comunicação social. 	
Defensoria Pública	<p>Órgão integrante da estrutura do Poder Executivo, diretamente subordinado ao Governador do Estado tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar assistência jurídica, judicial e extrajudicial, integral e gratuita aos necessitados, compreendendo a orientação jurídica e a postulação e defesa de seus direitos e interesses em todos os graus e instâncias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.
Controladoria - CONTROL	<p>Órgão de assessoramento imediato ao Governador, integrante da Administração Pública Estadual Direta, pertencente à estrutura da Governadoria tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser o órgão central do Sistema Integrado de Controle Interno do Governo do Estado do Rio Grande do Norte; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Governadoria		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceder ao exame prévio nos processos originários de atos de gestão orçamentárias, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da administração pública estadual e nos de aplicação de recursos públicos estaduais por entidades de direito privado, emitindo parecer técnico; ▪ Proceder à tomada de contas dos responsáveis pela aplicação de recursos públicos. 	

QUADRO 9 - FUNÇÕES/ATRIBUIÇÕES CENTRAIS DAS UNIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH	<p>Órgão de natureza instrumental-administrativa, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos para dotar o governo do Rio Grande do Norte dos meios para fazer uma prestação de serviços públicos de modo efetivo, ético e de alta qualidade, para seus cidadãos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passa por alterações nas três Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, com ênfase na absorção das funções da DATANORTE, na implementação da central de compras, gestão do patrimônio, e outras, conforme descrito no corpo deste Relatório.
Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA	<p>Órgão de natureza substantiva integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenar as Políticas Públicas voltadas para o desenvolvimento do Setor Agropecuário do Rio Grande do Norte, quer diretamente, quer através de suas entidades vinculadas - EMATER/RN, EMPARN, IDIARN e CEASA, sempre com o objetivo de promover melhorias crescente nos aspectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, absorve as funções da Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária - SEARA.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	<p>qualitativos e quantitativos da produção rural - alimentos para abastecimento dos mercados interno e externo; matéria-prima e insumos para mover as nossas indústrias;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver ações complementares à Reforma Agrária e implantar políticas públicas que possibilitem o acesso, o uso, a permanência e a legitimidade da terra, como instrumentos sustentáveis de inclusão e mobilidade social, garantindo o pleno exercício da cidadania. 	
Secretaria de Estado da Educação - SEED	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar, organizar, dirigir, controlar e executar os programas e projetos destinados à implementação da política governamental no setor de educação; ▪ Garantir à população um ensino público de qualidade, assegurando-lhe a universalização do acesso e permanência dos alunos à escola, visando o pleno exercício da cidadania. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, não é mais responsável pela área de cultura.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar e executar as ações públicas estaduais nos setores de viação, transportes, energia, obras e serviços de engenharia e avaliações de bens imóveis da Administração Estadual Direta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na Alternativa III de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, sugere-se a criação de uma empresa para cuidar das obras públicas, vinculada à SIN; ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, a SIN passa a ter como vinculada a CAERN.
Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir com a Segurança Civil da sociedade Potiguar, através de políticas públicas eficazes voltadas para os Direitos Humanos no sistema prisional, na Defesa Civil, nos Direitos dos Consumidores e na Cidadania, respaldando-se sempre na 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, absorve as funções das Secretarias Extraordinárias de Políticas para as Mulheres e da Juventude.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	<p>garantia da ordem social, jurídica e no bem-estar coletivo como essenciais na construção de um Estado justo, organizado e digno;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuar, em articulação com órgãos governamentais e instituições não governamentais, com o objetivo de fortalecer as políticas públicas voltadas para as mulheres e para a juventude. 	
Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a descentralização para os municípios dos serviços e das ações de saúde, bem como, acompanhar, controlar e avaliar estas ações, proporcionando apoio técnico e financeiro, coordenando o processo saúde-doença, na perspectiva da proteção e recuperação da saúde individual e coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nas Alternativas II e III de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, a SESAP deve passar por mudanças no modelo de gestão das unidades de saúde, seja via empresa gestora, organização social ou fundação.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover a segurança da população no Rio Grande do Norte desenvolvendo ações de prevenção à criminalidade, integração operacional dos órgãos de Defesa Social, custódia e reinserção social dos indivíduos privados de liberdade, proporcionando a melhoria da qualidade de vida das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, passa a ter como vinculada o DETRAN.
Secretaria de Estado da Tributação - SET	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirigir e executar a política de administração fiscal e tributária do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover e apoiar ações voltadas para o crescimento econômico e sustentável do Estado, promovendo as potencialidades regionais por meio da identificação de 	<ul style="list-style-type: none"> Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	<p>oportunidades de negócios, oferta de financiamentos e capacitação de recursos humanos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrair novos investimentos nacionais e internacionais para o Estado e apoiar ao micro e pequeno empreendedor para fomentar a geração de emprego e renda e o aumento do empreendedorismo e da competitividade local. ▪ A Secretaria tem como eixos principais de atuação a indústria, recursos minerais, energia, comércio, serviços, ciência e tecnologia, em articulação com outros órgãos e entidades competentes. 	
Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer diretrizes e formular políticas públicas na área de cultura, bem como definir, supervisionar, coordenar e executar ações na área cultural do Estado; ▪ Estabelecer diretrizes e formular políticas públicas nas áreas do esporte e do lazer, desenvolvendo e executando ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, a SECEL absorve as funções os assuntos da Cultura e passa a ter como vinculada a Fundação José Augusto.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	governamentais voltadas para as práticas esportivas formais e não formais e do lazer em busca do bem-estar social e da cidadania plena.	
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular, promover e supervisionar a implementação de políticas de Meio Ambiente e Recursos Hídricos, de forma integrada, descentralizada e participativa, visando o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida da população do Rio Grande do Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, a SEMARH deixa de ter como vinculada a CAERN.
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN	<p>Órgão de natureza instrumental, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar, coordenar, supervisionar, controlar e avaliar os Sistemas Estaduais de Planejamento, Orçamento e Finanças, induzindo o desenvolvimento sustentável e institucional do Rio Grande do Norte; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, a SEPLAN é fortalecida para assumir efetivamente seu papel de unidade central de governança, o que implica criação de unidades

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer as funções de unidade central de governança. 	<p>responsáveis, por exemplo, por contratos de gestão, monitoramento e avaliação, processos, estruturas...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A SEPLAN deixa de ter como vinculada a EMGERN que é extinta.
Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar e desenvolver projetos e programas nas áreas do Trabalho, Habitação e Assistência Social em todo o Rio Grande do Norte; ▪ Coordenar as atividades da Central de Atendimento ao Cidadão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.
Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	<p>Órgão de natureza substantiva, integrante da Administração Pública Estadual Direta tem como função/atribuição central:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular, promover e supervisionar a implementação de políticas estaduais de desenvolvimento do turismo, a promoção e divulgação do potencial turístico estadual no Brasil e no exterior, o estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas, o planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e programas de incentivo ao turismo. 	
Órgãos do Regime Especial		
Departamento Estadual de Imprensa - DEI	<p>Órgão qualificado como de regime especial, tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Editar, imprimir, distribuir e comercializar o Diário Oficial do Estado; ▪ O DEI, ainda, pode continuar explorando, industrial e comercialmente a edição de livros, revistas e outras publicações de fins educativos, culturais, econômico-financeiros, técnico-científicos ou de caráter informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em qualquer uma das Alternativas de redesenho da estrutura básica do Governo do Estado propostas, o DEI passa a ser vinculado ao GAC.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte - CBMRN	<p>Órgão qualificado como de regime especial, tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver atividades de defesa civil, atendimento a sinistros, prevenção de acidentes, perícia de incêndio, orientação e educação a população sobre uma conduta prevencionista, com vistas a atender à sociedade Norte - Riograndense e de ser instituição presente e efetiva em todo território estadual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.
Polícia Militar do Rio Grande do Norte - PMRN	<p>Órgão qualificado como de regime especial, tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.
Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Norte - PCRN	<p>Órgão qualificado como de regime especial, tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração das infrações penais, exceto as 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Secretarias		
	infrações militares, cabendo-lhe preservar a ordem e a segurança públicas.	
Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP	<p>Órgão qualificado como de regime especial, tem como função/atribuição central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar serviços para a sociedade do Rio Grande do Norte, nas áreas da medicina legal, criminalística e identificação, exercendo um papel fundamental na produção de provas técnicas para elucidação de delitos e mantendo o arquivo de identificação civil e criminal da população. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dada a sua natureza, não sofrerá alterações em relação à sua competência essencial.

QUADRO 10 – FUNÇÕES/ATRIBUIÇÕES CENTRAIS DAS UNIDADES DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Autarquias		
IPERN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir as contribuições previdenciárias devidas ao RPPS/RN e administrar recursos financeiros e outros ativos do Fundo Previdenciário e do Fundo Financeiro, para o custeio dos proventos de aposentadoria, além de constituir seus créditos para prover benefícios previdenciários, conceder, rever e administrar aposentadorias e benefícios do quadro de servidores do Estado, zelando pelo provimento dos recursos necessários à implementação do plano previdenciário estadual. 	Funções/ atribuições e vinculação inalteradas
ASECOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prover, por meio de contratos de gestão internos com as centrais de serviços compartilhados, todos os serviços de suporte à administração da APE/RN, por meio dos serviços de compras e logística integrada; gestão patrimonial; tecnologias de informação e comunicação e sistemas; administração de recursos humanos; e prestação de serviços gerais. 	Proposta de autarquia vinculada à SEARH para fortalecimento da capacidade do Governo de gerir, fiscalizar, monitorar e avaliar os serviços internos de logística, compras, TIC, patrimônio serviços gerais e recursos humanos, por meio da implementação de um sistema de

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Autarquias		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir a infraestrutura e os meios de uso comum pela APE/RN, otimizando os meios de acesso e de utilização, sobretudo estabelecendo serviços integrados de administração aos órgãos da APE, por meio de <i>pool</i> de serviços; redes de prestação de serviços; contratos e parcerias. 	<p>contratualização de resultados, com as centrais criadas para a prestação destes serviços aos órgãos da APE.</p>
EGP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuar na formação básica e especializada e no aperfeiçoamento contínuo dos gestores e servidores públicos do estado, implementando o Plano de Desenvolvimento e Capacitação do Serviço Público Estadual, por meio de contratos de gestão internos com as escolas de gestão pública e de formação em rede de serviços públicos estaduais. ▪ Implementar modelo educacional e pedagógico de educação à distância, adequado à formação do quadro de servidores e voltado para a dimensão estratégica do Plano de Governo, utilizando todos os mecanismos para dar suporte à sua execução, no que depender da melhoria do desempenho dos gestores e servidores e da eliminação de seus <i>gaps</i> de competências. 	<p>Proposta de autarquia vinculada à SEARH para fortalecimento da capacidade do Governo de gerir o conhecimento, as competências e o desempenho dos servidores e gestores públicos, por meio da implementação do Plano de Desenvolvimento e Capacitação do Serviço Público Estadual, com ênfase em gestão pública e na rede de serviços públicos.</p>

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Autarquias		
	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer rede de cooperação em ensino, pesquisa e extensão fortalecendo a estrutura de educação corporativa e estimulando a educação à distância. 	
IFESP	<ul style="list-style-type: none"> Promover e implementar cursos de formação dos profissionais da educação estadual, em níveis básico, superior e especializado e programas de formação pedagógica e de atualização docente. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas
IPEM	<ul style="list-style-type: none"> Proteger o consumidor e garantir a competitividade entre as empresas, nos campos da Metrologia Legal da Qualidade, no estado do Rio Grande do Norte. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas
JUCERN	<ul style="list-style-type: none"> Executar e administrar, no âmbito estadual, os serviços de registro público de empresas mercantis e atividades afins, consoante o disposto na legislação em vigor, dando publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos das empresas submetidas a registro, contribuindo, desta forma, para o incentivo à regularização e à abertura de novas empresas no Estado. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Autarquias		
DER	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudos econômicos, sociais, administrativos, estatísticos e de engenharia e implementar o Plano Rodoviário do Estado, bem como gerir, fiscalizar, manter e adequar toda a rede rodoviária estadual, inclusive monitorar e fiscalizar os serviços de transporte coletivo interestadual e promover serviços de utilidade pública de interesse para o setor. 	Funções/ atribuições/ competências inalteradas
ARSEP	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a qualidade, modicidade das tarifas e a universalização dos serviços públicos no âmbito de sua atuação, em benefício da sociedade do Rio Grande do Norte. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas
DETRAN	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer serviços com qualidade, efetividade e responsabilidade, nas áreas de educação, fiscalização, registro de veículos e de condutores propiciando à sociedade Norte-Rio-Grandense condições adequadas para um trânsito mais humano. 	Funções/ atribuições/ competências inalteradas e proposta de vinculação à SESED, saindo da estrutura da SIN, conforme Alternativas I, II e III
IDIARN	<ul style="list-style-type: none"> Exercer a defesa e inspeção agropecuária, assegurando a oferta de produtos de qualidade, contribuindo para a 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas

Órgão/Entidade	Funções/atribuições	Observações
Autarquias		
	preservação da saúde pública, do meio ambiente e o aumento da competitividade do estado do Rio Grande do Norte.	
EMATER	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir para a promoção do agronegócio e do bem-estar da sociedade, com foco na agricultura familiar, através do serviço de extensão rural pública com qualidade, para o desenvolvimento sustentável. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas
IDEMA	<ul style="list-style-type: none"> Promover a política ambiental do Rio Grande do Norte, visando o desenvolvimento sustentável, aproveitando as potencialidades regionais em busca da melhoria da qualidade de vida da população. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas
IGARN	<ul style="list-style-type: none"> Executar a política estadual de recursos hídricos de forma compartilhada e descentralizada, objetivando assegurar a oferta de água em qualidade e quantidade adequadas ao uso das atual e futura gerações, visando o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio Grande do Norte. 	Funções/ atribuições/ competências e vinculação inalteradas

6.4. Mecanismos de coordenação, controle e gestão

A articulação entre pessoas, bens, recursos, interesses, habilidades e conhecimentos é inerente na sociedade contemporânea, o que torna a capacidade de organização, coordenação e gerência destes elementos relevante para qualquer intervenção. A multidimensionalidade desses sistemas torna cada vez mais complexa sua compreensão e administração.

Para tanto, é necessário sistematizar e alinhar os interesses e participações dos diferentes elementos componentes do sistema organizacional – sejam eles internos ou externos às organizações – para lidar com importâncias e dificuldades comuns. A totalidade dessas definições e políticas é denominada governança.

A governança deve ser um processo contínuo e institucionalizado, pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. A participação de diversos atores sociais, cada qual com suas demandas e entendimentos e, ainda, o reconhecimento do lugar comum de interesses e necessidades, podem ser “governados” institucionalmente pela pactuação. A sistematização da deliberação para a pactuação e do próprio acordo entre as partes transforma o relacionamento em algo compreensível, fluído e processual – pois objetiva o entrosamento, a facilitação de negociações e o atendimento total ou parcial de interesses.

Neste contexto, é que está sendo proposto nas Alternativas de redesenho das estruturas de Governo o fortalecimento das unidades centrais de governança e a adoção de modelos de gestão que incluem a criação de unidades dedicadas na Governadoria, nas demais unidades da Administração Direta, especialmente na SEPLAN e SEARH, e nas unidades da Administração Indireta, além da adoção da lógica dos Conselhos, Comitês e Câmaras Técnicas.

Não sendo a utilização de Conselhos uma novidade no âmbito do Estado, embora o diagnóstico tenha apontado para a necessidade de seja revisto o funcionamento de muitos dos 51 (cinquenta e um) Conselhos existentes, abordar-se-á com mais ênfase, por estarem previstas nas Alternativas II - Intermediária e III - Avançada de redesenho da estrutura da APE/RN a lógica das Câmaras.

As câmaras são estratégias para o arranjo institucional das áreas (ou temas) que visam a ampliação da capacidade de interlocução e de coordenação. Não se configuram como estruturas formais, mas o seu modelo de funcionamento, limites de atuação, responsabilidades e competências delegadas são constituídas formalmente.

As Câmaras têm por objetivo a reunião de determinadas áreas afins em competências e construir um foro de atuação. Têm por características principais:

- interlocução 'forçada' por protocolo da Câmara: significa que as áreas de uma determinada Câmara precisam seguir um protocolo de ações para cumprir com a sua missão. Noutras palavras, as áreas - no caso as Secretarias, principalmente - deverão seguir regras de atuação que demandará, 'forçosamente', uma maior interlocução entre elas;
- encaminhamento unificado de demandas e proposições: as Câmaras deverão se organizar para encaminhar os assuntos de forma unificada. A partir da delimitação das suas responsabilidades, os assuntos inerentes às áreas poderão ser propostos de forma integral. Isso favorece a interlocução horizontal e a percepção da proposta pela cúpula estratégica;
- instrução e deliberação coletiva dos assuntos da Câmara: cada Câmara, por meio da formalização de competências delegadas pela cúpula estratégica, poderá instruir os assuntos que forem da sua alçada e deliberar sobre eles, observado seu limite de atuação.

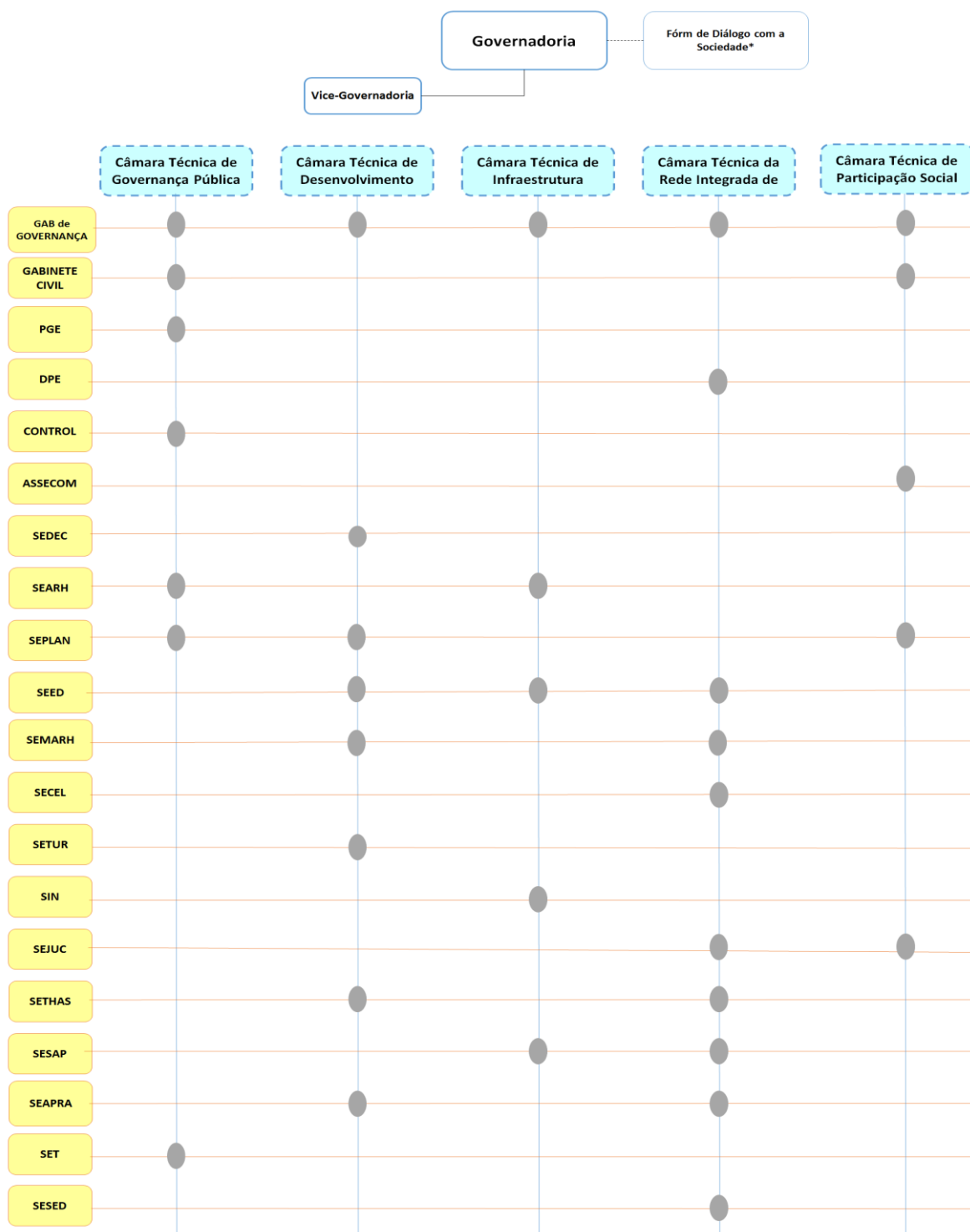
Aprofundando um pouco mais sobre o modelo de gestão proposto, com base no fortalecimento das funções de gestão estratégica e na

manutenção das instâncias finalísticas, com foco na melhoria da prestação de serviços públicos, a definição do modelo de gestão deverá privilegiar a singularidade do modelo de gerenciamento da Estratégia, por meio da diferenciação, nos níveis de gestão da governança, criando estruturas baseadas em configurações mais flexíveis e inovadoras.

Para este nível de gestão, sugere-se a criação de colegiado e câmaras técnicas. Estas últimas deverão privilegiar modelos de funcionamento baseados em ferramentas e metodologias de *design thinking*. Por outro lado, sua representação no organograma é limitada pelo desenho funcional próprio da APE.

As Figuras 13 e 14, a seguir ilustram o que foi proposto nas Alternativas II e III em relação às Câmaras:

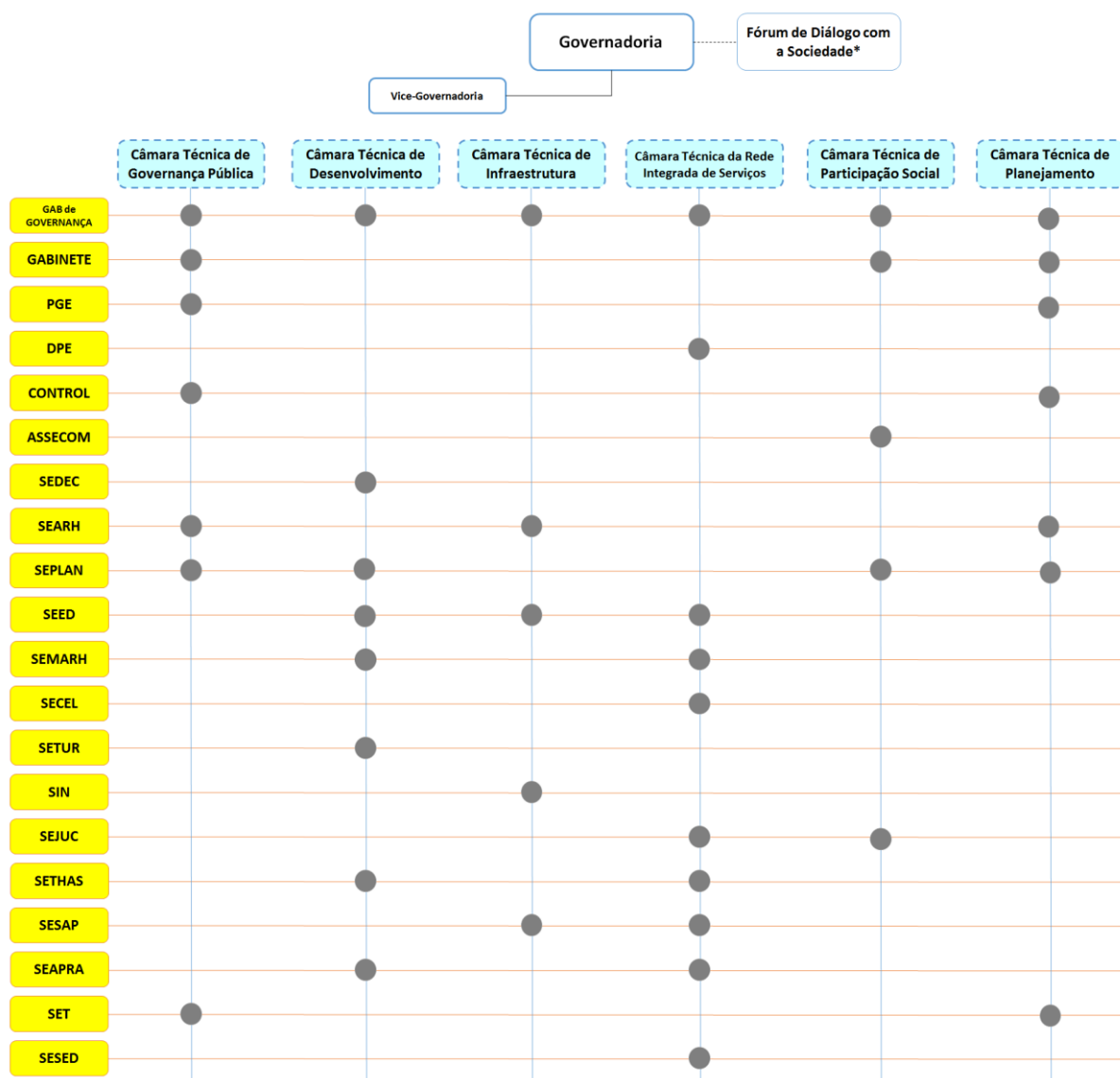
Modelo de Gestão com a inclusão de Câmaras Técnicas (exemplos de Câmaras)



*O Fórum de Diálogo com a Sociedade integra a Câmara Técnica de Desenvolvimento

Figura 13 – Modelo de Gestão da Alternativa II de redesenho da estrutura do Governo do Rio Grande do Norte

Modelo de Gestão com a inclusão de Câmaras Técnicas (exemplos de Câmaras)



*O Fórum de Diálogo com a Sociedade integrará a Câmara Técnica de Desenvolvimento

Figura 14 - Modelo de Gestão da Alternativa III de redesenho da estrutura do Governo do Rio Grande do Norte

Alternativamente, a representação de um modelo de gestão mais descentralizado e horizontal, sobretudo baseado na formação de redes de relacionamento, em um *organigraph* serve para facilitar o entendimento das interações que o modelo de gestão requer. A Figura 15, a seguir representa o modelo de gestão superior da APE/RN, com foco na implementação da Estratégia de Governo:

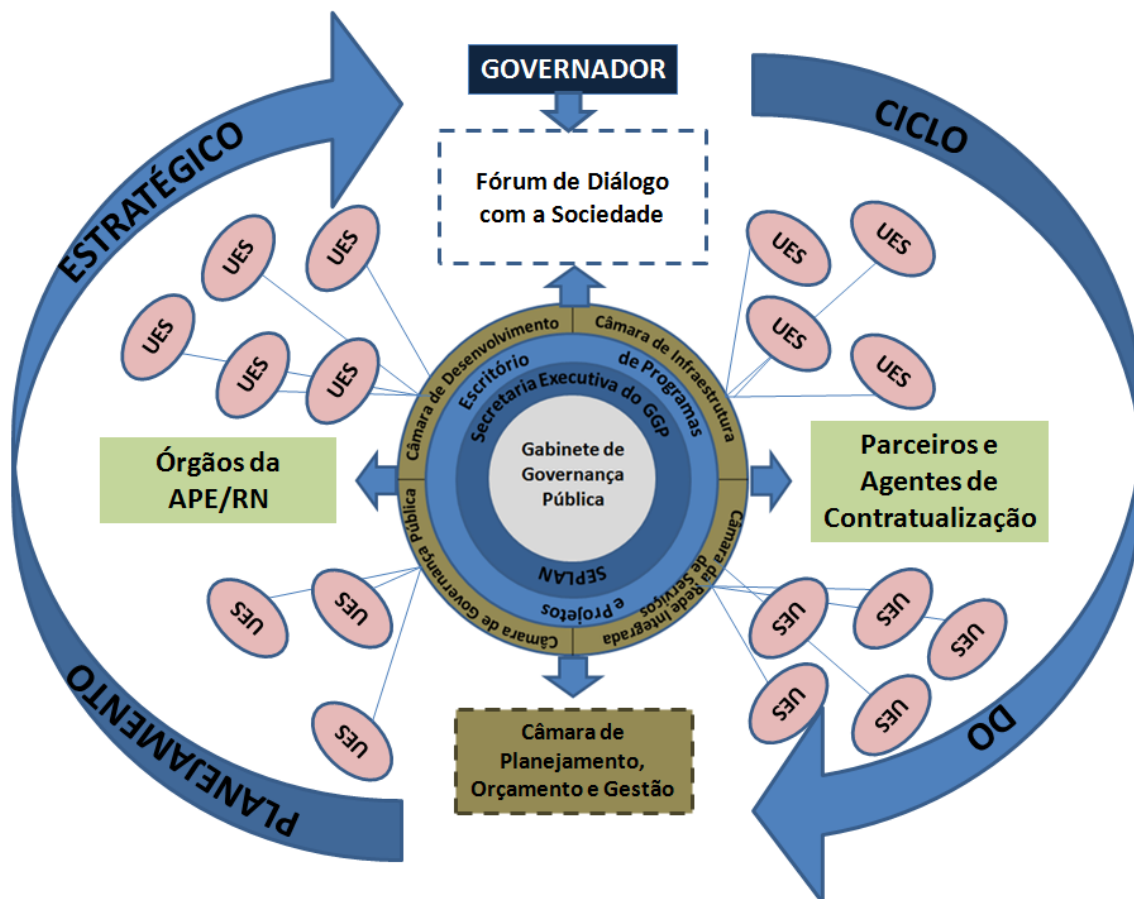


Figura 15 - Representação do Modelo de Gestão da Estratégia da APE/RN (adaptado pelos autores de Mintzberg e Heyden - 1999)²².

²² UES são as Unidades Executoras da Estratégia que formam redes de implementação segundo cada área de resultados do Plano Estratégico, direcionadas e sustentadas pelo Escritório de Programas e Projetos e orientadas pelas suas Câmaras Técnicas.

7. Considerações finais e próximos passos

As alternativas de organogramas apresentados possuem como pressuposto o exercício do possível, do ponto de vista político e técnico. Elas apontam uma evolução do modelo em três perspectivas de análise: inicial ou conservadora (ou modesta), intermediária e avançada. Todavia, elas, de fato, consideram que o modelo estrutural permanente e formal da APE/RN não é o cerne dos problemas da administração atual e, tampouco, que sua mudança será a solução dos seus principais problemas.

Em paralelo com os problemas referentes à estrutura, há na APE/RN uma quantidade considerável de problemas de gestão, sobretudo relativos à ausência de prontidão para implementar a Estratégia e nisso a estrutura permanente pouco ajuda. A grande intervenção que o Governo necessita fazer tem a ver com a implementação do seu Plano Estratégico e com a capacidade de alcançar os resultados delimitados em metas e indicadores para as áreas de governança pública, desenvolvimento, infraestrutura e rede integrada de serviços.

Nesse caso, será na estrutura situacional que a maioria das mudanças necessita acontecer, sobretudo no estabelecimento de seu papel como alavancadora das mudanças esperadas pela atual gestão: daí a proposição do Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS - que amplia o papel e as funções do CDE - e do Gabinete de Governança Pública - que organiza e direciona os órgãos que atuam neste campo, fortalecendo os níveis de governabilidade do Estado para implementar a Estratégia.

Não menos relevante é a criação do Escritório de Programas e Projetos e das Câmaras Técnicas por áreas de resultado, assim como o modelo de gestão diferenciado que deve facilitar a transversalidade da execução da Estratégia, por meio de ações e projetos que envolvem diferentes atores em torno de objetivos e

resultados comuns, convergentes, complementares ou interdependentes.

O desafio dos gestores da Estratégia será constituir e implementar redes (*web*) que giram em torno do centro de governança do Estado (*hub*) e que devem funcionar como catalisadores dos esforços de cada uma das unidades executoras da Estratégia que compõem esta estrutura inovadora.

A sua melhor representação está estabelecida na Figura 15 - Representação do Modelo de Gestão da Estratégia da APE/RN, apresentada na seção anterior.

Desta forma, retomando o modelo de arquitetura organizacional que embasa este trabalho, representa-se a nova arquitetura da APE/RN, por meio da delimitação dos seus cinco espaços organizacionais básicos, conforme a Figura 16, a seguir:



Figura 16 – Proposta da Arquitetura Organizacional e Estratégica da APE/RN (Adaptado de Mintzberg^{23X})

^X Mintzberg, Henry. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Atlas, 2009.

Esta arquitetura, caso os avanços devam ser mais significativos, considera como principais componentes do centro da gestão estratégica do Estado: o FDS, o GGP, a SEPLAN e a SEARH.

Alternativamente à criação do Gabinete de Governança Pública, a estruturação de um centro de gestão da Estratégia governamental pode considerar o fortalecimento da SEPLAN e da SEARH.

Embora não faça parte do escopo deste Relatório, uma perspectiva de análise de outras alternativas para a estruturação do espaço de gestão estratégica, a ser explorada na próxima etapa da Frente 2 - Estrutura, sugere o fortalecimento das funções daquelas Secretarias.

Nos próximos passos, incluídos nos Produtos PB15 e PB16, o desdobramento da função de gestão estratégica pode considerar, para a SEPLAN, a estruturação da Unidade de Gestão Estratégica Governamental, com base no modelo, a seguir:



Figura 17 - Modelo estrutural da unidade de Gestão Estratégica

O foco principal da atividade exercida pela Unidade de Gestão da Estratégia Governamental é garantir a plena execução do Planejamento Estratégico estadual. Para este intuito, a Unidade necessariamente deverá atuar conjuntamente com as áreas de planejamento e orçamento do Estado, de forma que é recomendável que a mesma seja alocada na Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN.

A Unidade de Gestão da Estratégia Governamental é responsável por coordenar as atividades das equipes a ela subordinadas,

podendo ser composta por apenas um gestor. É de grande importância que este gestor reúna perfil adequado com habilidades e conhecimentos necessários ao desempenho desta função, vez que seu trabalho impactará diretamente o alcance dos resultados, tendo influência sobre o trabalho exercido pelos demais órgãos.

Seu desdobramento em três segmentos da gestão da Estratégia, sugere:

- No nível central (SEPLAN)
 - uma unidade de Contratualização de Resultados e Monitoramento & Avaliação: responsável pelo processo por intermédio do qual o Governador firma com os seus Secretários e dirigentes máximos de unidades da Administração Indireta os compromissos necessários para o alcance da Estratégia estabelecida pelo Governo e consolidada em seu Planejamento Estratégico. Este compromisso é formalizado em um contrato e traduzido em indicadores, metas e projetos. A gestão dos contratos de resultados é uma atividade que compreende o desdobramento da Estratégia, a sua pactuação, seu monitoramento e a avaliação dos resultados.
 - uma unidade - Escritório Central de Projetos: responsável pelo processo de gestão da carteira de projetos estratégicos, os quais devem ser aderentes ao planejamento estabelecido e capazes de entregar resultados inovadores. Estes projetos devem contar com um fluxo prioritário de recursos e com uma metodologia diferenciada de monitoramento e gestão, que amplie as chances de sucesso dos mesmos. É fundamental que estes projetos sejam também objeto de pactuação nos contratos de resultados, garantindo, assim, um maior comprometimento do funcionalismo para seu cumprimento.
- No nível setorial (cada Secretaria e instituição da Administração Indireta):

- uma unidade – Escritório Setorial de Estratégia e Projetos: embora a macro condução e gestão da Estratégia devam ser de responsabilidade da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças, sua execução depende de todos os órgãos e entidades do Governo. Assim, é de fundamental importância que tais órgãos e entidades estejam também preparados para trabalhar com as metodologias de gestão estratégica selecionadas pelo Governo central, permitindo um maior grau de execução de suas ações e, ainda, uma melhor comunicação entre os setores de Governo. Desta forma, sugere-se que cada Secretaria de Estado e cada instituição da Administração Indireta conte com uma equipe interna dedicada a apoiar a gestão estratégica, em um trabalho conjunto com a Unidade de Gestão da Estratégia Governamental. Embora esta equipe seja formalmente subordinada e vinculada aos órgãos finalísticos de Governo, sua atuação deve ser coordenada funcionalmente pela SEPLAN, de forma a garantir a aderência metodológica de seus trabalhos. Estes Escritórios funcionam, portanto, como uma pequena réplica da estrutura da Unidade de Gestão da Estratégia Governamental.

Para a SEARH, o foco é a instrumentalização da gestão corporativa dos meios e recursos estratégicos, por meio do fortalecimento de suas competências atuais, considerando que o modelo de gestão estratégica governamental depende da capacidade de resposta às demandas da Estratégia, dependente da alocação de meios e pessoas. Desta forma sugere-se:

- um esforço efetivo para criação de uma agência de serviços corporativos para o Governo, com as centrais de serviços compartilhados em compras/logística; patrimônio/manutenção e serviços gerais; tecnologia da informação e comunicação e gestão de pessoas;

- um esforço efetivo para criação do sistema de gestão de pessoas, formado sobre o tripé competência - conhecimento/capital intelectual - capacitação e desenvolvimento, se sustenta na implementação do modelo de universidade corporativa e em seu desdobramento em escolas de gestão pública e de formação em rede de serviços públicos.

Importante ressaltar que os próximos passos - elaboração do PB15 - Matrizes de Análise e do PB16 - Propostas de minutas de leis, regulamentos e portarias requeridos para a formalização e implantação da nova estrutura organizacional do Governo - dependem da definição e da aprovação da alternativa de estrutura que melhor atenda à APE/RN.

8. Referências

- BALCÃO, Yolanda Ferreira. **Organograma: representação gráfica da estrutura.** Artigo publicado na Revista RAE, Nº 17/FGV. São Paulo. Pesquisado em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/40765/39525>
- MARTINS, Humberto Falcão & MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública.** Brasília: Publix Editora, 2010.
- MINTZBERG, H.; HEYDEN, L. V. der. **Organigraphs: Drawing how companies really work.** Harvard Business Review, p. 87-94, sept. /oct. 1999.
- NADLER, David A. **Arquitetura Organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes.** São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Rebouças. **Estrutura Organizacional – Uma abordagem para resultados e competitividade.** São Paulo: Atlas, 2011;
- RIGONI, José Ricardo. **Tipos de Estrutura Organizacional - Organogramas mais comuns.** Em <http://www.totalqualidade.com.br>
- SCHWEIZER, Peter José. **Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI.** São Paulo: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – RAP, V. 31, n. 5, 1997.

ANEXOS

Anexo I – Extrato das percepções (sugestões) dos gestores e técnicos que podem afetar, direta ou indiretamente, o processo de redefinição da estrutura do Governo/RN

Importante ressaltar que embora sirva de subsídio para decisões e proposições deste e dos Produtos seguintes, este Anexo contém apenas a percepção de titulares e servidores de órgãos e entidades, o que nem sempre resulta em conteúdo que possa ser aproveitado sem críticas e discussões.

- GVG
 - Trabalhar mais próximo da Secretaria de Relações Institucionais na articulação com os Municípios.
 - Conduzir estudos de interesse estratégico para o Estado (isso hoje está sendo feito no âmbito do RN Sustentável).
 - Revisar a natureza jurídica dos órgãos do Estado e até mesmo avaliar a possibilidade de privatização.
- ASSECOM
 - Criar uma estrutura mais adequada que, pelo menos, tenha uma lógica comum: divisão em uma Subsecretaria de Comunicação; uma de Atendimento da imprensa e uma de publicidade. Outra possibilidade seria deixar duas funções bem definidas: uma de Assessoria do Governador e uma de Secretaria de Comunicação do Governo.
 - Criar Chefia de Gabinete e Assessoria Jurídica.

Observação: poucos órgãos diretos têm assessoria de comunicação, o que precisa ser incentivado.
- CGE
 - Adequar a estrutura da CGE à norma constitucional: novo modelo de Advocacia Pública – defesa do Estado. Neste caso,

a Procuradoria Geral do Estado absorve as funções da CGE, mas deve-se atentar para as necessidades estruturais da PGE.

- CONTROL
 - Propor estrutura leve e enxuta: modelo descentralizado (maior presença e maior efetividade) sem perda do vínculo com seu objeto.
 - Descentralizar funções técnicas padronizadas e qualificar/especializar funções técnicas centrais, visando reorientar o foco do controle (combate à corrupção e controle do gasto público, com ênfase na qualidade).
 - Fortalecer papel finalístico e superar cultura da verticalização.
- DPGE
(Em estágio de estagnação).
- GAC
 - Criar um “escritório de situação” responsável pelo acompanhamento dos projetos das secretarias.
 - Institucionalizar as competências, estruturas e a autonomia das Secretarias Extraordinárias.
 - Repassar toda a parte de apoio aos eventos socioculturais para a Fundação José Augusto.
- PGE
 - Organizar o contencioso fiscal.
 - Reestruturar e fortalecer Procuradorias Regionais.
 - Fortalecer e reordenar o papel normativo da PGE quando absorver a CGE.
 - Desenvolver um modelo de controle interno de natureza preventiva/antecipativa: gestão da dívida pública necessita mudar (desenvolver ou aperfeiçoar o arcabouço jurídico).

- **SEARH**
 - Instituir Fundo de Patrimônio para dar sustentabilidade e rentabilidade à carteira de imóveis e assessorar Conselho de Patrimônio do Estado nas decisões de venda, alienação, cessão, entre outros.
 - Criar Secretaria Extraordinária de Gestão Patrimonial (PGE tem projeto).
 - Instituir os processos de gestão de compras para implantar uma Central de Compras Públicas.
 - Criar Agência de TIC profissionalizada e atualizada (talvez pensar em criar Fundo para TIC no Estado). Ela pode se tornar rentável através da venda de serviços e soluções, fornecendo sistemas corporativos (arquitetura/engenharia de requisitos, modelo de negócios de TIC, etc.).
 - Melhorar o modelo de replicação setorial das funções de administração e recursos humanos, pois as Secretarias de Administração e de Planejamento não são órgãos sistêmicos e não contam com sistemas centrais de planejamento e gestão. Realinhamento da estrutura e do regimento interno resultaria na otimização, fusão de setores e/ou de órgãos (SEARH/SEPLAN).
 - Concluir processo de extinção da DATANORTE. Modelo institucional está completamente desatualizado, inadequado e superado (não conclui processo de extinção devido a questões patrimoniais e dívidas).
 - Repensar e modernizar o modelo de gestão do Estado (ambiente favorável).
- **SAPE**
 - Refletir na estrutura uma área para cuidar da política hídrica: questão crítica para a agropecuária estadual.

- Propor e alavancar projetos; articular e integrar vinculadas e demais atores setoriais (gestão da governança mais sensível) são seus papéis principais.
- Delimitar papéis entre os órgãos do sistema: modelo de relacionamento necessita redefinição (hoje tem natureza pessoal).
- Resgatar os papéis das instâncias estratégicas e dos segmentos setoriais.
- Propor estrutura que privilegie inovações: permitir o desenvolvimento de serviços em soluções tecnológicas mais avançadas (aplicativos para acessar informações sobre o mercado agrícola; estruturas de preços; safras/disponibilidade de produtos, etc.).
- Alavancar o papel da Escola de Governo.
- Reavaliar as atribuições dos órgãos (SAPE e vinculadas) com foco na necessidade de modernizar a capacidade gerencial. É necessário gerar informações e conhecimentos de Estado em relação ao desenvolvimento do Agronegócio, da Agropecuária, da Pesca e da Agricultura Familiar.
- Enfrentar a realidade de escassez financeira para o funcionamento da máquina, o que exige a eficiência da estrutura para a obtenção de melhores resultados, pressionada pelas demandas do público alvo, que não foram atendidas ao longo do tempo;
- Enxugar estruturas focando na avaliação de resultados, possibilitados pela inovação do implemento de diretrizes de governança de TI alinhadas às estratégias da missão institucional dos órgãos envolvidos.
- SEEC
 - Revigorar o papel da Secretaria da Cultura. É um setor importante, que precisa se firmar no âmbito do Estado, e deveria consolidar-se como uma secretaria específica.

- Reestruturar totalmente a SEEC.
- Extinguir a Coordenadoria de Esportes - CODESP e transferir suas competências para a SEEL.
- Criar uma unidade de gestão do ensino superior.
- Transferir para o Governo Federal o ensino superior que está consumindo recursos que deveriam ir para a educação básica.
- Criar o Conselho de Gestão para tomada de decisão colegiada.
- Redesenhar o modelo de gestão das Diretorias Regionais - DIREC e das escolas.
- Redimensionar as DIREC em função do número de Municípios e escolas, compatibilizando com os territórios da cidadania.
- SIN
 - Definir melhor competências ambientais (licenças ambientais para obras públicas).
 - Resolver lacuna da função de gerenciamento de Obras (licitação, fiscalização/avaliação e entrega) e, principalmente, investir na atualização de conhecimentos e no aumento do nº de profissionais. Devem ser incluídas competências de normatização técnica, de orçamentação de obras e de acompanhamento de convênios. Criação de cargos e funções para suprir algumas deficiências. Na Coordenadoria Jurídica, por exemplo, só existe legalmente a figura do Coordenador.
 - Adequar-se às exigências dos órgãos externos de controle e fiscalização que demandam mudanças estruturais.
 - Atualizar legislação (normas técnicas).
 - Propor novas atribuições e competências: foco em sustentabilidade ambiental.

- Focar os objetos de trabalho da SIN e em modelos de gerenciamento de obras mais modernos;
- Melhorar competências relacionadas à gestão da qualidade, e preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade na entrega dos produtos.
- SEJUC
 - Fortalecer atribuições/competências de natureza sócio educacional para o sistema penitenciário.
 - Recompôr e fortalecer as funções de defesa de direitos do cidadão, incluindo a gestão das políticas públicas das mulheres, jovens, deficientes, idosos, etc.
 - Retirar o projeto de Lei de reestruturação da SEJUC, considerado restritivo à implementação da sua missão.
- SESAP
 - Revisar as atribuições de cada Coordenação (centralidade no seu papel: modelo descentralizado das decisões; modelo de gestão colegiada).
 - Descentralizar a gestão da segurança.
 - Transformar as unidades do interior em Secretarias mais autônomas, com adequação ao modelo descentralizado do SUS.
 - Descentralizar a política de saúde, pois a secretaria é órgão articulador e apoiador das políticas de saúde que são municipalizadas.
 - Construir uma rede interativa que permita o compartilhamento das compras, por exemplo.
 - Redesenhar a estrutura organizacional da SESAP, considerando: a) aderência às diretrizes organizativas do SUS; b) contribuição à realização estratégica da SESAP; c) consolidação do modelo de gestão regionalizada; d) suprimento das lacunas atuais; e) clareza das

- responsabilidades e dos papéis das áreas e equipes; f) implantação de instâncias e processos colegiados de gestão.
- Atualizar o regimento interno da SESAP com definições de atribuições que atendam as novas demandas.
 - SESED
 - Criar coordenadorias para: a) Centro Integrado de Operações; b) Centro de Inteligência em Segurança Pública, com ênfase nas informações de análise criminal, serviços de denúncia e socorro (190); c) TIC, com foco em serviços e produtos de segurança pública.
 - Fortalecer serviço de Corregedoria, introduzindo atribuições voltadas ao controle da “mercantilização da segurança”.
 - Otimizar oportunidade de mudança o redesenho da estrutura administrativa, a integração entre os órgãos do Estado no combate à criminalidade, a normatização dos processos e a consultoria em gestão pública.
 - SET
 - Avaliar se a função Finanças deve ficar junto da Função Planejamento.
 - SEARA
 - Ampliar ou recriar estrutura para dar assistência técnica mais próxima aos produtores (modelo de ATER).
 - Criar uma secretaria específica para o segmento de produção seria o ideal, com atuação nos territórios.
 - Montar unidades de geoprocessamento móveis para aproximar os serviços ao cidadão.
 - Criar uma Subcoordenadoria para recepcionar o Cartório Fundiário. Com atribuições finalísticas, tem afinidades complementares à Subcoordenadoria de Cadastro e Cartografia - SUCART e Subcoordenadoria de Regularização Fundiária - SUREF.

- Modernizar e articular políticas públicas voltadas para a agricultura familiar.
- SEDEC
 - Reestruturar a SEDEC, de forma que ela possa ter a estrutura e o quadro de pessoal efetivamente necessário.
- SEEL
 - Prever mais 8 polos regionais.
 - Considerar tendência de estruturar o esporte e o lazer conforme o Sistema Nacional estabelece.
 - Implementar Fundo do Esporte.
 - Estabelecer as funções do Conselho Estadual do Desporto.
 - Revitalizar a Fundação Cidade Olímpica. Trazer para a gestão da secretaria os equipamentos esportivos pertencentes a ela.
- SEMARH
 - Vincular a CAERN à Infraestrutura ou outra unidade do Governo que cuide dos serviços concedidos.
- SEPLAN
 - Refundar a Secretaria.
 - Criar câmaras decisórias para assuntos estratégicos.
 - Focar na gestão estratégica: avançar no estabelecimento de resultados e na contratualização.
 - Manter separadas as funções de administração e planejamento.
 - Pensar finanças e planejamento integrados e sob a mesma gestão, mas com funções bem definidas, sendo o planejamento o orientador da política de gasto público.
 - Otimizar as funções transversais da secretaria para aumentar sua eficiência.

- Rever o papel do CDE - Conselho de Desenvolvimento Econômico que deveria ser formado somente para definir gastos estratégicos.
- SETHAS
 - Repassar as funções da Coordenação das Pessoas com Deficiência e da Coordenação do Idoso, presentes na SEJUC, para a SETHAS.
 - Vincular o SINE ao PRONATEC para fins de promoção de melhor qualificação do trabalhador.
 - Implementar novo organograma.
 - Dar prosseguimento à proposta de Regulamento em estudo.
 - Definir as competências de cada cargo de gestão.
- SETUR
 - Vincular o Fundo de Desenvolvimento do Turismo à EMPROTUR.
 - Desconcentrar o modelo de atuação para atendimento das demandas e processamento das mesmas.
 - Redesenhar o modelo hierárquico visando horizontalizar o órgão.
 - Definir com clareza as atribuições da SETUR e da EMPROTUR, de forma a minimizar as sobreposições.
- SRI
 - Extinguir, de fato, a DATANORTE.
 - Vincular a FUNDAC à Secretaria de Educação, em movimento de retorno a situação anterior.
 - Extinguir a SEAC (apesar de criada, não foi implementada - as funções a ela atinentes são exercidas pela FJA.).
- SPM
 - Reestruturar o Conselho das Mulheres.

- Criar unidades para enfrentamento dos problemas de emprego.
- Melhorar a estrutura para qualificar os municípios.
- Oficializar a estrutura para a nova função criada que, ainda, está na SEJUC.
- Criar unidade orçamentária e seu papel de gestão do PPA da secretaria.
- Implantar legalmente uma estrutura de gestão na secretaria.
- AGN
 - Diminuir a verticalização.
 - Criar áreas de *compliance* e de gestão de riscos em razão de sua função bancária.
 - Criar órgão de controle interno para otimizar papel de orientação de contratos, prevenção e fiscalização de desvios, mas necessita avançar em gestão de riscos operacionais, financeiros e em *compliance* (processos e operações bancárias). Esta é uma recomendação do Banco Central do Brasil - BACEN, Tribunal de Contas do Estado- TCE e Controladoria Geral do RN, pois isso melhoraria a qualidade dos produtos e serviços.
- ARSEP
 - Implantar estrutura condizente com as necessidades da Agência.
 - Rever os atos legais que tratam da estrutura da Agência.
- CAERN
 - Considerar que foram criadas duas novas diretorias finalísticas para distribuir melhor as funções que sobrecarregavam a Diretoria Técnica: Empreendimentos e Manutenção e Operação.

- Consolidar o modelo matricial por processo em implantação e que, ainda, está em discussão, com certas resistências. O modelo misto vigente deveria receber um “olhar externo”.
- Verificar a viabilidade da manutenção do modelo matricial, dada a cultura organizacional existente.
- Criar uma Agência Reguladora para a implementação da Política de Saneamento Básico (poderia se fundir com Agência de Serviços Públicos- ARSEP) e, talvez, vinculá-la à SEDEC.
- Transformar a água como um negócio rentável para o Estado.
- CEASA
 - Redesenhar (e moralizar) o processo de compras como um todo no âmbito do Estado.
- DATANORTE
 - Revitalizar a DATANORTE: recondução ao seu papel.
 - Manter organograma atual que foi aprovado na Assembleia Geral.
 - Considerar que as competências atuais atendem.
 - Configurar uma estrutura organizacional capaz de implementar um novo padrão de atendimento nas áreas de atividades de negócio. A estrutura deve ser efetivamente orientada para resultados e alinhada aos objetivos do Governo.
 - Reformular o Regimento Interno.
- CEHAB
 - Formalizar papel de instância técnica do Plano Estadual de Habitação, subsidiando decisões do Conselho da Política da Habitação.

- Instituir modelo que implemente os programas habitacionais de forma integrada aos programas de desenvolvimento social ou econômico.
- Exercer o papel de liderar os processos de formulação dos programas estaduais de habitação e desenvolvimento urbano: catalisar esforços, iniciativas e integrar outros segmentos.
- Articular os órgãos estaduais que possuem interação técnica com os programas habitacionais (IDEMA, Patrimônio Público, Infraestrutura, etc.).
- Identificar e estimular parcerias.
- Atuar como agente promotor de alinhamento e integração de iniciativas intersetoriais para assegurar execução ordenada dos programas (eliminar duplicidade de esforços e visões fragmentadas sobre o mesmo objeto das políticas habitacionais).
- Atualizar e modernizar o papel da empresa.
- Criar o Departamento de Recursos Humanos.
- POTIGÁS
 - Separar a área de suprimentos da Gerência Administrativa para que o mesmo setor não fique responsável por contratação e fiscalização.
- CBM
 - Considerar a Proposta de Lei de Organização Básica (LOB) específica para o CBM.
 - Descentralizar mais para atender volume e dispersão de demandas.
 - Especializar competências operacionais para o CBM se aproximar do cidadão.
 - Otimizar e fomentar a função de fiscalização de instalações. Considerar que ela gera receita para sustentar a corporação.

- Investir na estrutura organizacional do CBM/RN, com a efetivação e ampliação dos serviços na região metropolitana e interior do Estado.
- Aprovar o Projeto de Estruturação do CBM/RN, incluído na LOB.
- DER
 - Rever a atual estrutura: criar as Coordenadorias: de Projetos de Engenharia; de Meio Ambiente; de Custos; de Planejamento; de Desapropriação e Relocação; da Tecnologia da Informação; Geral de Administração e Patrimônio; de Licitações e Contratos; de Distritos Rodoviários; Geral de Operações; Geral de Segurança.
 - Criar as Assessorias: de Relacionamento com Órgão de Controle; de Comunicação; de Relações Institucionais.
 - Criar Gerência de Rodoviárias e Gerência de Aeroportos.
- DEI
 - Criar a Subcoordenadoria de Editorial, Subcoordenadoria Administrativa e a Subcoordenadoria Comercial.
 - Atualizar o Regulamento do DEI para torná-lo compatível com a atual arquitetura organizacional do Departamento.
 - Criar Funções Técnicas Operacionais, inserindo os níveis intermediários e operacionais com quadro de pessoal.
 - Rever as competências da prestação de serviços realizados pelo DEI.
 - Criar formalmente e repaginar o Museu da Imprensa Oficial.
 - Manter suas competências recentemente atualizadas.
- DETRAN
 - Proceder à avaliação da posição do órgão no contexto do Estado.
 - Garantir maior autonomia administrativa e financeira ao Instituto.

- Vincular o DETRAN à Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social.
- Criar uma Coordenadoria de Planejamento.
- Extinguir a Coordenadoria Médica e criar uma Subcoordenadoria Médica.
- Instituir o planejamento organizacional com foco em resultados.
- Instituir uma política de gestão de pessoas.
- EMPARN
 - Separar Diretoria Administrativa e Diretoria Financeira (contabilidade complexa da empresa - priorizar receitas para geração de sustentabilidade do negócio).
 - Focar no negócio da Diretoria de P&D, mas há disfunções: a Coordenadoria de Pesquisa Animal e Vegetal convive com coordenadorias que não tem vocação de pesquisa.
 - Rearranjar funções de Meteorologia e Gerência de Laboratório como coordenadorias, pois sua relação com as atividades de ponta é pequena (tem relação com agentes externos, como Governo, CAERN e SEMARH).
 - Rever funções da Coordenadoria de Negócios Tecnológicos que poderia ficar responsável pela coordenação das estações que atuam, principalmente, com a produção de sementes (Ipanguaçu e Apodi). A coordenação das demais estações caberia à Coordenadoria de Apoio às Estações Experimentais.
 - Criar uma Gerência de Tecnologia da Informação.
 - Considerar que poderia ser danoso juntar a pesquisa com a assistência/ extensão rural.
 - Considerar propostas de organismos nacionais para fortalecer as relações interinstitucionais com o objetivo de que a pesquisa e a inovação produzam resultados de maior

impacto para o setor produtivo, visando à manutenção do destaque da agropecuária brasileira e o aumento de receitas cambiais com o aumento quantitativo e qualitativo das exportações de produtos agropecuários (ver o modelo da EMBRAPA para referência).

- EMGERN
 - Desativar as funções de Auditoria Interna e Chefia de Gabinete.
 - Rever a função da Assessoria Jurídica que deveria funcionar como coordenação e deveria haver um procurador.
 - Trazer a função de gestão de ativos presente em outros órgãos para a EMGERN.
 - Criar uma Assessoria de Comunicação.

Observação: no transcorrer das entrevistas, em geral, verificou-se que alguns gestores da APE/RN têm a percepção ou opinião de que a EMGERN deveria ser extinta, ficando a cobrança de ativos por conta da Procuradoria Geral do Estado.

- EMPROTUR
 - Criar uma unidade para cuidar da gestão do Centro de Convenções.
 - Analisar e anular as funções de duplicidade ou sobreposição para com a SETUR.
- FAPERN
 - Implantar estratégias e ações coordenadas no sentido de identificar, fomentar e monitorar as atividades de pesquisa científica, tecnológica e inovação de modo a gerar avanços consideráveis no desenvolvimento.
 - Criar políticas de fomento ao desenvolvimento tecnológico e de inovação para o Estado.

Observação: não foram feitas sugestões relacionadas à estrutura do órgão.

- FUNDAC
 - Considerar projeto de nova estrutura organizacional em andamento (foram contratados professores da UFRN para uma consultoria), visando atender exigências legais.
- FJA
 - Formalizar a criação da Secretaria de Cultura com a proposta do Secretário acumular a presidência da Fundação.
 - Clarificar papéis das 12 coordenações da FJA, as quais atenderiam as competências necessárias se funcionassem desta fora, mas apresentam desvios de funções/ atribuições.
 - Considerar lacunas na estrutura para gerir os processos de formação cultural (educação em arte, cultura, música) e os equipamentos de cultura e para a coordenação de atividades de grupos artísticos.
- EMATER
 - Criar coordenadorias técnicas voltadas para programas específicos, com foco em desenvolvimento do mercado institucional de alimentos (segurança alimentar e nutricional), agricultura familiar/agronegócio, ações integradas para atuação no semiárido, estudos metodológicos para o desenvolvimento rural, coordenação de programas agropecuários, projetos especiais e reativação dos serviços de extensão rural.
 - Criar área de gestão estratégica/planejamento (dispersa na atual estrutura), abarcando a área de TI corporativa: coordenar redes de interação e pactos sobre temas estratégicos que exigem integração de atores e iniciativas.
 - Delimitar e organizar competências que fortaleçam as estruturas regionais, criando polos de desenvolvimento rural e extensão. Estrutura atual reflete precariedade de

atendimento a todos os segmentos de assistência e extensão rural.

- Fortalecer papéis irradiadores de execução local em municípios referenciais e estabelecer parcerias com os demais municípios para alcançar todos os municípios rurais (redes de interação local).
- Criar estrutura de projetos que estimule o manejo sustentável da Caatinga, a produção de sementes “crioulas”, a segurança hídrica, o gerenciamento de excedentes para o mercado, etc.
- Descentralizar modelo de gestão.
- Configurar novo organograma institucional com atribuições dentro do contexto atual.
- Construir um modelo de gestão gerencial e operacional com instrumentos de planejamento, acompanhamento e avaliação com indicadores voltados para resultados.

Observação: algumas atribuições governamentais que são direcionadas ao órgão fogem da rotina de trabalho, gerando sobrecarga de atividades.

- **IDIARN**

- Desenvolver estrutura de forma que reflita a estrutura programática do Ministério da Agricultura.
- Desenhar setores devidamente departamentalizados com estrutura delimitadora.

Observação: o órgão possui uma cultura de autonomia, mantendo vínculo apenas cooperativo com a SAPE e diretivo-normativo com o Governo Federal.

- **IDEMA**

- Melhorar o organograma oficioso para conseguir adequar a estrutura do órgão à dimensão dos problemas.

- Fortalecer o Zoneamento Ecológico Econômico do Estado - ZEE: IDEMA está trabalhando em zoneamentos específicos (litoral), com apoio do RN/Sustentável, mas há insegurança jurídica para atuar em um modelo que não está instituído.
- Ampliar as ações de conservação e educação ambiental.
- Criar na estrutura do órgão um setor voltado ao monitoramento da qualidade dos produtos e serviços.
- IFESP
(Não foram apresentados problemas ou pontos fortes em relação à estrutura.).
- IGARN
 - Implantar a nova estrutura aprovada (O IGARN teve seu Regulamento organizacional aprovado por intermédio do Decreto nº 25.483, de 3 de setembro de 2015. Entretanto, a estrutura de que esse Decreto trata ainda não foi implantada).
- IPEM
 - Racionalizar a estrutura para corrigir problemas funcionais. Possíveis medidas seriam a descentralização de conhecimento, a utilização de sistema informatizado de recursos humanos e o melhor aproveitamento das potencialidades e funcionalidades do Sistema de Gestão Integrado do Inmetro.
- IPERN
 - Rever o arcabouço legal é importante e fundamental para estabelecer inovações necessárias.
- ITEP
 - Trabalhar proposta de novo instituto.
 - As atuais Coordenações necessitam ser transformadas em Institutos (isso já acontece em 20 estados). A ideia será criar 3 Institutos sob uma Direção Geral, cada um com orçamento próprio.

- Aprovar a minuta de Lei Orgânica e Estatuto do ITEP.
- JUCERN
 - Criar a Assessoria de Comunicação para facilitar a relação com o cidadão.
 - Reestruturar as funções atuais, otimizando a distribuição das ações e serviços.
- PCRN
 - Transformar o Setor de Pessoal e o Núcleo de Inteligência em Diretorias.
 - Dividir a Diretoria da Grande Natal em Diretoria das Delegacias Especializadas, Diretoria das Delegacias da Grande Natal e Diretoria das Delegacias de Plantões. As funções de orçamento e finanças e a de planejamento devem ser separadas em duas diretorias ou dois setores: uma Orçamentária e Financeira e outra de Planejamento e Gestão Estratégica. Vale ressaltar que isso já ocorre parcialmente na prática.
- PMRN
 - Considerar o Projeto da Lei de Organização Básica - LOB que é o modelo mais adequado hoje e está sendo discutido. Ela inclui alterações no atual estatuto.
 - Otimizar os serviços policiais e melhorar os serviços de Policiamento Ostensivo Preventivo (informatização e TI) são aspectos relevantes para as mudanças estruturais.
- PROCON
 - Melhorar as funções de atendimento ao consumidor. A Estrutura atual atende às necessidades da missão, de um modo geral.
 - Criar Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor do RN (Projeto de Lei Complementar já concluído e entregue ao Secretário da SEJUC).

- Diminuir a hierarquização/ fragmentação extrema da SEJUC que não permite uma melhor proatividade do órgão.
- UERN
 - Dar continuidade às ações de revisão das estruturas organizacionais.
 - Ampliar a capacidade de atendimento da UERN.

Anexo II - Informações para a definição de diretrizes para a implementação de ajustes e alinhamentos das estruturas dos órgãos da APE/RN

Diretrizes decorrentes dos impactos do Planejamento Estratégico (PB11)

- Fortalecimento das estruturas de governança pública com refinamento dos papéis sistêmicos de gestão, considerando a extensa gama de impactos decorrentes da Estratégia que estão projetados: diversidade de áreas temáticas e complexidade dos fatores e agentes intervenientes.
- Diferenciação dos modelos de gestão e do porte das estruturas em, pelo menos, 3 segmentos: (1) estruturas sistêmicas para a gestão governamental corporativa com funções integradas de planejamento, monitoramento, avaliação e controle, níveis de centralização seletiva e desconcentração por habilidades específicas (especialistas em gestão pública, planejamento, orçamento e finanças e serviços); (2) estruturas para prestação eficiente de serviços internos de uso comum e intenso, com ênfase em modelo de logística pública, incluindo compras e novas cadeias de suprimentos e com foco na qualidade do gasto público; e (3) estruturas especializadas para coordenação, avaliação e controle da execução descentralizada dos processos finalísticos da APE/RN.
- Regionalização e descentralização da APE/RN, com foco no fortalecimento das estruturas regionais, cuja natureza deve ser territorial e multidimensional, e nos esforços em estabelecer parcerias institucionais e com a sociedade civil, potencializando o uso de recursos comuns e das capacidades disponíveis, sobretudo suplementares.
- Viabilização de estruturas baseadas na diferenciação, comportando mecanismos de coordenação de frentes regionais

para o tratamento de problemas comuns: integração da gestão regional com um mínimo de infraestrutura central.

- Estruturas enxutas e minimamente hierarquizadas, no âmbito regional, acompanhadas de modelos de gestão descentralizados e desconcentrados, sobretudo para as atividades setoriais passíveis de integração por territórios e temas convergentes.
- Sustentabilidade econômica, ambiental e social como uma das competências centrais do Governo, que exige mecanismos de coordenação e controle integrados, com foco no empreendedorismo e nos negócios vocacionais de cada região, no saneamento e na disponibilidade hídrica.
- Fortalecimento das estruturas de atendimento que exigem prestação de serviços presenciais e virtualização dos demais serviços públicos, sobretudo informacionais, desonerando as estruturas finalísticas e descentralizando atendimentos que exigem prontidão decisória e operacional.
- Consolidação de solução estrutural para gestão das agendas estratégicas setoriais, sem prejuízo da gestão dos processos e programas de execução continuada.
- Estruturas de formação de competências especializadas para as redes de serviços e adoção de novos instrumentos de captação de recursos humanos, por meio de mecanismos de qualificação profissional.
- Fortalecimento da estrutura de gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento e requalificação dos quadros atuais e futuros, na reestruturação e gestão das carreiras e na gestão do desempenho, com foco em competências e na qualidade das entregas dos serviços pelo servidor, adotando modelo meritocrático de avaliação e retribuição.
- Racionalização e enxugamento das estruturas de execução cartorial dos processos de recursos humanos, por meio da adoção de sistema especializado de gestão.
- Redesenho dos processos de gestão de demandas, das capacidades e das entregas de serviços e produtos públicos,

sobretudo com foco no cliente-cidadão, melhorando canais de comunicação e modelo de relacionamento.

- Criação de estruturas de gestão das informações e da infraestrutura de dados governamentais estratégicos à tomada de decisões.
- Adoção de estrutura que viabilize a implementação de novos modelos de gestão pública, baseados na contratualização de resultados e na pactuação de desempenho.
- Redesenho da cadeia de avaliação e controle dos resultados de Governo: modelos e estruturas.
- Consolidação das estruturas e dos sistemas de controle baseados em novos modelos de gestão da qualidade do gasto público, com ênfase nos mecanismos de *accountability* e na transparência das informações públicas de interesse do cidadão-contribuinte.
- Priorização do fortalecimento das estruturas organizacionais finalísticas, com base em funções, processos e projetos que alavancam a Estratégia do Governo.
- Revisão dos modelos organizacionais de prestação de serviços de saúde, educação e segurança públicas.