

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO
Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado

Desirée Mota – Secretária

Reno Ximenes – Secretário Adjunto

Lúcia Cidrão – Secretária Executiva

Lúcia Rabêlo – Coordenadora

Elaboração

Lúcia Rabêlo
Vanessa Arraes

Colaboração

Adauto Oliveira
Alberto Souza
Ayla Paraguassú
Luciano Portela
Ruth Lage
Ticianá Gentil

AGO/2013

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
1. DELINEAMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL.....	6
2. MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	7
2.1. Eixos de Organização da Estrutura	7
2.2. Cargos de Provimento em Comissão.....	8
2.3. Modelo de Organização	10
2.4. Níveis Hierárquicos.....	11
2.5. Orientações Gerais.....	12
2.6. Orientações Específicas.....	16
2.6.1. Modelagem das Unidades de Execução Programática....	16
2.6.2. Modelagem das Unidades de Execução Instrumental....	17
2.6.3. Modelagem das Unidades de Assessoramento.....	19
2.6.4. Modelagem da Gerência Superior.....	22
2.6.5. Modelagem da Administração Superior.....	22
3. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	24
4. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
ANEXOS.....	30
Anexo I - Referencial Teórico.....	31
Anexo II - Modelo de Minuta de Mensagem.....	57
Anexo III - Modelo de Projeto de Lei.....	58
Anexo IV - Modelo de Minuta de Decreto Distribuição cargo..	59
Anexo V - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura.....	62
Anexo VI - Modelo de Minuta de Decreto de Regulamento.....	65

APRESENTAÇÃO

As organizações, para sobreviverem num cenário de constantes e rápidas mudanças e de alto grau de incerteza, necessitam atingir elevados padrões de desempenho. Para isso, precisam lidar com a complexidade inerente ao sistema organizacional sem perder de vista a congruência entre seus elementos.

Neste cenário, desenvolveram-se ao longo do tempo, as teorias sobre “modelagem organizacional”, vertentes teóricas que enfatizam a interação racional e coerente dos elementos e objetivos da organização.

Para Cavalcanti (2004), Modelagem Organizacional (*organizational designer*) é o processo que promove a coerência entre os objetivos ou os propósitos para os quais a organização existe, os padrões de divisão de trabalho e a coordenação entre as unidades e as pessoas que vão desempenhar as tarefas.

O foco da modelagem é possibilitar às organizações subsídios para atingir melhores resultados, a partir da análise e intervenção no conjunto de elementos formais que compõem a organização, produzindo arranjos coerentes, alinhados e congruentes com os objetivos, estratégias, processos organizacionais e o ambiente externo.

No âmbito do Poder Executivo Estadual, entende-se que a adequada modelagem organizacional propicia o alinhamento das atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, às estratégias de governo e deve estar pautada nos prin-

cípios constitucionais que regem a administração pública com ênfase na eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Este documento apresenta um conjunto de orientações técnicas aplicáveis ao processo de modelagem das estruturas dos órgãos e entidades que compõem a administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

O Anexo I – Referencial Teórico apresenta uma síntese dos principais enfoques sobre estrutura organizacional e modelos de organização e tem por propósito servir de base de estudo e de aplicação em projetos de organização, não se cogitando assentar posições doutrinárias, nem suscitar debates em torno dos conceitos apresentados.

Os demais anexos apresentam modelos a serem utilizados na instrução dos processos de proposta de organização ou reorganização estrutural, visando uniformizar e consolidar os procedimentos sobre o assunto.

Por fim, é importante destacar que a modelagem é um processo contínuo de formulação e implementação de novos arranjos organizacionais que produz a desestruturação das configurações vigentes (no todo ou em parte), substituindo-as por novos padrões de interação entre pessoas e elementos organizacionais, estando sujeita a experimentações e a redefinições ao longo do tempo.

1. DELINEAMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

A questão central da arquitetura organizacional é orientar-se para os resultados da organização, servindo de ponte entre a estratégia e os processos que a implementam.

Nesse sentido, de acordo com o modelo desenvolvido por Jay Galbraith (1960), apresentado na Fig. 1, uma arquitetura organizacional adequada é aquela que proporciona um alinhamento entre a **estratégia** (ou conjunto de propósitos e resultados visados) e seus elementos essenciais: **estrutura** (arranjo hierárquico de unidades organizacionais), **processos** (conjuntos estruturados de ações que geram produtos/serviços entregues aos beneficiários), **pessoas** (quadros funcionais que atuam nos processos e suas competências) e **tecnologia** (conjunto de dados e informações necessárias ao processo decisório e os recursos informacionais de software e hardware necessários).

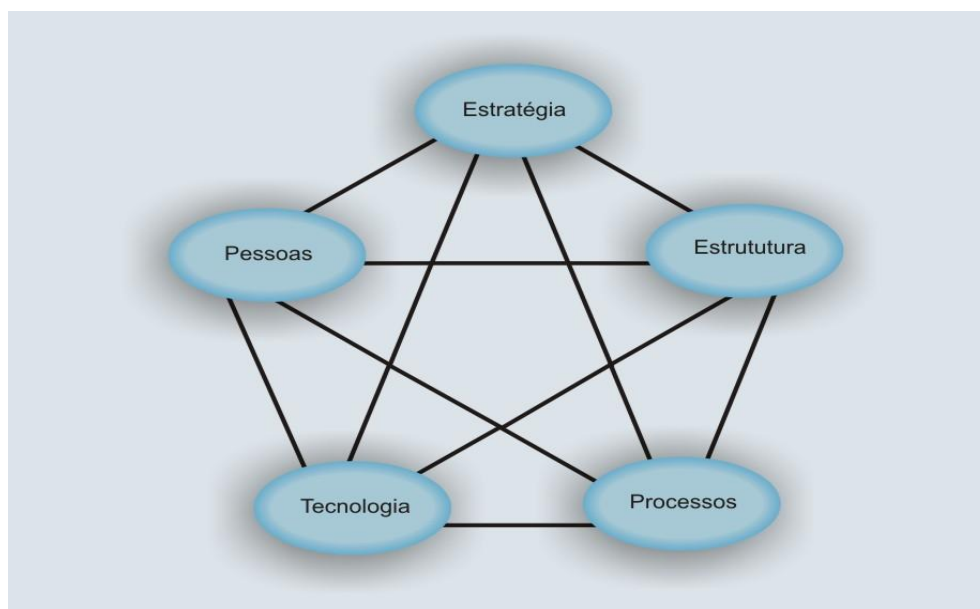


Figura 1: *Star Model*

A estratégia é a variável ordenadora. As estruturas, os processos, as pessoas e a tecnologia devem ser “formatados” para colocar em ação opções estratégicas específicas.

2. MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

2.1. Eixos de Organização da Estrutura

A estrutura formal dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual é organizada a partir de dois eixos:

- a) **Eixo dos Sistemas de Trabalho:** reflete a organização horizontal da estrutura pública e orienta o arranjo das unidades organizacionais, a partir da utilização de um ou mais critérios de agrupamento que mais atendam à realidade de cada órgão ou entidade. Esse arranjo deve garantir a integração, a coordenação e o controle da ação institucional.

Sistemas de trabalho podem ser entendidos como os arranjos internos dos elementos força de trabalho, requisitos técnicos das atividades, competências profissionais requeridas para a execução das atividades, tecnologias disponíveis, ambiente físico e social e organização do trabalho, integrados para a realização de um processo institucional. Isso quer dizer que a estrutura de um órgão ou entidade deve ser desenhada de forma a atender aos requisitos dos sistemas de trabalho e não o contrário;

- b) **Eixo do Sistema de Liderança:** constitui a conformação vertical da estrutura pública e determina a hierarquia da cadeia de comando.

A composição e o modelo de funcionamento do Sistema de Liderança são fatores determinantes para a modelagem institucional, visto que os diversos níveis de autoridade definem e conformam a sua estrutura hierárquica.

Os sistemas de liderança dos órgãos e entidades se estruturam a partir da organização de cargos comissionados. Cada cargo de gestão corresponde a um nível de autoridade, ou seja, gera um nível decisório na cadeia de comando da organização e responde por uma unidade administrativa.

2.2. Cargos de Provimento em Comissão

Os cargos em comissão são criados por Lei para o exercício de atividades de gestão, técnicas e de assessoramento e são providos, por livre nomeação da autoridade competente, dentre pessoas que possuam aptidão profissional e reúnam as condições necessárias à sua investidura.

Os grupos de cargos em comissão utilizados na estruturação dos Órgãos da Administração Direta e das Autarquias e Fundações do Poder Executivo Estadual são os seguintes:

- a) De Natureza Especial - NE;
- b) Direção de Nível Superior – DNS;
- c) Direção e Assessoramento Superior – DAS;
- d) Direção de Nível Intermediário - DNI.

Os cargos em comissão desdobram-se em níveis, de acordo com a hierarquia da cadeia de comando, ou em função da natureza das atividades técnicas e de assessoramento, conforme quadro apresentado na Figura 2.

Grupo	Nível	Símbolo
De Natureza Especial	1	SS-1
	2	SS-2
Direção de Nível Superior	1	DNS-1
	2	DNS-2
	3	DNS-3
Direção e Assessoramento Superior	1	DAS-1
	2	DAS-2
	3	DAS-3
	4	DAS-4
	5	DAS-5
	6	DAS-6
	7	DAS-7
	8	DAS-8
Direção de Nível Intermediário	1	DNI-1
	2	DNI-2
	3	DNI-3
	4	DNI-4

Figura 2: Quadro de Cargos em Comissão

As autarquias: Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (Arce), Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará (Adagri), Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Estado Ceará (Ipece) e Instituto de Desenvolvimento Institucional das Cidades do Ceará (Ideci) utilizam grupos distintos de cargos em comissão, criados por leis específicas, conforme apresentado na Figura 3.

Entidade/Grupo	Símbolo
Adagri	Adagri-I
	Adagri-II
	Adagri-III
	Adagri-IV
	Adagri-V
Arce	CCR-I
	CCR-II
	FCR
Ipece	Ipece-I
	Ipece-II
	Ipece-III
	Ipece-IV
Ideci	Ideci-I
	Ideci-II
	Ideci-III

Figura 3: Quadro de Cargos em Comissão (Adagri, Arce e Ipece e Ideci)

2.3. Modelo de Organização

O modelo de organização das estruturas do Poder Executivo Estadual, estabelecido na Lei nº 13.875, de 07/02/07, agrupa e classifica as unidades administrativas internas em cinco blocos básicos, como demonstrado na Figura 4 e descrito a seguir:



Figura 4: Modelo de Organização

- a) **Direção Superior:** corresponde à instância máxima deliberativa que controla a organização, desempenhando as funções relativas à liderança e articulação institucional ampla do setor de atividades do órgão ou entidade, inclusive a representação e as relações intragovernamentais;
- b) **Gerência Superior:** responsável pelas funções relativas à inteligência e liderança técnica do processo de implantação e controle de programas e projetos, e à ordenação das atividades de gerência dos meios administrativos necessários ao funcionamento da Pasta;
- c) **Assessoramento:** tem por competência prover as autoridades da organização de assessoramento técnico especializado para a tomada de decisão;
- d) **Execução Programática:** representado pelas unidades administrativas encarregadas das funções finalísticas da Pasta;
- e) **Execução Instrumental:** relativo às funções de apoio aos processos finalísticos, representado pelas áreas responsáveis pelo suporte administrativo financeiro, de recursos humanos, de recursos de tecnologia da informação e comunicação e de serviços gerais, dentre outros.

2.4. Níveis Hierárquicos

A definição de níveis hierárquicos e da amplitude adequada do comando é altamente variável e depende da natureza da organização, da cultura organizacional e dos estilos gerenciais.

Na concepção das estruturas organizacionais do Poder Executivo Estadual recomenda-se a estruturação em quatro níveis, no máximo, conforme demonstrado na Figura 5, a seguir:

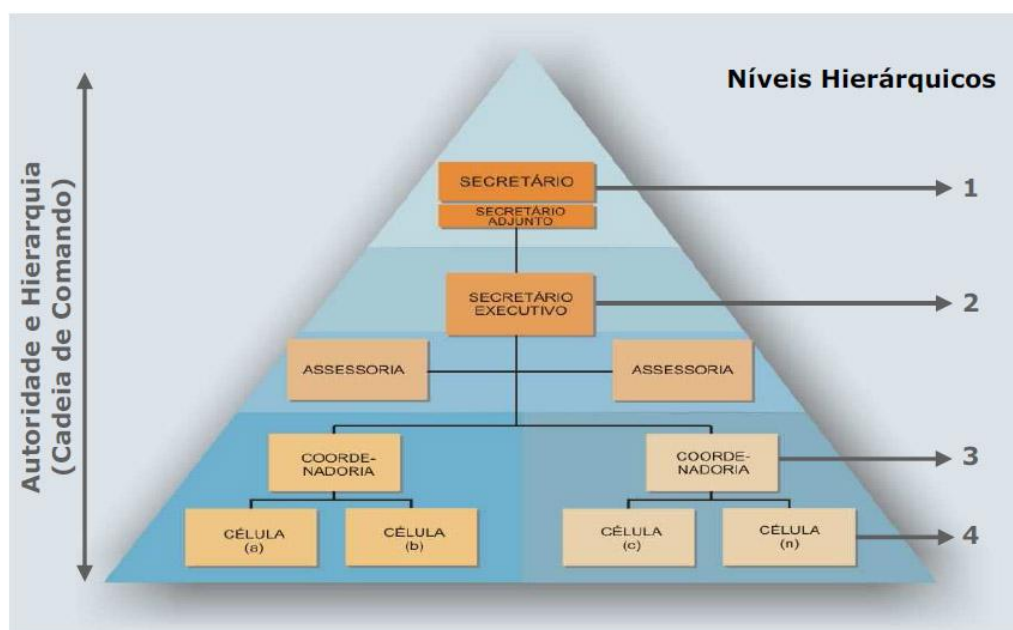


Figura 5: Níveis Hierárquicos

O **primeiro nível** hierárquico é representado pelo Secretário e Secretário Adjunto — nos órgãos da Administração Direta, e pelo Presidente, Superintendente, Diretor ou Reitor — nas Autarquias e Fundações. O **segundo nível** é ocupado pelo Secretário Executivo ou Secretário Geral. No **terceiro nível** encontram-se as unidades organizacionais responsáveis pela coordenação das atividades finalísticas e instrumentais dos órgãos e entidades. Finalmente, o **quarto nível** é formado pelas unidades organizacionais responsáveis pela operacionalização dos processos de trabalho das áreas finalísticas e instrumentais. As unidades de assessoramento situam-se fora da hierarquia da linha de comando.

2.5. Orientações Gerais

A modelagem ou remodelagem da estrutura organizacional deve ser formulada a partir do diagnóstico organizacional e dos objetivos pretendidos, tendo por orientação as seguintes premissas:

- a) **foco nos resultados:** a modelagem organizacional deve refletir o investimento prioritário nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo alcance dos resultados institucionais. As atividades-meio são organizadas no sentido de fornecer o suporte necessário ao desenvolvimento eficiente das atividades-fim;
- b) **foco nos processos:** o arranjo organizacional de um órgão ou entidade deve, necessariamente, objetivar o alto desempenho dos seus principais processos de trabalho, com vistas à otimização dos serviços prestados aos cidadãos;
- c) **agilidade:** o desenho da estrutura organizacional deve ser concebido no sentido de gerar respostas rápidas e adequadas aos usuários e aos agentes políticos e sociais. Para tanto é necessário priorizar as estruturas horizontalizadas e flexíveis para conferir dinamismo, agilidade e eficiência à implementação das estratégias de Governo.

Na formulação das alternativas de estruturação, é recomendável considerar as seguintes orientações gerais, além das formalidades estabelecidas em legislação específica:

- a) o ordenamento dos sistemas de trabalho deve privilegiar a constituição de estruturas enxutas. Em geral, as estruturas de dimensões menores são mais eficientes, mais ágeis e mais simples de gerenciar;
- b) podem ser utilizados, em um mesmo órgão ou entidade, vários critérios de agrupamento que atendam a estratégias diferenciadas;

- c) os processos de trabalho de natureza temporária não necessitam de estrutura formal, sendo preferível instituir comissões ou comitês para sua execução;
- d) a existência de assessores não implica a constituição de unidade organizacional de assessoramento;
- e) toda unidade organizacional subordina-se hierarquicamente a apenas uma unidade organizacional;
- f) toda unidade organizacional deverá ter um titular, com atribuições definidas;
- g) o cargo em comissão do titular de uma unidade organizacional deve ser superior aos dos demais cargos a ele subordinados;
- h) a nomenclatura da unidade de gerência superior, ocupante do segundo nível hierárquico, é "Secretaria Executiva"
- i) a nomenclatura das unidades de assessoramento é "Assessoria";
- j) a nomenclatura das unidades organizacionais do terceiro nível hierárquico é "Coordenadoria" para os Órgãos da Administração Direta e "Diretoria" para as Entidades da Administração Indireta;
- k) a nomenclatura das unidades organizacionais que compõem o quarto nível hierárquico é "Célula" para os Órgãos da Administração Direta e "Gerência" para as Entidades da Administração Indireta;
- l) a denominação do cargo do titular da Secretaria Executiva é "Secretário Executivo";
- m) a denominação do cargo dos titulares das unidades organizacionais de Assessoria e de Coordenadoria é "Coordenador"

- para os Órgãos da Administração Direta e “Diretor” para os Órgãos/Entidades da Administração Indireta;
- n) a denominação do cargo do titular de Célula é “Orientador de Célula” para os Órgãos da Administração Direta e “Gerente” para os Órgãos/Entidades da Administração Indireta;
- o) admite-se nomenclaturas e denominações diferenciadas das estabelecidas nos itens **h, i, j, k, l, m e n**, desde que devidamente justificadas, notadamente para atender peculiaridades das entidades autárquicas e fundacionais;
- p) o cargo de provimento em comissão de Secretário Executivo é SS-2;
- q) o cargo de provimento em comissão de Coordenador e Diretor é DNS-2, preferencialmente;
- r) o cargo de provimento em comissão de Orientador de Célula e Gerente é DNS-3, preferencialmente;
- s) os cargos de provimento em comissão de assessoramento terão as suas denominações relacionadas ao símbolo, sendo preferencialmente:
- DNS-3 - Articulador
 - DAS-1 – Assessor Técnico
 - DAS-2 – Assistente Técnico
 - DAS-3 – Auxiliar Técnico
- t) a sigla das unidades organizacionais são formadas por 5 letras, preferencialmente;
- u) na grafia das siglas, utilizar o seguinte critério:
- até três letras, em maiúsculas: BC, ONU, PGE;
 - com quatro letras ou mais:

- ✓ só a inicial maiúscula, se pronunciável: Masp, Bradesco, Seplag;
- ✓ todas as letras maiúsculas quando se lê letra por letra: SBPC, PSDB, SSPDS.

2.6. Orientações Específicas

2.6.1. Modelagem das Unidades de Execução Programática

O bloco de execução programática constitui o cerne da estrutura e representa a plataforma responsável pela implementação da estratégia. Corresponde à área da organização onde são coordenados e operacionalizados os processos finalísticos.

A estrutura desse bloco deve ser a primeira a ser modelada, a partir do agrupamento dos sistemas de trabalho responsáveis pelos processos finalísticos do órgão ou entidade, originando as Coordenadorias e Células.

Na estruturação das Coordenadorias e Células de execução programática, recomenda-se o seguinte:

- a) definição dos sistemas de trabalho, a partir de uma análise do marco legal que orienta e normatiza a atuação do órgão ou entidade;
- b) definição dos macroprocessos e processos organizacionais essenciais para o cumprimento das competências institucionais, com o levantamento de todas as partes interessadas;
- c) utilização de critérios de agrupamento que melhor se ajustem às estratégias, ou seja, o agrupamento não deve ser simplesmente uma conveniência para a criação de mais um posto de comando. Deve se nortear pelos prin-

cípios da eficácia e eficiência da ação pública e pelos objetivos e estratégias traçados pela organização;

- d) as unidades organizacionais desse bloco devem ocupar a parte inferior esquerda do organograma.

A quantidade de Coordenadorias e Células da área programática varia de acordo com a complexidade e volume das atividades finalísticas necessárias ao cumprimento da missão institucional do órgão ou entidade.

2.6.2. Modelagem das Unidades de Execução Instrumental

O bloco “Execução Instrumental” é o *lócus* dos sistemas de trabalho que têm como objetivo apoiar, prioritariamente, os processos finalísticos. É a área da organização onde são coordenadas e operacionalizadas as atividades-meio.

A estrutura desse bloco deve ser modelada para dar suporte aos processos finalísticos, originando as Coordenadorias e Células.

Na estruturação das Coordenadorias e Células de execução instrumental, considerar o seguinte:

- a) as atividades mais comuns organizadas no bloco “execução instrumental” referem-se ao suporte administrativo e técnico das atividades de recursos humanos, financeiros, materiais, logísticos, de tecnologia da informação e comunicação e da gestão do conhecimento;
- b) o fato de haver uma diversidade de funções de suporte administrativo e técnico não implica necessariamente a existência de uma unidade específica para cada função;
- c) a escolha do critério de agrupamento, além de adequado aos sistemas de trabalho, deve proporcionar o atendimen-

to das necessidades das unidades de execução programática;

- d) as unidades organizacionais desse bloco devem ocupar a parte inferior direita do organograma.

A composição das unidades de execução instrumental pode variar em função da natureza, complexidade e volume das atividades do órgão ou entidade e com o perfil gerencial dos integrantes da Direção Superior. Entretanto, por possuírem competências semelhantes, suas estruturas apresentam alto grau de similaridade, sendo uma área profícua para a parametrização e para a padronização de nomenclatura das suas unidades administrativas. Desta forma podem se apresentar de forma simplificada ou de forma mais expandida, conforme Figuras 6 e 7, a seguir.

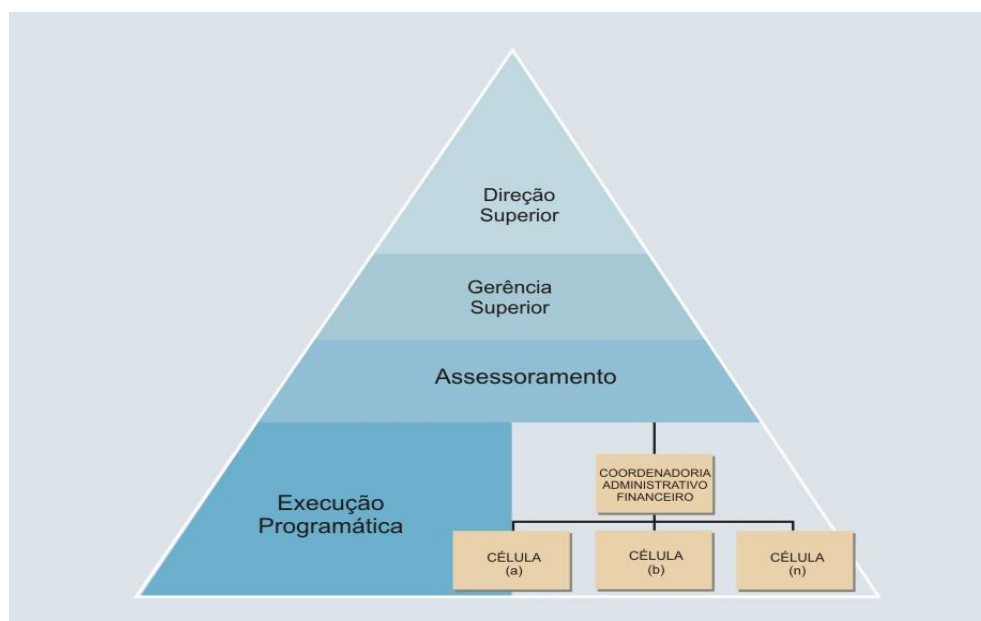


Figura 6: Estrutura Simplificada de Execução Instrumental

A composição simplificada é a configuração mínima recomendada. Neste caso, a Coordenadoria Administrativo-Financeira assume a coordenação de todas as demais funções próprias de execução instrumental, contando com a estruturação de Células para o adequado gerenciamento e operacionalização das atividades.

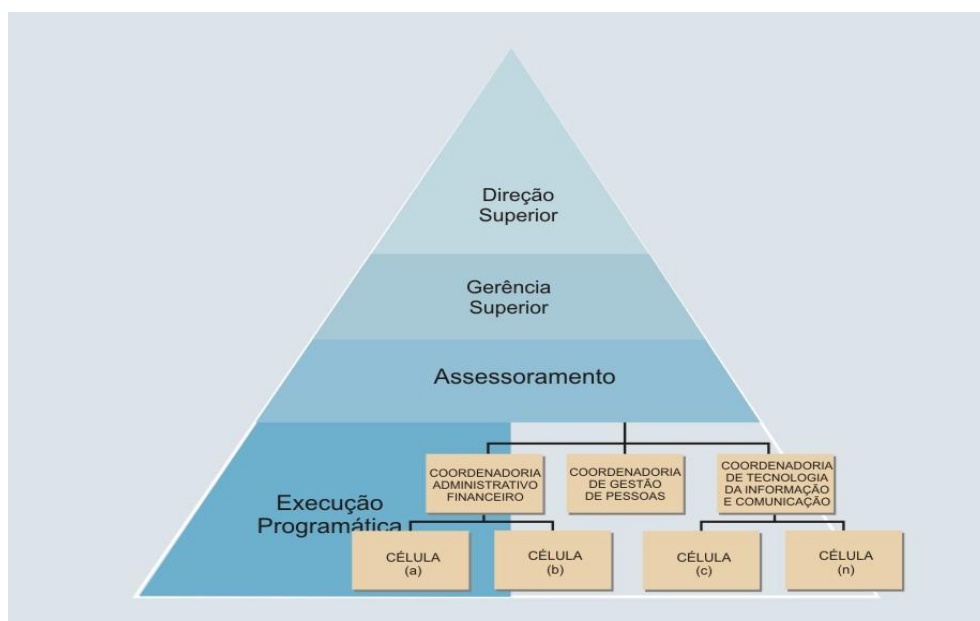


Figura 7: Estrutura Expandida de Execução Instrumental

A composição mais expandida é ilustrativa, podendo apresentar variações no agrupamento e na quantidade de unidades administrativas, de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada órgão ou entidade.

2.6.3. Modelagem das Unidades de Assessoramento

As funções de Assessoria, também denominadas de *staff*, situam-se fora da linha de autoridade.

Na modelagem das unidades administrativas de assessoramento, observar as seguintes orientações específicas:

- a) as áreas de conhecimento objeto do assessoramento estão relacionadas com o conhecimento específico relativo ao setor de atividades do órgão, com a área jurídica, com a área de definição de estratégias, com a comunicação externa e interna (incluindo as ouvidorias), com o desenvolvimento institucional e com o monitoramento de projetos;

- b) o fato de haver uma diversidade de funções de assessoria não implica na necessária existência de uma unidade específica para cada função;
- c) as Assessorias não comportam unidades subordinadas;
- d) as unidades organizacionais de *staff* devem ocupar no organograma posição de proximidade com a Direção Superior.

A exemplo da área de execução instrumental, a composição das unidades de Assessoramento pode variar conforme a natureza e complexidade das competências do órgão ou entidade e com o perfil gerencial dos integrantes da Direção Superior, mas suas estruturas apresentam alto grau de similaridade, podendo se apresentar de forma simplificada ou de forma mais expandida, conforme Figuras 8 e 9, a seguir.

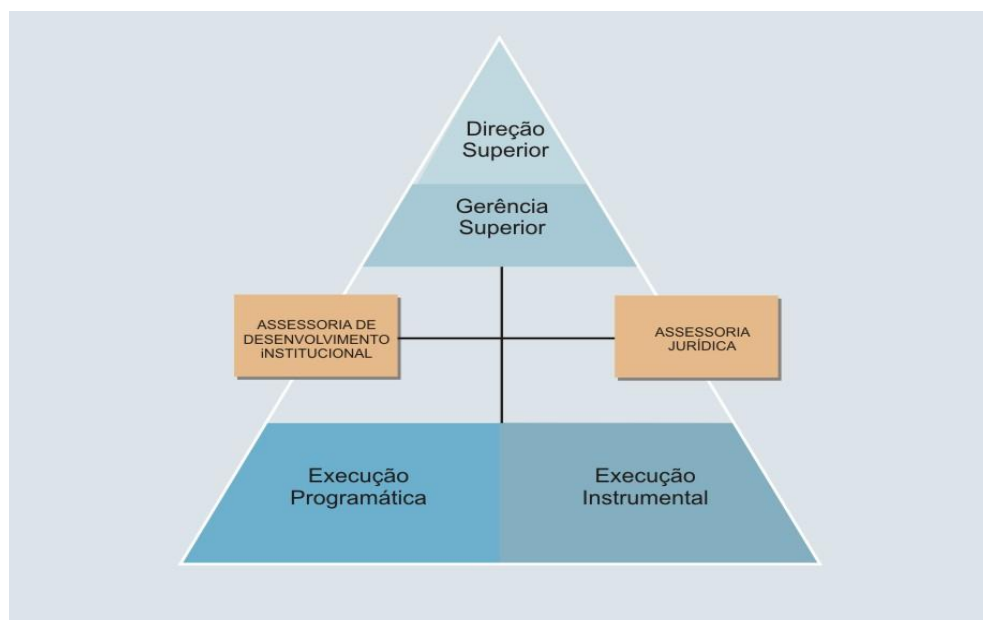


Figura 8: Estrutura Simplificada do Staff

A composição simplificada é a configuração mínima recomendada. Neste caso, a Assessoria de Desenvolvimento Institucional assume a coordenação de todas as demais funções próprias de assessoramento, à exceção da função jurídica que será exercida pela Assessoria Jurídica ou Procuradoria Jurídica, podendo contar em seus quadros com cargos de provimento em comissão de Articulador e de Assessor/Assistente Técnico para o desenvolvimento de competências específicas.



Figura 9: Estrutura Expandida do Staff

A composição mais expandida é ilustrativa, podendo apresentar variações no agrupamento e na quantidade de unidades administrativas, de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada órgão ou entidade.

É importante que as unidades de *staff* se restrinjam a funções típicas de assessoria e de suporte corporativo, deixando os processos de suporte técnico e administrativos em unidades de linha.

2.6.4. Modelagem da Gerência Superior

A Gerência Superior, representada pela Secretaria Executiva nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, tem por objetivo favorecer a **integração horizontal** — entre os processos finalísticos e entre estes e os de suporte administrativo e técnico — e a **integração vertical** — entre as unidades de execução programática e de execução instrumental com a administração superior, sendo responsável, ainda, pelas atividades de suporte direto à Administração Superior.

2.6.5. Modelagem da Administração Superior

A Administração Superior corresponde à instância máxima deliberativa que controla a organização, exercendo o papel de liderar e coordenar as demais partes da estrutura e exercer a autoridade política nas “relações de fronteira”, interagindo com o ambiente externo em nível institucional.

A composição da Alta Administração é uma decorrência do modelo de governança que pode ser singular ou colegiado.

O modelo predominante nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual é o das estruturas singulares - nos quais o comando e a decisão, em cada nível hierárquico, é atribuição de uma única autoridade pública.

Nas Secretarias de Estado e nos órgãos assemelhados, a Administração Superior é constituída pelo Secretário e Secretário Adjunto. Nas Autarquias e Fundações a Administração Superior é constituída pelos Superintendentes, Presidentes, Diretores e Reitores.

É importante destacar que alguns órgãos ou entidades dispõem, dentro de seu sistema de governança organizacional, de órgãos colegiados, de caráter deliberativo, consultivo ou judicante, criados com o propósito de contribuir para o processo decisório institucional de condução de determinada política pública. Esses colegiados participam das decisões sobre os rumos das políticas e não sobre questões de gestão interna dos órgãos aos quais se vinculam.

Esses órgãos, embora previstos na estrutura organizacional, não dispõem de estrutura interna de cargos, e se constituem por representantes de órgãos e entidades do Poder Público e, em alguns casos, também de entidades privadas. **Participam do sistema de governança, mas não integram o rol de membros da alta administração:** seus membros não detêm cargos pela participação no conselho e não recebem remuneração de qualquer natureza por essa função. Normalmente, a presidência do conselho é atribuição do cargo de dirigente maior do órgão ou entidade ao qual ele está subordinado.

Esses conselhos não devem ser confundidos com o modelo de governança colegiada, por meio do qual a alta administração se organiza em forma de colegiado, para deliberação coletiva.

3. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A arquitetura organizacional deve ser delineada para atingir os resultados da organização, de forma que seus elementos essenciais (estrutura, processos, pessoas e tecnologia) estejam alinhados.

No que se refere às pessoas, a implementação de um modelo de gestão para resultados requer três alinhamentos essenciais: valores, competências e força de trabalho.

Alinhar valores significa desenvolver uma consciência para resultados e uma postura meritocrática. Esses valores são desenvolvidos por processos de capacitação, pelas lideranças e pelas regras e incentivos organizacionais.

Alinhar competências consiste em identificar o perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e adotar iniciativas de atração, desenvolvimento e retenção dos talentos necessários ao desenvolvimento dos processos de trabalho, com vistas ao alcance dos resultados institucionais.

Alinhar a força de trabalho requer estabelecer o adequado dimensionamento qualitativo e quantitativo dos quadros funcionais, definindo a quantidade e o perfil dos colaboradores necessários a cada unidade organizacional, para todos os tipos de vínculos — cargo de provimento efetivo, cargo de provimento em comissão, terceirizado e estagiário.

A escolha da metodologia de dimensionamento da força de trabalho a ser utilizada deve ser adequada às características dos processos executados em cada órgão ou entidade.

Para processos repetitivos, padronizados, com pouca variabilidade e facilidade de previsão de demanda, como é o caso das atividades mais operacionais, pode-se utilizar uma metodologia que tenha como principal elemento a avaliação da carga horária hora/homem necessária à execução dos processos de trabalho.

Contudo, para processos com baixa padronização e grande variabilidade, como é o caso das atividades mais técnicas, deve-se utilizar uma metodologia que faça uma análise ampliada dos processos de trabalho, considerando outros elementos além da avaliação da carga horária.

Qualquer que seja a metodologia utilizada, o dimensionamento da força de trabalho deve considerar:

- a) os objetivos estratégicos da organização, avaliando a criação, expansão ou eliminação de programas, projetos e ações e seus impactos na força de trabalho;
- b) os macro-processos e a nova estrutura organizacional proposta, avaliando seus impactos no quadro de pessoal de cada unidade administrativa, em relação a novas atribuições e posições que possam exigir novas competências;
- c) a evolução do quadro de pessoal, avaliando os aspectos referentes a quantidade e perfil dos colaboradores atuais, previsão de aposentaria e ingresso de novos servidores;
- d) os requisitos legais para ocupação dos postos de trabalho, considerando os diversos vínculos da força de trabalho.

4. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL

A proposta de modelagem ou remodelagem organizacional deve ser encaminhada – por meio de ofício assinado pelo dirigente da instituição – para avaliação da Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado (Comge) da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), contendo os seguintes tópicos:

- a) exposição de motivos que justifique a necessidade de modelar ou remodelar a organização;
- b) dimensionamento da força de trabalho necessária ao funcionamento da nova estrutura;
- c) repercussão financeira decorrente da criação de cargos comissionados;
- d) definição da equipe que, na instituição, será responsável por acompanhar e discutir, com os técnicos da Seplag, a avaliação e a implementação da proposta;
- e) instrumentos legais necessários à formalização da proposta de modelagem organizacional:
 - minuta de mensagem e projeto de lei de extinção e criação de cargos em comissão, conforme modelos apresentados nos anexos II e III respectivamente;
 - minuta de decreto distribuindo os cargos em comissão contemplando a estrutura organizacional e decreto de alteração de estrutura, conforme modelos apresentados nos anexos IV e V respectivamente;

Após o prazo de 90 (noventa) dias da publicação do Decreto de Estrutura Organizacional, o Órgão/Entidade deve enviar para Comge minuta de decreto de regulamento, que fixará as competências das uni-

dades administrativas e as atribuições dos cargos de Direção e Assessoramento, conforme o modelo apresentado no anexo VI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Mais Gestão é Mais Saúde: Governança para os Resultados no Ministério da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

_____. Decreto N° 6.944, de 21 de Agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm. Acesso em 13 de junho de 2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal. Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090204_manual_arranjo_institucional.pdf. Acesso em 15 de ago. de 2010.

_____. Instrução Normativa N°3, de 12 de Janeiro de 2010. Dispõe sobre o processamento de propostas de fortalecimento da capacidade institucional dos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Instrucao_Normativa/100113_IN_03%20.pdf. Acesso em 15 de ago. de 2010.

_____. Instrução Normativa N°5, de 18 de março de 2010. Altera disposições dos artigos 3º, 6º, 8º, 9º e 12 e os anexos I a IV da Instrução Normativa N° 3, de 12 de janeiro de 2010. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/estrutura/IN_5.pdf. Acesso em 15 de ago. de 2010.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. Da Modelagem à Improvisação: Interpretando a Modelagem Organizacional. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

CEARÁ. Lei Nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual, promove a extinção e criação de cargos de direção e assessoramento superior e dá outras providências. Ceará, 12 de fevereiro de 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Guia de Modelagem Organizacional. Disponível em: http://www.planejamento.mg.gov.br/arquivos/destaques/Guia_de_Modelagem_17_12_Versao_Final.pdf. Acesso em 10 de out. de 2010.

MINTZBERG, Henry. Estrutura e Dinâmica das Organizações Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

_____. Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MOTTA, Fernando C. P. e VASCONCELOS, Isabela F.G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Estrutura Organizacional: Uma Abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

SÃO PAULO. Secretaria de Gestão Pública. Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais. Disponível em: http://www.gestaopublica.sp.gov.br/conteudo/guia/Guia_Modelagem.pdf. Acesso em 10 de jul. de 2010.

ANEXOS

ANEXO I – REFERENCIAL TEÓRICO

1. Determinantes da estrutura e arquitetura organizacional

A estrutura organizacional é “o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização [...] o que inclui (sem se restringir a isto) os relacionamentos de autoridade e de subordinação como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento. [...] Não há definição de estrutura organizacional que circunscreva firmemente seu objeto a priori; mas cada [abordagem teórica] focaliza vários aspectos diferentes da estrutura organizacional, sem pretender que seu foco esgote as questões” (Donaldson, 1999: 105).

Com efeito, distintos determinantes da estrutura organizacional (e, conseqüentemente, distintas concepções de modelagem organizacional) são tratados de forma diferenciada ao longo do pensamento gerencial. Há cinco principais enfoques a respeito:

- a) **Enfoque Clássico:** defende que a modelagem da estrutura deve obedecer a aplicação de princípios universalmente válidos, dentre os quais destacam-se os seguintes: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, amplitude de comando, especialização, diferenciação, amplitude de controle, homogeneidade, delegação e responsabilidade. Este enfoque está amparado nas formulações de Fayol (1916), Gulick (1937), Urwick (1937), Mooney (1937) e Graicunas (1937). Segundo esta concepção, estruturas são arranjos racionais (deliberadamente concebidos para promover resultados pré-

estabelecidos), ordenados segundo padrões “científicos” (mediante a aplicação invariável de princípios universais de modelagem), altamente formalizados (implantados e controlados segundo regras formais) e relativamente estáveis (estabelecidos em bases fixas ou rígidas para durar, sendo a mudança considerada uma perturbação da ordem).

- b) **Enfoque Contingencial:** considera que a funcionalidade dos desenhos estruturais está correlacionada a variáveis tais como porte e dinâmica ambiental (*covariação estrutural*). Este enfoque se estabeleceu a partir das formulações de Burns & Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence & Lorsh (1967), Pugh et al (1968), Perrow (1967), Thompson (1967), Trist (1981) e Chandler (1962). A dinâmica ambiental está relacionada a *fatores contingenciais* externos e/ou internos de mercado e tecnologia (competição, novos produtos e inovação), que impõem um determinado grau de *incerteza da tarefa* e, por sua vez, determinam arranjos mais ou menos descentralizados e/ou flexíveis. Nesse sentido, a proposição central da teoria da contingência estrutural é de que o desempenho organizacional depende de uma lógica de contínuo *ajustamento estrutural* (ou *structural adaptation to regain fit – SARFIT*). Segundo esta concepção, estruturas são arranjos altamente específicos (cada configuração representa uma posição peculiar de ajustamento ao longo do tempo) e dinâmicos, sujeitos a contínuos e deliberados ajustamentos em razão da dinâmica ambiental (*determinismo ambiental*).¹

¹ Embora haja visões contrárias, na linha da teoria da inércia estrutural, segundo as quais as organizações não são capazes de acompanhar a dinâmica ambiental, mudando suas estratégias e estruturas de forma deliberada e controlável, mas são, ao invés,

- c) **Enfoque Institucionalismo Sociológico:** considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu macro-ambiente institucional (o conjunto de regras sedimentadas² a que a circunda e penetra) em relação aos quais a adaptação é muito mais um processo de legitimação que de promoção do desempenho. Neste enfoque, destacam-se as proposições de Powell & DiMaggio (1991), Meyer & Rowan (1991) e Pfeffer & Salancik (1998), que argumentam, respectivamente, que o desenho da estrutura é altamente sujeito a mimetismo e conformação a padrões consagrados (*isomorfismo institucional*), que a estrutura formal pode de descolar (*loose-coupling*) do conjunto de práticas e relacionamentos sedimentados e se tornar uma fachada de conformidade, e que a adoção de determinadas concepções estruturais pode estar relacionada à dependência da organização por recursos num contexto que impõe requisitos para acessá-los. Segundo esta concepção, estruturas não são arranjos tão “racionais” (ou ao menos, a racionalidade das escolhas das opções estruturais é altamente limitada), possuem uma função simbólica (sinalizar, aparentar e fazer sentido para os integrantes) e sua dinâmica está relacionada a processos institucionais (de dependência, identidade, pertencimento e legitimação).

mais “ajustadas” pelo ambiente, mediante a ação de processos de seleção ambiental: processos demográficos (idade e tamanho), processos ecológicos (amplitude do nicho, natalidade/mortalidade, densidade intrapopulacional, densidade interpopulacional), processos ambientais (desordens políticas, regulações governamentais, elos institucionais) e processos tecnológicos (ciclos tecnológicos que escapam ao seu controle e que estão). Veja-se Hannan & Freeman (1989). aa

² Segundo Tolbert & Zucker (1997) os processos de institucionalização compreendem três momentos: habitualização (a adoção de uma prática), objetificação (quando a prática faz sentido) e sedimentação (a partir do qual a prática não é mais questionada e é considerada institucionalizada).

d) **Enfoque (neo) Institucionalismo Econômico:** segundo o qual põe-se em relevo, numa perspectiva normativa, a eficiência das estruturas, definidas em sentido análogo às instituições como conjunto de regras e incentivos que buscam guiar o comportamento de distintos atores (dotados de interesses não necessariamente convergentes) para a produção de resultados. Destacam-se, nessa abordagem, três perspectivas: escolha racional (*institutional rational choice*), teoria da firma (e custos de transação) e teoria da agência. A abordagem da escolha racional destaca a relação entre estruturas e resultados em pelo menos dois sentidos: resultados são produtos de estruturas e a estrutura mais eficiente é a que promove os melhores resultados com menos recursos – o que só pode ser identificado de forma comparativa. (Ostrom, Gardner & Walker, 1994). A teoria da firma (Coase, 1937; Williamson 1963, 1985 e 1986) parte de uma comparação entre a eficiência de formas organizacionais e a eficiência do mercado (que, em abstrato, prescindiria de estruturas organizacionais) para denunciar o caráter estruturalmente ineficiente das estruturas (um custo de transação a ser adicionado aos custos de produção), tornando-as, na melhor das hipóteses, segundas melhores (*second best*) escolhas racionais (Gibbons, 1999). A teoria da agência destaca a insuficiência e a inconfiabilidade das estruturas, uma vez que as relações definidas estão sempre sujeitas a diversos problemas (de agência) tais como seleção adversa (baixo padrão produtivo), risco moral (auto-orientação) e assimetria de informações etc. Daí, a necessidade de se estabelecerem arranjos contratuais mediante incentivos. (Arrow, 1991; Alchian & Demsetz, 1972, e Ross, 1973)

e) **Enfoque Novo Contingencialismo** (Morgan, 1997): reflete uma expansão (incorporando variáveis do ambiente institucional e do imaginário organizacional) dinamizada (incorporando elementos da teoria avançada de sistemas) do enfoque contingencial. Por um lado, este enfoque, menos “racional” e normativo que o contingencialismo original, busca investigar a correlação entre estruturas e ambientes institucionais, valores, estruturas de dominação e elementos do imaginário³ (tais como estruturas de personalidade e mitos organizacionais). A exemplo do enfoque institucional, as estruturas aparecem como arranjos cuja definição sujeita-se a fatores culturais e intrapsíquicos. Por outro lado, o novo contingencialismo baseia-se numa visão sistêmica avançada (valendo-se de elementos da denominada “teoria do caos”, paradigma da complexidade e sistemas dinâmicos) que incorpora dois elementos essenciais: complexidade e autopoiese. A complexidade está relacionada a altas doses de incerteza, ambiguidade, pluralidade e interconexão de eventos em ambientes externo e interno hiperdinâmicos (Morgan, 1997; Beinhocker, 1997), impondo às estruturas formas e lógicas fluídas e virtuais e padrões orgânicos de organização (rede, estruturas celulares, holográficas etc.). A noção de autopoiese está relacionada a um padrão autoreferenciado e circular de organização (estruturas auto-produtivas, auto-organizadas e auto-mantidas) (Luhmann, 1990; 1995), a partir de interações internas que se consti-

³ O imaginário é definido como a base dos processos mentais. Subjaz ao pensamento e à ação de um sujeito, estruturando sua relação com o mundo interior e exterior. Possui uma dimensão cognitiva (idéias, pensamentos, concepções, visões etc.) e uma dimensão afetiva (afetos, desejos, defesas psicológicas, ambições, compromissos profundos etc.). (Lapierre, 1995)

tuem relações suficientes para a reprodução e renovação organizacional (por meio das quais o ambiente, que não se define a priori, é “criado” pela organização, refletindo muito mais o que a organização é) (Morgan, 1997; Dissanayake, 2004). O novo contingencialismo não valida nem invalida incondicionalmente a perspectiva funcionalista do ajustamento estrutural, considerando-o limitado por fatores institucionais, pela complexidade ambiental e pela natureza autopoiética (em alguma extensão aplicável a qualquer organização), mas baseia-se numa visão mais eclética e abrangente segundo a qual as estruturas são complexas e instáveis definições que atendem a condicionantes tanto externos quanto internos (e, por conseguinte, qualquer definição ótima de arranjo estrutural deveria levá-los explicitamente em conta).

Estas abordagens refletem a diversidade epistemológica e de enfoques das teorias organizacionais. Mas uma tarefa mais árdua do que compreender esta multiplicidade de enfoques é utilizá-los para a construção de metodologias de modelagem 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). (Hoogervorst, 2003; Kanter, 2001; Nadler & Tushman, 1997; Kotter, 1998 e 1995; Malhotra, 1996; Kaplan & Norton, 2001; Hamel & Prahalad, 1994). O conceito de arquitetura organizacional está vinculado aos princípios e padrões que ordenam as atividades. Este conceito está sendo utilizado em sentido análogo à “modelo de gestão”. Ambos conceitos separam a perspectiva funcional, focada

na finalidade (o que será entregue e em que termos ou padrões de desempenho), sem se importar com o arranjo que gera os resultados demandados (modelo da “caixa preta”) da perspectiva construcional, focada no “como” a organização será modelada e operará para produzir os resultados necessários (modelo da “caixa branca”). Consoante esta definição, uma arquitetura organizacional ou um modelo de gestão não contém uma estratégia, mas devem estar vinculados a uma estratégia. (Hoogervorst, 2003) Nesse sentido, é fundamental o atendimento ao princípio da congruência (Nadler & Tushman, 1997), segundo o qual quanto maior o grau de congruência ou alinhamento entre a estratégia e os vários componentes da arquitetura organizacional, maior é o desempenho da organização. A figura 1 busca ilustrar esta função ponte (entre estratégia e plataforma implementadora) da arquitetura organizacional.

Figura 1. Arquitetura Organizacional – com adaptações a partir de Hoogervorst (2003)



2. O delineamento da arquitetura organizacional

Uma arquitetura organizacional adequada, coerente, é aquela que proporciona um alinhamento entre a estratégia (ou conjunto de propósitos e resultados visados) e seus elementos essenciais: estrutura (arranjo hierárquico de unidades organizacionais), processos (conjuntos estruturados de ações que geram produtos/serviços entregues aos be-

beneficiários), quadros (conjunto de pessoas que atuam nos processos e suas competências) e sistemas informacionais (conjunto de dados e informações necessárias ao processo decisório e os recursos informacionais de software e hardware necessários). 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 (baixa variabilidade nas necessidades dos beneficiários e, por conseguinte, nos produtos/serviços) e ofertas tecnológicas (baixo grau de inovação do produto e do processo), 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 à burocratização. Por outro lado, ambientes estáveis proporcionam baixa incerteza da tarefa, que, nesse caso, impõe, em nome da **eficiência** (a relação ótima entre recursos e produtos), um desenho organizacional mais rígido e programável. Com efeito, os modelos de gestão mecanicistas possuem as seguintes características:

- a) a estratégia é mais estável e reativa;
- b) o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais padronizado, menos ou pouco diferenciado;

- c) os processos de trabalho são mais rotinizados, programáveis, regulamentados e autônomos (circunscritos dentro da organização);
- d) 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);
- e) 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”;
- f) a cultura organizacional tende a destacar valores tais como disciplina, obediência e impessoalidade;
- g) a liderança emana mais da autoridade do cargo formal;
- h) a comunicação é mais formal e tende a seguir a hierarquia;
- i) os sistemas de informação são centralizados e herméticos (caixa preta).

Um modelo de gestão com estas características proporciona maior eficiência em ambientes estáveis.

Já estratégias alinhadas com contextos de alta complexidade, caracterizados pela incerteza, ambiguidade, pluralidade e instabilidade

das demandas (alta variabilidade nas necessidades dos beneficiários e, por conseguinte, nos produtos/serviços) e ofertas tecnológicas (alta inovação do produto e do processo), alinham-se, por sua vez, com modelos de gestão de feição mais **orgânica**. Ambientes instáveis ou turbulentos proporcionam alta **incerteza da tarefa**, 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:





- a) estratégia mutante, emergente e proativa, voltada, inclusive, para criação do futuro em bases autopoieticas (na qual a organização passa a modelar o ambiente mais que este modela a organização);
- b) o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais diversificado, mais ou muito diferenciado, podendo, no limite, ser totalmente customizado;
- c) 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;
- d) 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);

- e) os quadros funcionais são mais variáveis (menos empregados do quadro e mais colaboradores eventuais e parceiros), algumas competências são pré-definíveis, mas há competências emergentes e conhecimentos gerados exclusivamente dentro da organização;
- f) a cultura organizacional tende a destacar valores tais como iniciativa, ousadia e sensibilidade;
- g) a liderança emana da capacidade de resolver problemas e lidar com pessoas e situações difíceis sob pressão;
- h) a comunicação é mais informal e multidirecional;
- i) os sistemas informacionais são descentralizados e acessíveis a todos.

Um modelo de gestão com estas 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 e desenvolvimento e marketing sejam mais orgânicas). O Quadro 1 busca ilustrar a necessidade de busca da congruência entre fatores externos e fatores internos da modelagem organizacional.

Quadro 1 – Definição do Modelo de Gestão – Congruência entre Fatores Externos e Internos

	A BUROCRACIA MECANICISTA		A ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL	
	A	B	C	D
COMPLEXIDADE DO CONTEXTO	<p>Previsibilidade e controle dos resultados</p> <p>O futuro é uma linha reta e há um único futuro previsível.</p> 	<p>Há vários futuros alternativos que podem ser mapeados e trilhados.</p> 	<p>O futuro é um espaço de eventos, que pode implicar inúmeras possibilidades não claramente delineadas dentro de uma faixa.</p> 	<p>O futuro é uma resultante imprevisível de possibilidades ambíguas.</p> 
	<p>Estabilidade das demandas e disponibilidade de recursos</p> <p>Relativamente estável: recursos garantidos e demandas conhecidas.</p>	<p>Ritmo moderado de mudança: demandas em expansão (serviços mais sofisticados ou diversificados) e esforços para obter fontes alternativas de recursos.</p>	<p>Condições previsíveis para obter recursos e demandas dinâmicas.</p>	<p>Altamente imprevisível: condições inusitadas para obter recursos e possibilidades ilimitadas de fazer novas demandas.</p>
	<p>Grau de pluralidade institucional</p> <p>Pressão predominante de um único ator interessado (governo/instituidor) e não há pressão de outros atores.</p>	<p>Pressão localizada de atores cujas demandas requerem atenção esporádica.</p>	<p>Pressão localizada de um conjunto previsível de atores cujas demandas requerem atenção específica constante.</p>	<p>Pressão variada da sociedade civil, do governo ou de outros atores internos e externos, cujas demandas requerem respostas rápidas e urgentes de forma imprevisível).</p>
	<p>Grau de diversificação dos serviços prestados</p> <p>Prestação eficiente de um serviço padronizado.</p>	<p>Prestação inicialmente eficiente de um serviço padronizado, mas sujeito a modificações e aperfeiçoamentos.</p>	<p>Desenvolvimento e prestação eficientes de serviços novos em ambiente competitivo (outros atores ou instâncias podem cumprir parte do papel da organização).</p>	<p>Exigência de incorporar rápidas inovações em novos serviços para explorar novas situações de competitividade.</p>

DEFINIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO – CONGRUÊNCIA ENTRE FATORES EXTERNOS E INTERNOS					
	A BUROCRACIA MECANICISTA		A ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL		
	A	B	C	D	
MODELO DE GESTÃO	Cargos e funções	Cargos claramente definidos, de acordo com o padrão hierárquico. Cada um faz apenas aquilo que está previsto no seu cargo ou função.	Divisão rudimentar das responsabilidades, de acordo com a estrutura funcional, mas o padrão hierárquico sofre modificações para atender às contingências, tomando instável a divisão de funções.	Posições flexíveis: as áreas estão voltadas à atividade principal da organização.	Cargos flexíveis, que não especificam mais do que atividades individuais circunstanciais.
	Liderança	Autoridade claramente definida e atribuída de acordo com a posição hierárquica formal. Valorização da antiguidade.	Autoridade não claramente definida, mas seguindo a hierarquia, salvo nos casos de reuniões e comitês especialmente convocados.	Limites não definidos de autoridade e responsabilidade. A liderança é um atributo de pessoas com habilidade para resolver problemas.	Padrões de liderança em constante mudança: os papéis são definidos a partir de mudanças circunstanciais. A liderança é função da capacidade de detectar e resolver problemas.
	Comunicação	Formal, padronizada segundo regras e vertical (de cima para baixo).	Formal, segundo regras e convenções, mas suplementada por comitês e reuniões. Há posições (na base) livres para consultar a cúpula.	Reuniões frequentes em contexto de consulta permanente a todos os níveis e áreas. Integração de processos para gerar informações gerenciais.	Completamente livre e informal, altamente integrada, multidirecional, integrada à processos informatizados em todos os níveis e áreas.
	Comprometimento	Comprometimento às responsabilidades do cargo. Lealdade e obediência são valores centrais.	Comprometimento ao próprio cargo, com reconhecimento da necessidade de flexibilizar dadas as contingências da situação.	Comprometimento às demandas da posição funcional e às demandas de colaboração mais ampla. Interpretação flexível da função.	Completo comprometimento às atividades centrais da organização e habilidade para lidar com considerável tensão e incerteza.

Uma vez definidos os contornos do modelo de gestão, a questão seguinte diz respeito à estrutura: qual o melhor desenho estrutural?

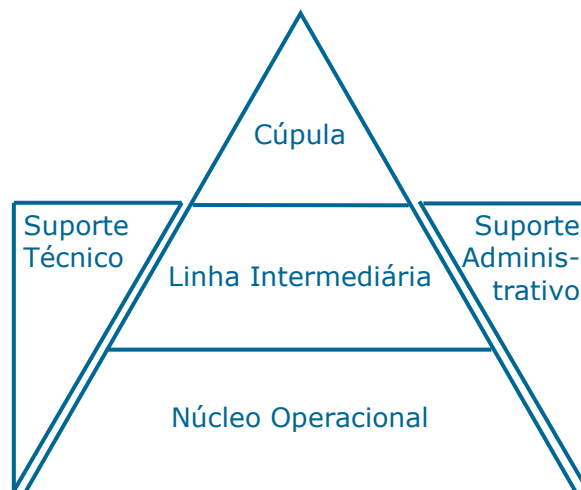
3. Modelando a Estrutura

Um desenho estrutural tem 5 blocos lógicos e cada um deles requer uma modelagem específica e uma "montagem final". Os blocos lógicos são:

- a) cúpula, onde se inclui a estrutura de governança corporativa (as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização);
- b) núcleo operacional, o espaço onde os processos de trabalho finalísticos operam para produzir os resultados definidos pela estratégia;
- c) suporte administrativo, onde se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais etc.) que serão aplicados nos processos finalísticos;
- d) suporte técnico-corporativo, onde se incluem 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 estes e os de suporte) e vertical (entre o nível operacional, finalístico e de suporte, e a cúpula).

A Figura 2 ilustra a interrelação entre estes 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 2. Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional proposto por Mintzberg



Mintzberg sugere que a coordenação dessas partes pode se dar de 3 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 a incidência de custos de transação).

As questões essenciais da modelagem organizacional são, nesta perspectiva: o “quanto” de supervisão hierárquica é necessária para articular as partes lógicas do desenho organizacional? Qual desenho proporciona a melhor supervisão/coordenação? Quais devem ser as unidades organizacionais e como estas unidades se agrupam hierarquicamente?

4. 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 (assembléias, conselhos, comitês etc.) e executivas (dirigente principal e outros executivos dirigentes), mas podem incluir instâncias consultivas (comitês, foruns, 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 estas 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), mas, 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 (a direção delibera) ou colegiado simples (uma única unidade colegiada deliberativa/controladora), 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 hierarquização de estruturas deliberativas (assembleia, conselho de administração, conselho fiscal etc., a exemplo das Sociedades Anônimas) e consultivas pode aumentar a legitimidade da organização, mas torna os processos deliberativos (sujeito a acomodação de maior leque de interesses e opiniões), de prestação de contas (a mais atores e segundo requisitos diferenciados) e decisório (a agenda da direção é mais direcionada para "cima" que para "baixo" na organização, impondo estruturas intermediárias de coordenação) mais morosos e complexos. Ainda que, em alguns casos (Sociedades Anônimas, Fundações etc.) a legislação imponha certas estruturas de padrão de governança corporativa, um desenho simples é desejável.

Além das instâncias de governança corporativa, a definição das unidades organizacionais da cúpula incluem 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 outros podem se aplicar (produto, função, processo, conhecimento, região, temas, segmentos beneficiários e até processos de suporte). No que concerne aos adendos da estrutura diretiva, as unidades de staff, é importante que estas 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:

- a) rígida separação deliberação-execução (que acaba reproduzindo a separação entre mãos e cérebros), motivada basicamente pela desconfiança;
- b) concentração de poder deliberativo numa determinada categoria de stakeholder (usualmente o acionista ou o órgão ao qual a organização se vincula);
- c) baixa representatividade institucional em instâncias consultivas, que tendem a ter um papel mais técnico;

- d) 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:

- a) 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;
- b) exercício do poder deliberativo levando-se em conta interesses de distintas categorias de stakeholder (acionista, que, mesmo sendo o principal, não negligencia outras partes tais como beneficiários, colaboradores, fornecedores, parceiros etc.);
- c) alta representatividade institucional tanto em instâncias deliberativas quanto consultivas, que tendem a ter um papel ativo de participação e interlocução;
- d) compartilhamento do poder executivo pelos dirigentes da organização formando uma instância executiva colegiada (diretorias colegiadas, conselho diretor etc. no qual o dirigente máximo tem uma função de representação institucional).

5. Modelando o núcleo operacional

O núcleo operacional é o cerne da estrutura, constituindo a plataforma implementadora da estratégia. O ordenamento do núcleo

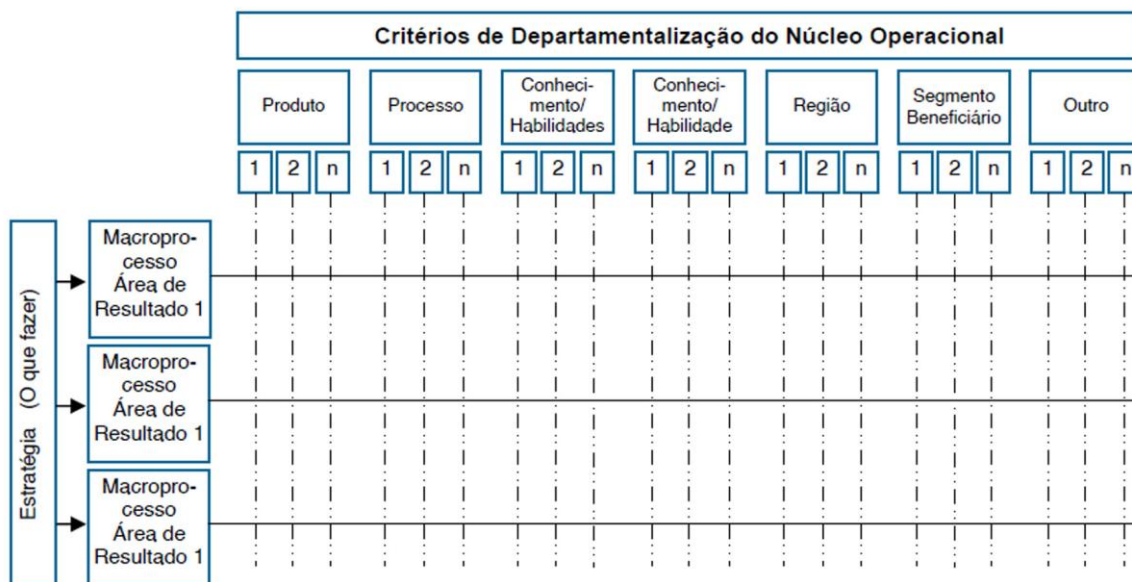
operacional se dá a partir da identificação dos processos (ou macro-processos, a partir dos quais os insumos são transformados em produtos ou serviços que são entregues aos beneficiários) que, ao informar o “como” ou os grandes conjuntos de ações necessárias à realização da estratégia, informa as principais áreas de resultado da organização. A estrutura do núcleo operacional deve proporcionar, sobretudo, a integração horizontal, a coordenação e o controle entre os processos de trabalho e dentro deles (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):

- a) diferenciação de produtos/serviços/áreas de resultado;
- b) segmentos de beneficiários;
- c) regiões de atuação;
- d) 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 esta definição se pautará, a priori, pelo tipo de produto/serviço, pela região onde é entregue, pelo beneficiário, por questões relevantes ou por uma combinação destes critérios.

A Figura 3 propõe uma matriz de definição de critérios de departamentalização, a partir da qual se torna visível a aplicação de múltiplos critérios de departamentalização às principais áreas de resultado desdobradas da estratégia.

Figura 3. Matriz de definição de critérios de departamentalização



A departamentalização/diferenciação por **processo ou produto** (muito comum nas estruturas divisionárias das grandes empresas) 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 onde o processo produtivo é intensivo de 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 em 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, necessitará de uma complexa estrutura no seu núcleo operacional, possivelmente combinando dois ou mais critérios de departamentalização de forma cruzada (formando uma estrutura matricial) ou replicada (contendo unidades conforme um critério subordinadas a unidades conforme outro critério) ou formando uma estrutura celular, atomizada, holográfica, ou em rede (denominações comuns para situações na qual o núcleo operacional se divide em várias organizações formando uma constelação de organizações parceiras, cada qual com um padrão peculiar de estrutura para cumprir uma função no todo).

Na medida em que o grau de complexidade da estratégia impõe uma maior e mais complexa diferenciação, descentralização ou atomização do desenho organizacional, 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 na criação de equipes de projeto *ad hoc* ou em in-

tegrações 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 ⁴ ou autocorelação, 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 é atenuada por dispositivos integradores), incluindo-se a estrutura matricial, e modelos orgânicos utilizam, no limite, estruturas celulares em rede.

6. Modelando as áreas de suporte

A função do bloco lógico suporte é viabilizar o trabalho do núcleo operacional, prioritariamente, 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 na criação de uma unidade para cada área de suporte. Há três principais considerações a respeito:

⁴ A lógica do ajustamento mútuo assemelha-se aos mecanismos de mercado porque presume que quando há entre as partes a noção de que a cooperação entre elas gerará valor e a distribuição deste valor gerado entre as partes será justa (satisfará as expectativas de cada parte) uma espécie de “mão invisível” promove espontaneamente a integração, minimizando-se a incorrência em custos de coordenação.

- a) há no bloco suporte atividades que vinculam-se lógica e diretamente (não necessariamente de forma hierárquica):
- ao núcleo operacional (caso da gestão de logística, da padronização e normatização técnicas, da gestão de materiais, equipamentos e instalações etc.);
 - 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.);
 - a ambos (caso da gestão de recursos humanos, da gestão do conhecimento, da gestão de recursos informacionais etc., que possuem aspectos muito operacionais, de aplicação no núcleo operacional, e, ao mesmo tempo, possuem aspectos estratégicos, influenciando nas decisões estratégicas).
- b) o fato de haver uma diversidade de funções de suporte (técnico e administrativo) não implica na necessária existência de uma unidade específica para cada função. Há funções de suporte que são "autoexecutadas" 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).
- c) 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 aplica ao núcleo operacional. Ou seja, o suporte também pode estar organizado por produto

(interno), processo, conhecimento/habilidade, região, segmento beneficiário, tema etc.

7. 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 na 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 predominantemente, porém, não exclusivamente, técnica. É na linha intermediária que um portfólio mais abrangente de habilidades gerenciais e técnicas serão demandadas em alto grau.

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, mas deve atender a alguns requisitos:

- a) deve ser mínima. No limite, o desenho ótimo eliminaria a linha intermediária porque, em princípio, a intermediação implica em 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) que os custos da integração superam seus benefícios.
- b) 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 estes 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.;
- c) 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);
- d) 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 teletrabalho e colaborações a distância.

ANEXO II – MINUTA DE MENSAGEM

MENSAGEM Nº _____ / 201__

Senhor Presidente,

Tenho a honra de submeter à elevada consideração dessa Augusta Assembleia Legislativa, para fins de apreciação e aprovação, atendidos os dispositivos que disciplinam o processo legislativo, o incluso Projeto de Lei que **DISPÕE SOBRE A EXTINÇÃO E A CRIAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL.**

A propositura tem por finalidade a extinção de ____ (_____) cargos de Direção e Assessoramento, símbolo _____ e a criação de ____ (_____) cargos de Direção e Assessoramento, sendo ____ (_____) de símbolo _____, ____ (_____) de símbolo _____ e ____ (_____) de símbolo _____, tendo em vista (**JUSTIFICAR**).

Convicto de que os ilustres membros dessa Casa Legislativa haverão de conferir o necessário apoio a esta propositura, solicito a Vossa Excelência emprestar a valiosa colaboração no encaminhamento de modo a colocá-la em tramitação sob regime de urgência, dado o seu relevante interesse social.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
em Fortaleza, ____ de _____ de 201__.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Ao Excelentíssimo Senhor
Deputado José Jacome Carneiro Albuquerque
Presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará
NESTA

ANEXO III – MODELO DE PROJETO DE LEI

PROJETO DE LEI

DISPÕE SOBRE A EXTINÇÃO E CRIAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL.

Art.1º Ficam extintos, no âmbito do Poder Executivo Estadual, na medida das vacâncias subsequentes à publicação desta Lei, _____ (_____) cargos de Direção e Assessoramento, de símbolo _____.

Parágrafo único. Todos os cargos previstos no *caput* deste artigo deverão estar vagos no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a partir da publicação desta Lei.

Art.2º Ficam criados ____ (_____) cargos de Direção e Assessoramento, sendo ____ (_____) de símbolo _____, ____ (_____) de símbolo _____ e ____ (_____) de símbolo _____.

Parágrafo único. Os cargos criados no *caput* deste artigo serão distribuídos por Decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual.

Art.3º Os cargos extintos e criados a que se referem os arts.1º e 2º acima descritos serão consolidados por Decreto no quadro de cargos de Direção e Assessoramento do Poder Executivo Estadual.

Art.4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art.5º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
em Fortaleza, ____ de _____ de 201_.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

ANEXO IV – MODELO DE MINUTA DE DECRETO DE ESTRUTURA E DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO

DECRETO Nº _____, DE ____ DE _____ DE 201_.

DISPÕE SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, A DISTRIBUIÇÃO E A DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DA SECRETARIA (.....).

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art.88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o disposto no Decreto nº de de de (*Último decreto de estrutura*); **CONSIDERANDO** finalmente o que dispõe o Decreto nº 21.325, de 15 de março de 1991, quanto à indispensável transparência dos atos do governo; **DECRETA**:

Art.1º A estrutura organizacional básica da Secretaria é a seguinte:

I - DIREÇÃO SUPERIOR

•

II - GERÊNCIA SUPERIOR

•

III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria de Desenvolvimento Institucional

IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

3. Coordenadoria de
- 3.1. Célula de
4. Coordenadoria de

V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

5. Coordenadoria Administrativo-Financeira
.....

VI - ÓRGÃOS COLEGIADOS

- Conselho de

Art.2º Ficam distribuídos na estrutura organizacional da
(.....), ____ (.....) cargo de Direção e Assessoramento, símbolo

Parágrafo único. Os cargos da são os constantes no Anexo Único deste Decreto, com símbolos, denominações e quantificações ali previstas.

Art.3º Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art.4º Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº
xxxxxx.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
em Fortaleza, _____ de _____ de 201_.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Antônio Eduardo Diogo de Siqueira Filho
SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

SECRETÁRIO DO

ANEXO ÚNICO

**A QUE SE REFERE O PARÁGRAFO ÚNICO DO ART. 2º DO DECRETO ____ DE
____ DE _____ DE 201_.**

**CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DA SECRETARIA
.....(.....)**

QUADRO RESUMO

SÍMBOLO DOS CARGOS	QUANTIDADE DE CARGOS	
	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
SS-1		
SS-2		
DNS-2		
DNS-3		
DAS-1		
TOTAL		

**DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DA SE-
CRETARIA**

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS	SÍMBOLO	QUANTIDADE
Secretário	SS-1	
Secretário Adjunto	SS-2	
Secretário Executivo	SS-2	
Coordenador	DNS-2	
Orientador de Célula	DNS-3	
Assessor de Comunicação	DNS-3	
Articulador	DNS-3	
Assessor Técnico	DAS-1	
TOTAL		

ANEXO V – MODELO DE MINUTA DE DECRETO DE ALTERAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

DECRETO Nº _____, DE _____ DE _____ DE 201____.

ALTERA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DISPÕE SOBRE A DISTRIBUIÇÃO E A DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DO (A) SECRETARIA _____ (_____).

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art. 88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o disposto no Decreto nº _____, de _____ de _____ de _____; (*Último decreto de estrutura*) **CONSIDERANDO**, finalmente, que se impõe o esforço contínuo de adequação de modelos estruturais às políticas e estratégias da ação governamental, **DECRETA:**

Art. 1º Fica alterada a estrutura organizacional da Secretaria do (a) _____ (_____), que passa a ser a seguinte:

I - DIREÇÃO SUPERIOR

- Secretário de
- Secretário Adjunto de

II - GERÊNCIA SUPERIOR

- Secretaria Executiva

III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria de Desenvolvimento Institucional

IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

3. Coordenadoria de xxxxxxxx
- 3.1. Célula de xxxxxxxx
- 3.2. Célula de xxxxxxxx

V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

4. Coordenadoria de xxxxxxxx
- 4.1. Célula de xxxxxxxx
- 4.2. Célula de xxxxxxxx

VI - ENTIDADE(S) VINCULADA (S) (*se houver*)

VII - ÓRGÃOS COLEGIADOS (*se houver*)

- Conselho xxxxxxxx

Parágrafo único. Obedecida a legislação própria e os parâmetros estabelecidos neste Decreto, as competências das unidades orgânicas e as atribuições dos cargos de Direção e Assessoramento da Secretaria _____ (_____) serão fixadas em Regulamento, a ser aprovado por Decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual, no prazo de 90 (noventa) dias a partir da publicação deste instrumento.

Art. 2º Ficam removidos da estrutura organizacional da _____ (_____), ____ (_____) cargos de Direção e Assessoramento, sendo ____ (____) símbolo ____ e ____ (____) símbolo ____ . *(se houver)*

Art. 3º Ficam distribuídos na estrutura organizacional da _____ (_____), ____ (____), cargos de Direção e Assessoramento, sendo ____ (____) símbolo ____ e ____ (____) símbolo ____ .

Art. 4º Os cargos da Secretaria de _____ (_____) são os constantes do Anexo Único deste Decreto, com símbolos, denominações e quantificações ali previstas.

Art. 5º Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº xxxxxxx.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
em Fortaleza, _____ de _____ de 201____.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Antônio Eduardo Diogo de Siqueira Filho
SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

Xxx xxxx
SECRETÁRIO DO(A) _____

ANEXO ÚNICO
A QUE SE REFERE O ART. 4º DO DECRETO Nº _____, DE _____ DE
_____ DE 201_____

CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DA _____ (_____).

QUADRO RESUMO

SÍMBOLO DOS CARGOS	QUANTIDADE DE CARGOS	
	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
TOTAL		

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DA
_____ (_____).

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS	SÍMBOLO	QUANTIDADE
TOTAL		

ANEXO VI - MODELO DE MINUTA DECRETO DE REGULAMENTO

DECRETO Nº _____, DE ____ DE _____ DE 201____.

APROVA O REGULAMENTO DA SECRETARIA XXXXXXXX (XXXXX).

[nome e sigla]

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art. 88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o que dispõe o Decreto nº 21.325, de 15 de março de 1991, quanto à indispensável transparência dos atos do Governo; e **CONSIDERANDO** o que dispõe o Decreto nº XXXXX, de XXXXX de XXXXX, *[último decreto de reestruturação]* **DECRETA:**

Art. 1º Fica aprovado o Regulamento da Secretaria XXXXX (XXXXX), na forma que integra o Anexo Único do presente Decreto.

Art. 2º Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº XXXXX.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, __ de _____ de 201____.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Antônio Eduardo Diogo de Siqueira Filho
SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

XXXXXXXX XXXXXX
SECRETÁRIO DA XXXXX

ANEXO ÚNICO
A QUE SE REFERE O ART. 1º DO DECRETO Nº _____, DE __ DE _____ DE
201_____.

REGULAMENTO DA SECRETARIA DO (A) XXXXXXXX (XXXXXX)

TÍTULO I
DA SECRETARIA DO (A) XXXXXXXX

CAPÍTULO I
DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º A Secretaria do (a) XXXXXXXX, criada pela Lei nº XXXX, de Xx de XXXXX de XXXX, redefinida sua competência de acordo com a Lei nº XXXXX, de xx de xx de xx, e reestruturada de acordo com o Decreto nº XXXXX, de Xx de XXXX de xx, constitui *Órgão (ou Entidade) da Administração Direta (ou Indireta) Estadual, de natureza (Auxiliar de Assessoramento Superior ou Instrumental ou Substantiva)*, regendo-se por este regulamento, pelas normas internas e a legislação pertinente em vigor.

CAPÍTULO II
DA MISSÃO INSTITUCIONAL, DA COMPETÊNCIA E DOS VALORES

Art. 2º A Secretaria do (a) XXXXXXXX (XXXXX) tem como missão _____, competindo-lhe: *[observar Lei nº 13.875 de 7 de fevereiro de 2007 e alterações posteriores]*

- II. _____
_____;
- III. _____

- IV. _____

- V. _____
_____;
- VI. _____.

Art. 3º São valores da Secretaria XXXXXXXX (XXXXX): *[caso tenha planejamento estratégico]*

- I - _____;
- II - _____;
- III - _____;

IV - _____.

**TÍTULO II
DA ORGANIZAÇÃO**

**CAPÍTULO ÚNICO
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Art. 4º A estrutura organizacional básica da Secretaria Xxxxxxx (Xxxxx) é a seguinte: *[de acordo com o último decreto de reestruturação]*

I - DIREÇÃO SUPERIOR

1. Secretário Xxxxxxxxx
2. Secretário Adjunto Xxxxxxxxx

II - GERÊNCIA SUPERIOR

3. Secretaria Executiva

III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria de Desenvolvimento Institucional

IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

3. Coordenadoria de xxxxx
 - 3.1. Célula de xxxxxxx
 - 3.2. Célula de xxxxxxx
4. Coordenadoria de xxxxx
 - 4.1. Célula de xxxxxxx
 - 4.2. Célula de xxxxxxx

V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

5. Coordenadoria Administrativo-Financeira
 - 5.1. Célula de xxx
 - 5.2. Célula de xxxxxxx

VI - ENTIDADES VINCULADAS *[se houver]*

4. _____

VII - ÓRGÃOS COLEGIADOS

- Conselho dx XXXXXXXX [*se houver*]

TÍTULO III DA DIREÇÃO SUPERIOR

CAPÍTULO I DO SECRETÁRIO XXXXXXXXX

Art. 5º Constituem atribuições básicas do Secretário Xxx :

I - promover a administração geral da respectiva Secretaria, em estreita observância às disposições normativas da Administração Pública Estadual;

II - exercer a representação política e institucional do setor específico da Pasta, promovendo contatos e relações com autoridades e organizações de diferentes níveis governamentais;

III - assessorar o Governador e colaborar com outros Secretários de Estado em assuntos de competência da Secretaria de que é titular;

IV - despachar com o Governador do Estado;

V - participar das reuniões do Secretariado com Órgãos Colegiados Superiores quando convocado;

VI - fazer indicação ao Governador do Estado para o provimento de cargos de Direção e Assessoramento, atribuir gratificações e adicionais, na forma prevista em Lei, dar posse aos servidores e inaugurar o processo disciplinar no âmbito da Secretaria;

VII - promover o controle e a supervisão das Entidades da Administração Indireta vinculada à Secretaria;

VIII - delegar atribuições aos Secretários Adjuntos de Estado;

IX - delegar atribuições aos Secretários Adjunto e Executivo;

X - atender às solicitações e convocações da Assembleia Legislativa;

XI - apreciar, em grau de recurso hierárquico, quaisquer decisões no âmbito da Secretaria, dos Órgãos e das Entidades a ela subordinadas ou vinculadas, ouvindo sempre a autoridade cuja decisão ensejou o recurso, respeitados os limites legais;

XII - decidir, em despacho motivado e conclusivo, sobre assuntos de sua competência;

XIII - autorizar a instalação de processos de licitação e ratificar a sua dispensa ou declaração de sua inexigibilidade, nos termos da legislação específica;

XIV - aprovar a programação a ser executada pela Secretaria, Órgãos e Entidades a ela subordinados ou vinculados, a proposta orçamentária anual e as alterações e ajustes que se fizerem necessários;

XV - expedir portarias e atos normativos sobre a organização administrativa interna da Secretaria, não limitada ou restrita por atos normativos superiores e sobre a aplicação de Leis, Decretos ou Regulamentos de interesse da Secretaria;

XVI - apresentar, anualmente, relatório analítico das atividades da Secretaria;

XVII - referendar atos, contratos ou convênios em que a Secretaria seja parte, ou firmá-los quando tiver atribuição a si delegada pelo Governador do Estado;

XVIII - promover reuniões periódicas de coordenação entre os diferentes escalões hierárquico da Secretaria;

XIX - atender requisições e pedidos de informações do Poder Judiciário, ouvindo previamente a Procuradoria-Geral do Estado, e do Poder Legislativo;

XX - instaurar sindicâncias e determinar a abertura de processo administrativo-disciplinar contra servidores públicos faltosos, aplicando as penalidades de sua competência;

XXI - desempenhar outras tarefas que lhe forem determinadas pelo Governador do Estado, nos limites de sua competência constitucional e legal.

CAPÍTULO II DO SECRETÁRIO ADJUNTO XXXXXXXXX

Art. 6º Constituem atribuições básicas do Secretário Adjunto Xxx:

I - auxiliar os Secretários na direção, organização, orientação, controle e coordenação das atividades da Secretaria;

II - auxiliar o Secretário nas atividades de articulação interinstitucional e com a sociedade civil nos assuntos relativos à sua pasta;

III - substituir o Secretário de Estado nos seus afastamentos, ausências e impedimentos, independentemente de designação específica e de retribuição adicional, salvo se por prazo superior a 30 (trinta) dias;

IV - submeter à consideração do Secretário os assuntos que excedem à sua competência;

V - participar e, quando for o caso, promover reuniões de coordenação no âmbito da Secretaria ou entre Secretários Adjuntos de Estado, em assuntos que envolvam articulação intersetorial;

VI - auxiliar o Secretário no controle e supervisão dos Órgãos e Entidades da Secretaria;

VII - desempenhar outras tarefas compatíveis com suas atribuições, ou por delegação do Secretário a que esteja vinculado.

TÍTULO IV DO ÓRGÃO DE GERÊNCIA SUPERIOR

CAPÍTULO ÚNICO DA SECRETARIA EXECUTIVA

Art. 7º Constituem atribuições básicas do Secretário Executivo:

I - promover a administração geral da respectiva Secretaria, em estreita observância às disposições normativas da Administração Pública Estadual;

II - apreciar, em grau de recurso hierárquico, quaisquer decisões no âmbito da Secretaria, dos Órgãos e das Entidades a ela subordinadas ou vinculadas, ouvindo sempre a autoridade cuja decisão ensejou o recurso, respeitados os limites legais;

III - decidir, em despacho motivado e conclusivo, sobre assuntos de sua competência;

IV - autorizar a instalação de processos de licitação e ratificar a sua dispensa ou declaração de sua inexigibilidade, nos termos da legislação específica;

V - aprovar a programação a ser executada pela Secretaria, Órgãos e Entidades a ela subordinados ou vinculados, a proposta orçamentária anual e as alterações e ajustes que se fizerem necessários;

VI - expedir atos normativos internos sobre a organização administrativa da Secretaria;

VII - subscrever contratos ou convênios em que a Secretaria seja parte;

VIII - promover reuniões periódicas de coordenação entre os diferentes escalões hierárquicos da Secretaria;

IX - atender requisições e pedidos de informações do Poder Judiciário, ouvindo previamente a Procuradoria-Geral do Estado, e do Poder Legislativo;

X - instaurar sindicâncias e determinar a abertura de processo administrativo-disciplinar contra servidores públicos faltosos;

XI - desempenhar outras tarefas que lhe forem determinadas ou delegadas pelo Secretário de Estado.

TÍTULO V
DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS DA SECRETARIA DO (A)
XXXXXXXXXX (XXXXX)

CAPÍTULO I
DOS ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

SEÇÃO I
DA ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Art. 8º Compete à Assessoria de Desenvolvimento Institucional (Adins):

I - _____;

II - _____;

III - _____;

IV - _____.

**SEÇÃO II
DA ASSESSORIA JURÍDICA**

Art. 9º Compete à Assessoria Jurídica (Asjur):

I - _____;

II - _____;

III - _____.

**CAPÍTULO II
DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

**SEÇÃO I
DA COODENADORIA XXXXXXXXXXXXXXXXX**

Art. 10º Compete à Coordenadoria XXXXXXXXXXXXXXXXX:

I - _____;

II - _____;

III - _____.

**SEÇÃO II
DA COORDENADORIA XXXXXXXXXXXXXXXXX**

Art. 10. Compete à Coordenadoria XXXXXX:

I - _____;

II - _____;

III - _____.

Art. 11. Compete à Célula xxxx:

I - _____;

II - _____.

Art. 12. Compete à Célula xxxx:

I - _____;

II - _____;

III - _____.

**CAPÍTULO III
DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL**

SEÇÃO I
DA COORDENADORIA XXXXXXXXXXXXXXX

Art. 13. Compete à Coordenadoria XXXXXX:

- I - _____;
- II - _____;
- III - _____.

Art. 14. Compete à Célula XXXX:

- I - _____;
- II - _____;
- III - _____.

Art. 15. Compete à Célula XXXX:

- I - _____;
- II -
- III - _____.

TÍTULO VI
DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

CAPÍTULO I
DO CONSELHO XXXXX

Art. 16. O Conselho xxxxx, instituído pela Lei nº xxxxx, é coordenado pela Secretaria xxxxx, tendo a seguinte composição:

- I - Secretário xxxxxxxx (Presidente);
- II - Secretário xxxxxxxx (xxxx);
- III - Diretor xxxxxxxxxx (xxxx).

§ 1º O Presidente do Conselho xxxxx, em suas ausências ou impedimentos eventuais, será substituído por um Conselheiro, por ele indicado.

§ 2º Os membros do Conselho xxxx **não serão** remunerados, considerando-se de relevante interesse público os serviços prestados. *[se houver remuneração, incluir]*

Art. 17. Compete ao Conselho xxxx:

- I - XXXXXX
- II - XXXXX.

Parágrafo único - O Regimento interno do Conselho (*indicar o nome*), por ele aprovado, fixará as normas de seu funcionamento.

TÍTULO VII DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS EM COMISSÃO

CAPÍTULO I DOS CARGOS DE DIREÇÃO

Art. 18. Constituem atribuições básicas dos Coordenadores (**ou Diretores ou outra denominação, de acordo com o Decreto de Estrutura**):

I - assistir e assessorar ao Secretário em assuntos relacionados a sua área de atuação, e submeter a sua apreciação atos administrativos e regulamentares;

II - auxiliar o Secretário na definição de diretrizes e na implementação das ações da respectiva área de competência;

III - coordenar o planejamento anual de trabalho da coordenadoria/diretoria em consonância com o planejamento estratégico da Secretaria;

IV - planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar, executar e avaliar, as atividades inerentes à área de sua respectiva responsabilidade, com foco em resultados, e de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Direção Superior;

V - coordenar, orientar e supervisionar as unidades que lhes são subordinadas promovendo a racionalização dos métodos aplicados, a qualidade e a produtividade da equipe;

VI - estimular e propor a capacitação adequada para o aperfeiçoamento técnico da equipe;

VII - encaminhar assuntos pertinentes de sua área de responsabilidade para análise da Direção Superior;

VIII -

IX -

X - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

Art. 19. Constituem atribuições básicas dos Orientadores de Células (**ou Gerentes ou outra denominação, de acordo com o Decreto de Estrutura**):

I - assistir a chefia imediata em assuntos de sua área de atuação, e submeter os atos administrativos e regulamentares a sua apreciação;

II - realizar estudos técnicos que subsidiem o processo de elaboração, implementação, execução, monitoramento e avaliação de seus programas e projetos;

III - coordenar e controlar a execução das atividades inerentes a sua área de competência e propor normas e rotinas que maximizem os resultados pretendidos;

IV - orientar e supervisionar o desenvolvimento de ações voltadas para a qualidade e produtividade na sua área de atuação;

V -

VI - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

Art. 20. Constituem atribuições básicas dos Supervisores de Núcleo:

I - assistir a chefia nos assuntos inerentes á sua área de atuação;

II - distribuir e executar as atividades que lhe são pertinentes;

III - propor, orientar e fiscalizar o cumprimento de normas e procedimentos dentro de sua área de atuação;

IV -

V - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

CAPÍTULO II DOS CARGOS DE ASSESSORAMENTO

Art. 21. Constituem atribuições básicas dos Assessores Especiais:

I - assessorar ao Secretário em assuntos técnicos;

II - coordenar, orientar, acompanhar e fazer executar a programação de trabalhos;

III -

IV -

V - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

Art. 22. Constituem atribuições básicas dos Articuladores:

I - promover e subsidiar a definição das diretrizes do plano de trabalho, no âmbito da sua unidade de atuação;

II - articular-se com servidores e organismos públicos ou privados para obtenção de informações necessárias ao andamento de atividades de assessoramento;

III -

IV - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

Art. 23. Constituem atribuições básicas dos Assessores Técnicos:

I - assessorar as unidades, apresentando subsídios, analisando problemas, sugerindo e /ou aplicando soluções, indicando procedimentos, orientando tecnicamente e elaborando pareceres sobre matérias relativas a sua área de capacitação profissional ou atuação administrativa;

II - propor ao superior imediato, medidas que possibilitem maior eficiência e aperfeiçoamento na execução das atividades da respectiva unidade;

III -

IV - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

Art. 24. Constituem atribuições básicas dos Assistentes Técnicos:

I - assistir a chefia imediata em assuntos de natureza técnico-administrativa;

II - realizar estudos sobre matéria de interesse da respectiva unidade;

III - elaborar documento para a unidade a que estiver vinculado;

IV - analisar assuntos relativos às atividades auxiliares e aquelas relacionadas com sua área de atuação funcional, apresentando soluções e/ou propostas;

V -

VI - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

Art. 25. Constituem atribuições básicas dos Auxiliares Técnicos:

I - assessorar no âmbito de sua área de atuação o superior imediato na avaliação de resultados e racionalização de procedimentos.

II - executar atividades auxiliares de apoio;

III -

IV - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas;

CAPÍTULO III DOS DEMAIS CARGOS EM COMISSÃO

Art. 26. Constituem atribuições básicas dos Ouvidor: **(quando houver cargo comissionado)**

I - exercer a função de representante do cidadão junto à instituição em que atua;

II - agilizar a remessa de informações de interesse do usuário ao seu destinatário;

III - facilitar ao máximo o acesso do serviço à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos;

IV - encaminhar a questão ou sugestão apresentadas à área competente, acompanhando a sua apreciação;

V - atuar na prevenção e solução de conflitos;

VI - estimular a participação do cidadão na fiscalização e planejamento dos serviços públicos;

VII -

VIII - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas;

Art. 27. Constituem atribuições básicas do Assessor de Comunicação:
(quando houver cargo comissionado)

I - elaborar e executar o planejamento de comunicação interna e externa;

II - articular a realização e divulgação de eventos;

III - articular-se com as Coordenadorias de Imprensa e Marketing do Governo, mantendo-as informadas sobre assuntos pertinentes ao órgão, além de atender às demandas das referidas coordenadorias;

IV - monitorar, avaliar e arquivar as matérias publicadas na mídia impressa e eletrônica;

V - definir com o Secretário, Secretário Adjunto e Secretário Executivo o conteúdo dos assuntos a serem tratados nas entrevistas à imprensa;

VI - acompanhar o Secretário, Secretário Adjunto, Secretário Executivo e colaboradores do órgão nas entrevistas à imprensa;

VII - gerenciar a Intranet corporativa no que diz respeito a conteúdo e webdesign;

VIII - gerenciar o conteúdo da home page, mantendo-o atualizados com notícias, informações e serviços;

IX - zelar pela boa imagem dentro e fora da instituição;

X -

XI - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas ou delegadas.

TÍTULO VIII DA GESTÃO PARTICIPATIVA

CAPÍTULO I DA ESTRUTURA DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Art. 28. A Gestão Participativa da Secretaria xxxxxx, organizada por meio de Comitês, tem a seguinte estrutura:

I - Comitê Executivo;

II - Comitê Coordenativo.

CAPÍTULO II DA NATUREZA E FINALIDADE DOS COMITÊS

Art. 29. Os Comitês de Gestão Participativa, de natureza consultiva e deliberativa, têm como finalidade precípua fazer avançar a missão da Secretaria xxxxxx, competindo-lhes:

I - manter alinhadas as ações da Secretaria xxxxx às estratégias globais do Governo do Estado;

II - promover a integração entre as áreas, as pessoas e os processos de trabalho, para sincronizar as ações internas e externas da Secretaria;

III - acompanhar o desenvolvimento e a implementação de programas, projetos e atividades.

IV - fortalecer o processo de comunicação interna da Secretaria da xxxxxx.

CAPÍTULO III

DA COMPOSIÇÃO, DO FUNCIONAMENTO E DAS ATRIBUIÇÕES DOS COMITÊS

SEÇÃO I

DO COMITÊ EXECUTIVO

Art. 30. O Comitê Executivo é composto pelos seguintes membros titulares:

I - Secretário;

II - Secretário Adjunto;

III - Secretário Executivo;

IV - Coordenadores e Assessores;

V - Dirigentes das Entidades Vinculadas. (Se houver e a critério do gestor do órgão)

§ 1º O Comitê Executivo será presidido pelo Secretário xxxxxxxxxxxx;

§ 2º O Coordenador da Assessoria de Desenvolvimento Institucional tem o encargo de secretariar o Comitê Executivo;

§ 3º Os coordenadores, em suas ausências ou impedimentos legais, serão substituídos por servidores por eles designados, mediante prévia comunicação à Secretaria do Comitê Executivo.

§ 4º Sempre que convocados pelo Titular da xxxxxx, os dirigentes dos órgãos e entidade vinculadas poderão integrar o Comitê Executivo para deliberar sobre matéria pertinente a sua entidade e ao sistema xxxxxx.

§ 5º A participação como membro do Comitê Executivo não fará jus a qualquer tipo de remuneração.

Art. 31. O Comitê Executivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, preferencialmente na xxxxxxxxxxxx de cada mês, por convocação do Presidente e, de forma extraordinária, quando necessário.

§ 1º As convocações e as pautas das reuniões, previamente aprovadas pelo Presidente, serão providenciadas e encaminhadas aos membros pelo Secretário do Comitê Executivo, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas antes de cada reunião;

§ 2º A critério do Presidente ou da maioria dos membros presentes às reuniões, poderão ser propostas matérias relevantes e urgentes, não expressamente consignadas na pauta da reunião, cabendo ao proponente relatá-las após a apreciação do último item da pauta.

§ 3º As atas das reuniões serão providenciadas pelo Secretário do Comitê Executivo e disponibilizadas na intranet, no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas após a realização da reunião;

§ 4º Poderão participar das reuniões do Comitê Executivo, a convite, consultores e servidores de outros Órgãos/Entidades do Estado ou de unidades organizacionais da Secretaria xxxxxxxx, quando necessário, para discussão de temas específicos.

Art. 32. Constituem atribuições básicas do Presidente do Comitê Executivo:

I - coordenar, orientar e supervisionar as atividades do Comitê, bem como expedir convites especiais;

II - convocar, abrir, presidir, suspender, prorrogar e encerrar as reuniões ordinárias e extraordinárias e resolver questões de ordem;

III - promover o cumprimento das proposições do Comitê;

Art. 33. Constituem atribuições básicas dos membros do Comitê Executivo:

I - comparecer às reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

II - propor ao Secretário do Comitê a inclusão de matérias na pauta das reuniões;

III - analisar, discutir e propor melhorias relativas às matérias apresentadas nas reuniões;

IV - propor ao Secretário do Comitê, com a necessária antecedência, a participação nas reuniões de convidados que possam prestar esclarecimentos e subsídios sobre as matérias constantes da pauta;

V - solicitar ao Secretário do Comitê, informações e documentos necessários ao desempenho de suas atividades junto ao Comitê Executivo;

VI - comunicar ao Secretário do Comitê, com antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas, a impossibilidade de seu comparecimento à reunião.

Art. 34. Constituem atribuições básicas do Secretário do Comitê Executivo:

I - Providenciar a composição das pautas das reuniões, a partir das propostas de matérias encaminhadas pelos membros do Comitê e submetê-las a aprovação prévia do Presidente;

II - tomar as providências necessárias ao agendamento e organização das reuniões, secretariando-as e elaborando as respectivas atas;

III - disponibilizar as atas das reuniões do Comitê, no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas após a realização das mesmas.

IV - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Executivo;

V - monitorar o recebimento das atas das reuniões dos Comitês Coordenativos, disponibilizando-as na intranet.

SEÇÃO II DO COMITÊ COORDENATIVO

Art. 35. Os Comitês Coordenativos da Secretaria xxxxxxxx, em número de xxxxx (xxxxx), um em cada Coordenadoria/Assessoria, são compostos pelos seguintes membros titulares:

I - Coordenador da área;

II - Orientadores de Células;

III - Articuladores;

IV - Outros servidores, a critério do Coordenador da área.

§ 1º O Comitê Coordenativo será presidido pelo Coordenador da área;

§ 2º A Secretaria do Comitê Coordenativo será exercida por um Orientador de Célula indicado pelo Presidente;

§ 3º Os Orientadores de Células, em suas ausências ou impedimentos legais, serão substituídos por servidores por eles designados, mediante prévia comunicação à Secretaria do Comitê Coordenativo.

§ 4º A participação como membro do Comitê Coordenativo não fará jus a qualquer tipo de remuneração.

Art. 36. O Comitê Coordenativo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis após a reunião do Comitê Executivo:

§ 1º As convocações e as pautas das reuniões, previamente aprovadas pelo Presidente, serão providenciadas e encaminhadas aos membros pelo Secretário do Comitê Coordenativo, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas antes de cada reunião;

§ 2º Na pauta das reuniões do Comitê Coordenativo constará, obrigatoriamente, o repasse das informações do Comitê Executivo;

§ 2º A critério do Presidente ou da maioria dos membros presentes às reuniões, poderão ser propostas matérias relevantes e urgentes, não expressamente consignadas na pauta da reunião, cabendo ao proponente relatá-las após a apreciação do último item da pauta.

§ 3º As atas das reuniões serão providenciadas pelo Secretário do Comitê Coordenativo e encaminhadas à Secretaria do Comitê Executivo, no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas após a realização da reunião;

§ 4º As atas das reuniões do Comitê Coordenativo serão disponibilizadas na intranet pela Secretaria do Comitê Executivo;

§ 5º Poderão participar das reuniões do Comitê Coordenativo, a convite, consultores e servidores de outros Órgãos/Entidades do Estado ou de unidades organizacionais da Secretaria xxxxx, quando necessário, para discussão de temas específicos.

Art. 37. Constituem atribuições básicas do Presidente do Comitê Coordenativo:

I - coordenar, orientar e supervisionar as atividades do Comitê, bem como expedir convites especiais;

II - convocar, abrir, presidir, suspender, prorrogar e encerrar as reuniões ordinárias e extraordinárias e resolver questões de ordem;

III - promover o cumprimento das proposições do Comitê;

Art. 38. Constituem atribuições básicas dos membros do Comitê Coordenativo:

I - comparecer às reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

II - propor ao Secretário do Comitê a inclusão de matérias na pauta das reuniões;

III - analisar, discutir e propor melhorias relativas às matérias apresentadas nas reuniões;

IV - desenvolver ações de sua competência, necessárias ao cumprimento das deliberações do Comitê Coordenativo;

V - propor ao Secretário do Comitê, com a necessária antecedência, a participação nas reuniões de convidados que possam prestar esclarecimentos e subsídios sobre as matérias constantes da pauta;

VI - solicitar ao Secretário do Comitê, informações e documentos necessários ao desempenho de suas atividades junto ao Comitê Coordenativo;

VII - comunicar ao Secretário do Comitê, com antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas, a impossibilidade de seu comparecimento à reunião.

Art. 39. Constituem atribuições básicas do Secretário do Comitê Coordenativo:

I - providenciar a composição das pautas das reuniões, a partir das propostas de matérias encaminhadas pelos membros do Comitê e submetê-las a aprovação prévia do Presidente;

II - tomar as providências necessárias ao agendamento e organização das reuniões, secretariando-as e elaborando as respectivas atas;

III - disponibilizar as atas das reuniões do Comitê, no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas após a realização das mesmas.

IV - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Coordenativo.

TÍTULO IX **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS (exemplo)**

Art. 40. Cabe ao Secretário da XXXX designar servidor, através de portaria, para desempenhar as atividades de Ouvidor, que terá as seguintes atribuições: **(Quando não houver cargo)**

I - exercer a função de representante do cidadão junto à instituição em que atua;

II - receber, analisar e apurar todas as manifestações que lhe forem dirigidas ou colhidas em veículos de comunicação formal e informal, notificando as unidades orgânicas envolvidas para os esclarecimentos necessários;

III - funcionar como um canal permanente de acesso, comunicação rápida e eficiente entre a Secretaria e os usuários;

IV - manter a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), gestora do Sistema Estadual de Ouvidoria, informada das atividades, programas e dificuldades;

V - garantir o retorno das providências adotadas a partir da sua intervenção e dos resultados alcançados;

VI - assegurar aos solicitantes o caráter de sigilo, discricção e fidedignidade nas informações transmitidas;

VII - exercer outras atribuições que lhe forem conferidas ou delegadas pelo Secretário.

Art. 41. Serão substituídos por motivos de férias, viagens e outros impedimentos eventuais por indicação do Secretário:

I - o Secretário Adjunto pelo Secretário Executivo, ou por um Coordenador, a critério do titular da Pasta;

II - o Presidente de Comissão por um dos membros componentes da comissão;

III - os demais dirigentes serão substituídos por servidores das áreas específicas, indicados pelos titulares dos cargos, respeitado o princípio hierárquico.