

Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN

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



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

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E REALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DAS CENTRAIS DO CIDADÃO

## PLANO ESTRATÉGICO



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO  
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



# **GOVERNO**

## **DO RIO GRANDE DO NORTE**



**GRUPO BANCO MUNDIAL**



**GOVERNO  
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

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

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

# Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças

Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte

## **Produto 3**

### **Proposta de Desenho Organizacional e Plano Estratégico das Centrais do Cidadão**

Maio /2017

KPMG Consultoria

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

04711-904 – São Paulo/SP – Brasil

Caixa Postal 79518

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

www.kpmg.com.br

São Paulo, 03 de Maio de 2017

Sra. Julianne Dantas Bezerra de Faria

Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Assistência Social

Centro Administrativo do Estado

Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Assistência Social

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

Prezada Senhora:

Com referência à nossa proposta para prestação de serviços profissionais do **Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão**, acordada com a **Secretaria de Trabalho e Assistência Social**, conforme Solicitação de Propostas SDP N° 79/2016, apresentamos a seguir o relatório com a **Proposta de Desenho Organizacional e Plano Estratégico das Centrais do Cidadão**, sendo que esta versão atende aos questionamentos enviados para a consultoria pela contratante no dia 26 de Abril de 2016.

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

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

Atenciosamente,

João Laercio Silvério

*Management Consulting*

Sócio

## APRESENTAÇÃO

O presente relatório constitui o Produto 3 – Proposta de Desenho Organizacional e Plano Estratégico das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte, referente aos trabalhos de consultoria ao Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão, acordado com a Secretaria de Trabalho e Assistência Social, conforme Solicitação de Propostas SDP N° 79/2016. Vale ressaltar que esta versão atende aos questionamentos encaminhados para a consultoria pela contratante no dia 26/05/2017.

Os trabalhos de elaboração deste relatório compreenderam uma fase de entrevistas e levantamentos e a elaboração de uma proposta preliminar do Modelo de Gestão que foi apresentado, ajustado e validado em Oficina de Trabalho realizada na cidade de Natal no Rio Grande do Norte nos dias 10 e 11 de novembro de 2016, e que contou com a participação dos gestores do Programa Centrais do Cidadão, dos gerentes das unidades de atendimento das Centrais do Cidadão e de representantes de entidades parceiras do programa. Na mesma oficina produziu-se os elementos do Plano Estratégico, tendo por horizonte 2017-2020.

Em janeiro de 2017, realizaram-se em Natal, na semana de 16 a 20 de janeiro, entrevistas complementares e reuniões de trabalho com o Comitê de Coordenação dos Trabalhos do Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das centrais do Cidadão, integrado pela Coordenação do Programa Centrais do Cidadão (CODACI) e representante do RN Sustentável, a partir do que foram feitos ajustes e revisão no plano de trabalho e definido um formato para os Produtos 3 e 4 que atendessem mais diretamente ao estabelecido nos Termos de Referência originais do contrato.

Como estabelecido no referido Termos de Referência, previa-se que a atividade 3 deveria propor a formulação e detalhamento do desenho geral (organograma) da estrutura organizacional das Centrais, indicando suas unidades básicas e a natureza das vinculações entre elas e a linha hierárquica de comando. O desenho organizacional deveria considerar o dimensionamento das centrais. Previa-se que a consultoria deveria realizar uma oficina com carga horária de 8 horas, contemplando os seguintes pontos:

- i) Missão, Visão de Futuro e Valores Organizacionais; e
- ii) Diretrizes para definição dos ajustamentos organizacionais necessários.

Considerando-se o que constou da proposta de trabalho da consultoria apresentada no certame licitatório, realizou-se uma Oficina de 16 horas de duração, que tratou das propostas para o desenho organizacional e da elaboração do Plano Estratégico das Centrais do Cidadão.

O presente relatório do Produto 3, ajustado ao formato dos Termos de Referência, está estruturado em 2 (duas) partes e anexos.

A parte I apresenta a proposta do Desenho Organizacional das Centrais do Cidadão assim estruturada:

1. A Modernização do Estado e o Atendimento e Prestação de Serviços aos Cidadãos

2. Alternativas para Organização das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte
3. Proposta para a Organização das Centrais do Cidadão
  - 3.1 Estrutura Institucional
  - 3.2 Estrutura Organizacional da Alternativa 1
  - 3.3 Estrutura Organizacional da Alternativa 2
4. O Dimensionamento das Centrais do Cidadão

A parte II apresenta o Plano Estratégico 2017-2020 das Centrais do Cidadão, assim estruturado:

1. Identidade Organizacional: Missão, Visão e Valores
2. Desafios Estratégicos
3. Serviços Básicos Prestados nas Unidades de Atendimento
4. Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico
5. Plano de Ação Resumido

Os anexos apresentam a Agenda e Instruções da Oficina de Trabalho do Modelo Conceitual e de Gestão e do Plano Estratégico realizada nos dias 10 e 11 de novembro de 2016, a relação dos participantes da Oficina e fotos do evento.

Natal, Maio de 2017

## Sumário

<b>1 - A Modernização do Estado e o Atendimento e Prestação de Serviços aos Cidadãos.....</b>	<b>6</b>
<b>2 - Alternativas para Organização das Centrais do Cidadão do Rio Grande Norte.....</b>	<b>8</b>
<b>3 - Proposta para a Organização das Centrais do Cidadão .....</b>	<b>10</b>
3.1Estrutura Institucional.....	10
3.2Estrutura Organizacional da Alternativa 1.....	13
3.3Estrutura Organizacional da Alternativa 2.....	17
<b>4 - O Dimensionamento das Centrais do Cidadão.....</b>	<b>20</b>
4.1Unidades de Grande Porte:.....	20
4.2 Unidades de Médio e Pequeno Porte:.....	20
<b>5 - Identidade organizacional das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte.....</b>	<b>22</b>
5.1Desafios estratégicos .....	23
5.2Serviços básicos prestados nas unidades de atendimento.....	23
<b>6 - Objetivos e mapa estratégico .....</b>	<b>24</b>
6.1Objetivos Estratégicos.....	24
6.2Indicadores dos Objetivos Estratégicos.....	24
<b>7 - Plano de ação .....</b>	<b>29</b>
<b>8 - Anexos .....</b>	<b>41</b>

## **Parte I – Proposta de Organização das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte**

## **1 A Modernização do Estado e o Atendimento e Prestação de Serviços aos Cidadãos.**

Os movimentos de modernização e reforma do Estado surgiram no contexto da crise econômica mundial dos anos setenta do século passado como uma resposta à ineficiência na prestação dos serviços públicos. Isso foi fruto do comportamento burocrático, centrado nos interesses das corporações públicas e não nos interesses e necessidades dos cidadãos. Reduzir o custo do Estado e melhorar a eficiência dos seus serviços passava a ser visto como uma das necessidades para enfrentar e superar a crise econômica. Para tanto, foi-se buscar inspiração nas práticas da iniciativa privada, centrada na satisfação do cliente, na gestão de qualidade e na busca de resultados, para transformar a gestão pública.

Esses movimentos de mudança e modernização do Estado chegariam de forma intensificada ao Brasil nos anos 90, associados ao processo de redemocratização e impulsionados por uma nova agenda econômica baseada no Plano Real e na necessidade de um Estado Moderno, eficiente, de baixo custo e capaz de melhorar substancialmente a qualidade dos serviços públicos para a sociedade.

Um referencial norteador desse movimento de modernização do Estado Brasileiro foi o Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995. Este plano tinha como diretriz tornar a administração mais eficiente para oferecer serviços públicos de qualidade através da otimização dos processos de prestação de serviços públicos, desburocratizados e relacionados com o alcance de indicadores de desempenho e de satisfação do cidadão.

Redefinir as funções do Estado, centrando-o nas funções essenciais e transferindo à iniciativa privada atividades que não fossem próprias do Estado. Simultaneamente, buscou-se introduzir sistemas de controle e incentivo à produtividade dos serviços públicos, com a definição de indicadores e o estabelecimento e acompanhamento de metas. Tais ações constituíram então parte da estratégia de modernização do Estado brasileiro, movimento que se expandiu da União aos Estados da federação.

Esse modelo, denominado de Nova Gestão Pública esteve associado a alguns modelos de administração, como o Gerencialismo, o Consumerismo e mais adiante o Serviço Público Orientado ao Cidadão, sofrendo influência de todos eles e evoluindo em suas práticas.

O gerencialismo tinha como principal premissa o controle e redução dos gastos públicos, tendo em vista a crise fiscal, mas sem desconsiderar a melhoria da prestação dos serviços. O consumerismo visava corrigir o desequilíbrio de poder entre os que produzem os serviços (no caso os órgãos e entidades da administração pública) e aqueles a quem são fornecidos (no caso do Estado os cidadãos, visto agora como clientes), destacando a preocupação com a qualidade dos serviços e a satisfação dos cidadãos como clientes. Por fim o Serviço Público Orientado ao Cidadão, colocando o cidadão e o atendimento de suas necessidades como o centro das atenções, mas não apenas isso, trazendo-o para participar ativamente do processo de produção desses serviços, integrando-os e empoderando-os para exercer o controle democrático do Estado. Destaca-se nesse último movimento o reconhecimento de que o cidadão frente ao Estado não pode ser visto simplesmente como um cliente, por mais que uma empresa valorize e se relacione com os clientes como partes relevantes do negócio, mas

como um ator dotado de direitos políticos frente ao Estado, e cujo direito ao atendimento e prestação de serviços públicos independe de sua capacidade de pagar pelos serviços, como no caso do relacionamento dos clientes com as empresas. Ou seja, o Serviço Público Orientado ao Cidadão incorpora em sua discussão conceitos como participação política, equidade e justiça que eram pouco considerados nos modelos anteriores e promove a necessária distinção entre a noção de cliente adotada no mercado pelas empresas e sua aplicação aos prestadores de serviço público.

No bojo desse processo de modernização do Estado, é que surgem as Centrais de Atendimento ao Cidadão, como uma inovação na forma de organização para atender aos cidadãos, integrando em um único local todos os serviços públicos e adotando processos de atendimento expeditos e com um padrão diferenciado de relacionamento pelos atendentes para com os usuários dos serviços, isso tudo em ambientes confortáveis e de fácil acesso para a população.

Num primeiro momento, as Centrais de Atendimento se constituíram como espaços únicos, com recepção única e dotados de guichês de atendimento dos diversos órgãos públicos, observando-se, no entanto, e desde então uma uniformização no padrão de atendimento por todos os funcionários atuantes no espaço das Centrais de Atendimento e uma orientação geral para mudar o padrão de atendimento e prestação de serviços voltada para a satisfação dos cidadãos.

Para garantir esse novo padrão de atendimento, todos os atendentes designados, independentemente de suas unidades de origem, eram previamente treinados nas aptidões e atitudes requeridas e acompanhados e avaliados no exercício de suas atividades, sendo afastados os que não atendessem aos novos padrões. Associava-se a isto, normalmente, o incentivo de uma gratificação para o exercício da atividade nas Centrais. O conceito de cidadão como cliente dos serviços públicos, a ser atendido com atenção e presteza, e um ambiente bem estruturado e agradável para recepção e atendimento provoca um choque de qualidade na prestação dos serviços públicos até então prevaletentes, e o modelo rapidamente se dissemina, a partir da experiência do Governo da Bahia, para outros estados brasileiros.

Desde então o conceito das Centrais de Atendimento, tal como o da Gestão Pública, tem evoluído, avançando em sua forma de organização e gestão, até o modelo de Serviço Público Orientado ao Cidadão. Nesse sentido, algumas das Centrais de Atendimento no país viriam a adotar o conceito de guichê único de atendimento, vinculado a uma única Secretaria de Estado, normalmente a Secretaria responsável pela modernização da gestão pública, como as Secretarias de Planejamento e Gestão ou as Secretarias de Administração, concentrando a mesma todo o atendimento nas Centrais, não mais havendo em seus espaços distintos guichês para os diversos órgãos e entidades da administração estadual. Essa evolução, obviamente, só se tornou possível no bojo de outros importantes avanços na administração pública, como a transformação digital e a integração das bases de dados.

Além dessas mudanças e avanços nos conceitos de prestação dos serviços públicos, registrou-se também mudanças na forma de prestação desses serviços, incluindo as inovações no emprego das Parcerias Público-Privadas (PPP) para a gestão das Centrais do Cidadão, normalmente associada a concessões administrativas. O uso desses recursos de participação privada tem permitido não apenas um aporte de recursos de investimentos, como

a flexibilidade de contratação e gestão de pessoal segundo regras mais favoráveis aos critérios de desempenho e eficiência.

No caso das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte, como registrado no produto de Diagnóstico e Análise Situacional, o que se observa é que o Programa Centrais do Cidadão adotado pelo Estado logo nas fases iniciais de sua adoção no país instituiu-se no modelo de um consórcio de atendimento, baseado num espaço e padrões integrados, reunindo os diversos prestadores públicos. O êxito inicial do programa deveu-se a adoção dos princípios e conceitos de excelência no atendimento ao cidadão, incluindo a seleção rigorosa, treinamento e acompanhamento do quadro de pessoal, oriundo do serviço público, para trabalhar nas centrais, e a padronização das instalações e do padrão de serviço. Os diversos órgãos e entidades públicas aderiram rigorosamente no início a esses padrões, e o pessoal alocado pela mesma aos guichês de atendimento nas Centrais do Cidadão cumpria os padrões de serviço determinados, incluindo fardamento, normas de conduta em serviço, atendimento dos horários de funcionamento estabelecidos pelas Centrais.

O êxito do Programa Centrais do Cidadão no Rio Grande do Norte, assegurada em seu início por uma liderança efetiva da SEJUC – Secretaria de Justiça e Cidadania e o aporte de recursos suficientes, levaram a uma expansão continuada no número de Centrais do Cidadão que foram instaladas em diversas localidades do Estado atendendo às demandas políticas.

Ao longo do tempo, no entanto, o Programa Centrais do Cidadão viria a perder a liderança política e administrativa no grau requerido para a preservação de seus conceitos, incluindo a redução de recursos financeiros diante da expansão havida no número de unidades, levando a um quadro de degradação em seu funcionamento, inclusive a perda da capacidade de gestão de pessoal designado pelos diversos órgãos e entidades para operação dos seus guichês. Como consequência, o nível de serviço ao cidadão nas Centrais caiu, enquanto cresciam as demandas, gerando a atual situação, o que viria a motivar o Estado, dentro do Programa RN Sustentável, a desenvolver as ações para a revitalização das Centrais do Cidadão.

## 2 Alternativas para Organização das Centrais do Cidadão do Rio Grande Norte

Considerando os propósitos de revitalização das Centrais do Cidadão do Rio Grande Norte, e tendo em vista os conceitos anteriormente apresentados bem como o atual estágio e nível de maturidade das Centrais do Cidadão, propõe-se que sejam consideradas 3 (três) alternativas para o redesenho organizacional e forma de operação das Centrais.

A primeira alternativa – **Reestruturação Básica** - corresponde a um primeiro estágio de reorganização das Centrais, consistindo basicamente na revitalização da atual estrutura de gestão do Programa Centrais do Cidadão, mantida sua vinculação à Secretaria do Trabalho, Habitação e Ações Sociais – SETHAS, reestruturando-se a unidade de coordenação e as unidades de atendimento e fortalecendo-se os mecanismos de coordenação e integração do programa junto aos diversos órgãos e entidades participantes do mesmo, incluindo uma estrutura colegiada dirigida pelo Secretário da SETHAS e com a participação de todos os órgãos prestadores de serviços no âmbito das Centrais do Cidadão. Essa primeira alternativa, incorporaria uma unidade técnica na coordenação do programa, com os papéis específicos de desenvolver e aplicar as tecnologias de atendimento com ênfase nas tecnologias digitais e visaria também promover e incentivar ações de transformação dos processos de

atendimento aos cidadãos nos diversos órgãos, na perspectiva de colocar o cidadão no centro das atenções da administração pública estadual. Mantêm-se nessa primeira alternativa as Centrais como estruturas integradas de atendimento, gerida pela SETHAS através de uma Secretaria Executiva, contando com guichês de atendimento das diversas entidades e órgãos participantes.

A segunda alternativa – **Reestruturação e Gestão Única do Atendimento** – corresponde a uma relocação do Programa Centrais do Cidadão, passando-o ao âmbito da Secretaria encarregada dos processos de Inovação da Gestão Pública, no caso a SEPLAG, ou mesmo vinculando-o à Secretaria de Administração, mas como unidade operadora da gestão pública inovadora, e tendo como propósito a gestão única do atendimento ao cidadão e a progressiva implantação do guichê único nas unidades de atendimento das Centrais do Cidadão.

Nesta segunda alternativa, a unidade técnica vinculada ao Programa Centrais do Cidadão passaria a exercer as funções de coordenar todos os processos de atendimento e prestação dos serviços aos cidadãos, estabelecendo as metodologias de atendimento a serem observadas pelos diversos órgãos da administração pública estadual e revendo todos os processos de trabalho numa perspectiva da transformação digital. As Centrais de Atendimento passariam a constituir o canal único de atendimento ao cidadão, tanto virtual quanto presencial, e toda a estrutura de atendimento deveria ser executada pelo pessoal vinculado às Centrais do Cidadão, vinculado a secretaria vinculante do programa, que operaria com guichês únicos. Ou seja, os diversos órgãos e entidades do Estado deixariam de ter guichês próprios nas unidades de atendimento, tanto quanto o atendimento virtual se faria num portal único de atendimento. Serviços especializados, como os de datiloscopia, seriam prestados por profissionais dos quadros próprios do Estado mas atuando no âmbito das Centrais do Cidadão e vinculados à gestão das mesmas.

Essa segunda alternativa exige para sua evolução uma integração das bases de dados, e deveria ser objeto de um programa evolutivo de implantação, conduzido desde o primeiro momento pela Secretaria de Gestão com seus novos papéis, cabendo a esta secretaria coordenar todo o processo de mudança envolvido.

A terceira alternativa consistiria na implantação de uma **PPP das Centrais de Atendimento**, com todas as fases necessárias para a adoção desse modelo. Nesse sentido, deveria ser inicialmente contratado uma empresa para realizar um estudo de viabilidade da PPP, e a forma de concessão indicada. As experiências nesse sentido já adotadas no Brasil, como a do Espírito Santo, têm apontado na direção de concessão administrativa, e envolvido a responsabilidade de investimentos na estruturação de unidades de atendimento presencial, tanto fixas quanto móveis.

No caso do Rio Grande do Norte convém registrar que estão sendo investidos através do Programa RN Sustentável recursos para a recuperação e requalificação das Centrais de Atendimento, incluindo edificações e aquisição de mobiliário e equipamentos, afora os

projetos arquitetônicos. Ou seja, para a atual rede de agências de atendimento não haveria necessidade de aporte de novos recursos através da PPP para essa finalidade, devendo a mesma operar o Programa.

As alternativas acima indicadas para a reorganização das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte devem ser apreciadas e decididas em termos das escolhas possíveis, e de eventuais seqüências de implantação entre elas, por parte do Governo do Estado.

As discussões realizadas inicialmente com base na Oficina de Trabalho, indicaram uma opção pela primeira alternativa, que poderia inclusive evoluir em termos conceituais para a adoção em fase posterior do guichê único, muito embora do ponto de vista técnico essa evolução de atendimento seja mais condizente com a segunda alternativa.

### **3 Proposta para a Organização das Centrais do Cidadão**

A forma de organização e funcionamento das Centrais do Cidadão envolve dois níveis: o da estrutura institucional, considerando as entidades envolvidas com a gestão e operação do programa; e a estrutura organizacional, definindo a forma de organizar e operar o programa.

Das alternativas anteriormente apresentadas para a organização das Centrais do Cidadão, detalha-se em seguida a proposta da alternativa 1, tecendo-se ao mesmo tempo considerações sobre os ajustes requeridos para o caso de se optar pela Alternativa 2.

#### **3.1 Estrutura Institucional**

A estrutura institucional define as entidades integrantes do programa Centrais do Cidadão e seu relacionamento. A figura 1 na página seguinte deste documento apresenta o Diagrama da Estrutura Institucional do Programa Centrais do Cidadão, em seus elementos gerais, e que se descreve em seguida.

Como indicado no diagrama o Programa Centrais do Cidadão vincula-se administrativamente à SETHAS – Secretaria do Trabalho, Habitação e Ação Social, a quem cabe coordenar sua execução, que é o caso tratado na proposta de organização da Alternativa 1.

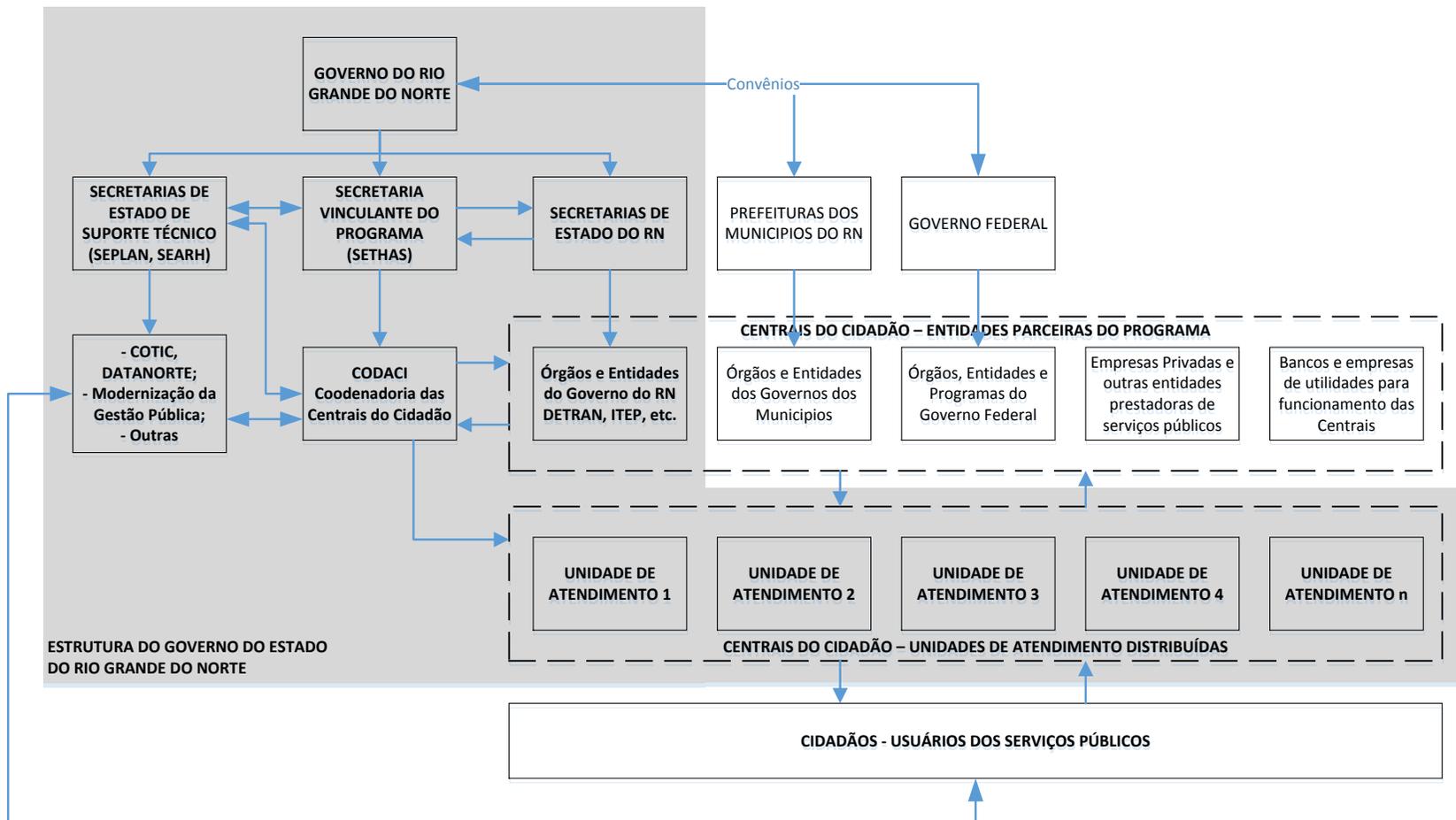
No entanto, na maioria dos Estados Brasileiros, conforme pesquisas, a vinculação predominante de programas similares de Atendimento ao Cidadão é feita às Secretarias de Planejamento e Gestão ou às Secretaria da Administração, muito embora ocorram casos de vinculação a outras secretarias.

A escolha da Secretaria vinculante não deixa de determinar a orientação principal que se imprime ao mesmo. Se uma orientação de gestão técnica, diretamente vinculada a uma visão de modernização da gestão pública, casos da vinculação às Secretarias de Gestão e Administração, ou uma orientação de natureza política e social, como poderia ser o caso da SETHAS.

Outro ponto importante na estrutura institucional dos Programas de Atendimento ao Cidadão refere-se à necessidade de uma clara relação de suporte e vinculação técnica do programa com as Secretarias que coordenem as ações de modernização da gestão pública e de serviços do Governo Digital.

Deve-se, portanto, definir na estrutura institucional estas Secretarias e entidades a elas vinculadas que farão a provisão e suporte técnico. No caso, seriam a Secretaria de Estado do Planejamento e Finanças - SEPLAN, coordenadora das ações de Gestão Inovadora do Estado, e a Secretaria de Estado da Administração e Recursos Humanos – SEARH, a quem se vinculam a COTIC e a DATANORTE responsáveis pelo Governo Digital.

**Figura 1**  
**ESTRUTURA INSTITUCIONAL - PROGRAMA CENTRAIS DO CIDADÃO DO RN**

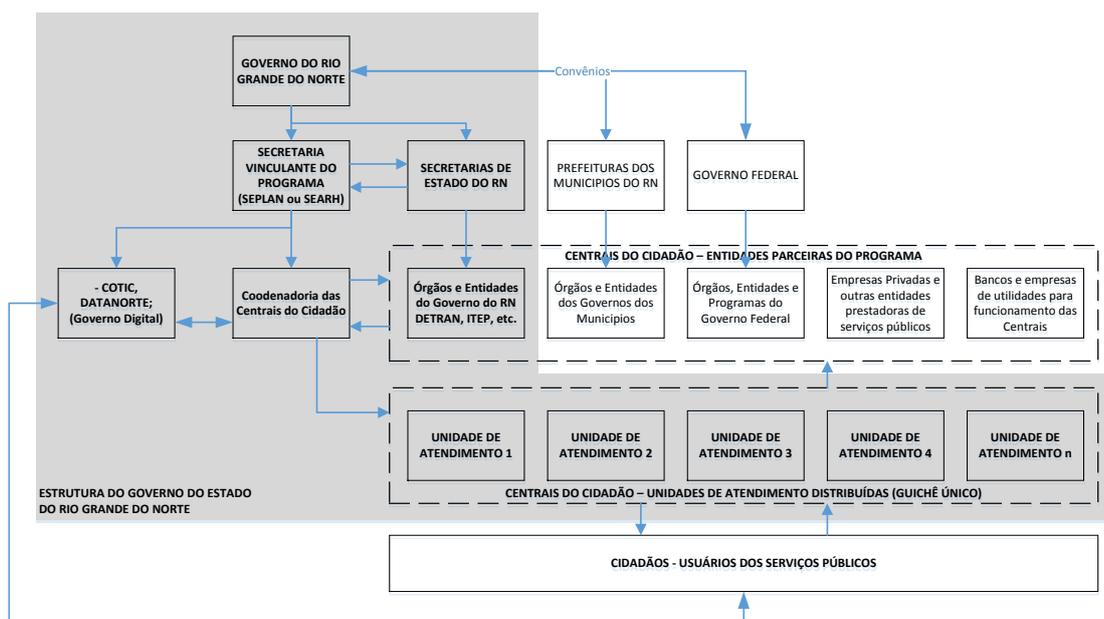


Além disso, tem-se todas as demais Secretarias de Estado às quais se vinculem órgãos e entidades prestadoras de serviços públicos do Governo do Estado e sejam parceiras e integrantes do Programa Centrais do Cidadão.

Ou seja, a estrutura institucional envolve um grande número de Secretarias e Órgãos e Entidades do Governo do Estado, o que exige um nível de articulação e integração dessas unidades para permitir uma gestão integrada do Atendimento aos Cidadãos.

No caso da proposta de organização da Alternativa 2, as principais mudanças a observar no desenho anterior da figura 1 – Estrutura Institucional, se refere à Secretaria Vinculante do Programa, que passaria a ser a SEPLAN ou Secretaria de Administração, e o fato de que caberia a esta secretaria coordenar tecnicamente todo o atendimento nas Centrais do Cidadão, bem como estabelecer normativamente o processo de atendimento e prestação de serviços por toda a estrutura pública governamental. Como indicado na figura 2 a seguir.

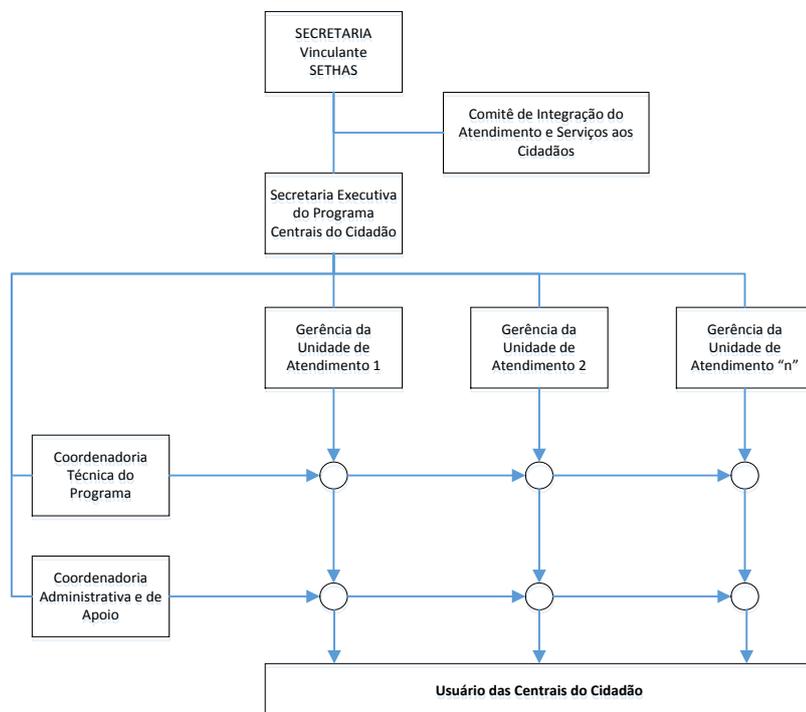
Figura 2  
ESTRUTURA INSTITUCIONAL - PROGRAMA CENTRAIS DO CIDADÃO DO RN  
(caso da Proposta de Organização da Alternativa 2)



### 3.2 Estrutura Organizacional da Alternativa 1

Para que o Programa Centrais do Cidadão opere segundo as diretrizes mais gerais de uma gestão pública orientada para o atendimento das necessidades dos cidadãos propõe-se que seja adotada a estrutura organizacional apresentada na Figura 3 – Estrutura Organizacional das Centrais do Cidadão, em seguida resumidamente descrito.

**Figura 3**  
**Proposta de Estrutura Organizacional**  
**Centrais do Cidadão – Alternativa 1**



A estrutura de coordenação do Programa deve ser diretamente vinculada ao Secretário da SETHAS, devendo ser constituída como uma Secretaria Executiva, ou semelhante, com nível hierárquico imediato ao do Secretário.

A Secretaria Executiva do Programa Centrais do Cidadão deve possuir 2 (duas) Coordenadorias, sendo uma Coordenadoria Técnica e uma Coordenadoria Administrativa e de Apoio, vinculando-se diretamente ao Secretário Executivo as Gerências das Unidades de Atendimento.

Como indicado, a estrutura deve operar matricialmente, dando as Coordenadorias suporte técnico e administrativo para o Secretário Executivo do Programa e orientando e apoiando técnica e administrativamente as Gerências das Unidades de Atendimento, descentralizadas.

Propõe-se também criar um Comitê de Integração do Atendimento e Serviços aos Cidadãos, como um órgão colegiado consultivo e de apoio à Coordenação Geral do Programa Centrais do Cidadão, presidido pelo Secretário da SETHAS e secretariado pelo Secretário Executivo Coordenador das Centrais do Cidadão e integrado por representantes das Secretarias Técnicas (planejamento e modernização da gestão do Estado e Governo Digital) e das Secretarias, Entidades e Órgãos parceiros e integrantes das Centrais do Cidadão. Caberia a esse Comitê analisar e debater sobre o desenvolvimento e melhoria do programa de atendimento aos cidadãos, articular as áreas técnicas de atendimento dos vários órgãos e entidades como parte da rede de atendimento e serviços aos cidadãos, avaliar e se manifestar sobre as normas e

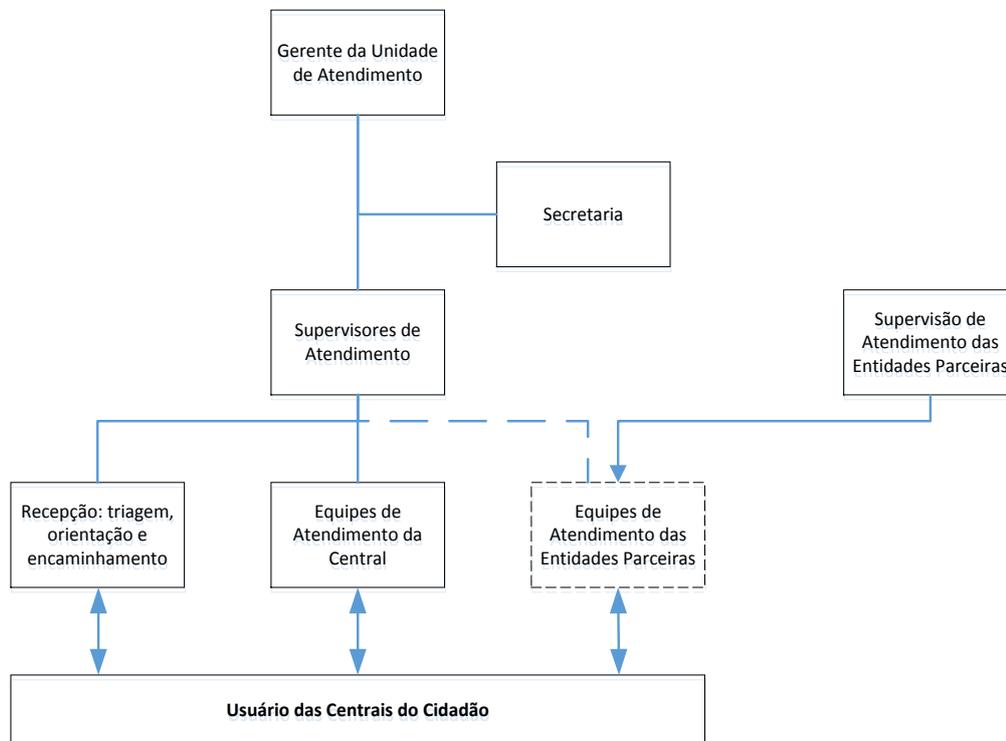
procedimentos de atendimento, e todas e quaisquer matérias de interesse comum, incluindo o tratamento e resolução de eventuais conflitos entre as unidades participantes do Programa.

A Coordenadoria Técnica terá papéis maiores ou menores, conforme se tenha definido pelo escopo básico ou escopo ampliado para as Centrais, devendo trabalhar o desenvolvimento e uso da tecnologia de atendimento e prestação de serviços públicos, a sistematização dos processos de trabalho, a articulação com o suporte de TIC e o Governo Digital, a criação e manutenção do Portal do Cidadão, a definição e acompanhamento de indicadores de desempenho, o projeto e planos de negócio de novas unidades de atendimento, o dimensionamento de efetivos e suporte ao treinamento de pessoal, em articulação com a Coordenadoria Administrativa e de Apoio. Tendo se definido pelo escopo mais amplo para as Centrais, a Coordenadoria Técnica deverá se articular com as coordenações de atendimento e prestação de serviços dos órgãos e entidades parceiros das Centrais do Cidadão, visando ao desenvolvimento e aprimoramento contínuo em todas elas dos processos de trabalho dentro do conceito de sistema integrado de prestação de serviços públicos orientado para o cidadão.

A Coordenadoria Administrativa e de Apoio deve desenvolver os processos de gestão de pessoal, manutenção da infraestrutura física, gestão dos contratos e convênios, gestão financeira e controle de custos, apoiando tanto a gestão do programa como um todo, quanto provendo meios e dando apoio ao funcionamento das Gerências das Unidades de Atendimento.

Com relação às Unidades de Atendimento, a estrutura a ser adotada é a originalmente desenhada para o Programa Centrais do Cidadão, representada na Figura 4 – Estrutura das Unidades de Atendimento apresentado abaixo e resumidamente descrita em seguida.

**Figura 4**  
**Estrutura das Unidades de Atendimento**  
**Centrais do Cidadão**



Como indicado acima, cada unidade de atendimento contará com um Gerente de Unidade de Atendimento que contará com uma Secretaria, para as atividades administrativas e de suporte locais (apoio à gestão de pessoal, preparação e encaminhamento de informações e documentos, controles e distribuição de material, verificação e resolução de problemas de funcionamento, pequeno caixa, etc), cabendo a essa secretaria também as atividades de manutenção (que pode ser provida por uma prestadora de serviços terceirizada), responsável por atender todas as necessidades de limpeza, conservação e manutenção da infraestrutura e equipamentos.

Vinculado ao Gerente tem-se Supervisores de Atendimento, em número mínimo adequado para supervisionar o funcionamento das atividades de atendimento da unidade e em turnos de trabalho conforme o regime de cada unidade de atendimento, cabendo aos mesmos supervisionarem as equipes de recepção dos usuários, responsáveis por fazer a triagem, orientação e encaminhamento para os guichês de atendimento e as equipes de atendimento da própria central, bem como supervisionar e orientar o pessoal de atendimento utilizado para operar serviços de atendimento delegados às Centrais por entidades parceiras que não mantenham guichês próprios.

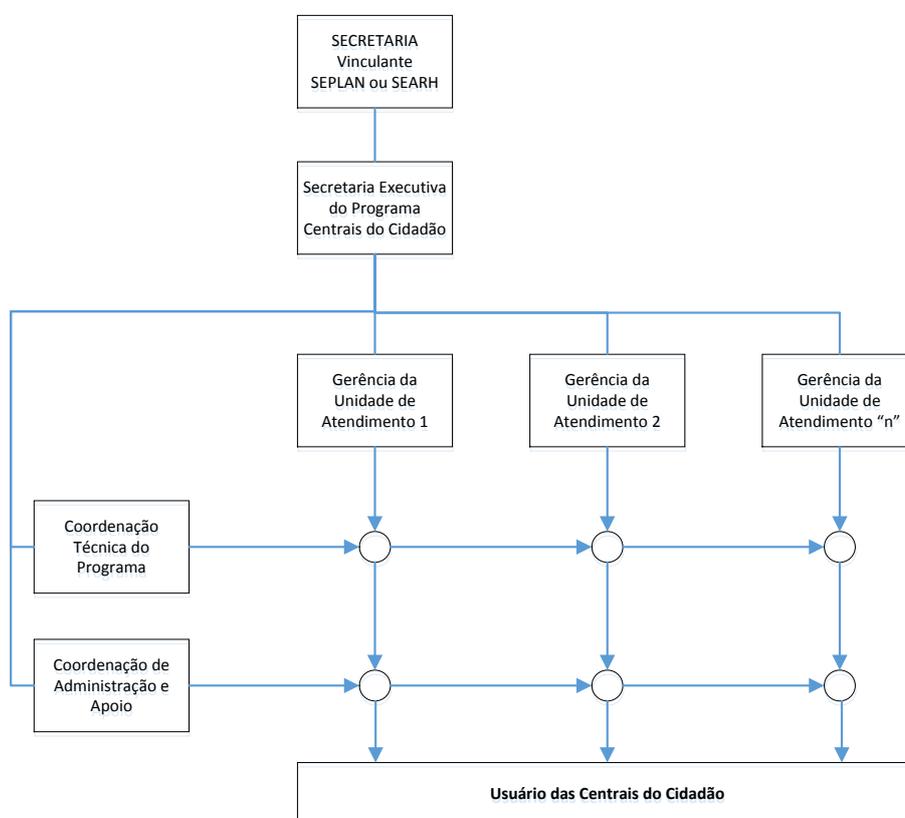
Além disso, compete aos Supervisores acompanhar o atendimento realizado pelas equipes das entidades parceiras que atendem nos guichês das mesmas, no sentido de tratar e resolver eventuais problemas de funcionamento decorrentes da infraestrutura da unidade de atendimento, e garantir que os padrões gerais de atendimento estabelecidos pelas Centrais estão sendo atendidos. Essas equipes de atendimento das entidades

parceiras devem ser supervisionadas diretamente por essas entidades, devendo, no entanto, atender aos padrões gerais de atendimento definidos pelo Programa Centrais do Cidadão.

### 3.3 Estrutura Organizacional da Alternativa 2

No caso da proposta de organização da Alternativa 2 – Reestruturação e Gestão Única do Atendimento – a estrutura organizacional a ser observada, vinculado o Programa Centrais do Cidadão à SEPLAG ou a SEARH, apresentaria a configuração indicada na figura 5, especificada em seguida.

**Figura 5**  
Proposta de Estrutura Organizacional  
Centrais do Cidadão – Alternativa 2



A estrutura de coordenação do Programa deve ser diretamente vinculada ao Secretário da SEPLAN ou SEARH, conforme venha a ser definido, devendo ser constituída como uma Secretaria Executiva, ou semelhante, com nível hierárquico imediato ao do Secretário.

A Secretaria Executiva do Programa Centrais do Cidadão deve possuir 2 (duas) Coordenadorias, sendo uma Coordenadoria Técnica e uma Coordenadoria Administrativa e de Apoio, vinculando-se diretamente ao Secretário Executivo as Gerências das Unidades de Atendimento.

Como indicado, a estrutura deve operar matricialmente, dando as Coordenadorias suporte técnico e administrativo para o Secretário Executivo do Programa e orientando e apoiando

técnica e administrativamente as Gerencias das Unidades de Atendimento, descentralizadas.

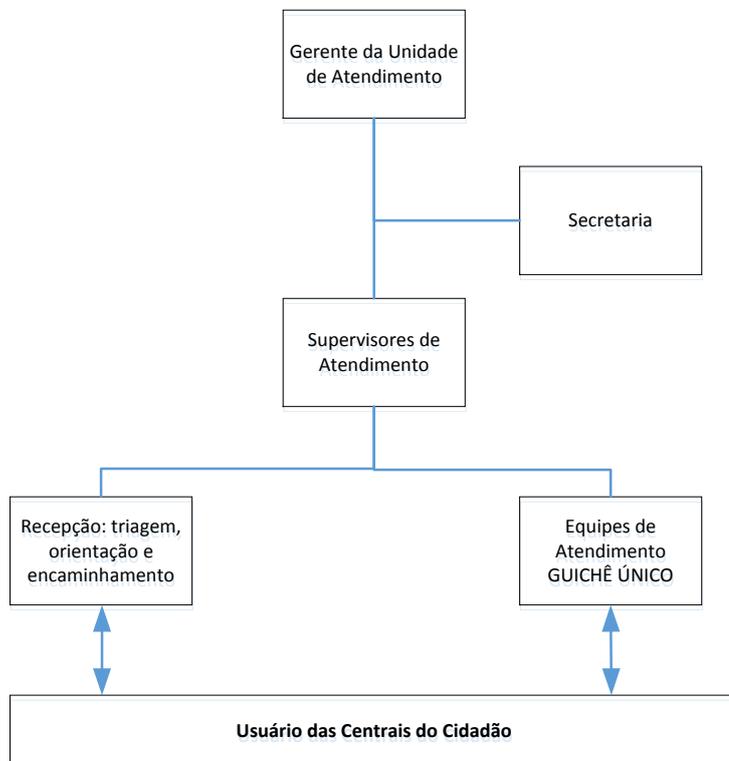
Diferentemente da proposta da Alternativa 1, não se propõe nesse caso a constituição de um Comitê de Integração de Atendimento ao Cidadão, uma vez que caberá a essa Secretaria a coordenação integrada do Programa Centrais do Cidadão na perspectiva da instituição do Guichê Único. Nesse sentido, caberá à SEPLAN ou SEARH, conforme venha a ser definido, estabelecer normativamente e dar suporte e orientação ao redesenho e integração de todos os processos de atendimento e prestação de serviços públicos junto a toda os órgãos e entidades da administração pública estadual, sendo dotada de poder e autoridade administrativa para tanto.

A Coordenadoria Técnica terá como papéis o desenvolvimento e uso da tecnologia de atendimento e prestação de serviços públicos, a sistematização dos processos de trabalho, a articulação com o suporte de TIC e o Governo Digital, a criação e manutenção do Portal do Cidadão, a definição e acompanhamento de indicadores de desempenho, o projeto e planos de negócio de novas unidades de atendimento, o dimensionamento de efetivos e suporte ao treinamento de pessoal, em articulação com a Coordenadoria Administrativa e de Apoio. Caberá ainda à Coordenadoria Técnica, em articulação com as unidade de modernização da gestão pública e do Governo Digital, desenvolver e estabelecer as propostas e normativas dos processos de atendimento e prestação de serviços dos órgãos e entidades do Governo do Estado, visando ao desenvolvimento e aprimoramento contínuo em todas elas dos processos de trabalho dentro do conceito de sistema integrado de prestação de serviços públicos orientado para o cidadão.

A Coordenadoria Administrativa e de Apoio deve desenvolver os processos de gestão de pessoal, manutenção da infraestrutura física, gestão dos contratos e convênios, gestão financeira e controle de custos, apoiando tanto a gestão do programa como um todo, quanto provendo meios e dando apoio ao funcionamento das Gerências das Unidades de Atendimento.

Com relação às Unidades de Atendimento, a estrutura proposta é a representada na Figura 6 – Estrutura das Unidades de Atendimento apresentado abaixo e resumidamente descrita em seguida.

**Figura 6**  
**Estrutura das Unidades de Atendimento**  
**Centrais do Cidadão – Alternativa 2**



Como indicado acima, cada unidade de atendimento contará com um Gerente de Unidade de Atendimento que contará com uma Secretaria, para as atividades administrativas e de suporte locais (apoio à gestão de pessoal, preparação e encaminhamento de informações e documentos, controles e distribuição de material, verificação e resolução de problemas de funcionamento, pequeno caixa, etc.), cabendo a essa secretaria também as atividades de manutenção (que pode ser provida por uma prestadora de serviços terceirizada), responsável por atender todas as necessidades de limpeza, conservação e manutenção da infraestrutura e equipamentos.

Vinculado ao Gerente tem-se Supervisores de Atendimento, em número mínimo adequado para supervisionar o funcionamento das atividades de atendimento da unidade, e em turnos de trabalho conforme o regime de trabalho de cada unidade de atendimento, cabendo aos mesmos supervisionarem as equipes de recepção dos usuários, responsáveis por fazer a triagem, orientação e encaminhamento para os guichês de atendimento e as equipes de atendimento dos guichês únicos.

#### **4 O Dimensionamento das Centrais do Cidadão**

As Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte são definidas em termos de Centrais de Grande Porte e Centrais de Médio e Pequeno Porte, conforme padrão estabelecido para o redesenho arquitetônico das unidades presenciais, considerando a população a ser atendida e as demandas estimadas de atendimento.

De acordo com os projetos de arquitetura e engenharia definidos pelo Projeto de Revitalização das Centrais do Cidadãos, através do RN Sustentável, as unidades de atendimento presencial ficaram assim definidas.

##### **4.1 Unidades de Grande Porte:**

- Central do Cidadão Zona Sul – Natal;
- Central do Cidadão Rodoviária – Natal;
- Central do Cidadão Zona Norte – Natal;
- Central do Cidadão Currais Novos;
- Central do Cidadão Macau;
- Central do Cidadão Pau dos Ferros.

##### **4.2 Unidades de Médio e Pequeno Porte:**

- Central do Cidadão Parelhas;
- Central do Cidadão João Câmara;
- Central do Cidadão Apodi;
- Central do Cidadão Ceará Mirim;
- Central do Cidadão Alexandria;
- Central do Cidadão Mossoró;
- Central do Cidadão Parnamirim;
- Central do Cidadão São José do Mipibu;
- Central do Cidadão Caicó;
- Central do Cidadão Santa Cruz;
- Central do Cidadão Assú;
- Central do Cidadão Carnaíbas;
- Central do Cidadão São Paulo do Potengi;
- Central do Cidadão Macaíba;
- Central do Cidadão Nova Cruz.

## **Parte II - Plano Estratégico das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte**

## **5 Identidade organizacional das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte**

Missão:

**ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA AO CIDADÃO: simples, prático e eficiente.**

Valores:

- **Ética;**
- **Espírito público e zelo;**
- **Cordialidade e atenção;**
- **Competência e confiabilidade;**
- **Respeito mútuo.**

Visão:

**Ser referência de qualidade na prestação de serviços públicos, de forma ágil e acessível, facilitando a vida dos cidadãos norte-rio-grandenses.**

### **5.1 Desafios estratégicos**

Após análise do contexto mais geral da economia e do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, incluindo nesse caso o Programa de Gestão Pública Inovadora e o Mapa Estratégico 2035 do RN, e a análise situacional das Centrais do Cidadão, foram identificados os seguintes desafios estratégicos para o Programa Centrais do Cidadão no horizonte 2017/2020:

- Sustentabilidade: modelo de financiamento das atividades;
- Quadro de limitações e crise financeira do Estado;
- Produzir mais e gastar menos;
- Reestruturar e resgatar perfil dos funcionários;
- Inovar e melhorar a qualidade do atendimento;
- Reestruturar, revitalizar e ampliar o programa Centrais do Cidadão;
- Agendamento eletrônico e fluxo de atendimento.

### **5.2 Serviços básicos prestados nas unidades de atendimento**

As Centrais do Cidadão devem possuir 2 (dois) tipos de unidades de atendimento:

- i) Unidades de pequeno e médio porte; e
- ii) Unidades de grande porte.

A definição do tipo de unidade de atendimento deverá ser estabelecida com base em estudo sobre as necessidades e porte da população a ser atendida, visando garantir economicidade e sustentabilidade do programa.

Independentemente do porte, deve-se assegurar que serão prestados em qualquer unidade o seguinte conjunto de serviços básicos de atendimento:

- ITEP: carteira de identidade;
- DETRAN: carteira de habilitação e serviços básicos;
- DRT: emissão de carteira do trabalho;
- IPERN: atendimento aos servidores, aposentados e pensionistas
- PROCON: atendimento das reclamações
- CPF: emissão do CPF
- CAERN: emissão de contas, 2ª. via e atendimentos diversos

- SINE: atendimento
- TER: título eleitoral

Além dos atendimentos acima, as unidades de atendimento devem contar com posto ou agente bancário e serviços privados de foto e reprografia.

As unidades de atendimento de grande porte devem ser distribuídas em regiões polo, de modo a facilitar o acesso da população a uma gama ampla de serviços de atendimento e otimizar os custos de atendimento para o Estado.

## **6 Objetivos e mapa estratégico**

### **6.1 Objetivos Estratégicos**

- Ampliar a Satisfação dos Usuários
- Entregar Serviços de Atendimento Acessíveis e de Boa Qualidade
- Requalificar e Modernizar as Unidades de Atendimento Presencial
- Implantar Atendimento Virtual e Agendamento
- Integrar as Centrais do Cidadão com o Governo Digital
- Redimensionar e Qualificar o Quadro de Pessoal de Atendimento das Centrais do Cidadão
- Assegurar a Sustentabilidade das Centrais do Cidadão
- Reduzir o Custo de Atendimento
- Implantar Sistema de Rateio e Parcerias do Custeio do Atendimento
- Melhorar a Performance das Unidades de Atendimento das Centrais
- Revisar e Desburocratizar Processos de Atendimento dos Serviços Públicos
- Implantar Estrutura de Gestão do Programa Integrado com os Prestadores de Serviços Públicos

### **6.2 Indicadores dos Objetivos Estratégicos**

São apresentados em seguida os indicadores para fins de monitoramento de cada um dos objetivos estratégicos propostos.

São apresentados os indicadores e a forma de acompanhamento sugerido.

- **Objetivo: Ampliar a Satisfação dos Usuários**

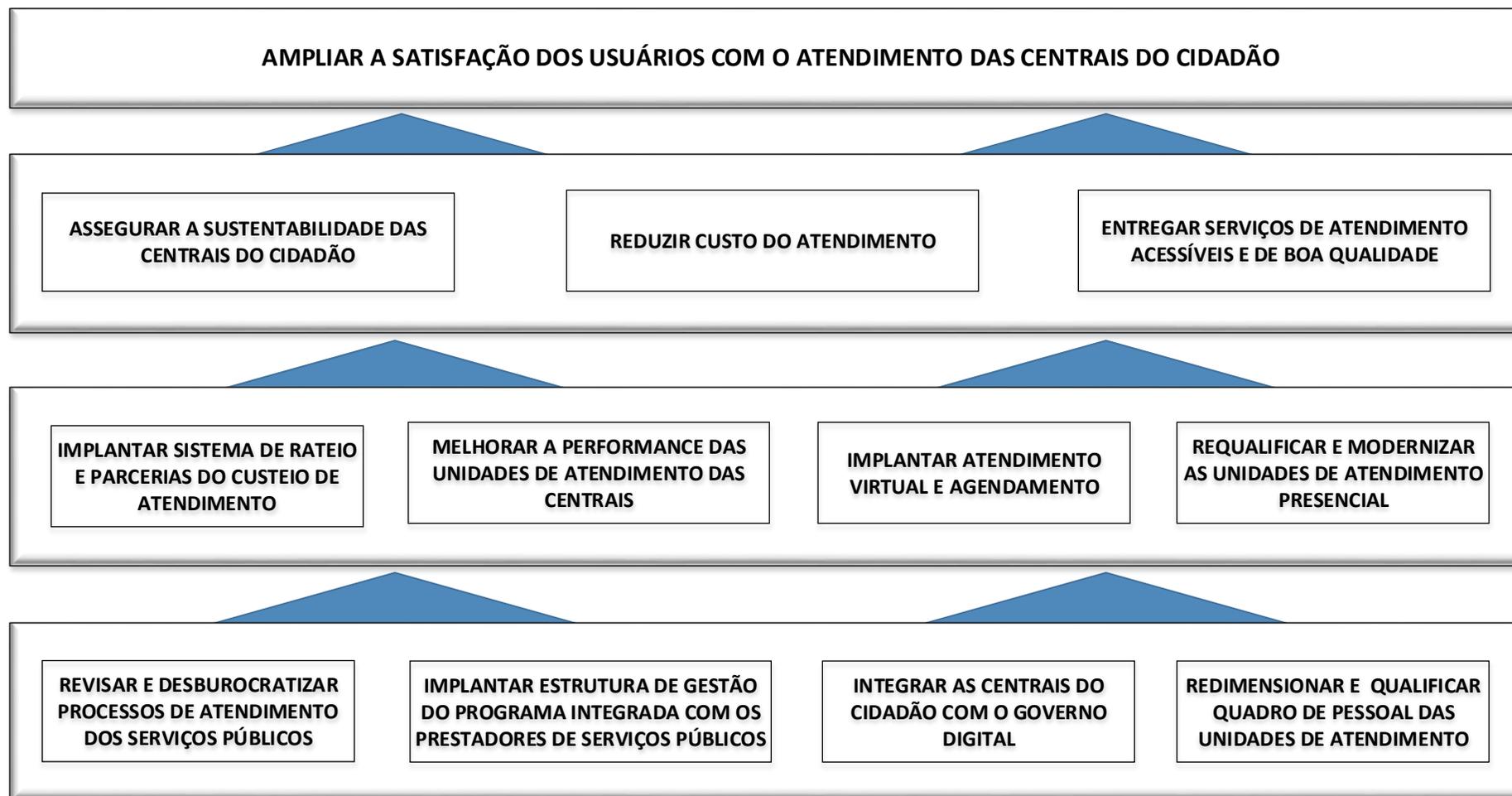
- Indicador 1: Grau de satisfação dos usuários, medido por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas;
  - Indicador 2: Clipagem da imprensa e classificação das notícias sobre as Centrais do Cidadão pelos critérios bom, ruim e péssimo;
  - Indicador 3: Acompanhamento e classificação dos dados da Ouvidoria e ações de órgãos de Controle Externo.
- **Objetivo: Entregar Serviços de Atendimento Acessíveis e de Boa Qualidade**
    - Indicador: Grau de satisfação dos usuários, medido por pesquisa dos critérios: localização e facilidade de acesso; agilidade no atendimento; resolutividade dos atendimentos; conforto e segurança.
  - **Requalificar e Modernizar as Unidades de Atendimento Presencial**
    - Indicador: Percentual de Unidades de Atendimento Presencial Requalificadas e Modernizadas ((Quantidade de Unidades de Atendimento Presencial Requalificadas e Modernizadas/Total de Unidades de Atendimento Presencial Requerendo Requalificação e Modernização)\*100)
  - **Objetivo: Implantar Atendimento Virtual e Agendamento**
    - Indicador: Percentual de Execução do Projeto de Implantação do Atendimento Virtual ((Quantidade de Atividades Executadas/Quantidade de Atividades Programadas)\*100)
  - **Objetivo: Integrar as Centrais do Cidadão com o Governo Digital**
    - Indicador: Percentual de Execução do Projeto de Integração das Centrais do Cidadão com o Governo Digital ((Quantidade de Atividades Executadas/Quantidade de Atividades Programadas)\*100)
  - **Objetivo: Redimensionar e Qualificar o Quadro de Pessoal de Atendimento das Centrais do Cidadão**
    - Indicador: Percentual de Execução do Projeto de Redimensionamento e Qualificação do Quadro de Pessoal de Atendimento das Centrais do Cidadão ((Quantidade de Atividades Executadas/Quantidade de Atividades Programadas)\*100)
  - **Objetivo: Assegurar a Sustentabilidade das Centrais do Cidadão**

- Indicador 1: Percentual de Entidades Participantes das Centrais do Cidadão Pagando o Rateio das Despesas Comuns ((Quantidade de Entidades Participantes das Centrais do Cidadão em Dia com o Rateio das Despesas Comuns/Total de Entidades Parceiras do Programa)\*100);
  - Indicador 2: Percentual da Meta de Faturamento de Locação de Espaço nas Centrais do Cidadão para Serviços por Terceiros ((Valor Arrecadado da Locação de Espaço nas Centrais para Serviços por Terceiros/Valor da Meta de Faturamento de Locação para Serviços de Terceiros)\*100);
- **Objetivo: Reduzir o Custo de Atendimento**
    - Indicador 1: Custo por Atendimento Realizado nas Centrais do Cidadão (Custo total e direto da estrutura de atendimento das Centrais do Cidadão/Número total de atendimentos presenciais realizados);
    - Indicador 2: Curva do custo de atendimento (a preços corrigidos, no tempo)
- **Objetivo: Implantar Sistema de Rateio e Parcerias do Custeio do Atendimento**
    - Indicador: Percentual de Execução do Projeto de Rateio e Parcerias do Custo de Atendimento ((Quantidade de Atividades Executadas/Quantidade de Atividades Programadas)\*100)
- **Objetivo: Melhorar a Performance das Unidades de Atendimento das Centrais**
    - Indicador 1: Número médio de atendimentos realizados no mês por pessoa trabalhando em cada Unidade de Atendimento (Total de Atendimentos Realizados/Total de Pessoas Trabalhando na Unidade de Atendimento);
    - Indicador 2: Custo financeiro por atendimento realizado na Unidade de Atendimento (Custo total de pessoal, estrutura e serviços da Unidade de Atendimento no período/Total de Pessoas Atendidas no período)
- **Objetivo: Revisar e Desburocratizar Processos de Atendimento dos Serviços Públicos**
    - Indicador: Percentual de Processos de Atendimento Revisados ((Número de Processos de Atendimento Revisados/Número Total de Processos de Atendimento em Execução)\*100)
- **Objetivo: Implantar Estrutura de Gestão do Programa Integrada com os Prestadores de Serviços Públicos**
    - Indicador: Percentual de Execução do Projeto de Implantação da Estrutura e Modelo de Gestão ((Quantidade de Atividades Executadas/Quantidade de Atividades Programadas)\*100)

### **6.3 Mapa Estratégico**

O Mapa Estratégico das Centrais do Cidadão é apresentado abaixo, com sua estrutura de causação.

**CENTRAIS DO CIDADÃO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**Mapa Estratégico**



## 7 Plano de ação

Foram definidos um conjunto de ações para implementação dos objetivos estratégicos. Nesse caso, entendeu-se que os objetivos principais: ampliar a satisfação dos usuários; entregar serviços acessíveis e de boa qualidade; e assegurar a sustentabilidade das Centrais do Cidadão resultarão do alcance dos demais objetivos. Por essa razão, não se definiram ações para os referidos objetivos principais, e sim para todos os demais. Como indica o Mapa da Estratégia, há uma cadeia de causação dos objetivos, desde a base do mapa até o topo. Segue-se a indicação das ações propostas para perseguição e alcance dos objetivos, com o respectivo título da ação e escopo básico a ser executado.

Ao final do capítulo apresenta-se um cronograma do Plano de Trabalho como um todo.

### 6.4 Ações Propostas por Objetivo

#### Objetivo: Melhorar a Performance das Unidades de Atendimento

Ação	Escopo
Realizar Oficinas de Melhoria da Performance das Unidades de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar Oficina de Melhoria da Performance em cada unidade de atendimento;</li> <li>• Executar oficinas de melhoria em cada unidade e identificar oportunidades de melhoria imediata de performance;</li> <li>• Definir e executar plano de melhoria de performance imediata em cada unidade de atendimento.</li> </ul>
Campanha Educativa com Servidores para Melhoria da Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar campanha e elaborar material;</li> <li>• Mobilizar as equipes - evento inicial em cada unidade;</li> <li>• Acompanhar o desempenho das unidades.</li> </ul>
Analisar e rever estrutura da rede de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer o padrão das Centrais de Atendimento tipo 1 (pequena e média) e tipo 2 (grande)</li> <li>• Definir critérios para análise e avaliação da instalação ou fechamento das Centrais de Atendimento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a atual rede de atendimento frente aos padrões e critérios estabelecidos</li> <li>• Definir os ajustes na atual rede de atendimento e propor mudanças para direção superior</li> </ul>
--	---

**Objetivo: Implantar Atendimento Virtual e Agendamento**

<b>Ação</b>	<b>Escopo</b>
Implantação do atendimento virtual e agendamento eletrônico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o Sistema de Atendimento Virtual e os Portais de Atendimento;</li> <li>• Desenvolver o sistema de agendamento eletrônico;</li> <li>• Definir e adquirir os equipamentos para o agendamento eletrônico;</li> <li>• Treinar o pessoal para implantação do agendamento eletrônico;</li> <li>• Implantar os equipamentos e o sistema de agendamento eletrônico nas unidades de atendimento;</li> <li>• Implantar e operar o modelo de atendimento virtual.</li> </ul>

**Objetivo: Revisar e desburocratizar processos de atendimento dos serviços públicos**

<b>Ação</b>	<b>Escopo</b>
Sistematização do atendimento prévio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar a entrada de dados requeridos do cliente para o atendimento;</li> <li>• Definir e implantar a coleta digital e biométrica;</li> <li>• Elaborar e divulgar a Carta de Serviços das Centrais do Cidadão.</li> </ul>

<p>Implantar sistemática de análise e revisão dos processos de atendimento aos cidadãos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar o escritório de processos das Centrais do Cidadão;</li> <li>• Detalhar e sistematizar os processos de trabalho da cadeia de valor das Centrais do Cidadão;</li> <li>• Criar uma sistemática de revisão e melhoria dos processos de atendimento aos cidadãos em conjunto com as entidades parceiras;</li> <li>• Identificar e priorizar processos de atendimento com as entidades parceiras para melhoria;</li> <li>• Analisar e melhorar os processos priorizados com entidades parceiras.</li> </ul>
---	--

**Objetivo: Integrar as Centrais do Cidadão com o Governo Digital**

Ação	Escopo
<p>Unificação e padronização dos processos da Central do Cidadão com o Governo Digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender o modelo governo digital do RN em conjunto com a COTIC;</li> <li>• Montar plano de trabalho com a COTIC para a unificação e padronização dos processos de trabalho das Centrais do Cidadão;</li> <li>• Executar o plano de trabalho em conjunto com a COTIC.</li> </ul>

**Objetivo: Redimensionar e qualificar quadro de pessoal de atendimento das Centrais**

Ação	Escopo
<p>Capacitar e qualificar servidores aos perfis da Central do Cidadão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os efetivos de pessoal requerido (quantitativo) e valores de gratificações;</li> <li>• Reestruturar os perfis dos servidores;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os servidores frente aos perfis;</li> <li>• Identificar os perfis dos servidores e necessidade de treinamento;</li> <li>• Montar e executar programa de capacitação dos servidores;</li> <li>• Recolocar os servidores treinados e acompanhar desempenho.</li> </ul>
Estruturar novo quadro de pessoal de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montar novo quadro de pessoal para atendimento;</li> <li>• Definir forma de prover o pessoal necessário (cedidos, terceirizados ou quadro próprio de atendimento);</li> <li>• Montar plano de provisão de pessoal;</li> <li>• Executar o plano de provisão de pessoal;</li> <li>• Admitir, treinar e acompanhar pessoal em serviço.</li> </ul>

**Objetivo: Implantar Sistema de Rateio e Parceria do Custeio do Atendimento**

Ação	Escopo
Estruturar e implantar o sistema de rateio e parcerias para o custeio das despesas comuns	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar o sistema de rateio das despesas e parcerias;</li> <li>• Negociar e fechar convênios e contratos de parceria para custeio;</li> <li>• Implantar sistema de rateio das despesas comuns com entidades parceiras;</li> <li>• Negociar e explorar oportunidades de negócio geradas pelas Centrais para empresas privadas (locação de espaço).</li> </ul>

**Objetivo: Requalificar e modernizar as unidades de atendimento presencial**

Ação	Escopo
------	--------

<p>Reforma física das unidades de atendimento (projeto já em execução através do RN Sustentável)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o padrão arquitetônico e funcional das unidades de atendimento;</li> <li>• Levantar situação atual das unidades de atendimento;</li> <li>• Priorizar as unidades de atendimento para requalificação;</li> <li>• Elaborar projetos de requalificação física das unidades prioridade 1;</li> <li>• Licitar obras de requalificação física das unidades prioridade 1;</li> <li>• Contratar, executar e acompanhar execução das obras de requalificação.</li> </ul>
<p>Modernização e atualização tecnológica, de equipamentos e mobiliário</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir padrão tecnológico e de equipamentos e mobiliário;</li> <li>• Levantar situação atual das unidades de atendimento;</li> <li>• Priorizar as unidades de atendimento para modernização tecnológica, de equipamentos e mobiliário;</li> <li>• Elaborar projetos de modernização tecnológica e dimensionar custos;</li> <li>• Licitar e adquirir recursos tecnológicos, equipamentos e mobiliários para a prioridade 1;</li> <li>• Implantar e instalar recursos tecnológicos, equipamentos e mobiliário da prioridade 1;</li> <li>• Adquirir e implantar ponto eletrônico em todas as unidades.</li> </ul>

**Objetivo: Implantar estrutura de gestão do programa integrada com os prestadores de serviços.**

Ação	Escopo
<p>Implantação da estrutura e modelo de gestão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar e alocar as responsabilidades pelos macroprocessos da cadeia de</li> </ul>

<p>(hipótese considerada: implantação da organização proposta para a alternativa 1)</p>	<p>valor pela Coordenação das Centrais, Gerencias das Unidades de Atendimento, Secretarias e Unidades Parceiras;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar o Comitê de Integração do Atendimento e Serviços aos Cidadãos;</li> <li>• Aprovar e implantar a estrutura organizacional das Centrais do Cidadão;</li> <li>• Implantar o Comitê de Integração do Atendimento e Serviços aos Cidadãos;</li> <li>• Aprovar e implantar a estrutura organizacional das Centrais do Cidadão.</li> </ul>
---	---

### 6.5 Relacionamento do Plano de Ação com as Oportunidades de Melhoria

O produto 2 dos trabalhos de consultoria – Análise Situacional das Centrais do Cidadão do RN apresentou, a partir do diagnóstico realizado, um conjunto de oportunidades de melhorias assim indicadas:

- Estrutura e Governança:
  - Necessidade de elaboração e aplicação de um código de ética e conduta interno, de modo a regular o comportamento dos servidores e padronizar o atendimento;
  - Ausência de políticas, normas e procedimentos gerais que sirvam de pilares estruturais para o funcionamento eficiente das Centrais de Atendimento ao Cidadão;
  - Falta de um programa e/ou canal bem estruturado de comunicação e troca de informações gerenciais entre a Administração e as Centrais de Atendimento.
  
- Atendimento ao Cidadão:
  - Implantação de canais de informações e atendimento ao cidadão diversificados, adotando-se o conceito de multicanalidade existente em outros Estados;
  - Realizar um estudo de dimensionamento para avaliar o layout e espaço físico das Centrais, incluindo a abertura e fechamento das respectivas Centrais, com baixa demanda de serviços.

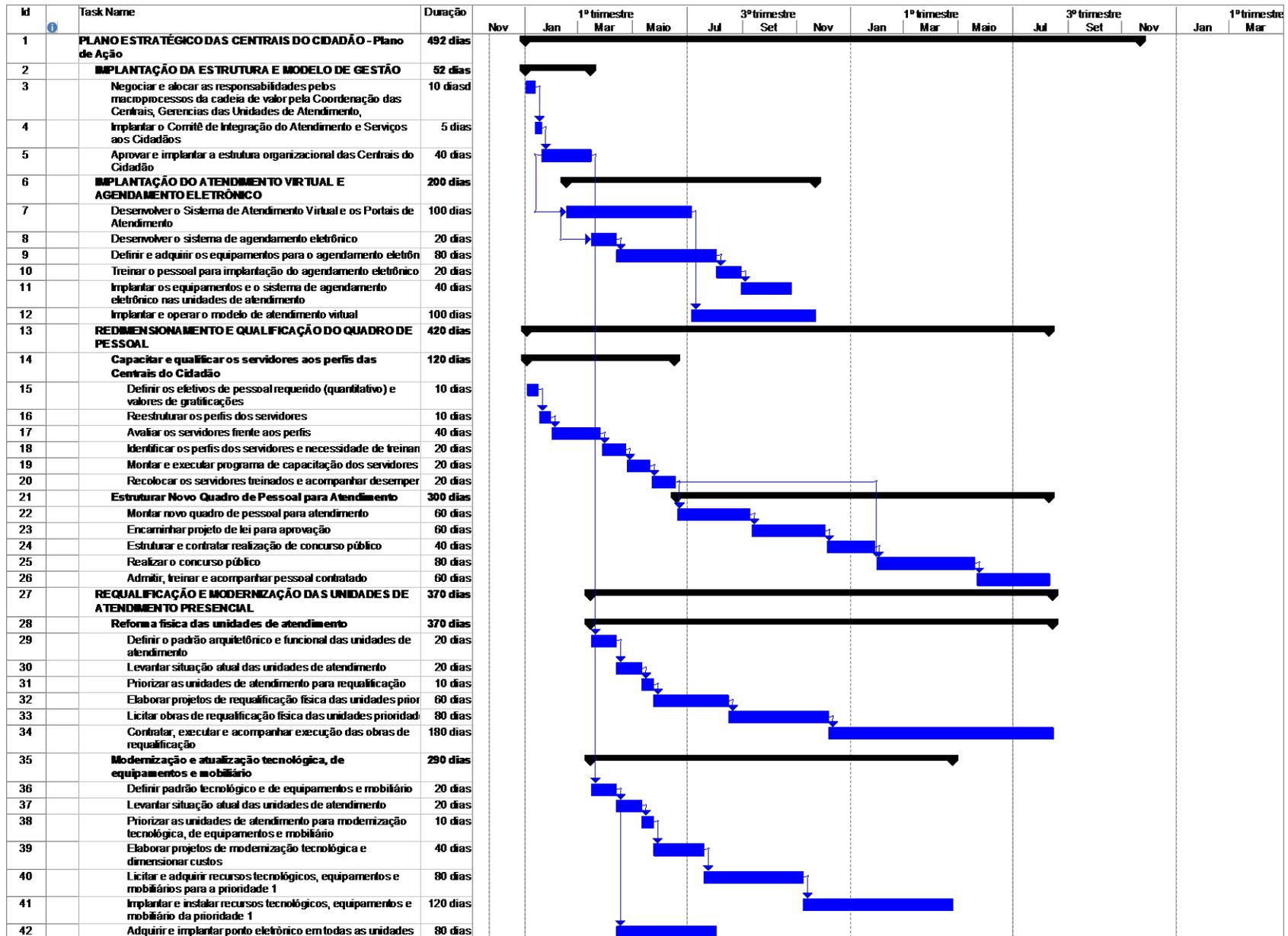
- Disseminar informação dos serviços prestados pelas Centrais, mediante materiais publicitários e eletrônicos perante a sociedade.
  
- **Infraestrutura:**
  - Estrutura física nas unidades de atendimento das Centrais do Cidadão estão seriamente comprometidas, oferecendo riscos eminentes de acidentes e/ou interdição por parte dos órgãos fiscalizadores;
  - O fornecimento de bens móveis e de suprimentos não atendem as necessidades básicas das unidades de atendimento das Centrais do Cidadão;
  - Disponibilizar servidores para prestação de serviços de apoio, tais como: vigilância, limpeza e conservação, uma vez que tais serviços estão sendo realizados por atendentes caracterizando assim desvio de função.
  
- **Tecnologia e Comunicação:**
  - Estruturar um plano de substituição e atualização dos equipamentos e programas de computador utilizados nas Centrais do Cidadão de maneira constante, para otimizar os serviços prestados e gerar eficiência operacional;
  - Implantação de um sistema de comunicação própria e gestão unificado, operando internamente interligando as Centrais do Cidadão;
  - Manter serviço de provedor de internet exclusivo, com segurança e qualidade compatíveis com as boas práticas de mercado;
  - Reestruturação do sistema de telefonia das Centrais de Atendimento, utilizando formato VOIP ou outras formas otimizadas de comunicação.
  
- **Pessoas e Cultura:**
  - Necessidade de balancear os recursos humanos (servidores e terceirizados) para execução dos serviços de atendimento e atividades de apoio nas unidades das Centrais de Atendimento ao Cidadão;
  - Ausência de um programa constante de integração, treinamento, capacitação e de avaliação de desempenho de servidores;

- Falta de critérios bem definidos para escolha e designação de servidores qualificados para desempenho de atividades nas Centrais de Atendimento ao Cidadão.

Na elaboração do Plano de Ação foram consideradas referidas propostas de melhorias, conforme se demonstra na tabela da página seguinte.

ANÁLISE SITUACIONAL - OPORTUNIDADES DE MELHORIA	PLANO DE AÇÃO												
	IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA E MODELO DE GESTÃO	IMPLANTAÇÃO DO ATENDIMENTO VIRTUAL E AGENDAMENTO ELETRÔNICO	REDIMENSIONAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL		REQUALIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO PRESENCIAL		IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE RATEIO E PARCERIA DO CUSTEIO DE ATENDIMENTO	MELHORIA DA PERFORMANCE DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO			INTEGRAÇÃO DAS CENTRAIS COM O GOVERNO DIGITAL	REVISÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	
			Capacitar e qualificar os servidores aos perfis das Centrais	Estruturar novo quadro de pessoal para atendimento	Reforma física das unidades de atendimento	Modernização e atualização tecnológica, de equipamentos e mobiliário		Analisar e rever estrutura da rede de atendimento	Realizar oficinas de melhoria da performance das unidades de	Campanha educativa com servidores para melhoria da		Sistematização do atendimento prévio	Implantar sistemática de análise e revisão dos processos de
<b>Estrutura e Governança:</b>													
- Necessidade de elaboração e aplicação de um código de ética e conduta interno, de modo a regular o comportamento dos servidores e padronizar o atendimento;	X												
- Ausência de políticas, normas e procedimentos gerais que sirvam de pilares estruturais para o funcionamento eficiente das Centrais de Atendimento ao Cidadão;	X											X	X
- Falta de um programa e/ou canal bem estruturado de comunicação e troca de informações gerenciais entre a Administração e as Centrais de Atendimento.	X												
<b>Atendimento ao Cidadão:</b>													
- Implantação de canais de informações e atendimento ao cidadão diversificados, adotando-se o conceito de multicanalidade existente em outros Estados;		X									X		
- Realizar um estudo de dimensionamento para avaliar o layout e espaço físico das Centrais, incluindo a abertura e fechamento das respectivas Centrais, com baixa demanda de serviços.								X					
- Disseminar informação dos serviços prestados pelas Centrais, mediante materiais publicitários e eletrônicos perante a sociedade.		X										X	
<b>Infraestrutura:</b>													
- Estrutura física nas unidades de atendimento das Centrais do Cidadão estão seriamente comprometidas, oferecendo riscos eminentes de acidentes e/ou interdição por parte dos órgãos fiscalizadores;					X								
- O fornecimento de bens móveis e de suprimentos não atendem as necessidades básicas das unidades de atendimento das Centrais do Cidadão;	X												
- Disponibilizar servidores para prestação de serviços de apoio, tais como: vigilância, limpeza e conservação, uma vez que tais serviços estão sendo realizados por atendentes caracterizando assim desvio de função.	X		X	X									

ANÁLISE SITUACIONAL - OPORTUNIDADES DE MELHORIA	PLANO DE AÇÃO												
	IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA E MODELO DE GESTÃO	IMPLANTAÇÃO DO ATENDIMENTO VIRTUAL E AGENDAMENTO ELETRÔNICO	REDIMENSIONAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL		REQUALIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO PRESENCIAL		IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE RATEIO E PARCERIA DO CUSTEIO DE ATENDIMENTO	MELHORIA DA PERFORMANCE DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO			INTEGRAÇÃO DAS CENTRAIS COM O GOVERNO DIGITAL	REVISÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	
			Capacitar e qualificar os servidores aos perfis das Centrais	Estruturar novo quadro de pessoal para atendimento	Reforma física das unidades de atendimento	Modernização e atualização tecnológica, de equipamentos e mobiliário		Analisar e rever estrutura da rede de atendimento	Realizar oficinas de melhoria da performance das unidades de	Campanha educativa com servidores para melhoria da		Sistematização do atendimento prévio	Implantar sistemática de análise e revisão dos processos de
<b>Tecnologia e Comunicação:</b>													
- Estruturar um plano de substituição e atualização dos equipamentos e programas de computador utilizados nas Centrais do Cidadão de maneira constante, para otimizar os serviços prestados e gerar eficiência operacional;						X							
- Implantação de um sistema de comunicação própria e gestão unificado, operando internamente interligando as Centrais do Cidadão;	X												
- Manter serviço de provedor de internet exclusivo, com segurança e qualidade compatíveis com as boas práticas de mercado;						X					X		
- Reestruturação do sistema de telefonia das Centrais de Atendimento, utilizando formato VOIP ou outras formas otimizadas de comunicação.						X							
<b>Pessoas e Cultura:</b>													
- Necessidade de balancear os recursos humanos (servidores e terceirizados) para execução dos serviços de atendimento e atividades de apoio nas unidades das Centrais de Atendimento ao Cidadão;	X		X	X									
- Ausência de um programa constante de integração, treinamento, capacitação e de avaliação de desempenho de servidores;			X								X		
- Falta de critérios bem definidos para escolha e designação de servidores qualificados para desempenho de atividades nas Centrais de Atendimento ao Cidadão.			X										



Id	Task Name	Duração	Nov	1º trimestre			3º trimestre			1º trimestre			3º trimestre			1º trimestre	
				Jan	Mar	Maio	Jul	Set	Nov	Jan	Mar	Maio	Jul	Set	Nov	Jan	Mar
43	<b>IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE RATEIO E PARCERIA DO CUSTEIO DE ATENDIMENTO</b>	100 dias		[Barra]													
44	Desenhar o sistema de rateio das despesas e parcerias	20 dias		[Barra]													
45	Negociar e fechar convênios e contratos de parceria para custeio	40 dias		[Barra]	[Barra]												
46	Implantar sistema de rateio por condomínio com entidades parceiras	40 dias		[Barra]	[Barra]												
47	Negociar e explorar oportunidades de negócio geradas pelas Centrais para empresas privadas (locação de espaço)	80 dias		[Barra]	[Barra]												
48	<b>MELHORIA DA PERFORMANCE DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO</b>	320 dias		[Barra]													
49	Analisar e rever estrutura da rede de atendimento	100 dias		[Barra]													
50	Estabelecer o padrão das Centrais de Atendimento tipo 1 (pequena e média) e tipo 2 (grande)	20 dias		[Barra]													
51	Definir critérios para análise e avaliação da instalação ou fechamento das Centrais de Atendimento	20 dias		[Barra]	[Barra]												
52	Avaliar a atual rede de atendimento frente aos padrões e critérios estabelecidos	40 dias		[Barra]	[Barra]												
53	Definir os ajustes na atual rede de atendimento e propor mudanças para direção superior	20 dias				[Barra]											
54	<b>Realizar oficinas de melhoria da performance das unidades de atendimento</b>	240 dias		[Barra]													
55	Estruturar Oficina de Melhoria da Performance em cada unidade de atendimento	10 dias		[Barra]													
56	Executar oficinas de melhoria em cada unidade e identificar oportunidades de melhoria imediata de performance	40 dias		[Barra]	[Barra]												
57	Definir e executar plano de melhoria de performance imediata em cada unidade de atendimento	180 dias		[Barra]	[Barra]	[Barra]											
58	<b>Campanha educativa com servidores para melhoria de performance</b>	320 dias		[Barra]													
59	Estruturar campanha e elaborar material	10 dias		[Barra]													
60	Mobilizar as equipes - evento inicial em cada unidade	10 dias		[Barra]													
61	Acompanhar o desempenho das unidades	240 dias		[Barra]	[Barra]	[Barra]											
62	<b>INTEGRAÇÃO DAS CENTRAIS COM O GOVERNO DIGITAL</b>	290 dias		[Barra]													
63	<b>Unificação e padronização dos processos da Central do Cidadão com o Governo Digital</b>	290 dias		[Barra]													
64	Entender o modelo governo digital do RN em conjunto com a COTIC	20 dias		[Barra]													
65	Montar plano de trabalho com a COTIC para a unificação e padronização dos processos de trabalho das Centrais do Cidadão	10 dias		[Barra]													
66	Executar o plano de trabalho em conjunto com a COTIC	260 dias		[Barra]	[Barra]	[Barra]											
67	<b>REVISÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS</b>	492 dias		[Barra]													
68	<b>Sistematização do atendimento prévio</b>	80 dias		[Barra]													
69	Estruturar a entrada de dados requeridos do cliente para o atendimento	20 dias		[Barra]													
70	Definir e implantar a coleta digital e biométrica	60 dias		[Barra]	[Barra]												
71	Elaborar e divulgar a Carta de Serviços das Centrais do Cidadão	40 dias		[Barra]	[Barra]												
72	<b>Implantar sistemática de análise e revisão dos processos de atendimento aos cidadãos</b>	440 dias		[Barra]													
73	Criar o escritório de processos das Centrais do Cidadão	40 dias		[Barra]													
74	Detalhar e sistematizar os processos de trabalho da cadeia de valor das Centrais do Cidadão	300 dias		[Barra]	[Barra]	[Barra]											
75	Criar uma sistemática de análise e melhoria dos processos de atendimento aos cidadãos em conjunto com as entidades parceiras	40 dias		[Barra]	[Barra]												
76	Identificar e priorizar processos de atendimento com as entidades parceiras para melhoria	60 dias				[Barra]											
77	Analisar e melhorar os processos priorizados com entidades parceiras	300 dias				[Barra]	[Barra]	[Barra]									

## 8 Anexos

## **ANEXO 1 – AGENDA E INSTRUÇÕES PARA OFICINA**

### **OFICINA DO MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO e PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 10 e 11 de novembro de 2016**

#### **Instruções aos Participantes**

#### **OBJETIVOS DA OFICINA**

##### **1. APRESENTAR, DISCUTIR E REVISAR O MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO DAS CENTRAIS DO CIDADÃO DO RIO GRANDE DO NORTE**

- Propósitos das Centrais do Cidadão
- Ambiente e Atores Relacionados com as Centrais do Cidadão
- Escopo de Atuação das Centrais do Cidadão
  - Escopo Básico de Atuação da Central do Cidadão
  - Escopo Ampliado de Atuação da Central do Cidadão
- Mapa de Macroprocessos e Cadeia de Valor
  - Macroprocessos de Gestão
  - Macroprocessos de Apoio
  - Macroprocessos de Negócio
- Financiamento e Sustentabilidade
- Organização e Funcionamento
  - Estrutura Institucional
  - Estrutura Organizacional

##### **2. FORMULAR O PLANO ESTRATÉGICO DAS CENTRAIS DO CIDADÃO**

- Definição da Missão, Valores e Visão
- Compreensão do Contexto Estratégico
  - Tendências de Futuro do RN, Gestão Pública Inovadora e Mapa Estratégico do RN 2035
  - Análise Situacional das Centrais do Cidadão
- Identificação dos Desafios Estratégicos das Centrais do Cidadão
- Definição dos Objetivos e Mapa Estratégico das Centrais do Cidadão
- Plano de Ação

## AGENDA DA OFICINA

<b>AGENDA 1º. Dia – 10/11/2016</b>	
08:00/08:30 h	Abertura e Instruções da Oficina Sessão 1
08:30/09:30 h	<b>Sessão 1 – MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO</b> Trabalho Individual: leitura do texto completo e anotações (ajustes e complementos; respostas às questões);
09:30/10:30 h	<b>Sessão 1 – MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO</b> Trabalho em Equipe – Fase 1: discussão das contribuições individuais sobre os capítulos 1, 2 e 3 do texto. Registro das propostas de ajustes e complementos no flip-chart e resposta à questão sobre escopo de atuação recomendado;
10:30/10:45 h	<b>Intervalo para cafezinho</b>
10:45/11:30h	Plenária – Fase 1: apresentação das equipes das propostas de ajustes e complementações aos capítulos 1, 2 e 3 do texto, e proposição sobre o escopo de atuação das Centrais do Cidadão. Debate e fechamento.
11:30/12:30 h	<b>Sessão 1 – MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO</b> Trabalho em Equipe – Fase 2: discussão das contribuições individuais sobre os capítulos 3, 4 e 5 do texto. Registro das propostas de ajustes e complementos no flip-chart e resposta à questão vinculação do programa;
12:30/14:00 h	<b>Intervalo para Almoço</b>
14:00/15:00 h	<b>Sessão 1 – MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO</b> Plenária – Fase 1: apresentação das equipes das propostas de ajustes e complementações aos capítulos 3, 4 e 6 do texto, e proposição sobre vinculação administrativa do Programa Centrais do Cidadão. Debate e fechamento.
15:00/15:15 h	Instruções sobre as atividades da Oficina Sessão 2 - Planejamento Estratégico
15:15/16:00 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Trabalho em Equipe: discussão e formulação da proposta sobre Missão e Visão no flip-chart. Proposta de Valores em cartelas (5 cartelas)
16:00/17:00 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Plenária: apresentação das equipes das propostas de Missão e Visão, em flip-chart seguida de debate e fechamento. Colagem das cartelas com propostas de valores, debate e fechamento.
<b>AGENDA 2º. Dia – 11/11/2016</b>	
08:00/08:30 h	Abertura e Instruções da Continuidade da Sessão 2

08:30/09:30 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Contexto Estratégico: Tendências de Futuro do RN, Gestão Pública Inovadora e Mapa Estratégico do RN 2035 (Exposição)
09:30/10:00 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Contexto Estratégico: Análise Situacional das Centrais do Cidadão (Exposição)
10:00/10:15 h	<b>Intervalo para cafezinho</b>
10:15/11:00h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Trabalho em Equipe – Identificação dos Desafios Estratégicos para Revitalização das Centrais do Cidadão. Discussão e preenchimento de cartelas (5 cartelas)
11:00/12:00 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Plenária – Colagem pelas equipes das cartelas com os Desafios Estratégicos para Revitalização das Centrais do Cidadão. Debates e fechamento.
12:00/13:30 h	<b>Intervalo para Almoço</b>
13:30/14:00 h	Instruções para a atividade de elaboração dos Objetivos e Mapa Estratégico
14:00/14:45 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Trabalho em Equipe – Análise e definição pelas equipes da proposta dos Objetivos e Mapa Estratégico das Centrais do Cidadão em flip-chart
14:45/15:30 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Plenária – Apresentação pelas equipes das propostas de ajustes dos Objetivos e Mapa Estratégico, debates e fechamento
15:30/16:15 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Trabalho em Equipe – Cada equipe receberá 1 ou 2 objetivos estratégicos para indicar as ações que devem ser desenvolvidas para sua execução. Definirá e registrará em flip-chart o Objetivo com o Título das Ações propostas.
16:15/17:00 h	<b>Sessão 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> Plenária – Entrega pelas equipes da lista de Ações propostas para os objetivos.

## **INSTRUÇÕES DA SESSÃO 1 – MODELO CONCEITUAL E DE GESTÃO**

### **TRABALHO INDIVIDUAL**

- Cada participante da Oficina deverá ler e analisar o texto distribuído, fazendo suas anotações de propostas de complementações e ajustes por item do documento;
- Ao concluir a leitura do item 3 – Escopo de Atuação das Centrais do Cidadão deverá, com base em seus conhecimentos e opinião, indicar que escopo deveria ser o adotado pelas Centrais;
- Ao concluir a leitura do item 6.1 – Estrutura Institucional, deverá indicar vantagens e desvantagens da vinculação do programa a uma Secretaria Técnica (Planejamento ou Administração) ou a uma Secretaria Política e Social (SETHAS, por exemplo);
- Deverá levar suas anotações para o trabalho em equipe.

### **TRABALHO EM EQUIPE – Fase 1**

- Serão formadas equipes com os participantes da Oficina. Cada equipe definirá um coordenador e quem fará o registro e apresentação dos resultados do trabalho na plenária;
- Cada equipe deverá, na fase 1, analisar e debater sobre as propostas trazidas pelos participantes sobre os itens 1 – Propósitos; 2 – Ambiente e Atores e 3 – Escopo de Atuação das Centrais. As conclusões e propostas de ajustes e complementações deverão ser registradas no flip-chart para apresentação em plenária;
- Sobre o item 3 – Escopo de Atuação, deverá registrar ainda a avaliação da equipe sobre o escopo que deveria ser adotado para atuação das Centrais do Cidadão;
- Os resultados registrados no flip-chart serão levados para apresentação em plenária.

### **PLENÁRIA– Fase 1**

- Cada equipe, utilizando as anotações do flip-chart, apresentará suas propostas de ajustes e complementações sobre os itens 1 – Propósitos; 2 – Ambiente e Atores e 3 – Escopo de Atuação das Centrais.
- Sobre o item 3 – Escopo de Atuação, apresentará também a avaliação da equipe sobre o escopo que deveria ser adotado para atuação das Centrais do Cidadão;
- As propostas serão debatidas e fechadas em plenária, com a mediação do coordenador.

### **TRABALHO EM EQUIPE – Fase 2**

- Serão formadas equipes com os participantes da Oficina. Cada equipe definirá um coordenador e quem fará o registro e apresentação dos resultados do trabalho na plenária;
- Cada equipe deverá, na fase 2, analisar e debater sobre as propostas trazidas pelos participantes sobre os itens 4 – Mapa de Macroprocessos e Cadeia de Valor; 5 – Financiamento e Sustentabilidade e 6 – Organização e Funcionamento. As conclusões e propostas de ajustes e complementações deverão ser registradas no flip-chart para apresentação em plenária;
- Sobre o item 6.1 – Estrutura Institucional, deverá registrar ainda a avaliação da equipe sobre vantagens e desvantagens da vinculação do Programa Centrais do Cidadão a uma Secretaria de perfil técnico (Planejamento ou Administração) e uma secretaria de perfil político (como a SETHAS);
- Os resultados registrados no flip-chart serão levados para apresentação em plenária.

### **PLENÁRIA– Fase 2**

- Cada equipe, utilizando as anotações do flip-chart, apresentará suas propostas de ajustes e complementações sobre os itens 4 – Mapa de Macroprocessos e Cadeia de Valor; 5 – Financiamento e Sustentabilidade e 6 – Organização e Funcionamento.
- Sobre o item 6.1 – Estrutura Institucional, apresentará ainda a avaliação da equipe sobre vantagens e desvantagens da vinculação do Programa Centrais do Cidadão a uma Secretaria de perfil técnico (Planejamento ou Administração) e uma secretaria de perfil político (como a SETHAS);;
- As propostas serão debatidas e fechadas em plenária, com a mediação do coordenador.

### **INSTRUÇÕES DA SESSÃO 2 – PLANO ESTRATÉGICO**

#### **ETAPAS**

- Definição da Identidade Organizacional: Missão; Valores e Visão de Futuro das Centrais do Cidadão (curto e médio/longo prazo).
- Contexto da Gestão Estadual:
  - O Futuro da Economia e Governo do RN;
  - A Gestão Inovadora;
  - O MAPA ESTRATÉGICO DO RN.
- Contexto das Centrais do Cidadão;
  - Evolução do Atendimento aos Cidadãos no Brasil e no RN;
  - Síntese da Análise Situacional das Centrais do Cidadão
- Identificação dos Desafios Estratégicos para Revitalização das Centrais do Cidadão.
- Definição dos Objetivos Estratégicos.
- Ações para realização dos Objetivos Estratégicos.

## **MISSÃO E VALORES – Conceitos**

A **Missão** define a razão de ser de uma organização, explicitando sua finalidade, propósito e compromisso central;

Pode ser uma declaração curta, incisiva e inspiradora, ou uma declaração mais ampla, mas sempre sintética.

Os **Valores** complementam, com a Missão, os elementos de identidade de uma organização;

Valores indicam o que a organização valoriza e acredita, como bom ou ruim, constituindo uma base para orientar suas escolhas e práticas;

Valores declarados pouco valem se não servem, efetivamente, para orientar a conduta da organização, seus grupos e indivíduos integrantes nas situações dilemáticas.

### **Exemplos de Declaração de Missão**

#### GOOGLE

- “Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.”

#### MICROSOFT

- “Na Microsoft, a nossa função é ajudar as pessoas e empresas em todo o mundo a concretizarem todo o seu potencial. Esta é a nossa missão. Tudo o que fazemos reflete-se nesta missão e nos valores que a tornam possível.”

#### EMPRESA DE COSMÉTICO

- “Realizar o sonho de beleza de homens e mulheres”

#### NATURA

- “Nossa missão é promover o bem estar”

#### BANCO DO BRASIL

- “A *missão do Banco do Brasil* é ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.”

### **Exemplo de Declaração de Valores**

#### BANCO DO BRASIL

- Espírito público (transformação do nosso País).
- Ética (consciência do justo para nós e para os outros).
- Potencial humano (capacidade de superar e ir além).
- Competência (capacidade de vencer desafios).
- Eficiência (busca pela melhor forma de fazer as coisas).
- Unicidade (um em todos).
- Sustentabilidade (resultado, desenvolvimento e proteção do nosso mundo).
- Inovação (transformar ideias em soluções).
- Agilidade (vontade de fazer acontecer).

## **VISÃO DE FUTURO – Conceito**

- A **Visão de Futuro** indica a situação esperada e desejada para ser alcançada;
- No caso das CENTRAIS DO CIDADÃO do RN, devemos definir a visão de futuro para o curto prazo; e uma visão de médio e longo prazo;
  - A visão de curto prazo deve indicar a situação das Centrais do Cidadão ao final dos próximos 2 anos – final da revitalização;
  - A visão de médio e longo prazo deve indicar a situação desejada de mais longo prazo da Centrais dos Cidadão;
- Deve ser uma descrição sintética, que nos permita visualizar onde queremos estar.

### **MISSÃO, VALORES e VISÃO – Trabalho em Equipe**

- Cada equipe, tendo presente o Modelo Conceitual trabalhado anteriormente, deverá:
  1. Produzir, a partir do material dos Propósitos das Centrais do Cidadão, uma proposta de Missão, resumida numa frase, e que defina para o que existimos. Registrar no papelógrafo;
  2. Identificar até 5 (cinco) valores que devem ser observados pelas Centrais. Escrever uma cartela para cada um dos valores propostos;
  3. Analisar, ajustando se for o caso, as seguintes propostas de Visão para as Centrais (registrar no papelógrafo):
    1. Curto prazo: Centrais do Cidadão reestruturada e revitalizada;
    2. Médio prazo: Centrais do Cidadão constituem o canal único de atendimento e prestação de serviços públicos no RN.

#### **Plenária**

- Cada equipe, fará a apresentação da proposta de redação de Missão e da Visão de Futuro, registradas no papelógrafo;
- Serão discutidas, analisadas e fechadas a declaração de Missão e de Visão, a partir das propostas das equipes;
- Em seguida, será feita a colagem das cartelas das equipes com as propostas de valores, juntando-se as cartelas semelhantes;
- Concluída a colagem das cartelas, se fechará a proposta de valores com esclarecimentos.

### **DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA REVITALIZAÇÃO DAS CENTRAIS DO CIDADÃO**

#### **Trabalho em Equipe**

- Cada equipe, fará a apresentação da proposta de redação de Missão e da Visão de Futuro, registradas no papelógrafo;
- Serão discutidas, analisadas e fechadas a declaração de Missão e de Visão, a partir das propostas das equipes;

- Em seguida, será feita a colagem das cartelas das equipes com as propostas de valores, juntando-se as cartelas semelhantes;
- Concluída a colagem das cartelas, se fechará a proposta de valores com esclarecimentos.

### **Plenária**

- Pela ordem de chamada, as equipes farão a apresentação dos desafios estratégicos para a Revitalização das Centrais do Cidadão elencadas, colando as cartelas.
- A partir da 2ª. Equipe a apresentar as cartelas, deverá ser feita a colagem juntando-se as propostas semelhantes;
- Concluída a colagem se fará a análise e fechamento dos desafios estratégicos para a Revitalização das Centrais do Cidadão do RN

### **OBJETIVOS e METAS – Conceitos**

- Objetivos estratégicos estabelecem onde se quer chegar, o que se deseja alcançar e/ou manter. Podem ser atemporais, valendo enquanto úteis para mobilizar a organização numa direção.
- Metas: são quantitativas e temporais. Indicam os resultados que devem ser obtidos em relação aos objetivos em dado intervalo de tempo.
- O Objetivo é o que você quer alcançar, e as metas estipulam os passos e prazos para a realização do objetivo.

### **DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO DAS CENTRAIS DO CIDADÃO**

#### **Trabalho em Equipe**

- Considerando o Modelo Conceitual, a Missão e Visão de Futuro e os Desafios Estratégicos, cada equipe deverá analisar a proposta de Mapa Estratégico confirmando ou ajustando os objetivos indicados no mesmo e suas interdependências.
- Cada equipe registrará em papelógrafo as propostas de ajustes, apresentando em plenária, onde serão discutidos e consolidados.

#### **Plenária**

- As equipes apresentarão as propostas de ajustes nos Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico, que serão debatidas e fechadas.

### **PLANO DE AÇÃO**

- Os objetivos que tiverem sido finalmente definidos serão divididos entre as equipes;
- Cada equipe deverá então indicar as ações necessárias para realizar o objetivo, indicando o título da ação e escopo da mesma.

- O material será registrado no papelógrafo, indicando o objetivo, as ações relacionadas (título da ação) e o escopo da ação (do que trata a ação), apresentando em plenária.

## ANEXO 2 – LISTA DOS PARTICIPANTES DA OFICINA e FOTOS DO EVENTO

### 1. Participantes da Oficina

A Oficina do Modelo Conceitual e de Gestão e do Plano Estratégico das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte foi realizada no Auditório da Governadoria do Estado em Natal-RN, tendo aberta pelo Coordenador da CODACI, Dr. Clênio Maciel. Os trabalhos foram coordenados pelos consultores Emerson M. Emerenciano e Gioconda Suncion do Consórcio KPMG – e-strategia Pública.

Participaram da Oficina durante seus 2 (dois) dias de realização:

FRANCILENE MARTINS DA SILVA	UA PARNAMIRIM
ANTONIA ZILMA	UA MOSSORÓ
ISABEL CRISTINA SILVA DE MEDIROS	UA ZONA NORTE
FATIMA LUCENA	ITEP
DENISE MARIA DE CASTRO CÂMARA	UA CEARÁ MIRIM
MARIA DA CONCEIÇÃO DE ARAÚJO	UA ZONA SUL
SILVANETH FLORENTINO E SILVA	UA MACAÍBA
MARIA VENERANDA T DE OLIVEIRA	UA PARNAMIRIM
GILDA TARGINO DE OLIVEIRA	UA ALECRIM
SAMEK FERREIRA MAIA	UA CARAÚBAS
MARLEIDE PEREIRA DOS SANTOS	UA ZONA SUL
ROBERTO MARCONI	UA NOVA CRUZ
HIANA MAGALHÃES ABREU	TRE
ISABEL CRISTINA DA SILVA	UA ASSÚ
MONALISA VENINA DE CARVALHO	UA SANTA CRUZ
FRANCISCO JOSÉ PALHANO SILVA	UA SÃO JOSÉ DE MIPIBÚ
LUIZ DO RÊGO ALBUQUERQUE	UA APODI
ILO JOSÉ ARANHA	UA ALECRIM
FRANCISCO PEREIRA DOS SANTOS	UA JOÃO CÂMARA
FATIMA OSEAS	ITEP
ELISAMA ARAÚJO NOGUEIRA	UA CAICÓ
AURÉLIO MARQUES NETO	UA ZONA NORTE
KEILA MARIA MOREIRA DE OLIVEIRA	UA ALEXANDRIA
JOSÉ AUGUSTO DA SILVA	UA SÃO PAULO DO POTENGI
ALANY SILVA DO NASCIMENTO	UA CEARÁ MIRIM
SILVANETH FLORENTINO E SILVA	UA MACAÍBA
EDENIZE JERÔNIMO CÂMARA	CODACI
MIRANILMA SANTIAGO DOS SANTOS	SINE

## 2. Fotos do Evento

Seguem fotos das atividades e participantes do evento.



*Figura: Instruções aos Participantes*



*Figura: Equipes trabalhando*



Figura: Equipes trabalhando



Figura: Plenária



*Figura: Apresentação do Programa Inovação em Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte e do Mapa Estratégico 2015 do RN*



*Figura: Grupo de Participantes da Oficina*



*Figura: Equipe*