



Governança Inovadora

Projeto de Modernização da Gestão Pública do Governo do RN

Frente: Estrutura

Produtos: PB 15, PB 16 e PB 17

Volume I



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

Secretaria de Planejamento
e das Finanças - SEPLAN



GRUPO BANCO MUNDIAL



PROJETO RN SUSTENTÁVEL

FICHA TÉCNICA

Frente de Trabalho 2: Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo

Produtos:

- 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
- PB17 – Plano de implantação/difusão de mudança cultural no âmbito da administração pública estadual

*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 RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria 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

SECRETÁRIA ADJUNTA

Vera Guedes

SUBSECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

José Aguinaldo Ramos de Brito

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

Hércules Lisboa de Aquino Sobrinho

José Luciano Lacerda



Resumo Executivo

O presente documento contém o Relatório referente aos Produtos: PB15, PB16 e PB17 da Frente 2 - Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo do RN - do Projeto Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte, previstos no contrato de prestação de serviços firmado entre o Governo do Estado do Rio Grande do Norte e o Instituto Publix, tendo como referência o Componente 3 do Projeto RN Sustentável - Governança do Setor Público/Subcomponente 3.2 - Modernização Institucional e dos Sistemas Administrativos do Estado, com foco na atualização das estruturas administrativas. Na Frente 2 supramencionada, que passará a ser referenciada neste documento como Frente Estrutura, foi prevista a execução das atividades listadas a seguir e a entrega dos produtos abaixo discriminados¹:

- Planejamento do Trabalho e Reunião Inicial:
 - PB01 - Cronograma e agenda detalhados de execução dos serviços;
 - PB02 - Resultados da Reunião Inicial com identificação de responsabilidades no Projeto; e
 - PB03 - Definição dos eventos críticos imediatos;
- Entrevistas com os titulares e equipes das Secretarias e Vinculadas entrevistados:
 - PB04 - Relatório síntese com identificação das percepções e sugestões e das convergências e divergências de pensamento entre os entrevistados;
- Mapeamento das Funções e Competências das Secretarias:
 - PB05 - Descrição das funções, atribuições e competências das unidades básicas da atual estrutura organizacional do Governo do Estado;

¹ Os PB numerados de PB01 à PB14 já foram entregues e validados, os numerados de PB15 à PB17 integram o presente Relatório.

- Seleção e Análise das Estruturas de Instituições de Referência:
 - 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 os correspondentes elementos estruturais dos Governos tomados como referência;
- Análise e Avaliação da Atual Estrutura da Administração Pública Estadual:
 - 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;
- Análise dos Impactos do Plano Estratégico sobre a Estrutura:
 - 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;
- Diretrizes para Ajuste e Alinhamento da Atual Estrutura:
 - PB12 - Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo;
- Alternativas de Desenho Básico da Estrutura, Funções e Competências das Unidades:
 - 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;
- Avaliação de Risco e Efetividade das Alternativas:
 - PB15 - Matrizes de Análise (**documento integrante do presente Relatório**);
- Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos:
 - 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 (**documento integrante do presente Relatório**);
- PB17 - Plano de implantação/difusão de mudança cultural no âmbito da administração pública estadual (**documento integrante do presente Relatório**).

Para dar conta do que se propõe – apresentar os Relatórios referentes aos Produtos: PB15, PB16 e PB17 - este Relatório está organizado em cinco Volumes, como descrito a seguir:

- Volume I - Seções iniciais do Relatório e PB15, contendo:
 - Escopo do Projeto e do Relatório;
 - Metodologia de Trabalho;
 - Referências Conceituais;
 - PB15 - Matrizes de Análise.
- Volume II - PB16, 1ª Parte: Propostas de minutas de leis, regulamentos e portarias requeridos para a formalização e implantação da nova estrutura organizacional do Governo, contendo:
 - Estrutura Básica do Estado do Rio Grande do Norte.
- Volume III - PB16, 2ª Parte: Propostas de minutas de leis, regulamentos e portarias requeridos para a formalização e implantação da nova estrutura organizacional do Governo, contendo:

- Atos Regulamentares referentes aos Órgãos da Administração Direta (Governadoria, Secretarias e Órgãos de Natureza Especial).
- Volume IV - PB16, 3ª Parte: Propostas de minutas de leis, regulamentos e portarias requeridos para a formalização e implantação da nova estrutura organizacional do Governo, contendo:
 - Atos Regulamentares referentes aos Entes da Administração Indireta (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista).
 - Outras Alternativas de Arranjo Organizacional.
- Volume V - PB17, Seções Finais do Relatório e Anexos, contendo:
 - PB17 - Plano de implantação/difusão de mudança cultural no âmbito da administração pública estadual,
 - Considerações Finais e Próximos Passos;
 - Referências Bibliográficas;
 - Anexos ao Relatório.

SUMÁRIO - Volume I

1.	Escopo do Projeto e do Relatório	15
2.	Metodologia de Trabalho	19
3.	Referências conceituais.....	21
3.1.	Arquitetura Organizacional	22
3.2.	Compreendendo as Etapas da Modelagem da Estrutura.....	28
3.3.	Modelando a Cúpula.....	30
3.4.	Modelando o Núcleo Operacional.....	33
3.5.	Modelando o Bloco Suporte.....	36
3.6.	Modelando a Linha Intermediária.....	37
4.	PB15 – Matrizes de Análise	40
4.1.	Conceitos essenciais	43
4.1.1.	Avaliação de Riscos	43
4.1.2.	Avaliação da efetividade organizacional	47
4.1.3.	Modelo de avaliação de riscos e do potencial de efetividade de uma estrutura organizacional.....	50
4.2.	Análises e Matrizes de Avaliação	54
4.2.1.	Análise e avaliação das Alternativas propostas para os órgãos e entidades a partir da situação atual.....	54
4.2.2.	Análise e avaliação multidimensional das alternativas	78
4.2.3.	Matrizes de Avaliação.....	103
5.	Termo de Encerramento: Volume I	135

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas - Volume I

Figura 1: Modelo metodológico da Frente Estrutura	19
Figura 2: Arquitetura Matricial	23
Figura 3: Modelo Genérico de Mintzberg	29
Figura 4: Os Tipos de Estrutura Organizacional.....	35
Figura 5: Modelo de inter-relacionamento entre os Produtos da Frente Estrutura.....	41
Figura 6: Organograma atual do Estado do Rio Grande do Norte.....	55
Figura 7: Organograma - Alternativa I de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte	56
Figura 8: Organograma - Alternativa II (original) de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte.....	57
Figura 9: Organograma - Alternativa II ajustada de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte.....	58
Figura 10: Organograma - Alternativa III de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte	59
Quadro 1: Atividades e entregas da Frente Estrutura	16
Quadro 2: Características da Estrutura Organizacional	26
Quadro 3: Comparativo entre a estrutura atual do Governo do Estado do Rio Grande do Norte e as Alternativas de estrutura propostas	61
Quadro 4: Extrato do Quadro 3, com as unidades organizacionais para as quais foram propostas alterações ou extinção no 1º nível de Governo, considerando como base a situação atual	70
Quadro 5: Extrato do Quadro 3, com apresentação das unidades organizacionais a serem criadas no 1º nível de Governo, considerando como base a situação atual	76
Quadro 6: Análise dos riscos relativos aos custos, governança e governabilidade	80
Quadro 7: Análise dos riscos relativos à eficiência, eficácia e impacto	87
Quadro 8: Análise do potencial de efetividade considerando o modelo de gestão, os pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade e os resultados de efetividade...	93
Quadro 9: Análise do potencial de efetividade considerando a prontidão estratégica, o foco no cidadão e os impactos.....	99
Quadro 10: Matrizes de avaliação dos fatores risco e efetividade.....	104
Quadro 11: Síntese das Matrizes de Avaliação de Risco e de Efetividade.....	107
Quadro 12: Slides sobre a Alternativa II Ajustada	108

Siglas e Nomenclaturas

- AGN** – Agência de Fomento do RN
- AP** – Administração Pública
- 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** - Assessoria 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
- CPL** – Comissão Permanente de Licitação
- 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

GGP – Gabinete de Governança Pública

GVG – Gabinete da Vice-Governadoria

IDEMA – Instituto de Desenvolvimento Sustentável 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 dos Servidores do Estado do RN

ITEP – Instituto Técnico-Científico de Perícia

JUCERN – Junta Comercial do Estado do RN

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

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

PEE – Plano Estadual de Educação

PGE – Procuradoria Geral do Estado

PLC – Projeto de Lei Complementar

PM/RN – Polícia Militar do RN

POTIGÁS – Companhia Potiguar de Gás

PPA – Plano Plurianual

PPP – Parceria Público Privado

PROCON/RN – Procon Estadual

RN – Rio Grande do Norte

SAPE – Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca

SEAC – Secretaria Extraordinária para Assuntos da Cultura

SEAPRA – Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária

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

SEECCEL – Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer

SEED – Secretaria de Estado da Educação

SEEL – Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer

SEJUDH – Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos

SEJURN – Secretaria Extraordinária de Juventude

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

SUS – Sistema Único de Saúde

UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Volume I

- Seções Iniciais do Relatório
- PB 15 – Matrizes de Análise

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, a Frente Estrutura, objeto deste Relatório, é detalhada contemplando as atividades a serem desenvolvidas e as entregas esperadas (Produtos):

Quadro 1: Atividades e entregas da Frente Estrutura

Frente 2: Diagnóstico e realinhamento da estrutura organizacional do Governo	
<i>Atividades</i>	<i>Entregas (Produtos)</i>
Atividade 1 - Planejamento do Trabalho e Reunião Inicial	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
Atividade 2 - Entrevistas com os titulares e com as equipes das Secretarias e Vinculadas	PB04 - Relatório síntese com identificação das percepções e sugestões e das convergências e divergências de pensamento entre os entrevistados
Atividade 3 - Mapeamento das Funções e Competências das Secretarias e Vinculadas	PB05 - Descrição das funções, atribuições e competências das unidades básicas da atual estrutura organizacional do Governo do Estado
Atividade 4 - Seleção e Análise das Estruturas de Instituições de Referência	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 os correspondentes elementos estruturais dos Governos tomados como referência
Atividade 5 - Análise e Avaliação da Atual Estrutura da Administração Pública Estadual	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

Frente 2: Diagnóstico e realinhamento da estrutura organizacional do Governo	
<i>Atividades</i>	<i>Entregas (Produtos)</i>
	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
Atividade 6 - Análise dos Impactos do Plano Estratégico sobre a Estrutura	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
Atividades 7 - Diretrizes para Ajuste e Alinhamento da Atual Estrutura	PB12 - Proposta de diretrizes e orientações para promover o ajustamento, alinhamento e sintonia da estrutura organizacional do Governo;
Atividade 8 - Alternativas de Desenho Básico da Estrutura, Funções e Competências de suas Unidades	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
Atividade 9 - Avaliação de Risco e Efetividade das Alternativas	PB15 - Matrizes de Análise
Atividade 10 - Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos	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
	PB17 - Plano de implantação/difusão de mudança cultural no âmbito da administração pública estadual

O presente documento contém o Relatório referente aos Produtos PB15, PB16 e PB17 da Frente 2 - Estrutura, com o objetivo de apresentar, em síntese:

- PB15 - Matrizes de Análise, contemplando Avaliação de Risco e Efetividade das Alternativas de Estrutura Básica da APE/RN, conforme propostas no PB13, incluindo:
 - uma avaliação criteriosa e detalhada do risco e potencial de efetividade de cada alternativa em relação a cada uma das atuais Secretarias e entidades vinculadas e;
 - construção de matrizes de apoio à decisão para escolha de alternativa para implementação pelo Governo do Estado.
- 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.
- PB17 - Plano de implantação/difusão de mudança cultural no âmbito da administração pública estadual.

Nas seções seguintes deste Volume I, são apresentadas a metodologia e as referências conceituais que orientaram a execução dos trabalhos e as entregas relativas à Frente Estrutura, além do Produto resultante das atividades desenvolvidas no PB15 - Matrizes de Análise.

2. Metodologia de Trabalho

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

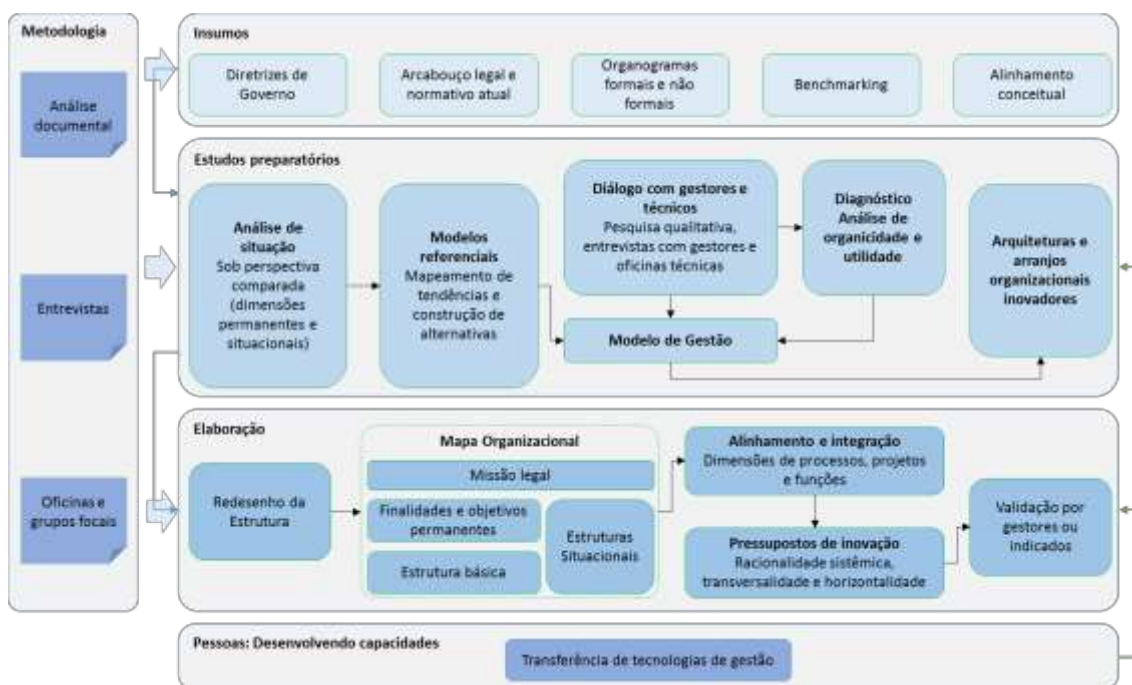


Figura 1: Modelo metodológico da Frente Estrutura

Conforme ilustrado na Figura 1, os resultados apresentados no presente Relatório utilizam como insumo as análises e conclusões apresentadas nas entregas anteriores da Frente 2 - Estrutura (PB 01 a PB14).

Vale destacar que as 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, foram amplamente discutidas e analisadas, chegando-se a um modelo com foco em resultados e capacidade de governança e de governabilidade, o que vai além da simples eliminação de duplicidades, preenchimento de lacunas de funções e atividades e demais necessidades técnicas.

Neste sentido, é um trabalho de grande relevância dadas as suas perspectivas de ajustamento interno, modelagem de estratégias de coordenação e fortalecimento da governança institucional. Ademais é importante ressaltar que, embora seja dada ênfase à estrutura organizacional considerada possível de implantação imediata, o Relatório deixa registradas outras possibilidades para implantação futura.

3. Referências conceituais²

Estruturas são conjuntos recorrentes de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações. A função da estrutura é realizar a estratégia. O melhor desenho de estrutura depende da estratégia, e, portanto, é contingencial. Estruturas desalinhadas são obstáculos à estratégia.

Analogamente aos processos, cabe alinhar e otimizar estruturas para realizar a agenda estratégica. Alinhar significa conceber um desenho com um grau de flexibilidade e autonomia condizente com a natureza da estratégia. Estratégias em contextos sujeitos a alta variabilidade qualitativa e quantitativa de demandas e tecnologias requerem estruturas flexíveis, enquanto estratégias em contextos sujeitos a relativa estabilidade se realizam de forma satisfatória com estruturas mais rígidas.

Otimizar estruturas significa organizar o trabalho em torno de competências essenciais (com parcerias ou contratando-se o que pode ser mais bem feito por terceiros), eliminar redundâncias paralelismos, sobreposições e excessos. Estruturas não custam apenas dinheiro; estruturas disfuncionais obliteram o processo decisório.

A gestão da estrutura também é um processo. Não apenas os ajustes internos demandam atenção contínua, embora possam se intensificar em determinados momentos por razões diversas, mas a tendência de crescimento da estrutura extra organizacional, formando-se redes de organizações, requer mudanças significativas no trabalho gerencial - que passa a focar mais no relacionamento e na integração que na supervisão.

² Extraído de Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora. 2010.

Não há muitas metodologias e instrumentos de alinhamento e de otimização de estruturas; prevalecem altas doses de formalismo e empirismo na maior parte das intervenções. A metodologia de modelagem de estrutura demonstrada neste texto foi desenvolvida de forma alinhada à metodologia do Governo Matricial (embora possa ser adotada para redesenhar organizações que ainda não avançaram na gestão para resultados).

3.1. Arquitetura Organizacional

A questão metodológica mais geral é a concepção de uma arquitetura abrangente (um conjunto de princípios e padrões que orientam como as atividades devem se organizar para implementar uma estratégia) que capte o negócio (perspectiva funcional da estratégia) e a organização (perspectiva construcionista de elementos do modelo de gestão voltados à implementação da estratégia). Nesse sentido, é fundamental o atendimento ao princípio, segundo o qual quanto maior o grau de congruência ou alinhamento dos vários componentes da arquitetura organizacional, maior o desempenho da organização.

Em linha com essa função ponte (entre estratégia e plataforma implementadora) da arquitetura organizacional e com a abordagem do governo matricial, o objeto desta seção, possui quatro módulos: a) a construção da agenda estratégica, traduzida em unidades programáticas de resultados que contenham, de fato, uma definição objetiva dos resultados a serem alcançados; b) a definição das inter-relações (a plotagem dos nós) entre as unidades programáticas de resultado (programas, por exemplo) e a plataforma implementadora existente; c) a definição da arquitetura organizacional dos elementos da estratégia ou o modelo de gestão das redes de governança formadas pelos nós das suas organizações implementadoras; e, finalmente, d) a arquitetura organizacional propriamente dita das organizações implementadoras dos programas, a partir, por sua vez, do alinhamento de suas agendas de modo a incorporar sua contribuição na promoção dos

resultados e a definição de uma arquitetura que inclua uma estrutura condizente com a promoção dos resultados visados.

Tem-se, nesse caso, uma sobreposição (integradora) de arquiteturas, uma orgânica, fluida, virtual, em rede, vinculada aos elementos da estratégia e outra mais concreta, no sentido de que está fixamente associada a uma dada organização. Com efeito, uma das proposições centrais do governo matricial é que nenhuma das duas arquiteturas é capaz de, por si, gerar o alinhamento necessário para que os resultados programados aconteçam. A Figura 2 ilustra essa proposta e a arquitetura matricial.

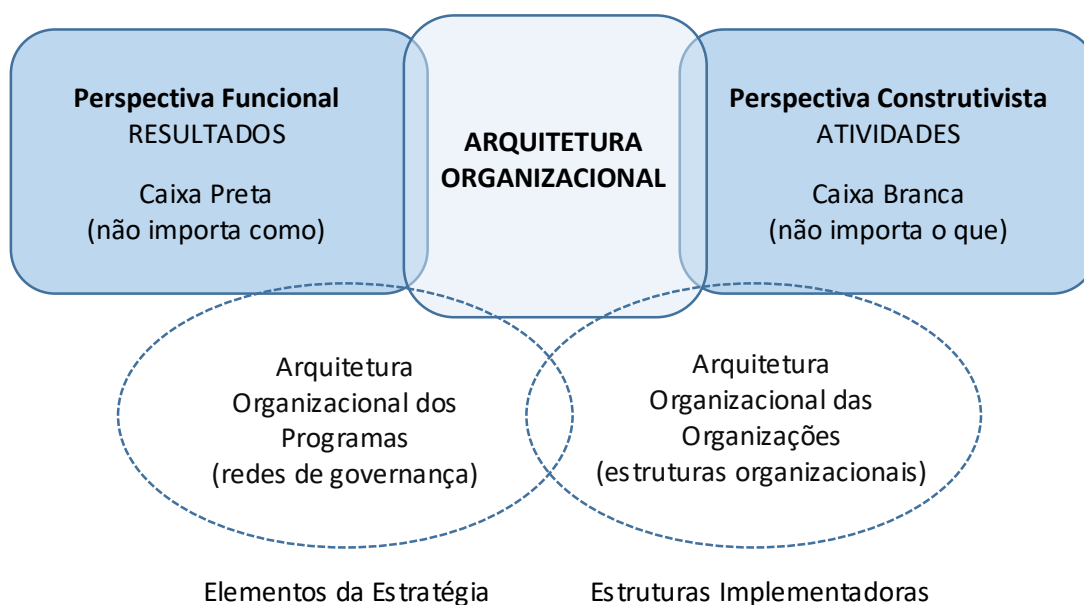


Figura 2: Arquitetura Matricial

Uma arquitetura organizacional adequada e coerente é aquela que proporciona um alinhamento entre a estratégia e seus elementos essenciais: estrutura, processos, pessoas e sistemas informacionais. Nesse caso, a estratégia é a variável ordenadora: estruturas, processos, quadros funcionais e recursos informacionais devem ser “formatados” para colocar em ação opções estratégicas específicas.

Assim, estratégias alinhadas com contextos de baixa complexidade, caracterizados pela previsibilidade e estabilidade de demandas e ofertas tecnológicas, alinham-se, por sua vez, com modelos de

gestão de feição mais burocrático-mecanicista. Há duas variáveis-chave que devem ser consideradas: porte e incerteza da tarefa. Organizações de grande porte estão mais sujeitas a burocratização. Por outro lado, ambientes estáveis proporcionam baixa incerteza da tarefa, que, nesse caso, impõe, em nome da eficiência, um desenho organizacional mais rígido e programável.

Com efeito, os modelos de gestão mecanicistas possuem as seguintes características:

- a estratégia é mais estável e reativa;
- o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais padronizado, menos ou pouco diferenciado;
- os processos de trabalho são mais rotinizados, programáveis, regulamentados e autônomos (circunscritos dentro da organização);
- as estruturas são mais rígidas, verticalizadas e reproduzem uma “separação entre mãos e cérebros” (uns pensam, outros executam; quem pensa não executa; quem executa não pensa), demarcando de forma muito contundente instâncias de decisão e planejamento/formulação (uma cúpula pensante) e instâncias de execução (uma base operacional);
- os quadros funcionais são mais fixos (mais empregados do quadro que colaboradores eventuais), as competências são pré definíveis e a capacitação é orientada por conhecimentos disponíveis “no mercado”;
- a cultura organizacional tende a destacar valores tais como disciplina, obediência e impessoalidade;
- a liderança emana mais da autoridade do cargo formal;
- a comunicação é mais formal e tende a seguir a hierarquia; e
- os sistemas de informação são centralizados e herméticos (caixa-preta). Um modelo de gestão com essas características proporciona maior eficiência em ambientes estáveis.

Já estratégias alinhadas com contextos de alta complexidade, caracterizados por incerteza, ambiguidade, pluralidade e instabilidade das demandas e ofertas tecnológicas, alinham-se, por sua vez, com modelos de gestão de feição mais orgânica.

Ambientes instáveis ou turbulentos proporcionam alta incerteza da tarefa, o que, nesse caso, impõe, em nome da efetividade (o impacto necessário a partir dos produtos necessários), um desenho organizacional mais flexível e capaz de se reprogramar para atender rapidamente às variações do contexto.

Com efeito, os modelos de gestão orgânicos possuem as seguintes características:

- estratégia mutante, emergente e proativa, voltada, inclusive, para a criação do futuro em bases autopoieticas (na qual a organização passa a modelar o ambiente mais que esse último modela a organização, dada a sua auto suficiência);
- o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais diversificado, mais ou muito diferenciado, podendo, no limite, ser totalmente customizado;
- os processos de trabalho são estruturados, mas menos rotinizados, menos programáveis e menos regulamentados, e sujeitos a constantes inovações e integrações laterais com organizações parceiras;
- as estruturas são mais flexíveis, horizontalizadas (menos níveis hierárquicos e eliminação de “intermediários” na média gerência) e buscam uma integração entre mãos e cérebros (a cúpula predominantemente pensante se envolve em questões operacionais e a base operacional pensa estrategicamente e ganha maior autonomia/*empowerment*);
- os quadros funcionais são mais variáveis (menos empregados do quadro e mais colaboradores eventuais e parceiros), algumas competências são predefinidas, mas há competências emergentes e conhecimentos gerados exclusivamente dentro da organização;
- a cultura organizacional tende a destacar valores tais como iniciativa, ousadia e sensibilidade;
- a liderança emana da capacidade de resolver problemas e lidar com pessoas e situações difíceis sob pressão;
- a comunicação é mais informal e multidirecional; e

- os sistemas informacionais são descentralizados e acessíveis a todos. Um modelo de gestão com essas características proporciona melhor capacidade de resposta em ambientes instáveis.

Dessa forma, o melhor modelo de gestão, o mais adequado, é aquele que promove a estratégia e, ao mesmo tempo, contém uma estratégia alinhada com o contexto. Modelos mecanicistas ou orgânicos não são bons nem maus *a priori*, sua adequação é sempre contingente, embora todas as organizações tenham traços de ambos (é muito usual que áreas como produção ou operações e área administrativa sejam mais mecanicistas ao passo que áreas de pesquisa, desenvolvimento e *marketing* sejam mais orgânicas). O Quadro 2 ilustra a necessidade de busca da congruência entre fatores externos e internos da modelagem organizacional.

Quadro 2: Características da Estrutura Organizacional

Contexto Estável (Estratégia rígida)	Contexto Instável (Estratégia Flexível)
Baixa rotatividade de altos dirigentes	Alta rotatividade de altos dirigentes
Linha intermediária mínima e com o mínimo de níveis hierárquicos	Linha intermediária verticalizada com vários níveis hierárquicos
Relação predominantemente contratual com a base operacional baseada em resultados	Relação hierárquica de supervisão e tutela com a base operacional mais pautada pelo refluxo de problemas operacionais
Poucas e enxutas unidades de suporte técnico/assessorias	Unidades de suporte técnico/assessorias robustas
Intensa articulação com segmentos externos portadores de interesse e apoiadores dos processos de formulação e supervisão de políticas	Baixa articulação com segmentos externos portadores de interesse e apoiadores dos processos de formulação e supervisão de políticas

Contexto Estável (Estratégia rígida)	Contexto Instável (Estratégia Flexível)
Alta flexibilidade (autonomia decisória e operacional) para incorporar rapidamente novas demandas e tecnologias; Regionalização e descentralização	Rigidez estrutural (padronização, concentração e centralização)
Alta permeabilidade e transparência perante o beneficiário e instituições de controle	Opacidade e insulamento perante beneficiários, exceto avanços no atendimento e TI
Alta capacidade relacional para formação de parcerias e integração de redes mais ou menos instáveis	Baixa capacidade relacional, com modelos de parcerias burocratizados (muitos modelos e pouca implementação e redes insipientes)
Prestação centralizada de serviços administrativos para as áreas fins (liberando-as para suas agendas finalísticas)	Sistemas administrativos centralizados e serviços descentralizados que drenam energia das áreas finalísticas
Alta flexibilidade (autonomia decisória e operacional) para incorporar rapidamente novas demandas e tecnologias Regionalização e descentralização	Rigidez estrutural (padronização, concentração e centralização)
Alta permeabilidade e transparência perante o beneficiário e instituições de controle	Opacidade e insulamento perante beneficiários, exceto avanços no atendimento e Tecnologia da Informação.

3.2. Compreendendo as Etapas da Modelagem da Estrutura

Um desenho estrutural tem cinco blocos lógicos, e cada um deles requer uma modelagem específica e uma “montagem final”. Os blocos lógicos são:

- cúpula, em que se inclui a estrutura de governança corporativa (as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização);
- núcleo operacional, o espaço em que os processos de trabalho finalísticos operam para produzir os resultados definidos pela estratégia;
- suporte administrativo, no qual se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais etc.) que serão aplicados nos processos finalísticos;
- suporte técnico-corporativo, que inclui os processos de definição de requisitos técnicos, desenvolvimento de produtos, planejamento corporativo e desenvolvimento institucional; e
- linha intermediária, a estrutura de coordenação que deve proporcionar integração horizontal (entre os processos finalísticos e entre esses e os de suporte) e vertical (entre o nível operacional, finalístico e de suporte e a cúpula).

A Figura 3 ilustra a inter-relação entre esses blocos a partir do Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional proposto por Mintzberg (1979). Para além das abordagens clássicas, Mintzberg (1979) foi pioneiro ao propor um entendimento e uma metodologia de concepção de estruturas a partir da sua abordagem configuracional (essencialmente tributária da visão do ajustamento estrutural ou congruência, segundo expressão própria).

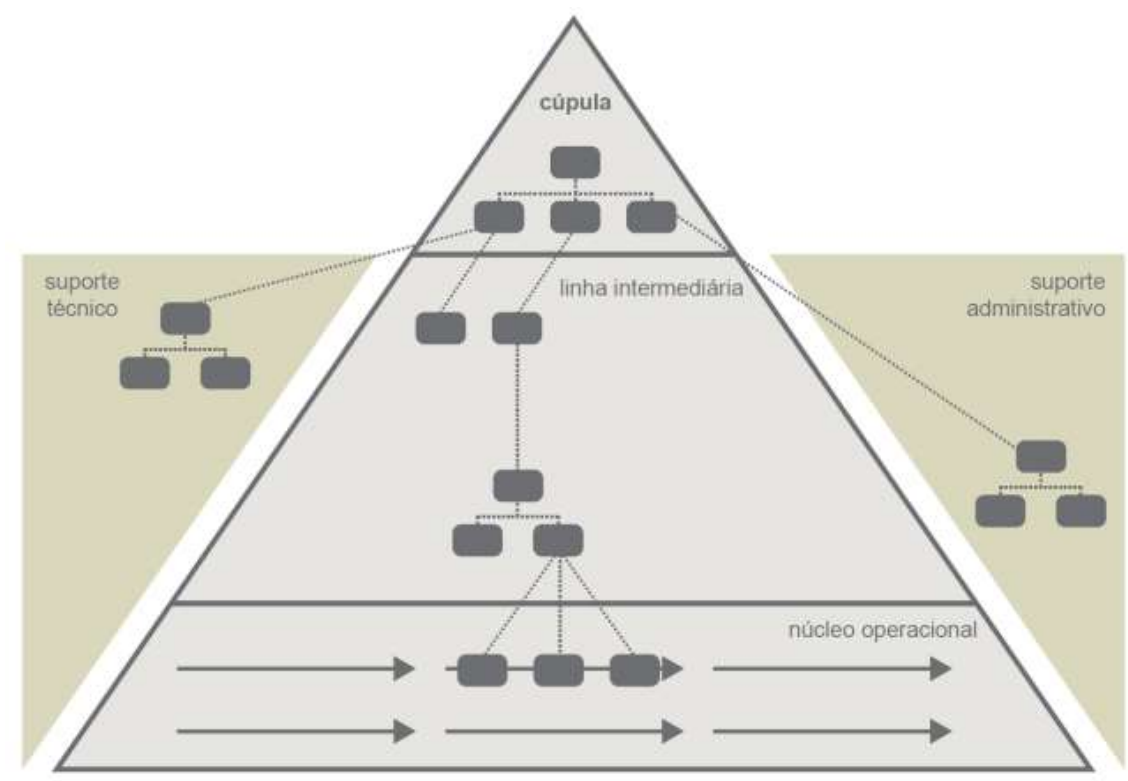


Figura 3: Modelo Genérico de Mintzberg

Mintzberg sugere que a coordenação dessas partes pode se dar de três maneiras básicas: por ajustamento/negociação recíproca (ou auto coordenação); por supervisão hierárquica (função clássica da estrutura organizacional); ou por padronização (dos insumos, do processo ou do produto). A estrutura eficiente é aquela que viabiliza, ao menor custo possível, o funcionamento do núcleo operacional vinculado a uma determinada estratégia. Nesse sentido, tendo em conta que o núcleo operacional representa a “produção” e que a cúpula representa o modelo de governança corporativa, um grande desafio é manter a funcionalidade e a minimização da linha intermediária (locus altamente sujeito à incidência de custos de transação).

As questões essenciais da modelagem organizacional são, nessa perspectiva: o “quanto” de supervisão hierárquica é necessário para articular as partes lógicas do desenho organizacional? Qual desenho proporciona a melhor supervisão/coordenação? Quais

devem ser as unidades organizacionais, e como essas unidades se agrupam hierarquicamente?

3.3. Modelando a Cúpula

A função da cúpula é coordenar as demais partes da estrutura e exercer a função de relações de fronteira, interagindo com o ambiente externo em nível institucional.

A definição do bloco cúpula é uma decorrência do modelo de governança corporativa, que, por sua vez, reflete os direitos de propriedade e os vínculos institucionais da organização.

Os modelos de governança são formados essencialmente por instâncias deliberativas (assembleias, conselhos, comitês, etc.) e executivas (dirigente principal e outros executivos dirigentes), mas podem incluir instâncias consultivas (comitês, fóruns, câmaras, grupos, redes, conselhos temáticos etc. sem poder deliberativo, mas que exercem influência nas deliberações porque podem balizá-las).

O próprio conceito predominante de governança corporativa já sugere a separação entre instâncias deliberativas (usualmente representadas direta ou indiretamente pelos detentores de direitos de propriedade, outros direitos ou fortes vínculos institucionais) e executivas (usualmente ocupadas por executivos com mandato) como meio de forjar uma relação contratual entre “proprietários”/detentores de direitos (que definem as linhas gerais das políticas da organização e deliberam sobre os resultados a serem alcançados) e gestores (que implementam essas políticas e perseguem os resultados definidos) com o propósito de assegurar que a organização está sendo gerida no interesse dos primeiros.

A estrutura de governança corporativa é essencialmente um mecanismo de controle (e, subsidiariamente, um mecanismo de participação e interlocução, a partir de instâncias consultivas). No entanto, mesmo quando há uma clara separação de funções deliberativas e executivas (na qual, por exemplo, a instância

deliberativa não se imiscui em questões operacionais, conferindo ampla autonomia executiva aos dirigentes, e, por outro lado, executivos não manobram as deliberações), há profundas implicações na função executiva, de alta direção, da cúpula.

Arranjos simples (tais como estruturas unitárias ou colegiado simples) podem restringir a legitimidade organizacional, mas simplificam o processo de deliberação, de prestação de contas da direção, e tendem a proporcionar maior agilidade no processo decisório organizacional.

Já a diferenciação e a hierarquização de estruturas deliberativas (assembleia, conselho de administração, conselho fiscal etc., a exemplo das sociedades anônimas) e consultivas podem aumentar a legitimidade da organização, mas torna os processos deliberativos, de prestação de contas mais morosos e complexos. Ainda que, em alguns casos (sociedades anônimas, fundações etc.), a legislação imponha certas estruturas de padrão de governança corporativa, é desejável um desenho simples.

Além das instâncias de governança corporativa, a definição das unidades organizacionais da cúpula inclui definições em relação à direção (áreas de responsabilidade ou um regime colegiado de direção executiva) e às unidades de *staff*/assessoria (que, na maior parte das vezes representam unidades que desempenham processos de suporte, mas tipicamente de linha, não de assessoria).

No que concerne à estrutura do corpo diretivo, é muito usual e desejável (pela correspondência em relação à estratégia) que o critério de departamentalização seja por área de resultado, mas podem ser aplicados outros critérios (produto, função, processo, conhecimento, região, temas, segmentos beneficiários e até processos de suporte).

Em relação aos adendos da estrutura diretiva, as unidades de *staff*, é importante que elas estejam restritas a funções típicas mínimas de assessoria, suporte corporativo e apoio de gabinete (secretaria executiva, chefe de gabinete, assistentes pessoais, assessoria de mídia, relações corporativas, relações legislativas etc.), deixando os

processos de suporte técnico e administrativo em unidades de linha (desonerando, portanto, as unidades decisórias centrais e impedindo a replicação de estruturas de linha nas unidades de assessoria).

Modelos de gestão mais mecanicistas tendem a apresentar uma estrutura de governança corporativa com as seguintes características:

- rígida separação deliberação-execução (que acaba reproduzindo a separação entre mãos e cérebros), motivada basicamente pela desconfiança;
- concentração de poder deliberativo numa determinada categoria de *stakeholder* (usualmente o acionista ou o órgão ao qual a organização se vincula);
- baixa representatividade institucional em instâncias consultivas, que tendem a ter um papel mais técnico; e
- concentração do poder executivo em uma posição hierárquica superior de executivo principal, ao qual se subordinam os demais dirigentes.

Modelos de gestão mais orgânicos tendem a apresentar uma estrutura de governança corporativa com as seguintes características:

- integração deliberação-execução, na qual os executivos da organização e, eventualmente, de organizações parceiras participam ativamente das formulações deliberadas, motivados basicamente pela cooperação e conjugação de interesses;
- exercício do poder deliberativo levando-se em conta interesses de distintas categorias de *stakeholder*;
- alta representatividade institucional em instâncias tanto deliberativas quanto consultivas, que tendem a ter um papel ativo de participação e interlocução; e
- compartilhamento do poder executivo pelos dirigentes da organização, formando uma instância executiva colegiada, cujo

dirigente máximo tem uma função de representação institucional.

3.4. Modelando o Núcleo Operacional

O núcleo operacional é o cerne da estrutura, constituindo a plataforma implementadora da estratégia. O ordenamento do núcleo operacional se dá a partir da identificação dos processos, que, ao informar o como ou os grandes conjuntos de ações necessárias à realização da estratégia, informa as principais áreas de resultado da organização.

A estrutura do núcleo operacional deve proporcionar, sobretudo, a integração horizontal, a coordenação e o controle entre e dentro dos processos de trabalho (embora a coordenação dentro de cada processo de trabalho também se dê por especificação do processo, do produto e das competências). Assim, o grau de complexidade/diferenciação estrutural do núcleo operacional está relacionado predominantemente aos seguintes fatores (definidores de critérios de departamentalização):

- diferenciação de produtos/ serviços/áreas de resultado;
- segmentos de beneficiários;
- regiões de atuação; e
- temas ou questões relevantes (vínculos institucionais, assuntos sensíveis que envolvem riscos, regulações governamentais etc.).

A questão essencial da modelagem do núcleo operacional é a definição da unidade responsável pela “entrega” do produto/serviço, se essa definição se pautará, *a priori*, pelo tipo de produto/serviço, pela região em que é entregue, pelo beneficiário, por questões relevantes ou por uma combinação desses critérios.

A departamentalização/diferenciação por processo ou produto (muito comum nas estruturas divisionárias das grandes organizações) é conveniente no caso de produtos/serviços padronizados e regulares, sem diferenciações e oscilações

significativas na demanda (em função de regiões, segmentos ou questões relevantes).

A departamentalização/diferenciação por conhecimento ou habilidades é conveniente nos casos em que o processo produtivo é intensivo em conhecimentos muito específicos.

A departamentalização/diferenciação por região e beneficiários é conveniente quando há grandes diferenças (políticas, econômicas, sociais, culturais, etc.) entre as diversas regiões e segmentos beneficiários para os quais os produtos/serviços são destinados e entregues, podendo implicar diferenciações de produtos, de arranjos logísticos de distribuição, de formas de intermediação, de divulgação, vendas e pós-vendas.

A departamentalização/diferenciação por temas ou questões, usualmente um critério supletivo de departamentalização (que se agrega matricialmente ou não a outro), é conveniente no caso da existência de riscos (de natureza ambiental, social, etc.) ou regulações governamentais que imponham padrões e práticas fiscalizatórias.

Uma estratégia de uma organização de pequeno porte baseada em um único produto padronizado, com tecnologia simples, para apenas um segmento de clientes e numa única região impõe poucos desafios à modelagem do núcleo operacional, usualmente sob uma única unidade de “produção” ou “operações”.

No limite, organizações de grande porte que desenvolvem estratégias complexas baseadas em produtos diferenciados, altamente intensivos em tecnologia, voltados a diferentes segmentos, em diferentes locais e sujeitas a inúmeros riscos e regulamentações, necessitarão de uma complexa estrutura no seu núcleo operacional, possivelmente combinando dois ou mais critérios de departamentalização de forma cruzada ou replicada ou formando uma estrutura celular, atomizada, holográfica ou em rede.

À medida que o grau de complexidade da estratégia impõe uma diferenciação, descentralização ou atomização do desenho

organizacional, maiores e mais complexas, maior é a necessidade de mecanismos integradores, tais como comitês, grupos ou forças-tarefa, equipes de projeto, gerentes integradores etc. A própria estrutura matricial é frequentemente utilizada como uma solução integradora, porque tanto pode implicar a criação de equipes de projeto *ad hoc* ou integrações ponto a ponto, formando uma rede de clientes internos. No limite, a integração da organização-rede, com suas partes/unidades altamente autônomas, se dá mais por ajustamento mútuo ou auto coordenação, do que por supervisão hierárquica, o que não impede, todavia, a existência de dispositivos integradores ou de uma “cabeça” integradora (muitas vezes sem a qual o núcleo operacional, já atomizado, se fragmenta).

Em todo caso, modelos de gestão mais mecanicistas utilizam com muita propriedade estruturas funcionais; modelos com características híbridas utilizam variantes da estrutura funcional (cuja rigidez e verticalidade são atenuadas por dispositivos integradores), incluindo-se a estrutura matricial e modelos orgânicos utilizam, no limite, estruturas celulares em rede. A Figura 4 ilustra esse movimento a partir de tipos de estrutura organizacional distintos.

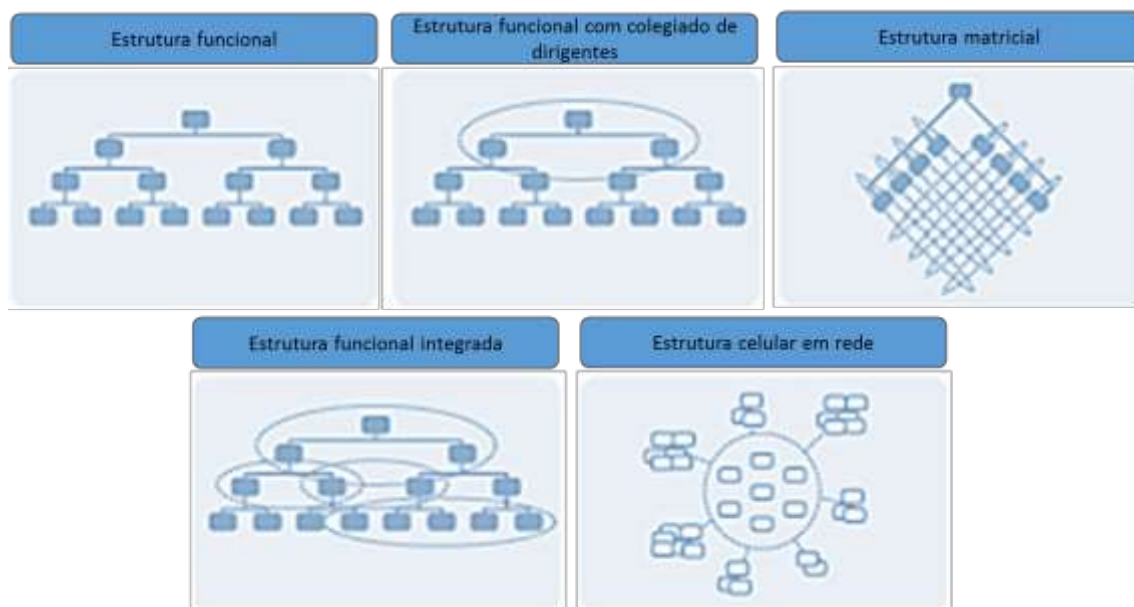


Figura 4: Os Tipos de Estrutura Organizacional

3.5. Modelando o Bloco Suporte

A função do bloco lógico suporte é viabilizar, prioritariamente, o trabalho do núcleo operacional, mas também da cúpula e da linha intermediária. Cabe à área de suporte administrativo gerir os recursos humanos, financeiros, materiais, logísticos etc. Já a função do suporte técnico é formular, normatizar e padronizar, planejar (desde os aspectos estratégicos até os operacionais) e controlar os processos organizacionais. A modelagem de ambas as áreas não é trivial, não implica a criação de uma unidade para cada área de suporte.

Quanto ao bloco suporte, há três principais considerações a serem feitas:

- primeiramente, há no bloco suporte atividades que se vinculam lógica e diretamente (não necessariamente de forma hierárquica): a) ao núcleo operacional (caso da gestão de logística, da padronização e normatização técnicas, da gestão de materiais, equipamentos e instalações etc.); b) à cúpula, porque têm escopo organizacional (caso do suporte jurídico, do desenvolvimento institucional, incluindo-se o planejamento, do desenvolvimento de novos produtos, das relações institucionais, do *marketing*, da gestão financeira etc.); e c) a ambos (caso da gestão de recursos humanos, da gestão do conhecimento, da gestão de recursos informacionais, entre outros, que possuem aspectos muito operacionais, de aplicação no núcleo operacional, e, ao mesmo tempo, possuem aspectos estratégicos, influenciando as decisões estratégicas);
- segundo, o fato de haver uma diversidade de funções de suporte (técnico e administrativo) não implica a necessária existência de uma unidade específica para cada função. Há funções de suporte que são “auto executadas” de forma direta pela cúpula (casos típicos de planejamento sem unidades de planejamento) ou pelo núcleo operacional (caso típico das áreas de produção, logística e engenharia em relação ao

- suporte técnico) ou são executadas de forma indireta sob contrato (caso típico das funções terceirizadas);
- terceiro, aplicam-se, às unidades que desempenham atividades de suporte técnico ou administrativo vinculadas ao núcleo operacional ou à cúpula, os mesmos possíveis critérios de departamentalização que se aplicam ao núcleo operacional. Ou seja, o suporte também pode estar organizado por produto (interno), processo, conhecimento/habilidade, região, segmento beneficiário, tema, etc.

3.6. Modelando a Linha Intermediária

Definidos os blocos lógicos (cúpula, núcleo operacional e suportes), a definição da linha intermediária constitui a fase de montagem e acabamento da estrutura, porque constitui a “cola” que une suas partes básicas. A rigor, a linha intermediária começa na parte de baixo da cúpula (as unidades de direção corporativa/organizacional) e termina na parte de cima do núcleo operacional (as unidades que entregam os produtos/serviços). Sua função essencial é integração lateral (coordenar as unidades do núcleo operacional e algumas unidades de suporte) e vertical (fazer a estratégia chegar à base e fazer a base chegar na estratégia).

Da linha intermediária para cima, a natureza do trabalho é predominantemente gerencial (se bem que, enquanto a cúpula exige mais competência estratégica, política e relacional, a linha intermediária requer também doses maciças de habilidades alocativas, interpessoais e informacionais), ao contrário do núcleo operacional e dos suportes, cuja natureza dos trabalhos é predominante, mas não exclusivamente técnica. É na linha intermediária que será demandado em alto grau um portfólio mais abrangente de habilidades gerenciais e técnicas.

A linha intermediária representa também uma via de distribuição de poder (delegado da cúpula). A linha intermediária opera, em alguma extensão, a descentralização vertical (o grau de transferência de poder decisório para o núcleo operacional) e a

descentralização horizontal (o grau de transferência de poder decisório para as áreas de suporte).

A modelagem da linha intermediária nunca é trivial, devendo atender a alguns requisitos:

- primeiramente, deve ser mínima. No limite, o desenho ótimo eliminaria a linha intermediária porque, em princípio, a intermediação implica potenciais custos de transação e comportamentos oportunistas. O valor agregado da linha intermediária é a integração (horizontal e vertical), e há casos muito difíceis de serem avaliados objetivamente, em que os custos da integração superam seus benefícios;
- segundo, os critérios de departamentalização da linha intermediária devem seguir, de alguma forma, aqueles da cúpula e do núcleo operacional. É certo que há situações nas quais esses critérios podem discrepar tornando o desenho da linha intermediária tanto crítico quanto complexo. Uma situação na qual os blocos não colam, impondo um desenho excessivamente ruim à linha intermediária, pode ensejar o redesenho tanto da cúpula quanto do núcleo operacional, a partir da escolha de critérios de departamentalização mais afinados;
- terceiro, a definição de níveis hierárquicos e de graus adequados de amplitude de comando é altamente variável e dependente da natureza da organização, da cultura organizacional, da tarefa e do personograma (dos estilos gerenciais de cima, da cúpula; de baixo, do núcleo operacional; e da própria linha intermediária);
- quarto, a definição da linha intermediária deve considerar a distribuição espacial das partes que deve integrar, uma vez que poderão ser necessárias integrações físicas e logísticas entre unidades virtuais, localizadas remotamente ou formas de tele trabalho e colaborações à distância.

Por fim, a modelagem organizacional é um processo não apenas de formulação e implementação de novos arranjos, mas também de institucionalização de novos padrões de interação entre pessoas

numa dada organização, o que exige a desinstitucionalização das estruturas anteriores. Dessa forma, não apenas devem ser pensados como algo sujeito a implementações modulares, experimentações e redefinições ao longo do caminho, mas também, e sobretudo, como processos de transformação organizacionais nos quais não se alteram apenas as estruturas e que requerem que uma série de aspectos seja observada (dentre os quais se destacam a realocação de pessoas, a capacitação, inclusive e principalmente gerencial, e os incentivos para adesão à nova estrutura).

4. PB15 – Matrizes de Análise

Para fins de elaboração deste Produto 15 - PB15 da Frente Estrutura, as Matrizes de Análise tiveram como pressupostos e insumos as Alternativas I, II e III referentes às propostas de estrutura básica para a reorganização do atual Governo do Estado do Rio Grande do Norte, conforme apresentadas no PB13. No caso específico da Alternativa II, no decorrer das discussões havidas no âmbito do Governo desde a entrega do PB13, alguns ajustes foram feitos, no sentido de que fosse aperfeiçoada, resultando em uma proposta muito mais consistente com a situação vivida pelo Estado do Rio Grande do Norte, em decorrência da crise econômico-financeira que aflige todos os Estados da Federação, será esta Alternativa II ajustada que será considerada para fins de análise.

Além disso, foram considerados também os demais insumos gerados durante a etapa de estudos preparatórios e de redesenho da estrutura, consolidados nos PB04 à PB14, como representado na Figura 5, que se segue.

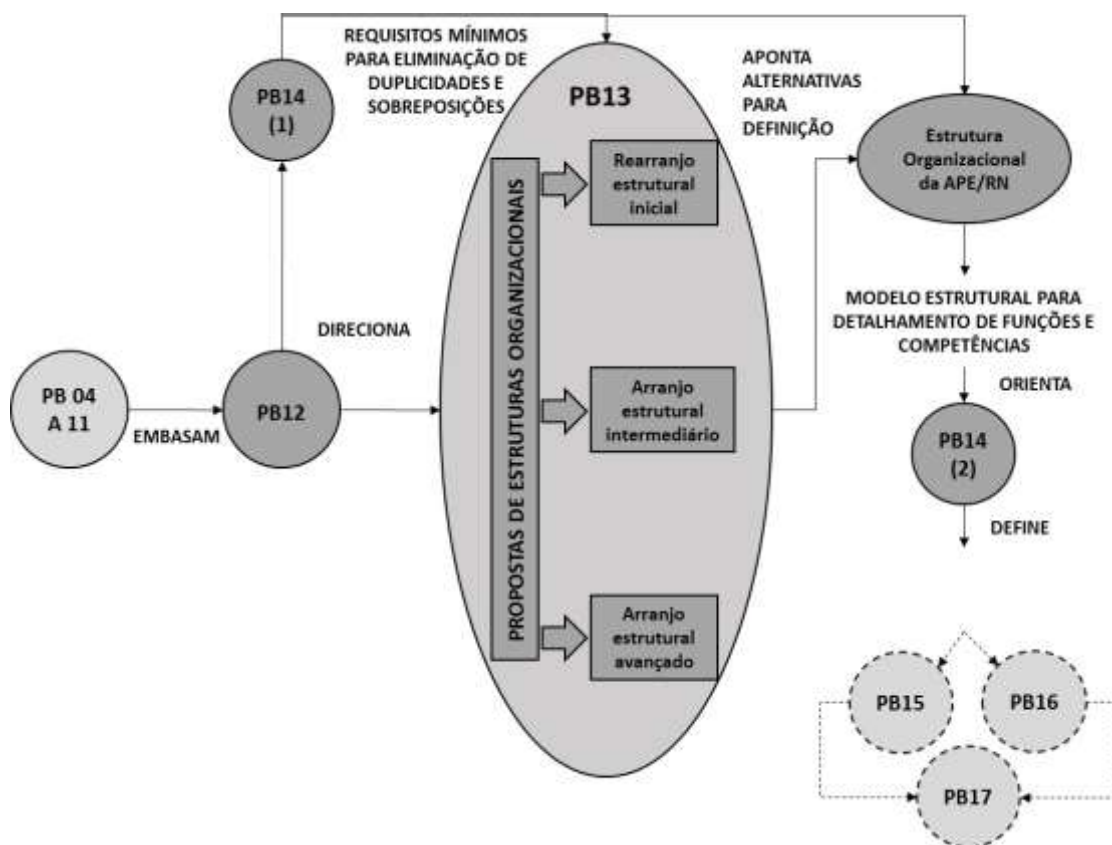


Figura 5: Modelo de inter-relacionamento entre os Produtos da Frente Estrutura³

As Alternativas de redesenho da estrutura básica da APE/RN constantes no PB13, com os ajustes na Alternativa II já mencionados, serão analisadas com base em um conjunto de critérios selecionados de modo a facilitar a avaliação dos fatores riscos e potencial de efetividade das propostas trabalhadas pela Consultoria. Os resultados destas avaliações deverão servir como subsídios à decisão do Governo sobre qual Alternativa de estrutura será factível no curto e no médio prazos, assim como qual a direção possível a ser tomada no futuro, para empreender avanços organizacionais mais amplos, complexos e com maior potencial de inovação.

³ Fonte: Matriz de Atividades/Termo de Referência do Projeto/Plano de Trabalho

O conjunto de critérios adotado será organizado em duas diferentes perspectivas analíticas, considerando as dimensões que serão tratadas neste Relatório:

- a primeira se refere à avaliação geral dos riscos e do potencial de efetividade das propostas de estrutura básica do Governo, considerando seus segmentos setoriais, secretarias e órgãos vinculados, conforme suas áreas de atuação. Para esta avaliação serão adotados parâmetros de variação de 1 a 3, de modo a comparar as duas dimensões agregadas de análise, quais sejam os riscos e o potencial de efetividade de cada proposta em relação a cada área setorial;
- a segunda se ocupa de uma perspectiva mais abrangente da análise dos riscos e do potencial de efetividade da implementação da estrutura básica do Governo, como um todo. Para tanto, adotou-se uma matriz multicritérios contendo um conjunto de critérios selecionados, sua inter-relação e o impacto que têm para cada Alternativa analisada. Nesta matriz, também, se analisam as dimensões de alinhamento e integração e os pressupostos de inovação de cada alternativa, considerando:
 - a aderência aos modelos estruturais multidimensionais que assumem a inter-relação entre as funções, processos e projetos; e
 - o potencial de avanços de seu modelo de gestão com base em fatores de inovação organizacional que facilitem a abordagem sistêmica e a organicidade do modelo de funcionamento, de modo a permitir as diferentes segmentações do trabalho organizacional, além da sua verticalização e funcionalização, quer pela sua transversalidade, quer pela sua horizontalização. Isto inclui uma comparação entre as Alternativas quanto à permeabilidade à adoção de soluções estruturais mais avançadas que possam incluir as dimensões de projetos e de processos.

Estas duas perspectivas de avaliação dos riscos e do potencial de efetividade das Alternativas serão apresentadas em quadros analíticos específicos, conforme serão organizados e integrados os critérios adotados para comparar as propostas de estruturas organizacionais apresentadas no PB13, observado o ajuste feito no decorrer do Projeto na Alternativa II.

4.1. Conceitos essenciais

Nesta subseção serão apresentados os conceitos essenciais que embasaram a avaliação dos riscos e da efetividade das Alternativas de redesenho da estrutura organizacional básica da APE/RN, constante deste Produto.

4.1.1. Avaliação de Riscos

Avaliação de Riscos⁴, *stricto sensu*, é o estudo que utiliza técnicas experimentais e/ou modelos matemáticos com a finalidade de prever quantitativamente as frequências de ocorrências e as respectivas consequências do potencial de risco de determinadas atividades.

Aplicada à dimensão organizacional, depende da definição das ocorrências que se quer evitar ou que se necessita administrar na implementação de uma estrutura organizacional. Desse modo, em se tratando da Administração Pública – AP, é preciso perceber que variáveis de risco são relevantes para que haja seu controle, por exemplo, quando da implementação de uma estrutura organizacional, de um modelo de gestão ou de novos mecanismos de coordenação do trabalho.

⁴BROWN, Anthony E.P. Boletim Técnico do GSI / NUTAU / USP, Ano III / No 01, janeiro-fevereiro/98 Análise de Risco

Segundo o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos⁵ (Ribeiro e Marques, 2013):

“o gerenciamento de riscos é fundamental para o sucesso no cumprimento da missão da organização pública em entregar serviços de qualidade para o cidadão. O gerenciamento de riscos pode ajudar as organizações a melhorar a eficiência, eficácia e efetividade de diversas formas, como por exemplo: - melhoria na entrega de serviços ao cidadão; - melhor utilização de recursos; - melhor planejamento e melhor gerenciamento de programas e projetos. Tanto cidadãos quanto a sociedade perdem tempo e dinheiro, se programas de governo e serviços públicos associados não são entregues de forma adequada e em tempo hábil. O bom gerenciamento de riscos contribui também para aumentar a confiança do cidadão:

(a) na capacidade do Governo de entregar os serviços prometidos;

(b) no sistema de governança; e

(c) na utilização adequada dos recursos públicos.

A reputação das organizações governamentais nas diversas esferas sofre quando seus programas, projetos e serviços não atendem às expectativas de seus públicos alvos. Um relatório do “Cabinet Office” do Governo do Reino Unido exemplifica esta preocupação por ocasião da criação do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo Britânico, quando determina que os objetivos do programa devam gerar:

⁵ RIBEIRO, Pedro C. e MARQUES, Geraldo L. Marques. Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos. Estudo realizado para o Programa GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília - Março/2013.

- *menos surpresas para os cidadãos e para o próprio Governo;*
- *menor custo resultante de falhas em antecipar riscos;*
- *melhor clareza de responsabilidades pelo gerenciamento dos riscos no Governo.*

Em resumo, um bom gerenciamento de riscos resulta em:

- *melhor chance de entrega de serviços no prazo, no custo e na qualidade esperada;*
- *redução de surpresas, crises e “apagar incêndios”;*
- *aumento de chances de sucesso de Programas e Projetos governamentais;*
- *maior transparência”.*

Neste contexto, os autores consideram riscos como eventos ou condições incertas, que caso ocorram, podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos (por exemplo: objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo e imagem) de programas, projetos ou serviços a serem entregues à sociedade.

Em termos gerais⁶ podemos classificar os riscos com base na origem dos eventos (externos ou internos):

“Riscos Externos: são os riscos associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim ações podem ser tomadas quando necessário. Por exemplo: Não podemos controlar a incidência de raios, mas podemos instalar para raios.

⁶ RIBEIRO, Pedro C. e MARQUES, Geraldo L. Marques. Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos. Estudo realizado para o Programa GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília - março/2013.

Riscos Internos: são os riscos associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia. A organização pode e deve agir diretamente de forma proativa.

Riscos Externos e Internos podem resultar em:

- Falha na entrega de Programas e Projetos: Riscos que podem resultar em falha na entrega do programa ou projeto no escopo, prazo, custo e qualidade especificados;

- Falha no produto/serviço: Riscos que podem resultar na falha na entrega do serviço para o usuário/cidadão nos termos e condições esperadas/contratadas. ”

Em 2014, o TCU publicou “O Referencial Básico para a Governança”⁷ onde conceitua risco como:

“o efeito da incerteza sobre os objetivos da organização (ABNT, 2009b). Abrange eventos positivos, com o potencial de agregar valor, e negativos, com o potencial de destruir valor. Para sua avaliação é necessário a implementação de uma estrutura ou de um sistema de controle interno estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: (1) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; (2) cumprimento das obrigações de accountability; (3) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; (4) salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e dano.”

⁷ TCU. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

4.1.2. Avaliação da efetividade organizacional

Mais complexa do que a avaliação de risco, a avaliação da efetividade organizacional depende de múltiplas abordagens, conforme metodologia, contexto e tipo de organização a que se refere o sistema de mensuração que se deseja aplicar. Um modelo de compreensão dos riscos corporativos pode abranger uma análise sobre alguns fatores como: processos críticos, governança, organização e pessoas, sistemas de controle e comunicação. Como o estudo da literatura demonstra, mais adiante, um modelo aplicável à avaliação do potencial de efetividade de uma estrutura organizacional foge às abordagens apresentadas, sobretudo por tratar-se de uma avaliação centrada na etapa que antecede a avaliação das variáveis relativas ao funcionamento da estrutura. Esta etapa se refere à avaliação do potencial de efetividade da implementação de uma estrutura organizacional, antes de mudanças no seu modelo de funcionamento sejam implementadas.

“A literatura tem mostrado que efetividade organizacional é um construto complexo⁸, relativo a diferentes domínios de atividades organizacionais e que comporta múltiplas abordagens ou modelos (Bertucci; Moraes, 2003; Cameron, 1986b). Cameron (1986b) atribuiu essa variedade de abordagens e falta de integração das teorias ao fato de os critérios que definem efetividade organizacional serem resultantes de valores e preferências individuais (julgamentos de valor) e ainda pelo fato de que os indivíduos avaliam efetividade com os critérios que encontram disponíveis ou identificam mais facilmente. Cameron (1986b) e Martins (1999) criticaram os critérios representativos de efetividade que não se relacionavam com o desempenho

⁸ FERNANDES, M. N. *et al.* Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do construto. Artigo publicado na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Volume 7, Número 2, julho-dezembro 2007. Hospedada no Portal de Periódicos da UFSC.

organizacional, ressaltando que isso descaracterizaria o único acordo existente sobre o assunto: a relação da efetividade com o desempenho da organização. Para Moraes (2004), a relação de efetividade com indicadores organizacionais de desempenho (produtividade, eficiência, desempenho, dentre outros) ocorre devido ao fato de que todos esses indicadores buscam evidenciar a necessidade de sobrevivência das organizações. Em função da falta de consenso quanto à definição e aos critérios múltiplos de efetividade organizacional, surgiram várias conceituações para o construto (Cameron, 1986a).

Partindo do pressuposto, Campbell (1977, p.36) definiu efetividade como “o grau no qual cada um dos objetivos finais da organização é realizado sob certas restrições”. Já Katz e Kahn (1978) definiram efetividade como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado por uma combinação de eficiência da organização como um sistema e seu êxito em obter os insumos de que necessita em condições vantajosas. Os autores também distinguiram efetividade em curto prazo associada à obtenção de lucros (critério interno) e efetividade em longo prazo relacionada ao armazenamento, crescimento, sobrevivência e controle do meio ambiente (critério externo). Pfeffer e Salancik (1978), dentro do modelo denominado 'Ecologia das Populações', definiram efetividade como um padrão externo de referência que indica quão bem a organização atende às demandas dos grupos que dela participam. Carvalho e Gomes (2000) definiram efetividade como o grau em que a organização realiza os seus objetivos, sem afetar os seus recursos e sem submeter os seus membros a um esforço excessivo. A efetividade pode ser representada

pele alcance de objetivos ou o progresso no seu alcance”⁹.

“Efetividade¹⁰... se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente. Hannan e Freeman (1977) identificaram pelo menos três diferentes significados que têm sido atribuídos ao conceito de efetividade. No primeiro, efetividade é avaliada em termos da capacidade de sobrevivência demonstrada pela uma organização - que é considerada efetiva se gerenciada de forma a manter um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. A segunda ênfase é estabelecida a partir da capacidade da organização de atingir determinados objetivos previamente estabelecidos. No terceiro caso, a ênfase reside na capacidade de adaptação da organização, demonstrada por sua capacidade de ajustar-se às mudanças externas e adequar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais, sob variadas circunstâncias ambientais - e esse é seu termômetro de efetividade”.

⁹ MASO, Luciano. Competências essenciais para obtenção da efetividade organizacional... Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

¹⁰ BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Avaliação de um modelo de efetividade organizacional no contexto das estratégias gerenciais utilizadas, da capacidade de percepção ambiental dos gestores e da organização do processo de trabalho - PUCMINAS. Artigo publicado pela ANPAD/ 2003.

4.1.3. Modelo de avaliação de riscos e do potencial de efetividade de uma estrutura organizacional

Constatando-se que existem pouquíssimos trabalhos que tratem da avaliação de riscos e do potencial de efetividade de uma estrutura organizacional no âmbito da Administração Pública, estabelecer matrizes de análise para cada uma das avaliações significa identificar, previamente, sob quais variáveis e critérios um objeto organizacional será analisado e qual será o fundamento dessa análise.

De antemão foi estabelecido que o objeto organizacional a ser avaliado deveria referir-se às propostas de estruturas básicas para a APE/RN apresentadas no PB13, com os ajustes feitos na Alternativa II.

Relativamente às variáveis, também, foi estabelecido no Plano de Trabalho da Frente Estrutura que devem referir-se aos riscos e ao potencial de efetividade de uma estrutura organizacional, mediante as quais o desafio é a sua implementação.

O objetivo das análises e da avaliação destes fatores está desdobrado em duas perspectivas:

- avaliar riscos e potencial de efetividade de cada alternativa em relação a cada uma das atuais Secretarias e entidades vinculadas que compõem a estrutura básica do Governo; e
- com base nestas avaliações, construir matrizes que sirvam de apoio à decisão para escolha da alternativa que será implementada pelo Governo do Estado.

Assim, com intuito de facilitar tais análises será adotado um modelo em que serão considerados critérios para avaliar riscos e o potencial de efetividade das alternativas propostas que podem apontar maior ou menor vantagem de uma alternativa sobre as demais para a decisão sobre qual delas poderá ser implementada pela APE/RN, segundo seu gestor maior, o Governador.

As matrizes contemplam as duas dimensões de critérios: riscos e potencial de efetividade das estruturas propostas, de acordo com os conceitos apresentados nos itens 4.1.1 e 4.1.2, a partir dos quais

se constrói o modelo de análise para atender ao objetivo em suas duas perspectivas.

Para fins deste modelo a Matriz de Análise e Avaliação de Riscos considera:

- Riscos = que variáveis aumentarão ou diminuirão as chances de implantação / implementação de cada alternativa proposta (variando de 1 a 3, sendo 1 risco baixo e 3 risco alto).

A Matriz de Análise e Avaliação do Potencial de Efetividade considera:

- Efetividade = que variáveis impulsionarão ou dificultarão o alcance da estratégia e dos resultados pretendidos por meio de cada alternativa proposta (variando de 1 a 3, sendo 1 efetividade baixa e 3, efetividade alta)

As variáveis escolhidas serão consolidadas em dois conjuntos de critérios de análise e avaliação, quais sejam:

- Critérios para análise e avaliação de riscos:
 - Custos: considera o aumento ou decréscimo dos custos relativos à estrutura de cargos gerenciais e à segmentação da estrutura central por meio da criação de novas unidades organizacionais ou da replicação de unidades existentes.
 - Governança: segundo o Banco Mundial, em seu documento Governance and Development, de 1992, é a capacidade de exercer autoridade, controle e de administrar a máquina pública, ou seja, a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções. Tem a ver com o poder que o governo tem mediante articulação com outras instâncias internas e externas;
 - Governabilidade: são as condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses (Santos, 1997, p. 342). O termo

governabilidade refere-se à arquitetura institucional está basicamente ligado à performance dos atores e sua capacidade no exercício da autoridade política. (*apud* Santos, 1997, p. 342).

- Resultados de eficiência: dizem respeito à quanto a estrutura favorece o alcance de resultados dependentes da organização, distribuição e dimensionamentos dos processos de trabalho e a administração dos recursos necessários à prestação de serviços públicos;
 - Resultados de eficácia: dizem respeito a quanto uma estrutura pode favorecer o alcance de resultados, relativos ao modelo de relacionamento com o cidadão e a sociedade, em que se privilegia o atendimento dos requisitos dos serviços públicos para o cidadão;
 - Impactos: referem-se aos impactos provocados pelas mudanças do modelo organizacional, por meio de alterações na estrutura de divisão e organização do trabalho, resultando em modelos de gestão de diferentes naturezas.
- Critérios para análise e avaliação do potencial de efetividade:
- Modelo de gestão: conforme tratado nos PB 12 a 14 refere-se à forma como o trabalho é compreendido, dividido, distribuído e coordenado em uma organização. Pode resultar em maior ou menor descentralização do processo decisório, maior ou menor concentração dos processos de trabalho em uma mesma unidade organizacional e em maior ou menor diferenciação da segmentação e organização do trabalho;
 - Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade: na AP, a formalização de estruturas de primeiro nível depende de aprovação legislativa e deve atender requisitos de legalidade. Também, dependem de legitimação da sociedade que deve reconhecer o papel que exercem como prestadoras de serviços públicos. Por último, se justificam

quando são úteis ao cidadão que reconhece a necessidade de que o Estado se organize para prestar serviços públicos custeados pelo contribuinte;

- Resultados de efetividade: referem-se aos impactos da ação, do trabalho organizacional, na sua clientela e explicita a função da estrutura como solução para o atendimento das necessidades do cidadão, em médio e longo prazos;
- Prontidão estratégica: refere-se à capacidade da estrutura de dimensionar espaços voltados para a gestão dos resultados estratégicos para o cidadão, cuja prontidão exige soluções estruturais mais dinâmicas, com baixa verticalização e capacitada para alcançar metas e resultados passíveis de mensuração;
- Foco no cidadão: refere-se à estrutura como solução à melhor prestação de serviços públicos e não como empecilho ou dificultadora do acesso do cidadão aos serviços públicos, por meio da hierarquização e centralização das decisões e da burocratização dos processos e da organização.

Mediante o escopo, conceitos e modelo discutidos anteriormente, apresenta-se na próxima subseção as análises e matrizes de avaliação que consubstanciam o PB15 da Frente Estrutura.

4.2. Análises e Matrizes de Avaliação

Conforme escopo das atividades do Projeto, este Produto será apresentado sob a forma de matrizes que abordarão as análises e avaliações decorrentes dos riscos e do potencial de efetividade da implementação das alternativas de estruturas básicas propostas no PB13. Estas matrizes devem servir de apoio ao processo decisório da instância superior de Governo relativamente a qual alternativa deverá ser implementada.

Para cada uma, segundo os critérios definidos, serão apresentadas as perspectivas de análise e avaliação de riscos e do potencial de efetividade.

4.2.1. Análise e avaliação das Alternativas propostas para os órgãos e entidades a partir da situação atual¹¹

Nesta subseção inicia-se por apresentar o organograma que retrata a estrutura básica vigente do Governo do Estado do Rio Grande do Norte e os organogramas referentes às alternativas propostas de alteração desta arquitetura organizacional. A seguir, são feitas algumas comparações entre a estrutura atual e as alternativas de redesenho supramencionadas, com os reajustes feitos na Alternativa II, especificando as alterações gerais, a partir das quais serão formuladas as matrizes de análise que compõem este Relatório.

¹¹ Considerou-se como situação atual a estrutura do Governo do Estado oficialmente vigente na data de construção das Alternativas constantes do PB13, extraída do *site* do Governo do Estado:

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

Governança Inovadora

Estado do Rio Grande do Norte
Estrutura Atual

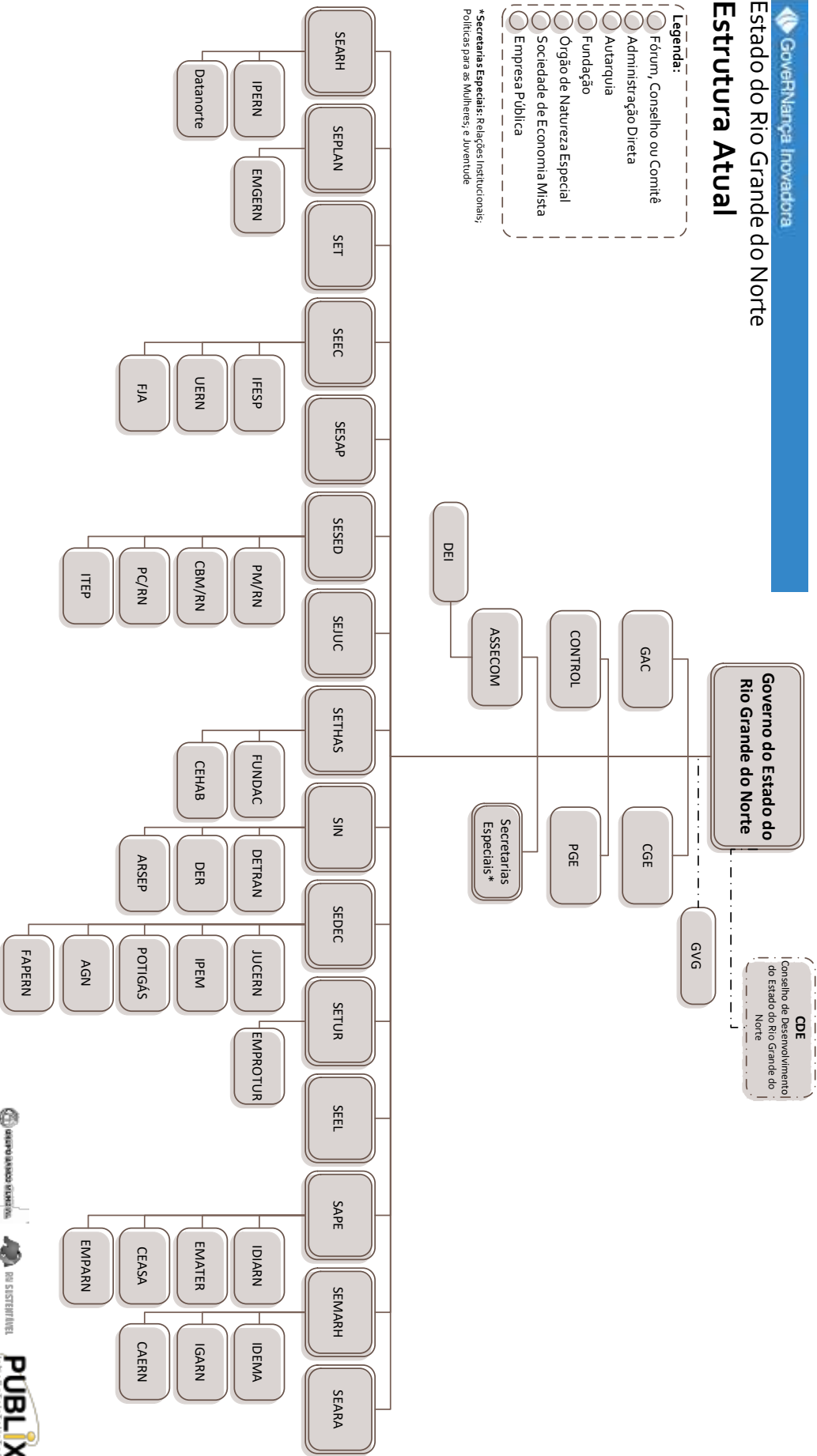


Figura 6: Organograma atual do Estado do Rio Grande do Norte

Governança Inovadora
 Estado do Rio Grande do Norte
Estrutura Alternativa I à atual

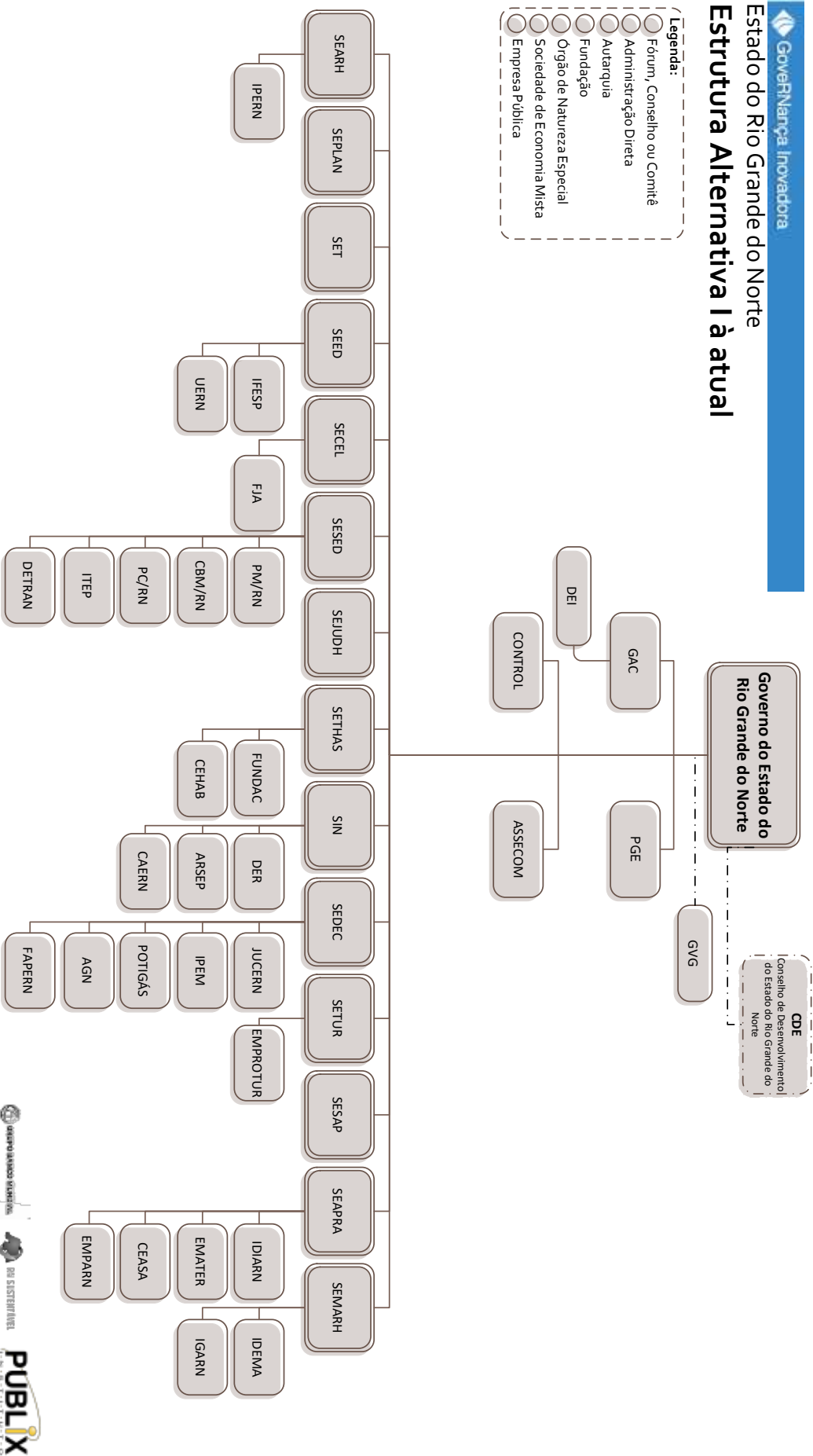


Figura 7: Organograma - Alternativa I de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte

www.institutopublic.com.br
www.governancainovadora.seplan.rn.gov.br

Governança Inovadora

Estado do Rio Grande do Norte
Estrutura Alternativa II à atual

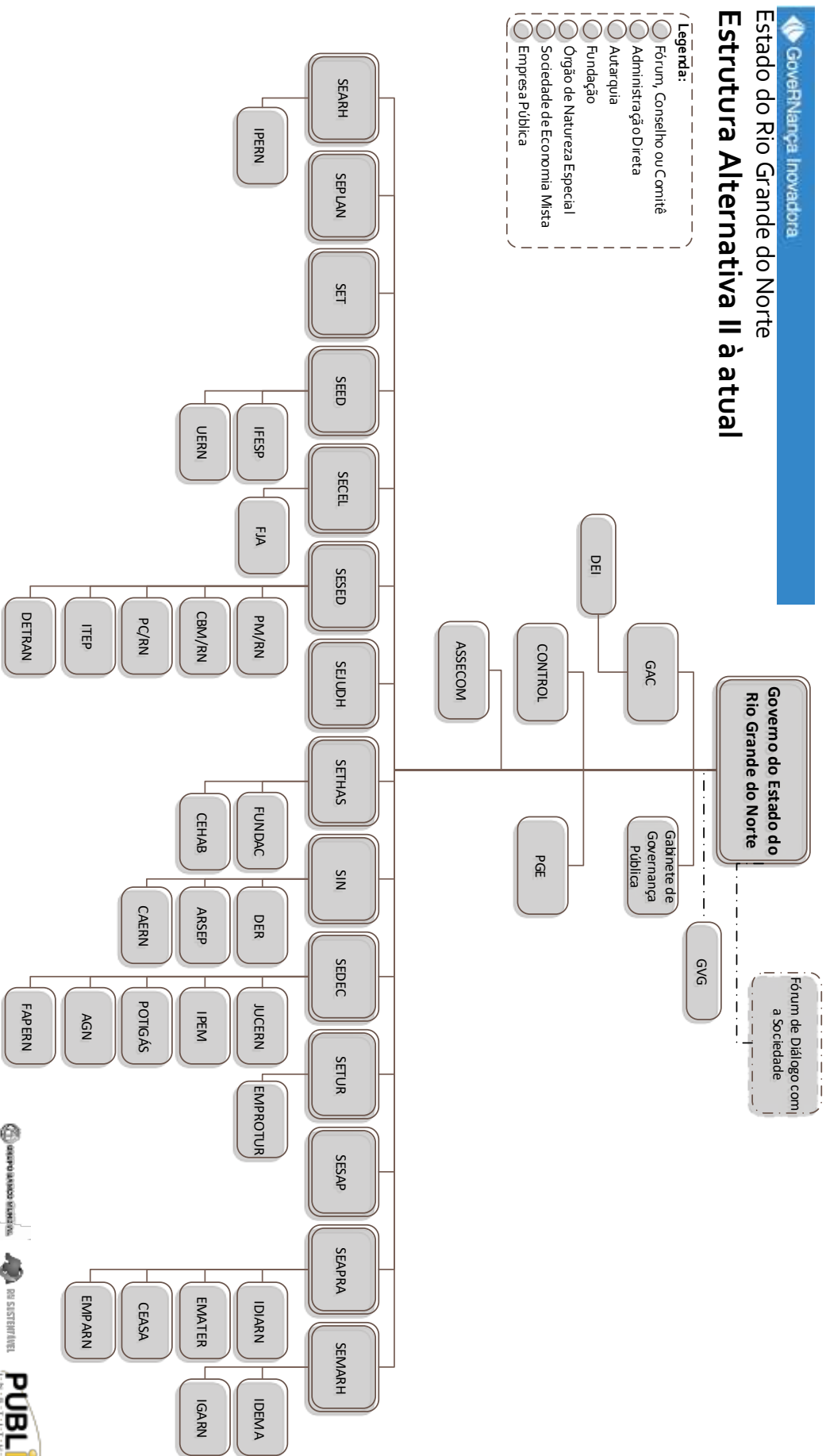


Figura 8: Organograma - Alternativa II (original) de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte

www.institutopublicx.com.br

www.governancainovadora.seplan.rn.gov.br

Governança Inovadora

Estado do Rio Grande do Norte

Estrutura Alternativa II ajustada à atual

- Legenda:
- Fórum, Conselho ou Comitê
 - Administração Direta
 - Autarquia
 - Fundação
 - Órgão de Natureza Especial
 - Sociedade de Economia Mista
 - Empresa Pública
 - Em extinção

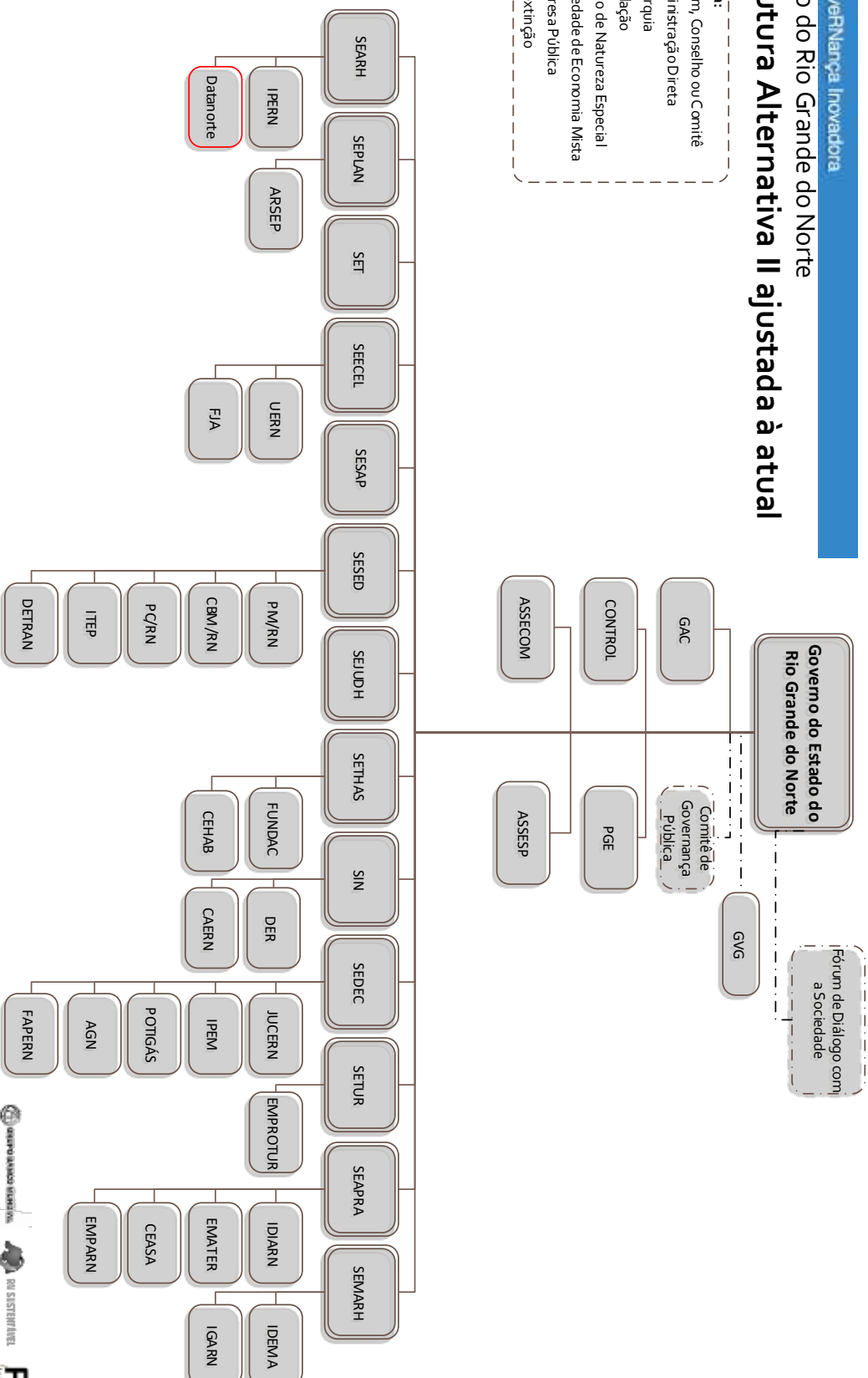


Figura 9: Organograma - Alternativa II ajustada de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte

www.institutopublic.com.br

www.governancainovadora.seplan.rn.gov.br

Governança Inovadora

Estado do Rio Grande do Norte

Estrutura Alternativa III à atual

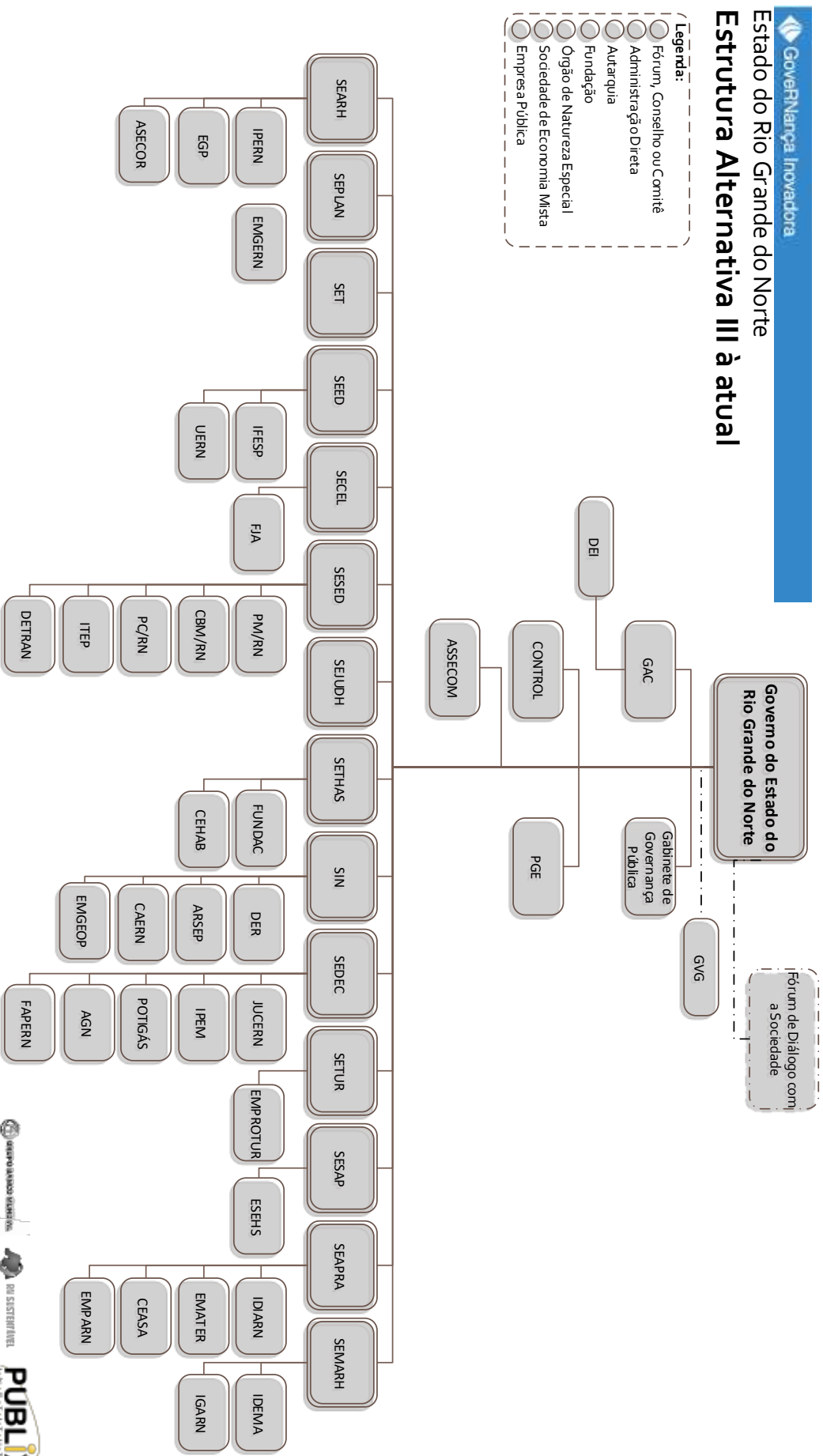


Figura 10: Organograma - Alternativa III de redesenho da Estrutura do Estado do Rio Grande do Norte

Os Quadros a seguir apresentados demonstram as diferenças das Alternativas I, II Ajustada e III em relação à estrutura do Governo do Estado vigente na data em que foram propostas (setembro de 2016).



Quadro 3: Comparativo entre a estrutura atual do Governo do Estado do Rio Grande do Norte e as Alternativas de estrutura propostas

Legenda:  Unidade mantida sem alteração no 1º nível  Unidade com alteração ou extinta  Unidade nova

COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Colégio Superior		Colégio Superior		Colégio Superior		Colégio Superior	
Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE	1	Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE	1	É extinto (parte das atribuições e funções são incorporadas no FDS e no CGP)	0	Extinção (parte das atribuições e funções são incorporadas no FDS e no CGP)	0
				Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS (governança externa)	1	Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS	1
Administração Direta	30	Administração Direta	26	Administração Direta	24	Administração Direta	26
<i>Governadoria</i>	<i>7</i>	<i>Governadoria</i>	<i>6</i>	<i>Governadoria</i>	<i>6</i>	<i>Governadoria</i>	<i>7</i>
Vice-Governadoria	1	Vice-Governadoria	1	Vice-Governadoria	1	Vice-Governadoria	1
Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM	1	Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM (desvinculação do DEI que vai para o GAC)	1	Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM (desvinculação do DEI que passa para o GAC como uma Coordenadoria)	1	Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM (desvinculação do DEI que vai para o GAC)	1
Consultoria Geral do Estado - CGE	1	Incorporação à PGE	0	Incorporação à PGE	0	Incorporação à PGE	0
Controladoria Geral do Estado - CONTROL	1	Controladoria Geral do Estado - CONTROL	1	Controladoria Geral do Estado - CONTROL	1	Controladoria Geral do Estado - CONTROL	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE	1	Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE	1	Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE (deixou de fazer parte do Poder Executivo por força de decisão do Supremo Tribunal Federal que reconheceu as DPGE como órgão autônomo, nos termos da Constituição Federal.	0	Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE	1
Gabinete Civil do Governo do RN	1	Gabinete Civil do Governo do RN - GAC (vinculação do DEI)	1	Gabinete Civil do Governo do RN - GAC (absorção do DEI como Coordenadoria)	1	Gabinete Civil do Governo do RN - GAC (vinculação do DEI)	1
				Comitê de Governança Pública - CGP (governança interna)	1	Gabinete de Governança Pública - GGP	1
Procuradoria-Geral do Estado - PGE	1	Procuradoria-Geral do Estado - PGE (incorporação das funções da CGE)	1	Procuradoria-Geral do Estado - PGE (incorporação das funções da CGE)	1	Procuradoria-Geral do Estado - PGE (incorporação das funções da CGE)	1
Secretarias		Secretarias		Secretarias		Secretarias	
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN	15	Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN (extinção da vinculada EMGERN)	14	Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN (extinção da vinculada EMGERN)	13	Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN (extinção da vinculada EMGERN)	14
Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH	1	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH (extinção da vinculada DATANORTE)	1	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH (manutenção da vinculada DATANORTE na condição de empresa em extinção)	1	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH (extinção da vinculada DATANORTE e vinculação das novas autarquias ASECOR e EGP)	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC	1	Fica com as atribuições e funções da Educação Estadual como SEED (incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL)	1	A SEEC passa a ser SECEL (incorporação das atribuições e funções da SEEL)	0	Fica com as atribuições e funções da Educação Estadual como SEED (incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL)	1
Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer - SEEL	1	Incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL.	0	A SEEL e extinta, passando suas atribuições para a SECEL	0	Incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL	0
		Secretaria de Estado da Educação - SEED (resultante da renomeação da SEEC, da passagem dos assuntos da Cultura para a SECEL e da desvinculação da FJA)	1		0	Secretaria de Estado da Educação - SEED (resultante da renomeação da SEEC, da passagem dos assuntos da Cultura para a SECEL e da desvinculação da FJA)	1
		Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL (resultante da incorporação dos assuntos da cultura - que deixam de ser responsabilidade da SEEC - e da vinculação da FJA)	1	Secretaria de Estado da Educação, Cultura, Esporte e Lazer - SECEL, resultado da incorporação pela SEEC das atribuições da SEEL.	1	Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL (resultante da incorporação dos assuntos da cultura - que deixam de ser responsabilidade da SEEC - e da vinculação da FJA)	1
Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN	1	Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN (desvinculação do DETRAN e vinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN (desvinculação do DETRAN e vinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN (desvinculação do DETRAN, vinculação da CAERN e da nova empresa pública - EMGEOP)	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC	1	Alteração de atribuições e funções (remanejamento das atribuições e funções da Central do Cidadão para a SETHAS, renomeação como SEJUDH e incorporação das atribuições e funções da SPM e SEJURN)		Alteração de atribuições e funções (remanejamento das atribuições e funções da Central do Cidadão para a SETHAS, renomeação como SEJUDH e incorporação das atribuições e funções da SPM e SEJURN)		Alteração de atribuições e funções (remanejamento das atribuições e funções da Central do Cidadão para a SETHAS, renomeação como SEJUDH e incorporação das atribuições e funções da SPM e SEJURN)	
		Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH (resultante da renomeação da SEJUC, dada a passagem das atribuições e funções referentes à Central do Cidadão para a SETHAS, e da incorporação da SPM e SEJURN)	1	Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH (resultante da renomeação da SEJUC, dada a passagem das atribuições e funções referentes à Central do Cidadão para a SETHAS, e da incorporação da SPM e SEJURN)	1	Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH (resultante da renomeação da SEJUC, dada a passagem das atribuições e funções referentes à Central do Cidadão para a SETHAS, e da incorporação da SPM e SEJURN)	1
Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	1	Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	1	Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	1	Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP (vinculação da empresa pública - ESEHS proposta para ser criada)	1
Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED	1	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED (passa a ter o DETRAN como unidade vinculada)	1	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED (passa a ter o DETRAN como unidade vinculada)	1	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED (passa a ter o DETRAN como unidade vinculada)	1
Secretaria de Estado da Tributação - SET	1	Secretaria de Estado da Tributação - SET	1	Secretaria de Estado da Tributação - SET	1	Secretaria de Estado da Tributação - SET	1
Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária - SEARA	1	Fusão com SAPE (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SAPE (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SAPE (criação da SEAPRA)	0



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca - SAPE	1	Fusão com SEARA (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SEARA (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SEARA (criação da SEAPRA)	0
		Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA (resultante da fusão das atribuições da SEARA e SAPE)	1	Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA (resultante da fusão das atribuições da SEARA e SAPE)	1	Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA (resultante da fusão das atribuições da SEARA e SAPE)	1
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH	1	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH (desvinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH (desvinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH (desvinculação da CAERN)	1
Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS	1	Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS	1	Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS	1	Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS	1
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	1	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	1	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	1	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	1
Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	1	Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	1	Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	1	Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	1
Secretarias Extraordinárias	3	Secretarias Extraordinárias	0	Secretarias Extraordinárias	0	Secretarias Extraordinárias	0
Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais - SRI	1	Fusão com GAC	0	As funções passam a ser exercidas por um dos Assessores da ASSESP	0	Fusão com GAC	0
Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres do RN - SPM	1	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0
Secretaria Extraordinária de Juventude - SEJURN	1	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0
Órgãos de Regime Especial	5	Órgãos de Regime Especial	5	Órgãos de Regime Especial	4	Órgãos de Regime Especial	5



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Departamento Estadual de Imprensa - DEI	1	Departamento Estadual de Imprensa - DEI (deixa de ser vinculado à ASSECOM e passa a ser vinculado ao GAC)	1	Departamento Estadual de Imprensa - DEI (deixa de ser vinculado à ASSECOM e passa a ser Coordenadoria do GAC)	0	Departamento Estadual de Imprensa - DEI (deixa de ser vinculado à ASSECOM e passa a ser vinculado ao GAC)	1
Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP	1	Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP	1	Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP	1	Instituto Técnico-Científico de Polícia - ITEP	1
Polícia Civil - PC/RN	1	Polícia Civil - PC/RN	1	Polícia Civil - PC/RN	1	Polícia Civil - PC/RN	1
Polícia Militar - PM/RN	1	Polícia Militar - PM/RN	1	Polícia Militar - PM/RN	1	Polícia Militar - PM/RN	1
Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN	1	Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN	1	Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN	1	Corpo de Bombeiros Militar - CBM/RN	1
Administração Indireta	24	Administração Indireta	22	Administração Indireta	21	Administração Indireta	26
<i>Autarquias</i>	<i>11</i>	<i>Autarquias</i>	<i>11</i>	<i>Autarquias</i>	<i>10</i>	<i>Autarquias</i>	<i>13</i>
Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN	1	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN	1	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN	1	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do RN - IPERN	1
Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy - IFESP	1	Instituto de Formação de Professores Kennedy - IFESP	1	É extinto e seus cursos absorvidos pela UERN	0	Instituto de Formação de Professores Kennedy - IFESP	1
Departamento de Estradas e Rodagens - DER	1	Departamento de Estradas e Rodagens - DER	1	Departamento de Estradas e Rodagens - DER	1	Departamento de Estradas e Rodagens - DER	1
Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN	1	Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN (deixa de ser vinculado à SIN e passa a ser vinculado à SESED)	1	Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN (deixa de ser vinculado à SIN e passa a ser vinculado à SESED)	1	Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN (deixa de ser vinculado à SIN e passa a ser vinculado à SESED)	1
Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP	1	Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP	1	Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP	1	Agência Reguladora de Serviços Públicos - ARSEP	1
Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN	1	Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN	1	Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN	1	Instituto da Gestão das Águas do Estado do RN - IGARN	1
Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA	1	Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA	1	Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA	1	Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - IDEMA	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

<i>ESTRUTURA ATUAL</i>	<i>QT</i>	<i>ALTERNATIVA I</i>	<i>QT</i>	<i>ALTERNATIVA II (AJUSTADA)</i>	<i>QT</i>	<i>ALTERNATIVA III</i>	<i>QT</i>
Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER	1	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER	1	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER	1	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER	1
Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN	1	Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN	1	Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN	1	Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do RN - IDIARN	1
Instituto de Pesos e Medidas - IPEM	1	Instituto de Pesos e Medidas - IPEM	1	Instituto de Pesos e Medidas - IPEM	1	Instituto de Pesos e Medidas - IPEM	1
Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN	1	Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN	1	Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN	1	Junta Comercial do Estado do RN - JUCERN	1
	0		0		0	Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado - ASECOR (criação vinculada à SEARH, para fortalecimento e execução das atribuições e funções corporativas da SEARH)	1
	0		0		0	Escola de Governança Pública - EGP (criação vinculada à SEARH, para fortalecimento e incorporação das atuais funções da coordenação da Escola de Governo)	1
Fundações	4	Fundações	4	Fundações	4	Fundações	4
Fundação José Augusto - FJA	1	Fundação José Augusto - FJA (alteração da vinculação para a SECEL)	1	Fundação José Augusto - FJA (alteração da vinculação para a SECEL)	1	Fundação José Augusto - FJA (alteração da vinculação para a SECEL)	1
Universidade do Estado do RN - UERN	1	Universidade do Estado do RN - UERN	1	Universidade do Estado do RN - UERN absorve os cursos do IFESP	1	Universidade do Estado do RN - UERN	1
Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC	1	Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC	1	Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC	1	Fundação Estadual da Criança e do Adolescente - FUNDAC	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN	1	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN	1	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN	1	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN - FAPERN	1
Empresas Públicas	2	Empresas Públicas	1	Empresas Públicas	1	Empresas Públicas	3
Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN	1	Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN	1	Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN	1	Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - EMPARN	1
Empresa Gestora de Ativos do RN - EMGERN	1	Extinção incorporadas parte pela SEPLAN, parte pela SEARH, PGE e CONTROL)	0	Extinção incorporadas parte pela SEPLAN, parte pela SEARH, PGE e CONTROL)	0	Extinção incorporadas parte pela SEPLAN, parte pela SEARH, PGE e CONTROL)	0
	0		0		0	Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde - ESEHS (criação e vinculação à SESAP para executar contratos de gestão com órgãos e entidades estaduais de saúde pública)	1
	0		0		0	Empresa de Gestão de Obras Públicas - EMGEOP (criação e vinculação à SIN para executar contratos de gestão com órgãos estaduais e empresas de execução de obras públicas)	1
Sociedade de Economia Mista	7	Sociedade de Economia Mista	6	Sociedade de Economia Mista	6	Sociedade de Economia Mista	6
Companhia de Processamento de Dados do RN - DATANORTE (já se encontra em extinção)	1	Extinção de fato e imediata incorporação das atribuições e funções atuais pela SEARH e PGE)		Manutenção da DATANORTE na condição de Empresa em Extinção		Extinção de fato e imediata incorporação das atribuições e funções atuais pela SEARH e PGE)	
Central de Abastecimento do RN - CEASA	1	Central de Abastecimento do RN - CEASA	1	Central de Abastecimento do RN - CEASA	1	Central de Abastecimento do RN - CEASA	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN	1	Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN (alteração da vinculação da SEMARH para a SIN)	1	Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN (alteração da vinculação da SEMARH para a SIN)	1	Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN (alteração da vinculação da SEMARH para a SIN)	1
Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB	1	Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB	1	Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB	1	Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano - CEHAB	1
Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS	1	Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS	1	Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS	1	Companhia Potiguar de Gás - POTIGÁS	1
Agência de Fomento do RN - AGN	1	Agência de Fomento do RN - AGN	1	Agência de Fomento do RN - AGN	1	Agência de Fomento do RN - AGN	1
Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR.	1	Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR.	1	Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR.	1	Empresa Potiguar de Promoção Turística - EMPROTUR.	1
TOTAL	55		47		45		53



Quadro 4: Extrato do Quadro 3, com as unidades organizacionais para as quais foram propostas alterações ou extinção no 1º nível de Governo, considerando como base a situação atual

Legenda:  Unidade mantida sem alteração no 1º nível  Unidade com alteração ou extinta

COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE	1	Conselho de Desenvolvimento do Estado - CDE	1	É extinto (parte das atribuições e funções são incorporadas no FDS e no CGP)	0	Extinção (parte das atribuições e funções são incorporadas no FDS e no CGP)	0
Administração Direta Governadora	23	Administração Direta Governadora	16	Administração Direta Governadora	12	Administração Direta Governadora	16
Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM	1	Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM (desvinculação do DEI que vai para o GAC)	1	Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM (desvinculação do DEI que passa para o GAC como uma Coordenadoria)	1	Assessoria de Comunicação Social - ASSECOM (desvinculação do DEI que vai para o GAC)	1
Consultoria Geral do Estado - CGE	1	Incorporação à PGE	0	Incorporação à PGE	0	Incorporação à PGE	0
Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE	1	Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE	1	Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE (deixou de fazer parte do Poder Executivo por força de decisão do Supremo Tribunal Federal que reconheceu as DPGE como órgão autônomo, nos termos da Constituição Federal.	0	Defensoria Pública Geral do Estado - DPGE	1
Gabinete Civil do Governo do RN	1	Gabinete Civil do Governo do RN - GAC (vinculação do DEI)	1	Gabinete Civil do Governo do RN - GAC (absorção do DEI como Coordenadoria)	1	Gabinete Civil do Governo do RN - GAC (vinculação do DEI)	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Procuradoria-Geral do Estado - PGE	1	Procuradoria-Geral do Estado - PGE (incorporação das funções da CGE)	1	Procuradoria-Geral do Estado - PGE (incorporação das funções da CGE)	1	Procuradoria-Geral do Estado - PGE (incorporação das funções da CGE)	1
Secretarias	11	Secretarias	11	Secretarias	8	Secretarias	11
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN	1	Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN (extinção vinculada EMGERN)	1	Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN (extinção vinculada EMGERN)	1	Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN (extinção vinculada EMGERN)	1
Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH	1	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH (extinção vinculada DATANORTE)	1	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH (manutenção da vinculada DATANORTE na condição de empresa em extinção)	1	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH (extinção vinculada DATANORTE e vinculação das novas autarquias ASECOR e EGP)	1
Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC	1	Fica com as atribuições e funções da Educação Estadual como SEED (incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL)	1	A SEEC passa a ser SECEL (incorporação das atribuições e funções da SEEL)	0	Fica com as atribuições e funções da Educação Estadual como SEED (incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL)	1
Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer - SEEL	1	Incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL	0	A SEEL e extinta, passando suas atribuições para a SECEL	0	Incorporação das atribuições e funções dos Assuntos da Cultura na SECEL	0
		Secretaria de Estado da Educação - SEED (resultante da renomeação da SEEC, da passagem dos assuntos da Cultura para a SECEL e da desvinculação da FJA)	1		0	Secretaria de Estado da Educação - SEED (resultante da renomeação da SEEC, da passagem dos assuntos da Cultura para a SECEL e da desvinculação da FJA)	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
		Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL (resultante da incorporação dos assuntos da cultura - que deixam de ser responsabilidade da SEEC - e da vinculação da FJA)	1			Secretaria de Estado da Cultura, do Esporte e do Lazer - SECEL (resultante da incorporação dos assuntos da cultura - que deixam de ser responsabilidade da SEEC - e da vinculação da FJA)	1
Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN	1	Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN (desvinculação do DETRAN e vinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN (desvinculação do DETRAN e vinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado da Infraestrutura - SIN (desvinculação do DETRAN, vinculação da CAERN e da nova empresa pública EMGEOP)	1
Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC	1	Alteração de atribuições e funções (remanejamento das atribuições e funções da Central do Cidadão para a SETHAS, renomeação como SEJUDH e incorporação das atribuições e funções da SPM e SEJURN)		Alteração de atribuições e funções (remanejamento das atribuições e funções da Central do Cidadão para a SETHAS, renomeação como SEJUDH e incorporação das atribuições e funções da SPM e SEJURN)		Alteração de atribuições e funções (remanejamento das atribuições e funções da Central do Cidadão para a SETHAS, renomeação como SEJUDH e incorporação das atribuições e funções da SPM e SEJURN)	
		Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH (resultante da renomeação da SEJUC, dada a passagem das atribuições e funções referentes à Central do Cidadão para a SETHAS, e da incorporação da SPM e SEJURN)	1	Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH (resultante da renomeação da SEJUC, dada a passagem das atribuições e funções referentes à Central do Cidadão para a SETHAS, e da incorporação da SPM e SEJURN)	1	Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos - SEJUDH (resultante da renomeação da SEJUC, dada a passagem das atribuições e funções referentes à Central do Cidadão para a SETHAS, e da incorporação da SPM e SEJURN)	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	1	Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	1	Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP	1	Secretaria de Estado da Saúde Pública - SESAP (vinculação da empresa pública - ESEHS proposta para ser criada)	1
Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED	1	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED (passa a ter o DETRAN como unidade vinculada)	1	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED (passa a ter o DETRAN como unidade vinculada)	1	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED (passa a ter o DETRAN como unidade vinculada)	1
Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária - SEARA	1	Fusão com SAPE (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SAPE (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SAPE (criação da SEAPRA)	0
Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca - SAPE	1	Fusão com SEARA (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SEARA (criação da SEAPRA)	0	Fusão com SEARA (criação da SEAPRA)	0
		Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA (resultante da fusão das atribuições da SEARA e SAPE)	1	Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA (resultante da fusão das atribuições da SEARA e SAPE)	1	Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária - SEAPRA (resultante da fusão das atribuições da SEARA e SAPE)	1
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH	1	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH (desvinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH (desvinculação da CAERN)	1	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH (desvinculação da CAERN)	1
Secretarias Extraordinárias	3	Secretarias Extraordinárias	0	Secretarias Extraordinárias	0	Secretarias Extraordinárias	0
Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais - SRI	1	Fusão com GAC	0	As funções passam a ser exercidas por um dos Assessores da ASSESP	0	Fusão com GAC	0
Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres do RN - SPM	1	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS

ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Secretaria Extraordinária de Juventude - SEJURN	1	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0	Fusão com SEJUDH	0
Órgãos de Regime Especial	1	Órgãos de Regime Especial	1	Órgãos de Regime Especial	1	Órgãos de Regime Especial	1
Departamento Estadual de Imprensa - DEI	1	Departamento Estadual de Imprensa - DEI (deixa de ser vinculado à ASSECOM e passa a ser vinculado ao GAC)	1	Departamento Estadual de Imprensa - DEI (deixa de ser vinculado à ASSECOM e passa a ser Coordenadoria do GAC)	0	Departamento Estadual de Imprensa - DEI (deixa de ser vinculado à ASSECOM e passa a ser vinculado ao GAC)	1
Administração Indireta	6	Administração Indireta	4	Administração Indireta	4	Administração Indireta	4
Autarquias	2	Autarquias	2	Autarquias	1	Autarquias	2
Instituto de Formação de Professores Kennedy - IFESP	1	Instituto de Formação de Professores Kennedy - IFESP	1	É extinto e seus cursos absorvidos pela UERN	0	Instituto de Formação de Professores Kennedy - IFESP	1
Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN	1	Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN (deixa de ser vinculado à SIN e passa a ser vinculado à SESED)	1	Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN (deixa de ser vinculado à SIN e passa a ser vinculado à SESED)	1	Departamento Estadual de Trânsito do RN - DETRAN (deixa de ser vinculado à SIN e passa a ser vinculado à SESED)	1
Fundações	1	Fundações	1	Fundações	1	Fundações	1
Fundação José Augusto - FJA	1	Fundação José Augusto - FJA (alteração da vinculação para a SECEL)	1	Fundação José Augusto - FJA (alteração da vinculação para a SECEL)	1	Fundação José Augusto - FJA (alteração da vinculação para a SECEL)	1
Empresas Públicas	1	Empresas Públicas	0	Empresas Públicas	0	Empresas Públicas	0
Empresa Gestora de Ativos do RN - EMGERN	1	Extinção incorporadas parte pela SEPLAN, parte pela SEARH, PGE e CONTROL)	0	Extinção incorporadas parte pela SEPLAN, parte pela SEARH, PGE e CONTROL)	0	Extinção incorporadas parte pela SEPLAN, parte pela SEARH, PGE e CONTROL)	0
Sociedade de Economia Mista	2	Sociedade de Economia Mista	1	Sociedade de Economia Mista	2	Sociedade de Economia Mista	1
Companhia de Processamento de Dados do RN - DATANORTE (já se encontra em extinção)	1	Extinção de fato e imediata (incorporação das atribuições e funções atuais pela SEARH e PGE)	0	Manutenção da DATANORTE na condição de Empresa em Extinção	1	Extinção de fato e imediata (incorporação das atribuições e funções atuais pela SEARH e PGE)	0



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
<i>ESTRUTURA ATUAL</i>	<i>QT</i>	<i>ALTERNATIVA I</i>	<i>QT</i>	<i>ALTERNATIVA II (AJUSTADA)</i>	<i>QT</i>	<i>ALTERNATIVA III</i>	<i>QT</i>
Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN	1	Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN (alteração da vinculação da SEMARH para a SIN)	1	Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN (alteração da vinculação da SEMARH para a SIN)	1	Companhia de Águas e Esgotos do RN - CAERN (alteração da vinculação da SEMARH para a SIN)	1
TOTAL	30		21		13		21



Quadro 5: Extrato do Quadro 3, com apresentação das unidades organizacionais a serem criadas no 1º nível de Governo, considerando como base a situação atual

Legenda:  Unidade nova

COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
Colégio Superior	0	Colégio Superior	0	Colégio Superior	1	Colégio Superior	1
	0		0	Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS (governança externa)	1	Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS	1
Administração Direta	0	Administração Direta	1	Administração Direta	2	Administração Direta	1
<i>Governadoria</i>	0	<i>Governadoria</i>	1	<i>Governadoria</i>	1	<i>Governadoria</i>	1
	0		1	Comitê de Governança Pública - CGP (governança interna)	1	Gabinete de Governança Pública - GGP	1
<i>Secretarias</i>	0	<i>Secretarias</i>		<i>Secretarias</i>	1	<i>Secretarias</i>	
	0			Secretaria de Estado da Educação, Cultura, Esporte e Lazer - SEECEL, resultado da incorporação pela SEEC das atribuições da SEEL.	1		
Administração Indireta	0	Administração Indireta	0	Administração Indireta	0	Administração Indireta	4
<i>Autarquias</i>	0	<i>Autarquias</i>	0	<i>Autarquias</i>	0	<i>Autarquias</i>	2
	0				0	Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado - ASECOR (criação vinculada à SEARH, para fortalecimento e execução das atribuições e funções corporativas da SEARH)	1



COMPARATIVO ENTRE A ESTRUTURA ATUAL E AS ALTERNATIVAS DE ESTRUTURA PROPOSTAS							
ESTRUTURA ATUAL	QT	ALTERNATIVA I	QT	ALTERNATIVA II (AJUSTADA)	QT	ALTERNATIVA III	QT
	0		0		0	Escola de Governança Pública - EGP (criação vinculada à SEARH, para fortalecimento e incorporação das atuais funções da coordenação da Escola de Governo)	1
<i>Empresas Públicas</i>		<i>Empresas Públicas</i>		<i>Empresas Públicas</i>		<i>Empresas Públicas</i>	2
	0		0		0	Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde - ESEHS (criação e vinculação à SESAP para executar contratos de gestão com órgãos e entidades estaduais de saúde pública)	1
	0		0		0	Empresa de Gestão de Obras Públicas - EMGEOP (criação e vinculação à SIN para executar contratos de gestão com órgãos estaduais e empresas de execução de obras públicas)	1
TOTAL	0		1		3		6

4.2.2. Análise e avaliação multidimensional das alternativas

As análises descritivas, a seguir, consideram o conjunto de critérios definidos no modelo de avaliação de riscos e do potencial de efetividade de uma estrutura organizacional apresentado na Subseção 3.3, tendo como pressuposto a diversidade de variáveis selecionadas para interpretar as múltiplas dimensões das alternativas de estrutura propostas. Esta multidimensionalidade revela a complexidade dos fatores que interferem no processo decisório que terá como desafio selecionar o modelo de estrutura básica da APE/RN. Os quadros, a seguir, apresentam as análises realizadas com base nos critérios adotados, desdobrados nos dois referenciais de análise constantes do Termo de Referência - TR do Projeto: riscos e potencial de efetividade das alternativas de estrutura propostas.

Para o fator 'Risco', foram adotados os seguintes critérios, com suas respectivas descrições, baseados nos conceitos tratados na Seção 3 deste Relatório:

- Custos: analisa o risco da não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública;
- Governança: analisa o risco do não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas;
- Governabilidade: analisa o risco da não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos;
- Eficiência: analisa o risco da não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas;
- Eficácia: analisa o risco da não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos

demais níveis, com baixa implementação da gestão de processos;

- Impacto: analisa o risco da implementação ou não implementação das mudanças propostas na estrutura básica do Governo.



Quadro 6: Análise dos riscos relativos aos custos, governança e governabilidade

Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i></p>	<p><i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i></p>	<p><i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i></p>
<p>ALTERNATIVA I</p>	<p>A Alternativa I resulta em: - redução de custos relativos a 7 (sete) cargos comissionados: 5 (cinco) de Secretários de Estado e 2 (dois) de diretores de empresas. Esta redução se dá: (a) pela fusão de duas secretarias (SEARA E SAPE); (b) extinção das secretarias extraordinárias (Mulheres, Juventude e Relações Institucionais); (c) Extinção de um cargo de Secretário de Estado destinado aos Assuntos da Cultura; (d) extinção das empresas EMGERN e DATANORTE;</p>	<p>A Alternativa I resulta em: - criação de uma instância para a gestão da governança interna - Escritório Central de Projetos na SEPLAN, com o objetivo de efetivar a gestão de resultados, orientando, apoiando e fazendo executar o Plano Estratégico do Governo. Ela deve atuar para fortalecer as relações com os stakeholders internos e desenvolver um modelo de relacionamento mais voltado para a avaliação dos resultados estratégicos das políticas públicas e para a melhoria do desempenho dos órgãos públicos.</p>	<p>A Alternativa I resulta em: - mudança na participação de representantes dos Partidos Políticos no primeiro escalão do Governo em função das Secretarias que serão extintas, o que pode dificultar a aprovação da proposta, se dependente de ação legislativa. Isto implica: (a) negociação com os partidos políticos (se possível, evitar o rompimento) com vistas à preservação das condições de governabilidade e aprovação da redução/extinção de órgãos ou entidades; (b) mapeamento das forças positivas e minimização das forças negativas à implementação das mudanças (de um</p>



Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<i>Risco</i>	<i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i>	<i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i>	<i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i>
	<ul style="list-style-type: none">- redução de custos secundários relativos aos cargos/ funções de direção, coordenação, gerência, chefia, assessoramento, etc. das estruturas dos órgãos e empresas extintas;- redução de despesas decorrentes da manutenção de infraestruturas de uso específico que não são compartilhadas com outros órgãos: aluguéis, contratos de serviços, etc.;- a proposta de criação da instância de governança interna na SEPLAN (Escritório Central de Projetos) não implicará em aumento de despesas, caso a designação de sua liderança recaia sobre funções já comissionadas já existentes		<p>lado, o ambiente político atual, com a fragilização dos partidos majoritários, pode favorecer o Governo local no estabelecimento de novas alianças e acordos; de outro lado, o aumento da governabilidade do Executivo pode ser favorecido por uma aliança midiática com a população, deixando claro que se houve aumento de impostos, houve também redução dos gastos públicos com a fusão e extinção de estruturas governamentais).</p>



Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i></p>	<p><i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i></p>	<p><i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i></p>
<p>ALTERNATIVA II (AJUSTADA)</p>	<p>A Alternativa II resulta em mais redução de custos e despesas em relação à Alternativa I, quais sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - redução de custos relativos a 8 (oito) cargos comissionados: 6 (seis) de Secretários de Estado, 1 de Diretor de Autarquia e 1 (um) de Diretor de Empresa. <p>Esta redução se dá:</p> <p>(a) pela fusão de duas secretarias (SEARA E SAPE gerando a SEAPRA);</p> <p>(b) pela fusão de duas Secretarias (SEEC e SEEL gerando a SEECCEL)</p> <p>(c) extinção das secretarias extraordinárias (Mulheres, Juventude e Relações Institucionais);</p>	<p>A Alternativa II avança na composição das instâncias superiores de gestão estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - além do Comitê de Governança Pública - CGP, instância de governança interna vinculada ao Governador, ela propõe a criação de uma instância de governança externa: o Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS, com o objetivo de aumentar a participação qualificada da sociedade na gestão pública; - contempla ainda a criação de uma instância para a gestão da governança interna - Escritório Central de Projetos na SEPLAN, com o objetivo de efetivar a gestão de resultados, orientando, 	<p>A Alternativa II Ajustada apresenta, em relação à Assembleia Legislativa as mesmas condições de governabilidade descritas na Alternativa I, quais sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mudança na participação de representantes dos Partidos Políticos no primeiro escalão do Governo, o que pode dificultar a aprovação da proposta, se dependente de ação legislativa. Isto implica: (a) negociação com os partidos políticos (se possível, evitar o rompimento) com vistas à preservação das condições de governabilidade e aprovação da redução/extinção de órgãos ou entidades; (b) mapeamento das forças positivas e minimização das forças negativas à



Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<i>Risco</i>	<i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i>	<i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i>	<i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i>
	(d) extinção de um cargo de Secretário de Estado destinado aos Assuntos da Cultura;(e) extinção do IFESP, sendo seus cursos incorporados pela UERN; (f) extinção da empresa EMGERN; - redução de custos secundários relativos aos cargos/ funções de direção, coordenação, gerência, chefia, assessoramento, etc. das estruturas dos órgãos e empresas extintas; - redução de despesas decorrentes da manutenção de infraestruturas de uso específico que não são compartilhadas com outros órgãos: aluguéis, contratos de serviços, etc.;; - a proposta de criação da instância de governança interna na SEPLAN (Escritório	apoiando e fazendo executar o Plano Estratégico do Governo; - estas instâncias (FDS, CGP e EGP) devem fortalecer as relações com os stakeholders internos e externos e desenvolver um modelo de relacionamento mais voltado para a avaliação dos resultados estratégicos das políticas públicas e para a melhoria do desempenho dos órgãos e entidades públicos que executam a prestação de serviços à população; - propõe, ainda, o fortalecimento das estruturas de apoio à consecução da Estratégia, por meio da instituição das Câmaras Técnicas, cujo papel será orientar e coordenar a execução do Plano Estratégico em cada área de resultado por	implementação das mudanças (de um lado, o ambiente político atual, com a fragilização dos partidos majoritários, pode favorecer o Governo local no estabelecimento de novas alianças e acordos; de outro lado, o aumento da governabilidade do Executivo pode ser favorecido por uma aliança midiática com a população, deixando claro que se houve aumento de impostos, houve também redução dos gastos públicos com a fusão e extinção de estruturas governamentais). A Alternativa II Ajustada, entretanto, oportuniza: - uma aproximação do Governo com representantes da sociedade, por meio da criação do FDS, que pode apoiar a



Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i></p>	<p><i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i></p>	<p><i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i></p>
	<p>Central de Projetos) não implicará em aumento de despesas, caso a designação de sua liderança recaia sobre funções já comissionadas já existentes.</p>	<p>ele estabelecida, facilitando a relação do Governo com os agentes de governança interna e externa.</p>	<p>aprovação das demais reformas propostas pelo Governo; - a implementação imediata do FDS, cuja criação não depende de ação legislativa. O FDS terá como foco inicial a construção de uma base para fortalecer a governabilidade do Executivo.</p>
<p>ALTERNATIVA III</p>	<p>A Alternativa III, embora mantidas as reduções de custos e de despesas apontadas na Alternativa I, pois mantêm as fusões e reduções de órgãos, neutraliza este efeito propondo a criação de novas unidades organizacionais, o que aumenta o risco de aumento de despesas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - criação de duas Autarquias na SEARH para fortalecer as funções críticas de compras, logística, TI, patrimônio e gestão 	<p>A Alternativa III mantém as propostas da Alternativa II Ajustada, neste contexto, quais sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - além do Gabinete de Governança Pública - GGP, instância de governança interna vinculada ao Governador, ela propõe a criação de uma instância de governança externa: o Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS, com o objetivo de 	<p>A Alternativa III mantém as propostas das Alternativas I e II, neste contexto, mas aumenta os riscos relativos às condições sistêmicas e institucionais para realizar as mudanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - os ganhos de eficiência da máquina pública com a redução de órgãos públicos serão suplantados pela percepção da sociedade e os agentes de governança



Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i></p>	<p><i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i></p>	<p><i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i></p>
	<p>de pessoas (Agência de Prestação de Serviços Corporativos ao Estado - ASECOR e Escola de Governança Pública - EGP);</p> <p>- criação de duas empresas públicas no contexto da contratualização de resultados nas áreas de saúde e de obras públicas (Empresa Estadual de Serviços Hospitalares e de Saúde - ESEHS e Empresa de Gestão de Obras Públicas - EMGEOP).</p>	<p>aumentar a participação qualificada da sociedade na gestão pública;</p> <p>- contempla ainda a criação de uma instância para a gestão da governança interna - Escritório Central de Projetos na SEPLAN, com o objetivo de efetivar a gestão de resultados, orientando, apoiando e fazendo executar o Plano Estratégico do Governo;</p> <p>- estas instâncias devem fortalecer as relações com os stakeholders internos e externos e desenvolver um modelo de relacionamento mais voltado para a avaliação dos resultados estratégicos das políticas públicas e para a melhoria do desempenho dos órgãos e entidades</p>	<p>sobre a real necessidade de criar novos órgãos ou entidades;</p> <p>- além disso, o diagnóstico institucional que antecedeu os trabalhos da Frente Estratégica apontou os níveis de baixa prontidão da APE/RN para adoção de modelos estruturais mais avançados, antes de adotar melhorias mais significativas, tais como o enxugamento da máquina pública e a adoção de medidas para melhorar a gestão da governança interna e externa.</p>



Critérios	Custos	Governança	Governabilidade
<i>Risco</i>	<i>Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.</i>	<i>Não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.</i>	<i>Não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.</i>
		públicos que executam a prestação de serviços à população; - propõe, ainda, o fortalecimento das estruturas de apoio à consecução da Estratégia, por meio da instituição das Câmaras Técnicas, cujo papel será orientar e coordenar a execução do Plano Estratégico em cada área de resultado por ele estabelecida, facilitando a relação do Governo com os agentes de governança interna e externa.	



Quadro 7: Análise dos riscos relativos à eficiência, eficácia e impacto

Critérios	Eficiência	Eficácia	Impactos
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/ extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas.</i></p>	<p><i>Não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos demais níveis, com baixa implementação da gestão de processos.</i></p>	<p><i>Da implementação ou não das mudanças propostas na estrutura básica do Governo</i></p>
<p>ALTERNATIVA I</p>	<p>A Alternativa I oportuniza: - a redução de 7 (sete) órgãos e resulta na redução de unidades internas de gestão estratégica, de assessoramento e de administração e finanças, representando uma otimização dos recursos humanos disponíveis para o funcionamento das áreas-meiio dos demais órgãos da APE/RN, no geral, muito escassos; - o remanejamento de cargos finalísticos, também, pode ser direcionado para os órgãos com maior deficiência de recursos humanos, sobretudo aqueles cuja deficiência de pessoal impacta a consecução dos projetos estratégicos;</p>	<p>A Alternativa I depende da implementação da gestão de processos: - a eficácia será pouco afetada, pois o melhor atendimento ao cidadão e o cumprimento dos seus requisitos de entrega (tempo de resposta, assertividade, conclusividade, etc.) não dependem diretamente das mudanças propostas. - a eficácia vai depender da revisão e redesenho dos processos de todos os órgãos da APE/RN (Frente 3); - a eficácia poderá melhorar em médio e longo prazos se a mudança de estrutura oportunizar o redimensionamento de pessoal e a sua otimização, resultando no</p>	<p>Impacto da implementação da Alternativa I: - redução do nº de Secretarias representa, para a sociedade, uma redução de cerca de 25 % dos encargos do governo com a gestão de 1º nível das Secretarias; - redução da demanda por estruturas administrativas e financeiras, considerando a otimização das áreas-meiio das Secretarias e órgãos que abarcarão as atribuições e funções dos 7 (sete) órgãos extintos. Isso representa uma redução de 7 (sete) áreas de administração e finanças e de planejamento que demandariam quadro de pessoal, cuja oferta é</p>



Critérios	Eficiência	Eficácia	Impactos
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/ extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas.</i></p>	<p><i>Não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos demais níveis, com baixa implementação da gestão de processos.</i></p>	<p><i>Da implementação ou não das mudanças propostas na estrutura básica do Governo</i></p>
	<p>- as alterações da estrutura básica oportunizam o redimensionamento de pessoal mais amplo; a atualização das informações sobre o quadro de recursos humanos: perfis de competências, etc.</p>	<p>remanejamento adequado de pessoas para as atividades de atendimento ao cidadão; - no 2º nível da estrutura dos órgãos da APE/RN, serão privilegiados os mecanismos de interação direta com o cidadão e competências estratégicas para a implementação da Central de Atendimento ao Cidadão; dos Serviços Virtuais; da Carta de Serviços ao Cidadão, etc.</p>	<p>inexistente, por absoluta escassez de recursos humanos para estas áreas. Impacto da não implementação da Alternativa I: - dificuldade para dar continuidade às mudanças requeridas para a dimensão dos Processos: estruturas qualificadas para a sua gestão (escritório de processos); - dificuldade para a implementação das mudanças requeridas para a dimensão da Estratégia: estruturas situacionais requerentes de apoio da governança interna (escritórios de programas e projetos, câmaras técnicas, etc.).</p>



Critérios	Eficiência	Eficácia	Impactos
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/ extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas.</i></p>	<p><i>Não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos demais níveis, com baixa implementação da gestão de processos.</i></p>	<p><i>Da implementação ou não das mudanças propostas na estrutura básica do Governo</i></p>
<p>ALTERNATIVA II (AJUSTADA)</p>	<p>A Alternativa II Ajustada, também, depende: - da melhor gestão dos recursos disponibilizados em decorrência das propostas de fusões e extinções de órgãos. Mas a Alternativa II, avança: - na institucionalização de instrumentos de gestão, por meio da criação das Câmaras Técnicas de acordo com as áreas de resultados do Plano Estratégico, com objetivo de mobilizar as frentes responsáveis pela sua consecução, inclusive para obter a melhor aplicação</p>	<p>A Alternativa II Ajustada depende: - da implementação da gestão de processos para que haja ganhos de eficácia, a partir da revisão e redesenho da estrutura básica da APE/RN, com base nas mesmas condicionantes estabelecidas na Alternativa I.</p>	<p>Impacto da implementação da Alternativa II Ajustada: Agrega-se aos impactos positivos descritos na Alternativa I: - a relativa facilidade do Governo para estruturar o FDS e o CGP como instâncias integradas e alinhadas para tratar das duas dimensões da governança: interna e externa, minimizando os riscos de não obtenção da aprovação das mudanças propostas pelo Governo, tanto no âmbito do Legislativo, como no âmbito da sociedade e dos atores estratégicos internos (os Secretários).</p>



Critérios	Eficiência	Eficácia	Impactos
<p><i>Risco</i></p>	<p><i>Não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/ extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas.</i></p>	<p><i>Não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos demais níveis, com baixa implementação da gestão de processos.</i></p>	<p><i>Da implementação ou não das mudanças propostas na estrutura básica do Governo</i></p>
<p>ALTERNATIVA III</p>	<p>A Alternativa III não tem como principal foco a eficiência, muito embora possam se aplicar na sua implementação os mesmos mecanismos de otimização e redimensionamento da estrutura de recursos humanos e de meios apontados para as Alternativas I e II Ajustada, mas isso poderá não ser suficiente para alavancar a gestão e o funcionamento dos novos órgãos que nela estão previstos.</p>	<p>A Alternativa III depende essencialmente da implementação da gestão de processos para que haja ganhos de eficácia, a partir da revisão e redesenho da estrutura básica da APE/RN, com base nas mesmas condicionantes estabelecidas nas Alternativas I e II Ajustada.</p>	<p>Impacto da implementação da Alternativa III:</p> <ul style="list-style-type: none"> - propõe avanços na dimensão da gestão de resultados ao adotar mecanismos e órgãos vocacionados para a implementação de sistemas de contratualização de resultados, o que em longo prazo pode aumentar seus níveis de governabilidade para implementar o modelo de gestão de resultados de forma mais ampla. <p>Impacto da não implementação da Alternativa III:</p>



Critérios	Eficiência	Eficácia	Impactos
<i>Risco</i>	<i>Não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/ extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas.</i>	<i>Não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos demais níveis, com baixa implementação da gestão de processos.</i>	<i>Da implementação ou não das mudanças propostas na estrutura básica do Governo</i>
			A compreensão das necessidades de alterações do atual modelo de gestão será limitada devido à pouca prontidão da APE/RN para adoção mais célere de sistemas mais amplos e avançados de gestão, em função da deficiência de quadros gerenciais e técnicos.

Para o fator 'Potencial de Efetividade', foram adotados os seguintes critérios, com suas respectivas descrições, baseados nos conceitos tratados na Seção 3 deste Relatório:

- Modelo de Gestão: analisa a capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos;

- Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade: analisa a capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais, mesmo sob:

- restrições legais;

- maior contingenciamento de recursos;

- maiores exigências de controle e transparência;

- aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos;

- Resultados de Efetividade: analisa a capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade;

- Prontidão estratégica: Capacidade do Governo de implementar uma estrutura mais dinâmica, cujo modelo de gestão favoreça o alcance de objetivos, metas e resultados estratégicos;

- Foco no cidadão: Capacidade do governo de organizar-se em uma estrutura que institucionalize práticas de relacionamento e participação da sociedade e seus *stakeholders* na delimitação dos resultados desejáveis dos serviços públicos;

Impactos: Da efetividade da implementação das estruturas propostas.



Quadro 8: Análise do potencial de efetividade considerando o modelo de gestão, os pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade e os resultados de efetividade

Critérios	Modelo de Gestão	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade	Resultados de Efetividade
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - maior contingenciamento de recursos; - maiores exigências de controle e transparência; - aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos. 	<p><i>Capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade.</i></p>
<p>ALTERNATIVA I</p>	<p>A Alternativa I possui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - menor potencial para adotar modelo de gestão mais voltado para a dimensão dos resultados, considerando que mantêm alto grau de funcionalização e que propõe poucas alterações na dimensão situacional da estrutura. <p>As mudanças no modelo de gestão estão restritas à criação de uma instância de</p>	<p>A Alternativa I resguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - requisitos de legalidade e de utilidade, considerando que abrange e organiza todos os serviços públicos essenciais ao cidadão; - todavia, em relação à legalidade, esta Alternativa pouco contribui para o cumprimento do disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 	<p>A Alternativa I, dada a semelhança com o modelo vigente na data em que foi construída, tende a manter o status quo, ou seja, dificuldade para superar as crises fiscais e econômicas, comprometendo principalmente a entrega dos resultados esperados pela sociedade em termos de quantidade e qualidade dos serviços essenciais.</p>



Critérios	Modelo de Gestão	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade	Resultados de Efetividade
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>restrições legais;</i> - <i>maior contingenciamento de recursos;</i> - <i>maiores exigências de controle e transparência;</i> - <i>aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos.</i> 	<p><i>Capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade.</i></p>
	<p>gestão da governança pública interna no 2º nível.</p> <p>A estrutura, todavia, carece do de outras instâncias multidimensionais capazes de garantir a transversalidade de algumas áreas de resultados: escritórios de processos integrados ao escritório de projetos; câmaras técnicas organizadas em redes de interação, etc.</p>	<p>2000 - considerando que a redução de despesa com pessoal é nela prevista é bem pequena;</p> <ul style="list-style-type: none"> - a legitimidade do Governo para conseguir implementar as mudanças exige maior aproximação com a sociedade. <p>Neste contexto a Alternativa I não estrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instrumentos e mecanismos de participação da sociedade na gestão pública. Ela apenas preserva os mecanismos existentes na atual estrutura 	



Critérios	Modelo de Gestão	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade	Resultados de Efetividade
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>restrições legais;</i> - <i>maior contingenciamento de recursos;</i> - <i>maiores exigências de controle e transparência;</i> - <i>aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos.</i> <p><i>(conselhos), ainda que necessitem ser revistos nas adequações de 2º nível da estrutura, pois não há evidências que todos estejam cumprindo com seus objetivos e que tenham contribuído para o aumento da legitimidade do Governo.</i></p>	<p><i>Capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade.</i></p>
<p>ALTERNATIVA II (AJUSTADA)</p>	<p>A Alternativa II possui maior potencial para a aplicação de um modelo de gestão mais vocacionado para a dimensão estratégica.</p> <p>Além de propor o FDS e o GGP, ela estrutura as áreas de gestão estratégica,</p>	<p>A Alternativa II Ajustada, também, resguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - requisitos de legalidade e de utilidade, considerando que abrange e organiza todos os serviços públicos essenciais ao cidadão; 	<p>A Alternativa II Ajustada distancia-se do modelo atual, de um lado por propor um maior enxugamento da estrutura vigente, de outro por criar instâncias de governança externa e interna, com aumento da legitimidade, o que tende a</p>



Critérios	Modelo de Gestão	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade	Resultados de Efetividade
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>restrições legais;</i> - <i>maior contingenciamento de recursos;</i> - <i>maiores exigências de controle e transparência;</i> - <i>aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos.</i> 	<p><i>Capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade.</i></p>
	<p>vinculando-as à SEPLAN, por meio da inserção do Escritório Central de Projetos e das Câmaras Técnicas estruturadas por áreas de resultados do Plano Estratégico do Governo.</p> <p>Ela, também, abre espaço para a estruturação do papel sistêmico da SEARH, de modo a fortalecer suas atribuições e funções críticas de compras, TI, patrimônio, recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - comparativamente com a Alternativa I, contribui de forma mais expressiva com o cumprimento dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, em relação às despesas com pessoal. <p>A legitimidade do Governo para conseguir implementar as mudanças exige maior aproximação com a sociedade. Neste contexto a Alternativa II Ajustada avança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - na estruturação do Fórum de Diálogo com a Sociedade - FDS, como instância de aproximação do Governo com as mais 	<p>favorecer a superação de crises fiscais e econômicas, em consequência do fazer mais com menos.</p>



Critérios	Modelo de Gestão	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade	Resultados de Efetividade
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>restrições legais;</i> - <i>maior contingenciamento de recursos;</i> - <i>maiores exigências de controle e transparência;</i> - <i>aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos.</i> <p><i>diversas e qualificadas representações da sociedade, estimulando sua participação nos processo decisório estratégico do Governo.</i></p>	<p><i>Capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade.</i></p>
<p>ALTERNATIVA III</p>	<p>A Alternativa III, à semelhança da Alternativa II, oportuniza a adoção de um modelo de gestão de resultados, em função da proposição de estrutura situacional baseada em mecanismos de participação social, gestão das governanças interna e externa e de formação de redes de interação</p>	<p>A Alternativa III atende aos pressupostos de legalidade e utilidade, mas perde legitimidade ao propor a criação de novos órgãos, minimizando os efeitos de redução de despesas das Alternativas I e II. Esta estrutura necessita de investimentos mais efetivos para aumentar a maturidade organizacional e</p>	<p>A Alternativa III, ao criar unidades para reorganizar e prestar serviços públicos tende a ser mais eficaz na entrega de resultados à sociedade e mais eficiente na aplicação dos recursos públicos.</p> <p>No médio e no longo prazo, poderia favorecer a capacidade de superação de crises fiscais e financeiras.</p>



Critérios	Modelo de Gestão	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade	Resultados de Efetividade
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade de adaptação do Governo demonstrada pela permeabilidade da estrutura da APE/RN às mudanças externas e pelos esforços em melhorar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais e entregar resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>restrições legais;</i> - <i>maior contingenciamento de recursos;</i> - <i>maiores exigências de controle e transparência;</i> - <i>aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos.</i> 	<p><i>Capacidade de sobrevivência às crises fiscais e econômicas, demonstrada pelo Governo na implementação de uma estrutura eficiente na aplicação de recursos, eficaz na execução de serviços essenciais à população e efetiva na entrega de resultados à sociedade.</i></p>
	<p>estratégica por meio da institucionalização de Escritórios de Processos e de Projetos e das Câmaras Técnicas.</p> <p>Se escolhida esta Alternativa, haverá a necessidade de maior prontidão organizacional para a formulação de modelo de gestão mais descentralizado e baseado na diferenciação, o que em longo prazo, aumentaria capacidade de adaptação às mudanças impostas para a gestão de resultados.</p>	<p>abrir espaço para maiores inovações no modelo estrutural e de gestão da APE/RN.</p> <p>Comparativamente com as Alternativas I e II, esta Alternativa contribui para o agravamento das despesas com pessoal, em função das unidades propostas para serem criadas, o que implica potencial descumprimento do disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal, na contramão do que precisa o Estado nesse momento.</p>	



Quadro 9: Análise do potencial de efetividade considerando a prontidão estratégica, o foco no cidadão e os impactos

Critérios	Prontidão estratégica	Foco no cidadão	Impactos
<i>Potencial de Efetividade</i>	<i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura mais dinâmica, cujo modelo de gestão favoreça o alcance de objetivos, metas e resultados estratégicos.</i>	<i>Capacidade do governo de organizar-se em uma estrutura que institucionalize práticas de relacionamento e participação da sociedade e seus stakeholders na delimitação dos resultados desejáveis dos serviços públicos.</i>	<i>Da efetividade da implementação das estruturas propostas</i>
ALTERNATIVA I	<p>Na Alternativa I não foi dada prioridade: - à dimensão estratégica. A reestruturação dessa dimensão se limitou a criação do Escritório Central de Projetos, com foco na gestão dos projetos elaborados para alavancar o Plano Estratégico. Esta medida aumenta a prontidão interna, mas pode não ser suficiente para lidar com a dimensão interna e externa da governança.</p>	<p>Na Alternativa I o foco no cidadão está restrito a organização dos serviços essenciais, preservando todas as funções do Estado na estrutura básica do Governo. Na revisão das estruturas de 2º nível o foco no modelo de relacionamento com o cidadão e o modelo de atendimento será objeto de análise e de avaliação das necessidades de alterações.</p>	<p>Positivos: Efetividade da racionalização de funções e diminuição dos gastos com a máquina pública. Negativos: Pouca efetividade na busca de soluções estruturais que fortaleçam a prontidão estratégica do Governo e o modelo de interação com a sociedade para o alcance dos resultados estratégicos. Também, não avança significativamente no fortalecimento das estruturas sistêmicas de suporte à estratégia.</p>



Critérios	Prontidão estratégica	Foco no cidadão	Impactos
<p><i>Potencial de Efetividade</i></p>	<p><i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura mais dinâmica, cujo modelo de gestão favoreça o alcance de objetivos, metas e resultados estratégicos.</i></p>	<p><i>Capacidade do governo de organizar-se em uma estrutura que institucionalize práticas de relacionamento e participação da sociedade e seus stakeholders na delimitação dos resultados desejáveis dos serviços públicos.</i></p>	<p><i>Da efetividade da implementação das estruturas propostas</i></p>
<p>ALTERNATIVA II (AJUSTADA)</p>	<p>Na Alternativa II Ajustada o foco da racionalização não apenas se manteve, mas foi ampliado, tendo sido estabelecida uma estrutura situacional vocacionada para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a participação da sociedade nas decisões estratégicas de Governo, por meio do FDS; - a implementação da Estratégia, de modo a institucionalizá-la, por meio do CGP e dos órgãos de governança interna (SEPLAN, SEARH, SET, CONTROL, GAC); e - a institucionalização de instrumentos de apoio à gestão de resultados: escritórios de projetos e câmaras técnicas por áreas de resultados do Plano Estratégico, além de propor a Câmara de Planejamento e 	<p>A Alternativa II Ajustada, tal como a Alternativa I não tem como foco as estruturas de atendimento ao cidadão, por serem estruturas operacionais, não contempladas no 1º nível da estrutura básica.</p> <p>Na revisão das estruturas de 2º nível o foco no modelo de relacionamento com o cidadão e o modelo de atendimento será objeto de análise e de avaliação das necessidades de alterações.</p> <p>A Alternativa II Ajustada, todavia, avança enormemente na estruturação de instrumento de participação da sociedade na gestão pública, por meio do FDS.</p>	<p>Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maior efetividade da racionalização de funções e diminuição dos gastos com a máquina pública e da adoção de mecanismos para alavancar a prontidão estratégica do Governo, melhorando sua capacidade de interação com a sociedade para o alcance dos resultados estratégicos de Governo. <p>Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - não avança significativamente para tornar mais efetivas as estruturas sistêmicas de suporte à estratégia.



Critérios	Prontidão estratégica	Foco no cidadão	Impactos
<i>Potencial de Efetividade</i>	<i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura mais dinâmica, cujo modelo de gestão favoreça o alcance de objetivos, metas e resultados estratégicos.</i>	<i>Capacidade do governo de organizar-se em uma estrutura que institucionalize práticas de relacionamento e participação da sociedade e seus stakeholders na delimitação dos resultados desejáveis dos serviços públicos.</i>	<i>Da efetividade da implementação das estruturas propostas</i>
	Orçamento como colegiado de apoio à implementação dos projetos estratégicos.		
ALTERNATIVA III	<p>A Alternativa III privilegia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a estrutura situacional e os mecanismos de profissionalização da APE/RN, por meio da adoção de órgãos sistêmicos estruturados para operar contratos de gestão internos (acordos de nível de serviço no âmbito da ASECOR) e externos (ESEHS, na Saúde e EMGEOP, na Infraestrutura). <p>Este modelo necessita de mais recursos e de mais qualificação, o que pode levar mais tempo para que o Governo possa</p>	<p>Tal como a Alternativa II Ajustada, a Alternativa III mantém:</p> <ul style="list-style-type: none"> - os avanços relativos à participação social, mas não abrange outros mecanismos de interação com o cidadão para a melhoria do atendimento público que serão propostos nas estruturas de 2º nível. <p>Neste caso, todas as alternativas preservam as funções de Defesa e Atendimento à Cidadania (SETHAS e SEJUDH), de Saúde, Educação, Segurança,</p>	<p>Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumenta significativamente a prontidão estratégica, privilegiando modelo de gestão de resultados, incluindo o fortalecimento das estruturas sistêmicas de suporte à estratégia e das estruturas de contratualização de resultados. <p>Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - não reduz os impactos dos custos da máquina pública, considerando necessário aumentar a efetividade do Governo, tanto quanto à prontidão estratégica, como para fortalecer



Critérios	Prontidão estratégica	Foco no cidadão	Impactos
<i>Potencial de Efetividade</i>	<i>Capacidade do Governo de implementar uma estrutura mais dinâmica, cujo modelo de gestão favoreça o alcance de objetivos, metas e resultados estratégicos.</i>	<i>Capacidade do governo de organizar-se em uma estrutura que institucionalize práticas de relacionamento e participação da sociedade e seus stakeholders na delimitação dos resultados desejáveis dos serviços públicos.</i>	<i>Da efetividade da implementação das estruturas propostas</i>
	atuar com maior efetividade na gestão de resultados.	Cultura, Esporte e Lazer, Infraestrutura, etc.	estruturas de contratualização de resultados e estruturas sistêmicas de prestação de serviços corporativos.

4.2.3. Matrizes de Avaliação

Com base na análise dos critérios apresentados no item 4.2.2, conforme descrito no modelo de avaliação de risco e do potencial de efetividade de uma estrutura organizacional, a avaliação dos critérios selecionados e sua correlação com as dimensões de risco e de efetividade, considerou para:

- Riscos = que variáveis aumentarão ou diminuirão as chances de implantação / implementação de cada alternativa proposta (variando de 1 a 3, sendo 1 risco baixo e 3, risco alto).
- Efetividade = que variáveis impulsionarão ou dificultarão o alcance da estratégia e dos resultados pretendidos por meio de cada alternativa proposta (variando de 1 a 3, sendo 1 efetividade baixa e 3, efetividade alta).

Desta maneira, tendo como contexto a análise descritiva apresentada anteriormente nos Quadros 6 a 9, a avaliação das alternativas comporta-se, conforme Matriz de Avaliação dos Riscos e do Potencial de Efetividade, a à seguir:



Quadro 10: Matrizes de avaliação dos fatores risco e efetividade

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE RISCO				AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE EFETIVIDADE				
CRITÉRIOS		ALTERNATIVA			ALTERNATIVA			CRITÉRIOS
IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	I	II	III	I	II	III	IDENTIFICAÇÃO
Custos	Não potencialização dos ganhos decorrentes da redução dos atuais custos da máquina pública.	2	1	3	1	2	3	Modelo de Gestão
Governança	Risco: não fortalecimento do atual modelo de relacionamento com a governança interna e externa, o que implica em dificuldades na implantação das alterações propostas.	3	1	1	2	1	3	Pressupostos de legalidade, legitimidade e utilidade
								Capacidade do Governo de implementar uma estrutura que facilite o alcance de cada um dos seus objetivos finais, mesmo sob: - restrições legais; - maior contingenciamento de recursos; - maiores exigências de controle e transparência; - aumento da pressão do cidadão pela efetividade dos serviços públicos.



AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE RISCO				AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE EFETIVIDADE				
IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTERNATIVA			ALTERNATIVA			IDENTIFICAÇÃO
		I	II	III	I	II	III	
Governabilidade	Risco: não obtenção de apoio à aprovação do legislativo às propostas de fusão e extinção de órgãos.	1	2	3	1	2	3	Resultados de Efetividade
Eficiência	Risco: não otimização e carreamento dos recursos provenientes das fusões/extinções de órgãos para o fortalecimento das condições de funcionamento das estruturas propostas.	1	2	3	1	2	3	Prontidão estratégica
Eficiência	Risco: não consolidação das alterações estruturais e descontinuidade dos ajustes necessários nos demais níveis, com baixa	3	1	3	3	1	1	Foco no cidadão



AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE RISCO				AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE EFETIVIDADE				
CRITÉRIOS		ALTERNATIVA			ALTERNATIVA			CRITÉRIOS
IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	I	II	III	DESCRIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO		
	implementação da gestão de processos.				seus stakeholders na delimitação dos resultados desejáveis dos serviços públicos.			
Impactos	Da implementação das mudanças propostas na estrutura básica do Governo	1	2	3	Da efetividade da implementação das estruturas propostas	Impactos		
TOTAL		11	9	16		TOTAL	8	

Quadro 11: Síntese das Matrizes de Avaliação de Risco e de Efetividade

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE RISCO E DE EFETIVIDADE				
FATORES		ALTERNATIVA		
IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	I	II	III
RISCO (maior valor, maior risco)	Variáveis que aumentarão ou diminuirão as chances de implantação/implementação de cada alternativa proposta	11	9	16
EFETIVIDADE (maior valor, maior efetividade)	Variáveis impulsionarão ou dificultarão o alcance da estratégia e dos resultados pretendidos por meio de cada alternativa proposta	8	12	14

Para fins de apoio ao processo decisório relativo à seleção e à aprovação, pelo Governador, da estrutura organizacional básica da APE/RN, consideradas todas as análises e avaliações realizadas, pode-se concluir que:

A Alternativa II Ajustada:

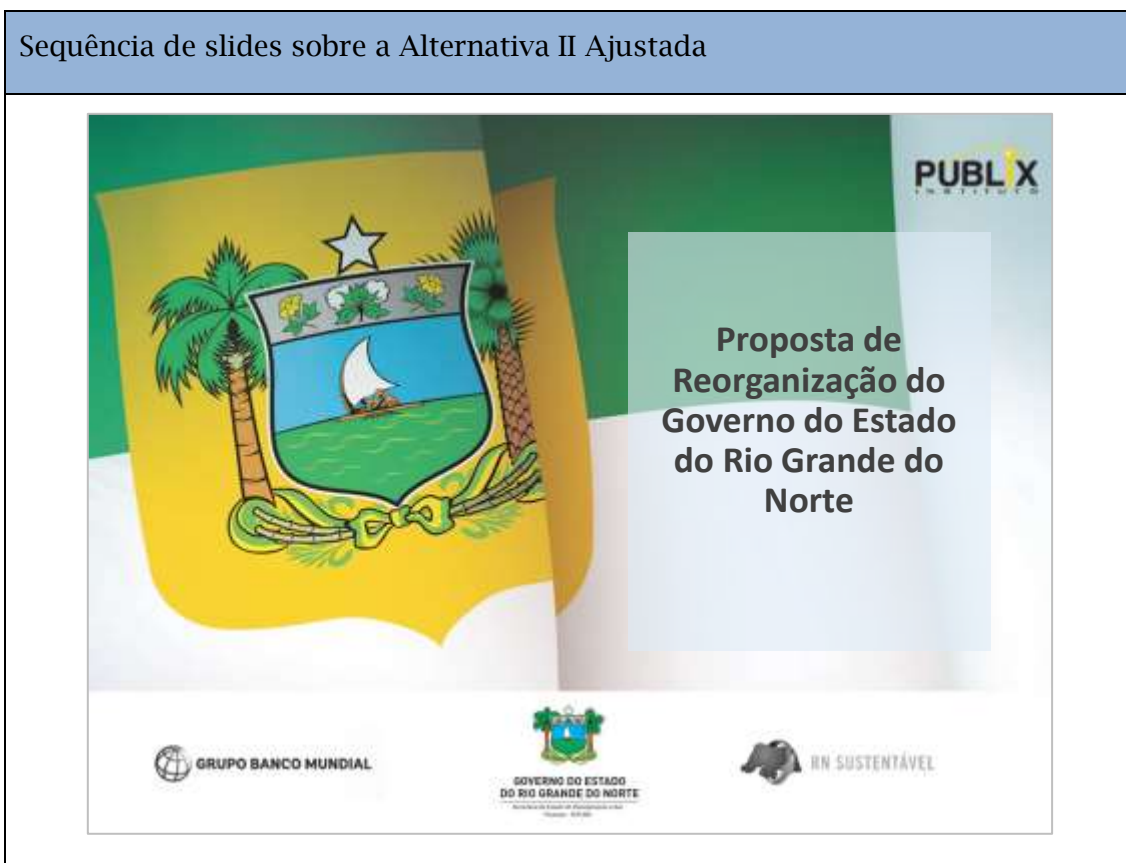
- Possui o menor risco de implementação, pois está sustentada em redução dos custos, fator que tem apelo junto ao contribuinte. Além disso, cria uma instância de diálogo com a sociedade e outra com a governança interna, que se aplicada imediatamente, uma vez que independe de aprovação legislativa, pode alavancar entendimentos prévios que funcionem a favor da governabilidade, aumentando as chances de aprovação da estrutura, minimizando seu risco político.
- Possui bom potencial de efetividade se comparada à Alternativa I, mantendo-se estável em relação às variáveis selecionadas. A Alternativa III embora tenha potencial maior de efetividade por privilegiar a prontidão estratégica e as capacidades adicionais para alcançar resultados estratégicos, por meio da estrutura situacional, possui

maior risco para sua implementação, pois aumenta a pressão sobre os recursos escassos necessários ao seu funcionamento e aumenta os custos da estrutura.

- Assim, no curto e médio prazos, a Alternativa II Ajustada é a que mais se adequa às condições atuais do Estado. No longo prazo, entretanto, a Alternativa III oferece maior potencial à inovação e alinhamento com o modelo de gestão para resultados, contudo exige uma política mais consistente de redução de gastos públicos, o que leva algum tempo para surtir efeitos.


Para melhor compreensão da proposta de estrutura considerada mais adequada ao Rio Grande do Norte na atual conjuntura e a título de encerramento do PB15, apresenta-se a seguir cópia de uma sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada.

Quadro 12: Slides sobre a Alternativa II Ajustada




Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNaça Inovadora



PREMISSAS


- A questão central: qual o melhor desenho de estrutura governamental, que tipo(s) de arranjos e sob quais condições melhor proporcionam (ao menor custo) a realização das estratégias de governo?
- Uma arquitetura organizacional adequada é aquela que proporciona um **alinhamento** entre a estratégia (ou o conjunto de propósitos e de resultados visados) e a estrutura, uma **ponte** entre a perspectiva dos resultados (caixa preta) e a perspectiva das atividades (caixa branca), envolvendo tanto unidades internas (endoestrutura), quanto unidades externas configuradas numa rede (exoestrutura)



The diagram illustrates the 'ARQUITETURA ORGANIZACIONAL' (Organizational Architecture) as a central concept. It is flanked by two perspectives: 'Perspectiva Funcional: RESULTADOS' (Functional Perspective: RESULTS) on the left, labeled as 'Caixa Preta (não importa como)' (Black Box (doesn't matter how)), and 'Perspectiva Construcionista: ATIVIDADES' (Constructionist Perspective: ACTIVITIES) on the right, labeled as 'Caixa Branca (não importa o que)' (White Box (doesn't matter what)). Above the central concept is 'Exoestrutura' (Exostructure), defined as '(unidades e/ou interrelacionadas)' (units and/or interrelated), and below it is 'Endoestrutura' (Endostructure), also defined as '(unidades e/ou interrelacionadas)'. Vertical lines connect the top and bottom boxes to the central concept, and horizontal lines connect the central concept to the two perspectives.

GRUPO BANCO SERRAIA | RN SUSTENTÁVEL | PUBLIX INSTITUTO

GoveRNaça Inovadora




Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo do RN

GRUPO BANCO SERRAIA | RN SUSTENTÁVEL | PUBLIX INSTITUTO




Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNaça Inovadora




DIRETRIZES PARA A REVISÃO DA ESTRUTURA

- **Antecipar tendências** e enfrentar indícios de incongruências e disfuncionalidades
 - Fortalecer integração, alinhamento e articulação entre órgãos e gestores e atuação em redes
 - Fortalecer capacidade de implementação de políticas públicas com ênfase no atendimento integrado ao cidadão
 - Estimular a adoção de sistemas de *accountability* mais transparentes e céleres
 - Profissionalização da gestão








GoveRNaça Inovadora



DIRETRIZES PARA A REVISÃO DA ESTRUTURA

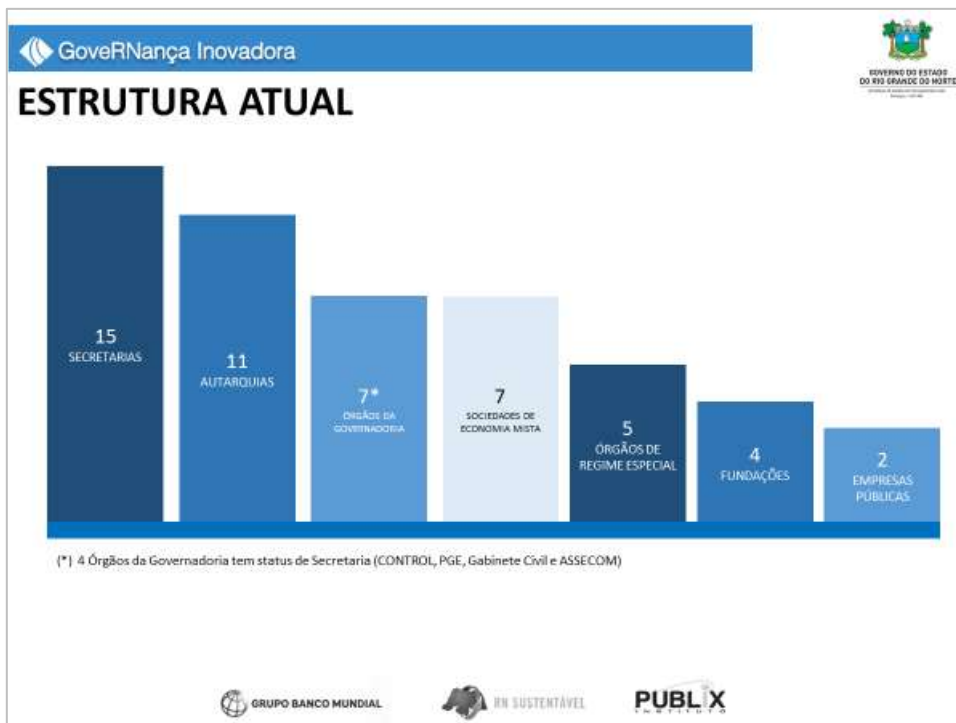
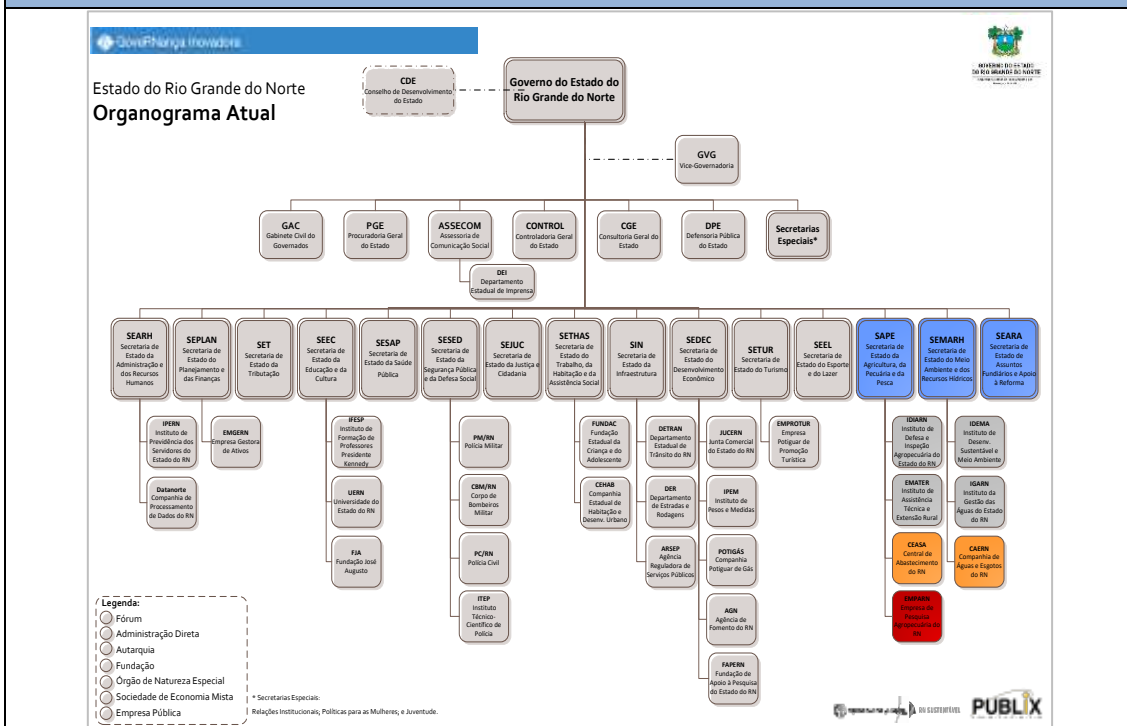
- **Promover o alinhamento** da estrutura organizacional com a nova agenda estratégica, considerando as 4 Áreas de Resultados:
 - Desenvolvimento (econômico, social e ambiental)
 - Infraestrutura (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, ambiente de negócios)
 - Rede integrada de serviços públicos (educação, saúde, segurança, assistência social)
 - Governança pública (qualidade do gasto, processos, estrutura, pessoas, parcerias)
- Redesenhar as estruturas e processos de trabalho, de forma a fazer mais com menos, a partir da capacidade organizacional já existente
- Harmonizar a política de gestão de pessoas com a capacidade de dispêndio do Estado

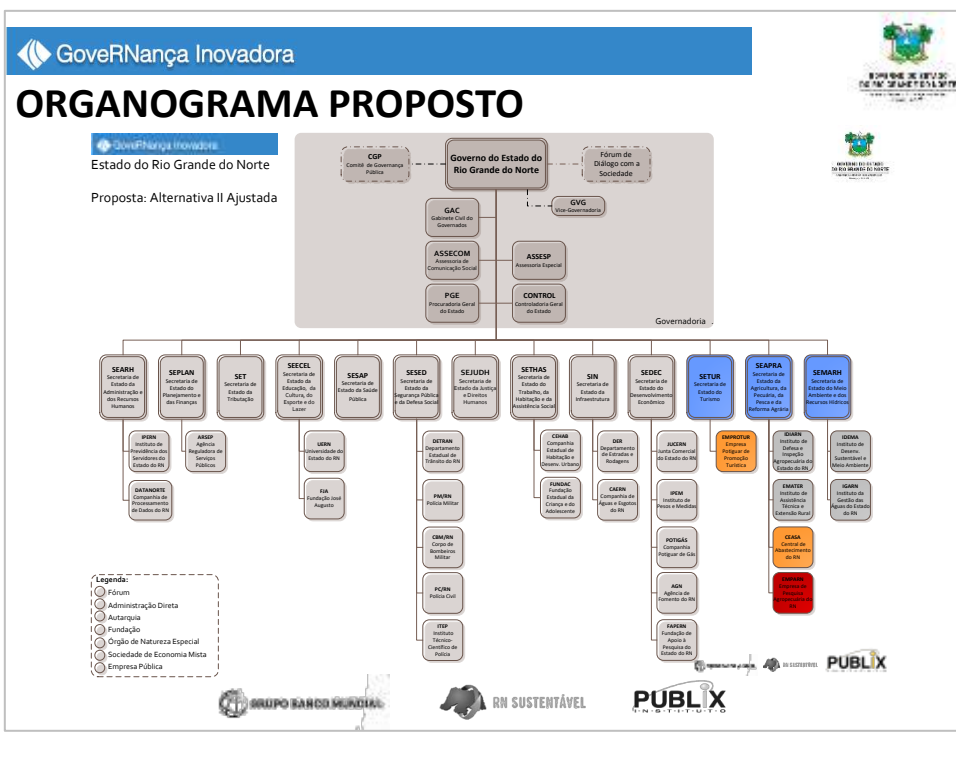
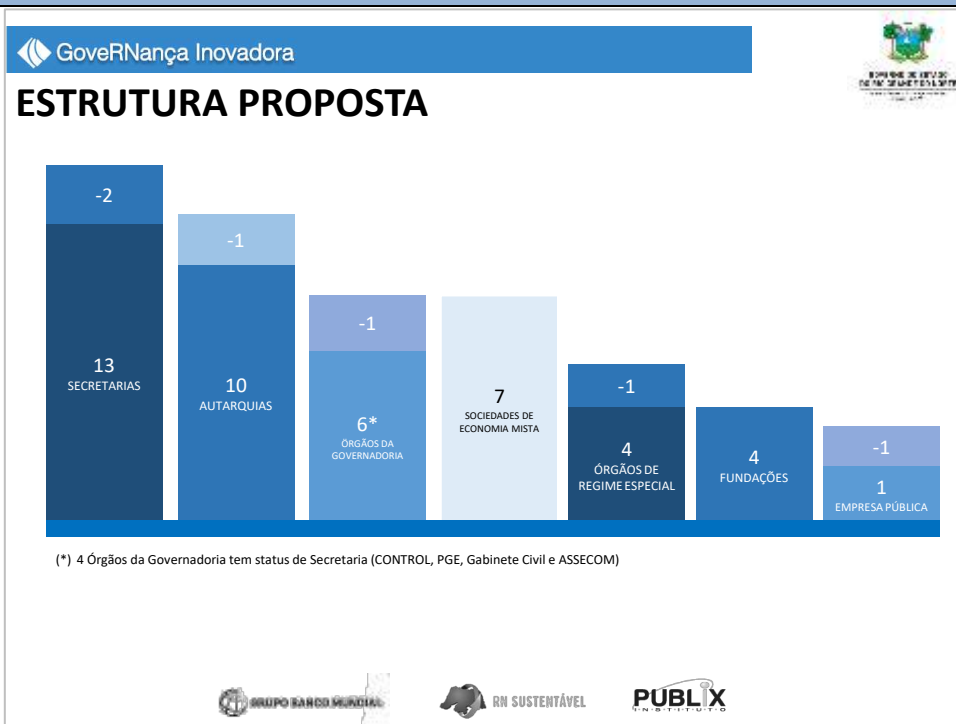
Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



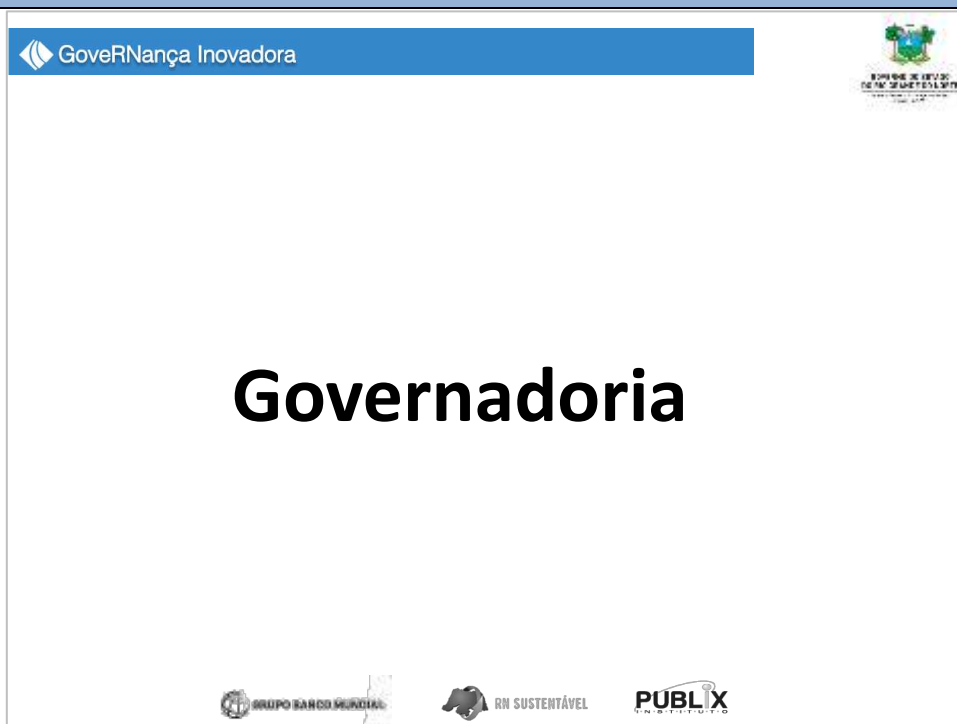
Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada




Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

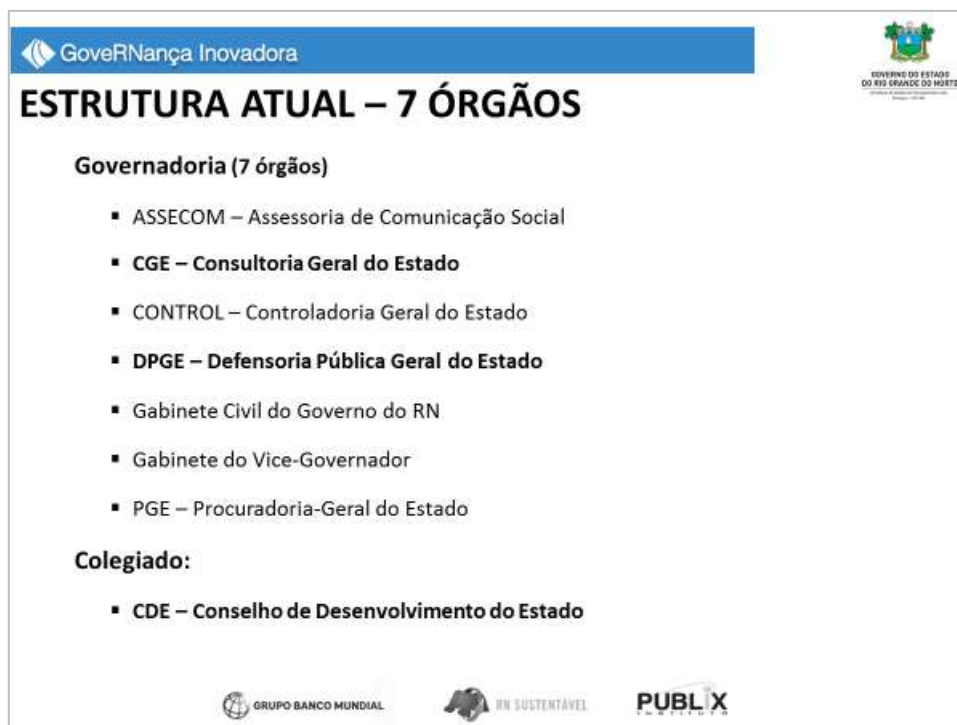



Slide 1: Governadoria

Logo: GoveRNança Inovadora




Governadoria



Slide 2: Estrutura Atual – 7 ÓRGÃOS

Logo: GoveRNança Inovadora




ESTRUTURA ATUAL – 7 ÓRGÃOS

Governadoria (7 órgãos)

- ASSECOM – Assessoria de Comunicação Social
- CGE – Consultoria Geral do Estado
- CONTROL – Controladoria Geral do Estado
- DPGE – Defensoria Pública Geral do Estado
- Gabinete Civil do Governo do RN
- Gabinete do Vice-Governador
- PGE – Procuradoria-Geral do Estado

Colegiado:

- CDE – Conselho de Desenvolvimento do Estado



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNaça Inovadora


ESTRUTURA PROPOSTA – 6 ÓRGÃOS

Governadoria (6 órgãos)

- ASSECOM – Assessoria de Comunicação Social e Mídias
- **ASSESP – Assessoria Especial**
- CONTROL – Controladoria Geral do Estado
- Gabinete Civil do Governo do RN
- GVG – Gabinete do Vice-Governador
- PGE – Procuradoria-Geral do Estado


Colegiados:

- **CGP – Comitê de Governança Pública**
- **FDS – Fórum de Diálogo com a Sociedade**



GoveRNaça Inovadora

Proposta de Mudança




The diagram illustrates the proposed changes to the structure of 6 organs. It shows three categories of changes:

- 1 SERÁ EXTINTO** (1 will be extinct): CGE
- 1 CRIAÇÃO** (1 creation): ASSESP
- 1 ALTERAÇÃO EM ÓRGÃO COLEGIADO** (1 alteration in collegial body): CDE => CGP, FDS




Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNança Inovadora




1
SERÁ EXTINTA

CGE – Consultoria Geral do Estado



GoveRNança Inovadora




1
DEIXA O EXECUTIVO

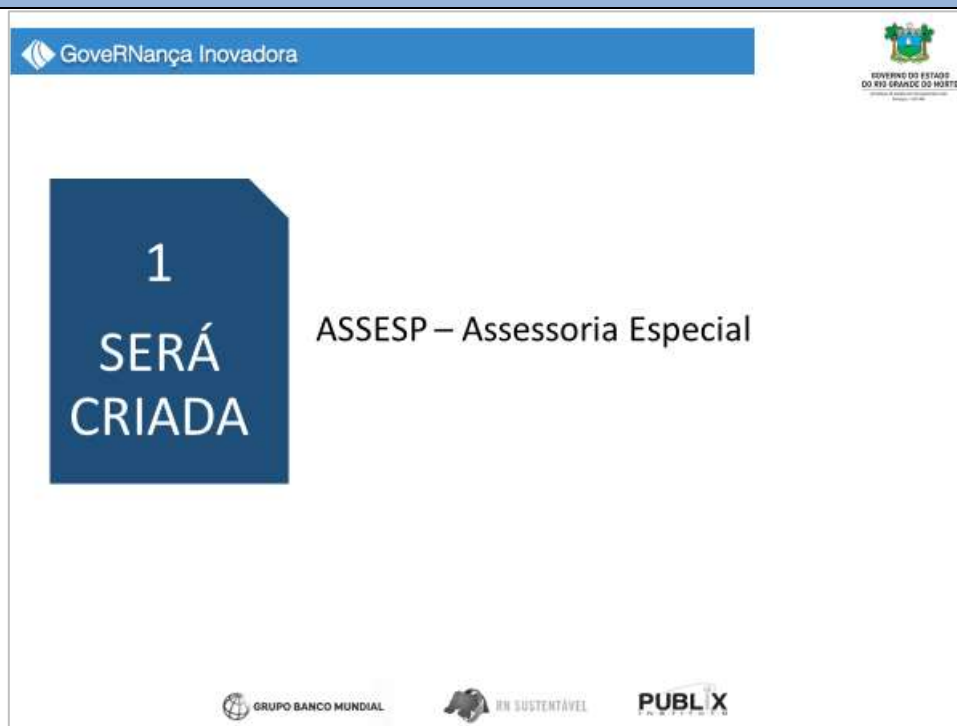
Com base no disposto no § 2º do art. 134, da Constituição Federal, a DPGE deixa de integrar a Administração direta do Estado do RN

“Art. 134.


§ 2º § 2º Às Defensorias Públicas Estaduais são asseguradas autonomia funcional e administrativa e a iniciativa de sua proposta orçamentária dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias e subordinação ao disposto no art. 99, § 2º. [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)”



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



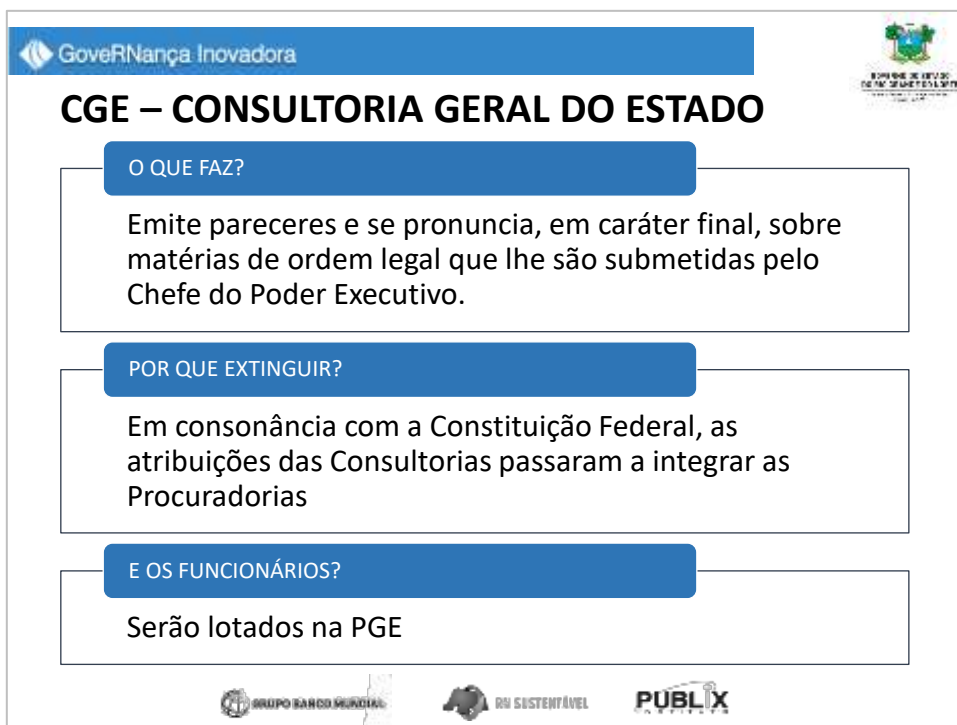
GoveRNança Inovadora




1
SERÁ CRIADA

ASESP – Assessoria Especial

GRUPO BANCO MUNDIAL RRI SUSTENTÁVEL PUBLIX



GoveRNança Inovadora



CGE – CONSULTORIA GERAL DO ESTADO

O QUE FAZ?

Emite pareceres e se pronuncia, em caráter final, sobre matérias de ordem legal que lhe são submetidas pelo Chefe do Poder Executivo.

POR QUE EXTINGUIR?

Em consonância com a Constituição Federal, as atribuições das Consultorias passaram a integrar as Procuradorias


E OS FUNCIONÁRIOS?

Serão lotados na PGE

GRUPO BANCO MUNDIAL RRI SUSTENTÁVEL PUBLIX

Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNança Inovadora



DPGE – DEFENSORIA PÚBLICA GERAL DO ESTADO

O QUE FAZ?




Atua em casos de competência da Justiça Estadual na defesa de um cidadãos carentes

POR QUE DEIXA O EXECUTIVO?


DPGE deixou de integrar a Administração direta do Estado devido ao disposto no § 2º do art. 134 da Constituição Federal.

E OS FUNCIONÁRIOS?

Permanecem na DPGE

GoveRNança Inovadora



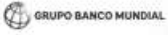


CDE – CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO

O QUE FAZ?

Autoriza despesas no âmbito do Estado


POR QUE EXTINGUIR?

Racionalizar a estrutura dando lugar ao FDS – Fórum de Diálogo com a Sociedade e ao CGP – Comitê de Governança Pública

Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNança Inovadora



ASSESP – ACESSORIA ESPECIAL

O QUE FAZ?

Assessoramento ao Governador no desempenho de suas atribuições e, especialmente, na realização de estudos técnicos e de natureza político-institucional e jurídicos, análises de políticas públicas e implementação extraordinária de políticas e programas cometidos pelo Governador

POR QUE CRIAR?


Organizar a assessoria do Governador, possibilitar a atuação de

DE ONDE VIRÃO OS FUNCIONÁRIOS?

Por serem cargos de livre provimento, poderão ser preenchidos por servidores e não servidores, preferencialmente especialistas na áreas em que atuarão

GRUPO BANCO MUNDIAL RRI SUSTENTÁVEL PUBLIX

GoveRNança Inovadora



CGP – COMITÊ DE GOVERNANÇA PÚBLICA

O QUE FAZ?

Alinhamento das decisões do Governador com os órgãos executores da Estratégia, integração, alinhamento e articulação entre as instâncias e órgãos de planejamento, execução, controle e avaliação do Plano Estratégico de Governo e gestão do processo de contratualização dos resultados no âmbito do Estado.

POR QUE CRIAR?

Fortalecer a governança interna

DE ONDE VIRÃO OS FUNCIONÁRIOS?

Dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual

GRUPO BANCO MUNDIAL RRI SUSTENTÁVEL PUBLIX

Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

FDS – FÓRUM DE DIÁLOGO COM A SOCIEDADE

O QUE FAZ?

Assessoramento ao Governador na formulação de políticas e diretrizes específicas, voltadas às reformas estruturais e de desenvolvimento econômico e social e aos assuntos gerais de administração, articulação das relações de Governo com representantes da sociedade civil organizada para prestação de contas e concertação, envolvendo os diversos setores da sociedade representados no Fórum



POR QUE CRIAR?

Fortalecer a governança externa



DE ONDE VIRÃO OS FUNCIONÁRIOS?

Não se aplica.

Secretarias


Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNaça Inovadora



ESTRUTURA ATUAL – 15 SECRETARIAS

- SAPE – Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca
- SEARA – Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária
- SEARH – Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos
- SEDEC – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico
- SEEC – Secretaria de Estado da Educação e da Cultura
- SEEL – Secretaria de Estado do Esporte e do Lazer
- SEJUC – Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania
- 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



GoveRNaça Inovadora

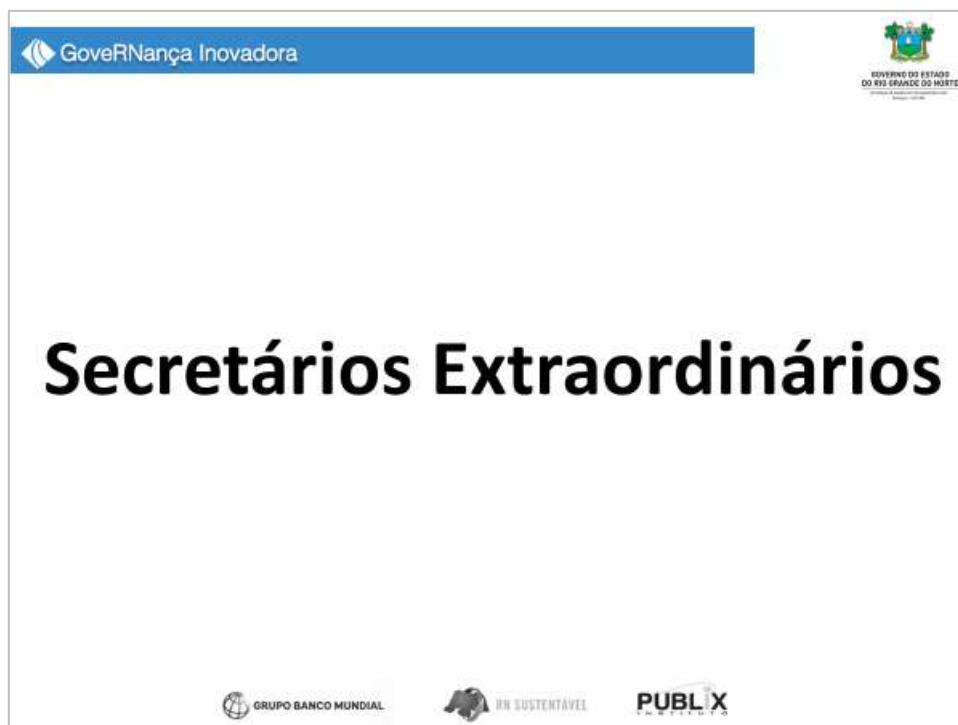
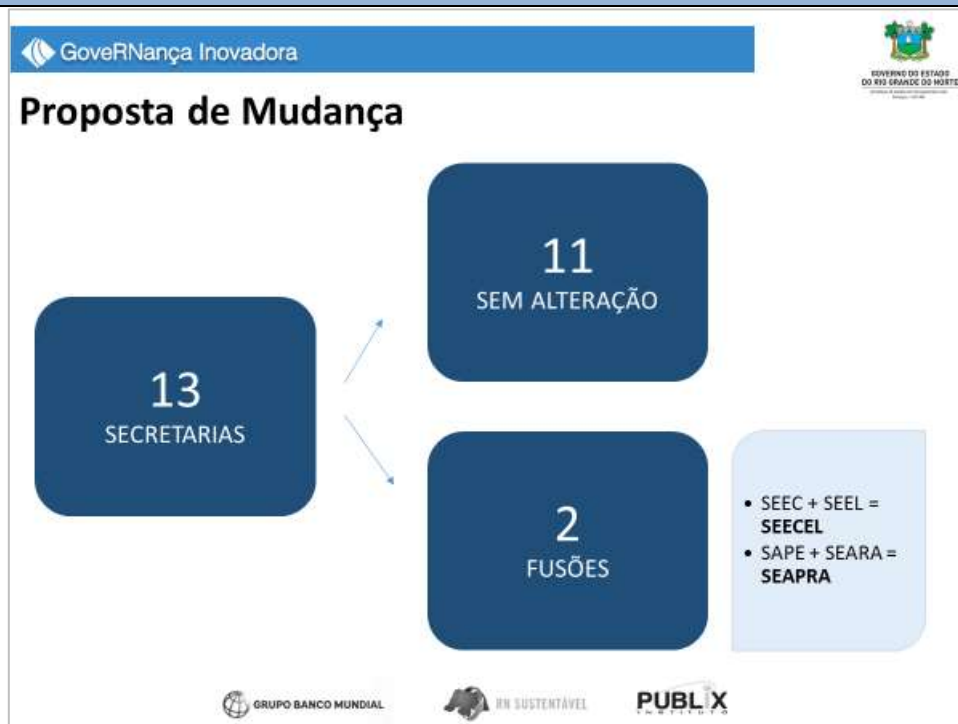


ESTRUTURA SUGERIDA – 13 SECRETARIAS

- SEAPRA – Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária, da Pesca e da Reforma Agrária
- SEARH – Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos
- SEDEC – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico
- SEECCEL – Secretaria de Estado da Educação, Cultura, Esporte e Lazer
- SEJUDH – 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 de Infraestrutura



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada




Secretários Extraordinários

Logos: GRUPO BANCO MUNDIAL, RN SUSTENTÁVEL, PUBLIX


Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNança Inovadora



ESTRUTURA ATUAL – 3 SECRETÁRIOS EXTRAORDINÁRIOS

- SRNSustentável – Secretário Extraordinário de para Gestão de Projetos e Metas de Governo
- SPM – Secretário de Políticas Públicas para as Mulheres do RN
- SRI – Secretário Extraordinário de Relações Institucionais



GoveRNança Inovadora



Proposta de Mudança





3
TERÃO AS
COMPETÊNCIAS
REALOCADAS

SRNSustentável
SRI => ASSESSOR ESPECIAL

SPM => SEJUDH



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

SRNSustentável – SECRETÁRIO EXTRAORDINÁRIO PARA GESTÃO DE PROJETOS E METAS DO GOVERNO

O QUE FAZ?




Coordenação-Geral do RN Sustentável, no âmbito do Poder Executivo (UGP)



POR QUE REALOCAR?

Fortalecer a estrutura de gestão de projetos e metas do Governo

E OS FUNCIONÁRIOS?

Não possui quadro de pessoal próprio

SPM – SECRETÁRIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AS MULHERES DO RN

O QUE FAZ?




Fortalece políticas públicas voltada para as mulheres potiguaras

POR QUE REALOCAR?

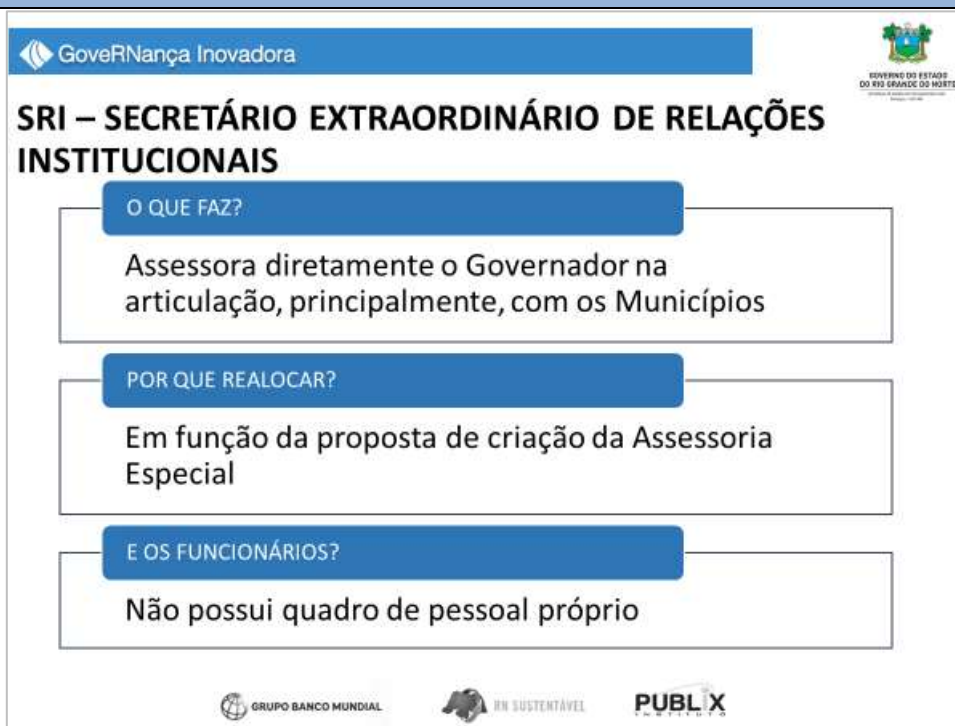
Para racionalizar a estrutura e potencializar resultados

E OS FUNCIONÁRIOS?


Não possui quadro de pessoal próprio

Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



GoveRNança Inovadora



SRI – SECRETÁRIO EXTRAORDINÁRIO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

O QUE FAZ?


Assessora diretamente o Governador na articulação, principalmente, com os Municípios

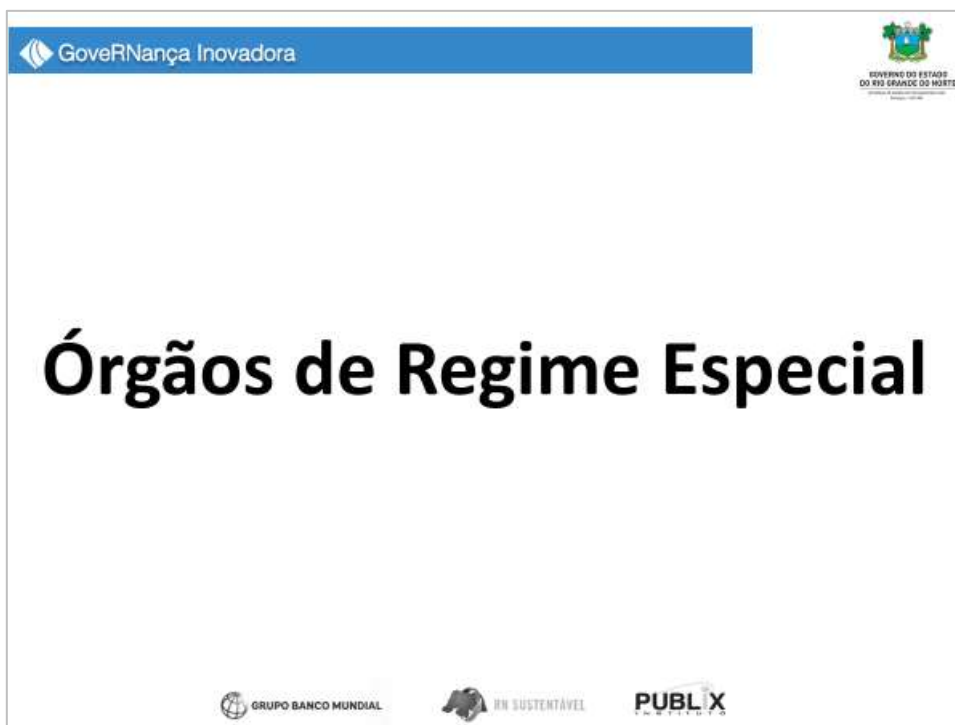
POR QUE REALOCAR?

Em função da proposta de criação da Assessoria Especial


E OS FUNCIONÁRIOS?

Não possui quadro de pessoal próprio








GoveRNança Inovadora



Órgãos de Regime Especial






Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada




ESTRUTURA ATUAL – 5 ÓRGÃOS DE REGIME ESPECIAL

- PC/RN – Polícia Civil
- PM/RN – Polícia Militar
- CBM/RN – Corpo de Bombeiros Militar
- ITEP – Instituto Técnico-Científico de Polícia
- **DEI – Departamento Estadual de Imprensa**

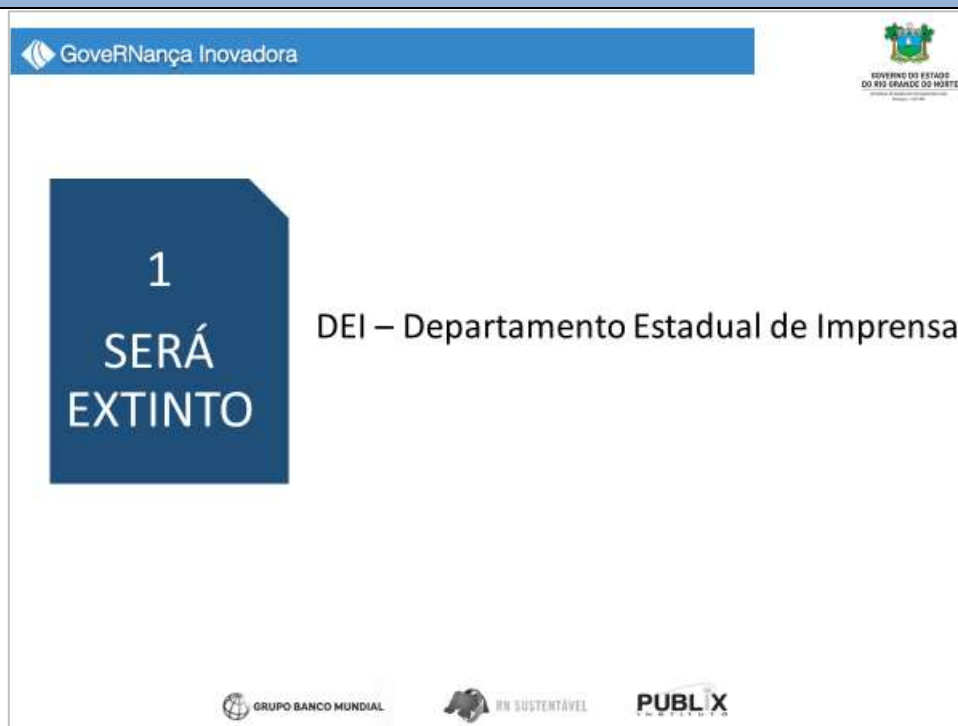


ESTRUTURA PROPOSTA – 4 ÓRGÃOS DE REGIME ESPECIAL


- PC/RN – Polícia Civil
- PM/RN – Polícia Militar
- CBM/RN – Corpo de Bombeiros Militar
- ITEP – Instituto Técnico-Científico de Polícia



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



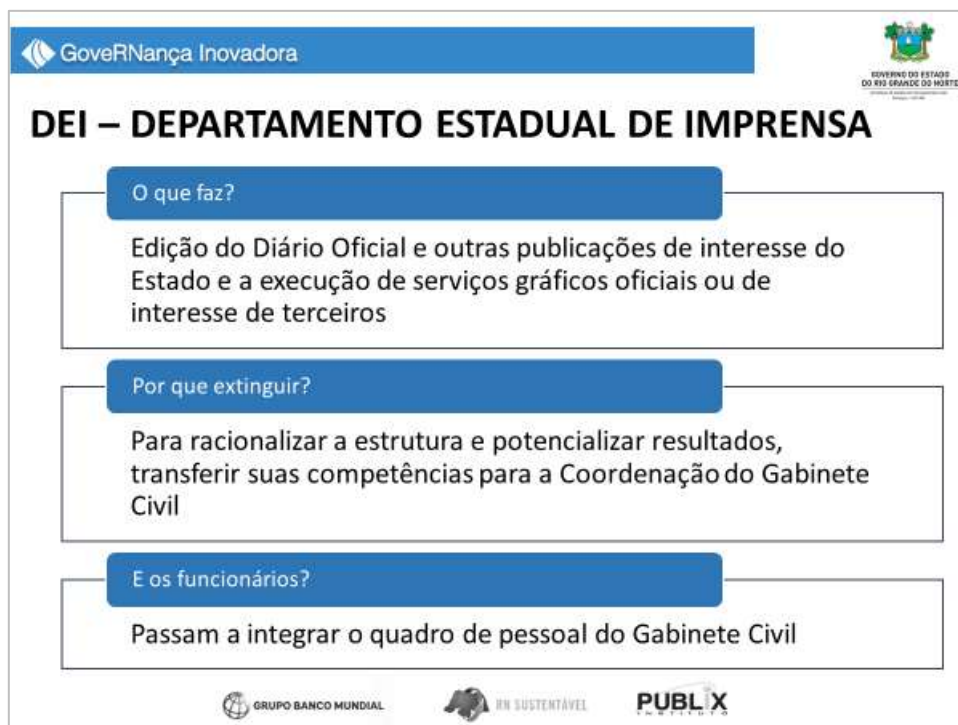
GoveRNança Inovadora




1
SERÁ
EXTINTO

DEI – Departamento Estadual de Imprensa

GRUPO BANCO MUNDIAL RN SUSTENTÁVEL PUBLIX



GoveRNança Inovadora



DEI – DEPARTAMENTO ESTADUAL DE IMPRENSA

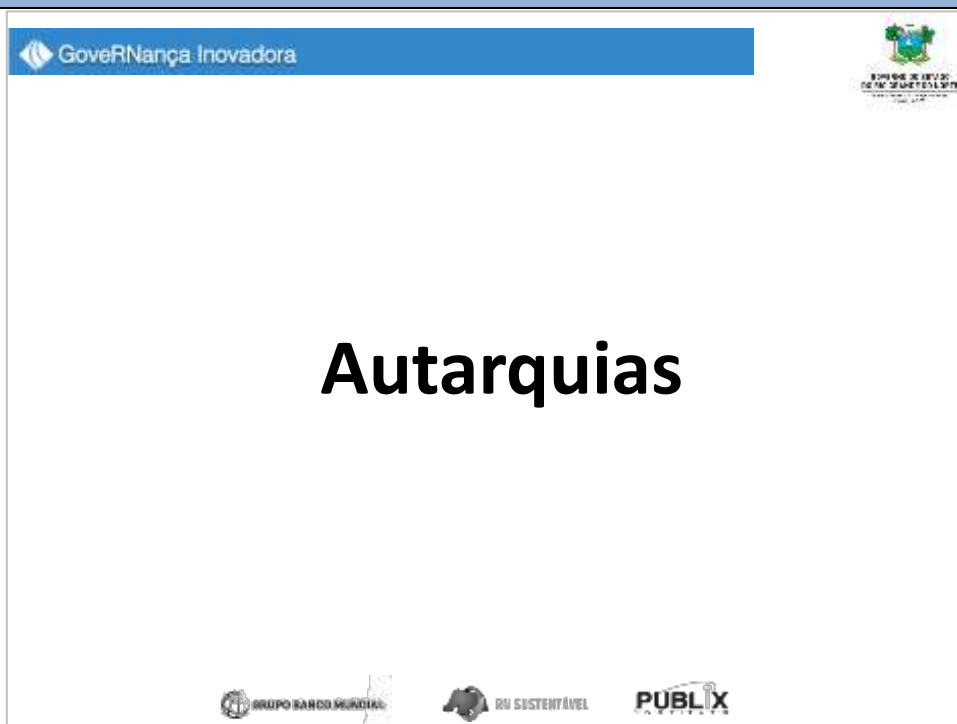
O que faz?
Edição do Diário Oficial e outras publicações de interesse do Estado e a execução de serviços gráficos oficiais ou de interesse de terceiros

Por que extinguir?
Para racionalizar a estrutura e potencializar resultados, transferir suas competências para a Coordenação do Gabinete Civil


E os funcionários?
Passam a integrar o quadro de pessoal do Gabinete Civil

GRUPO BANCO MUNDIAL RN SUSTENTÁVEL PUBLIX

Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



GoveRNança Inovadora



Autarquias

GRUPO BANCO MUNDIAL RN SUSTENTÁVEL PUBLIX



GoveRNança Inovadora




ESTRUTURA ATUAL – 11 AUTARQUIAS

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

GRUPO BANCO MUNDIAL RN SUSTENTÁVEL PUBLIX


Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNança Inovadora



ESTRUTURA PROPOSTA – 10 AUTARQUIAS

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



GoveRNança Inovadora

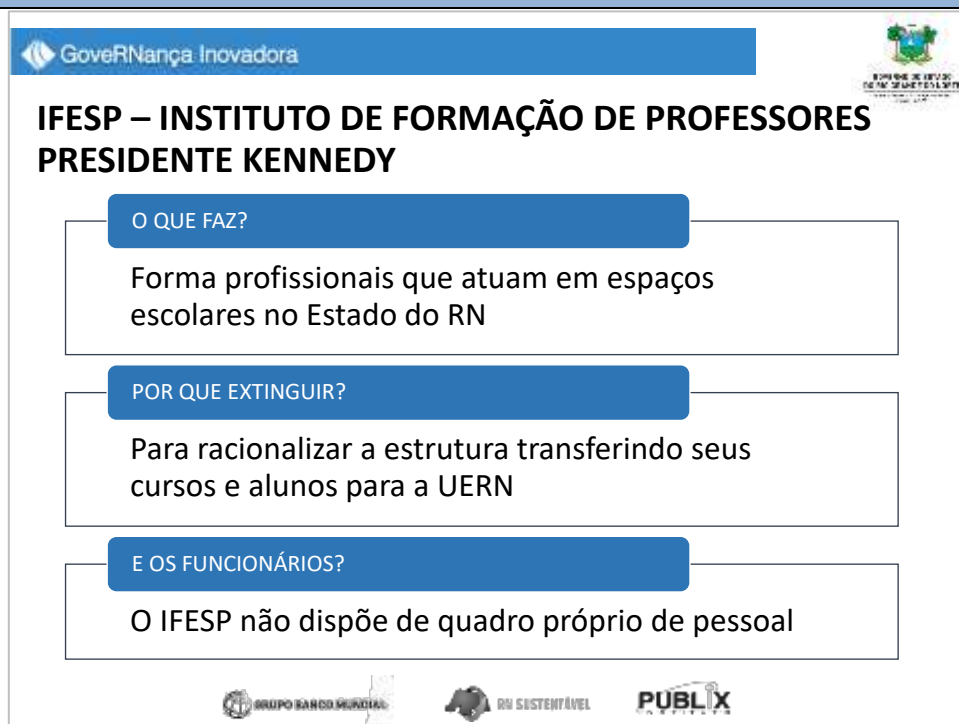


1
SERÁ EXTINTA


Instituto de Formação de Professores Presidente Kennedy – IFESP



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



GoveRNança Inovadora




**IFESP – INSTITUTO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
PRESIDENTE KENNEDY**

O QUE FAZ?
Forma profissionais que atuam em espaços
escolares no Estado do RN

POR QUE EXTINGUIR?
Para racionalizar a estrutura transferindo seus
cursos e alunos para a UERN

E OS FUNCIONÁRIOS?
O IFESP não dispõe de quadro próprio de pessoal





GoveRNança Inovadora



Fundações



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada

GoveRNança Inovadora



ESTRUTURA ATUAL – 4 FUNDAÇÕES

- FAPERN – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN
- FJA – Fundação José Augusto
- FUNDAC – Fundação Estadual da Criança e do Adolescente
- UERN – Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte



GoveRNança Inovadora




ESTRUTURA PROPOSTA – 4 FUNDAÇÕES

Sem alteração

- FAPERN – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do RN
- FJA – Fundação José Augusto
- FUNDAC – Fundação Estadual da Criança e do Adolescente
- UERN – Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte




Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



GoveRNança Inovadora



Sociedades de Economia Mista



GoveRNança Inovadora




ESTRUTURA ATUAL – SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

- AGN – Agência de Fomento do RN
- CAERN – Companhia de Águas e Esgotos do RN
- CEHAB – Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano
- CEASA – Central de Abastecimento do RN
- EMPROTUR – Empresa Potiguar de Promoção Turística
- POTIGÁS – Companhia Potiguar de Gás
- **DATANORTE – Companhia de Processamento de Dados do RN (em extinção)**



Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



GoveRNaça Inovadora




ESTRUTURA PROPOSTA – SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

Sem alteração

- AGN – Agência de Fomento do RN
- CAERN – Companhia de Águas e Esgotos do RN
- CEHAB – Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano
- CEASA – Central de Abastecimento do RN
- EMPROTUR – Empresa Potiguar de Promoção Turística
- POTIGÁS – Companhia Potiguar de Gás
- **DATANORTE – Companhia de Processamento de Dados do RN (em extinção)**








GoveRNaça Inovadora

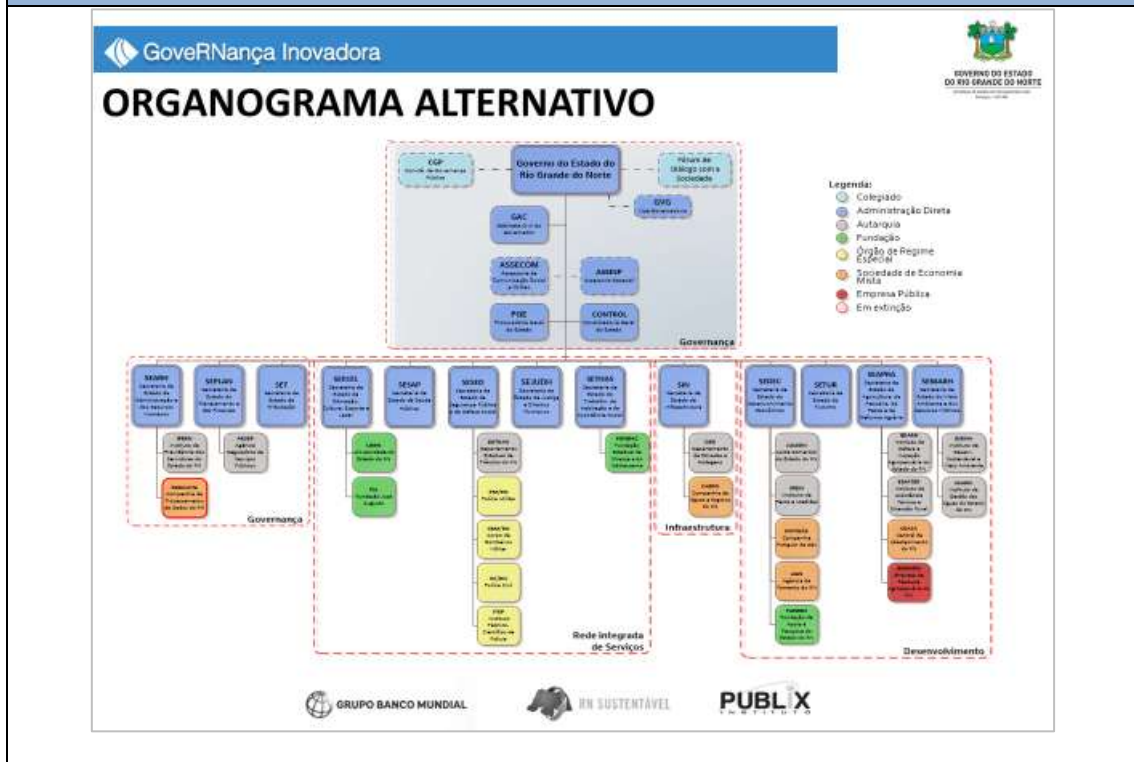


OUTRAS ALTERNATIVAS

- Extinguir a **CEHAB** – Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano, passando suas competências para **SIN** – Secretaria de Estado da Infraestrutura
- Extinguir a **EMPROTUR** – Empresa Potiguar de Promoção Turística, sendo suas competências absorvidas pela **SETUR** – Secretaria de Estado do Turismo

Sequência de slides sobre a Alternativa II Ajustada



5. Termo de Encerramento: Volume I

Conforme disposto na apresentação do conteúdo do Relatório como um todo, contendo os Produtos referentes aos PB15, PB16 e PB17 da Frente 2 - Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo do RN - do Projeto Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte, este Volume I contém as Seções iniciais do Relatório e o PB15, abrangendo:

- o Escopo do Projeto e do Relatório;
- a Metodologia de Trabalho;
- as Referências Conceituais;
- o PB15 - Matrizes de Análise, em sua integralidade.

Segue-se a este documento o Volume II que contém a 1ª Parte do PB 16, contendo:

- a Estrutura Básica do Estado do Rio Grande do Norte.