



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO



Modelagem de Estrutura Organizacional

2ª Edição
Julho de 2021

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

Governador

Camilo Sobreira de Santana

SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

Carlos Mauro Benevides Filho

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE GESTÃO

Adriano Sarquis

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO

Flávio Ataliba

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA

Ronaldo Borges

COORDENADORA

Vanessa Machado Arraes

ORIENTADOR DA CÉLULA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Augusto Costa

Colaboradores

Luciano Portela

Heliana Vasconcelos

Lucídio Maia

Fortaleza – CE, 12 de julho de 2021



Secretaria do Planejamento e Gestão
Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado
Célula de Reestruturação organizacional

Colaboraram com a 1ª edição:

Lúcia Rabêlo, Vanessa Arraes, Luciano Portela, Ruth Lage, Alberto Souza, Adauto Oliveira e Ticiane Gentil

Colaboraram com a 2ª edição:

Vanessa Arraes, Luciano Portela, Augusto Costa, Heliana Vasconcelos e Lucídio Maia

Fortaleza, 12 de julho de 2021

Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão.

Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional/ Secretaria do Planejamento e Gestão, Coordenadoria de Modernização da Gestão. – 2. Ed. – Fortaleza: Secretaria do Planejamento e Gestão, 2021.

HISTÓRICO DE EDIÇÕES

Data	Edição	Alterações em relação à versão anterior
Nov/2010	1ª edição	Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional, legislação de base Lei nº 13.875/2007 e alterações posteriores
Ago/2013	1ª edição com correções	Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional, legislação de base Lei nº 13.875/2007 e alterações posteriores
Jul/2021	2ª edição	Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional, legislação de base Lei nº 16.710/2018 e alterações posteriores Revisão dos capítulos pré-existentes e inclusão de novos capítulos, como: • Estrutura do Poder Executivo; • Formalização da proposta de modelagem organizacional • Orientações técnicas para elaboração de leis e decretos • Orientações técnicas para elaboração de decretos de regulamento • Anexo com modelo de memória de cálculo e formulário para modelar a estrutura e o dimensionamento de cargos

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
1. ESTRUTURA DO PODER EXECUTIVO.....	8
1.1. Administração Direta.....	8
1.2. Administração Indireta.....	8
1.2.1. Autarquia.....	9
1.2.2. Fundação pública.....	9
1.2.3. Empresa pública	10
1.2.4. Sociedade de economia mista	10
1.3. Área de Competência dos Órgãos/Entidades	10
1.4. Atribuição dos Cargos/Funções/Empregos de Provimento em Comissão	11
1.5. Dos Sistemas de Atividades Auxiliares.....	11
2. DELINEAMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL.....	12
3. MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	13
3.1. Eixos de Organização da Estrutura	13
3.2. Modelo de Organização	14
3.3. Cadeira de Comando e Hierarquia.....	15
3.4. Cargos e Funções de Provimento em Comissão.....	16
3.5. Orientações Gerais.....	17
3.6. Orientações Específicas	20
3.6.1. Modelagem da administração superior.....	20
3.6.2. Modelagem da gerência superior.....	21
3.6.3. Modelagem das unidades de assessoramento.....	21
3.6.4. Modelagem das unidades de execução programática.....	23
3.6.5. Modelagem das unidades de execução instrumental.....	24

4. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E DOS CARGOS/FUNÇÕES/ EMPREGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO.....	25
5. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL	26
6. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE LEIS E DECRETOS	28
7. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE DECRETOS DE REGULAMENTO	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS.....	34
Anexo I - Referencial Teórico.....	35
Anexo II – Memória de Cálculo	50
Anexo III - Modelo de Minuta de Mensagem.....	51
Anexo IV - Modelo de Projeto de Lei.....	52
Anexo V - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura e Distribuição de Cargos de Provimento em Comissão.....	53
Anexo VI - Modelo de Minuta de Decreto de Regulamento.....	56
Anexo VII – Modelo de Formulário para Modelar a Estrutura e Dimensionar a Distribuição de Cargos de Provimento em Comissão.....	75

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 princípios 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 organizacionais dos órgãos e entidades que compõem a administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Este guia traz um referencial teórico (anexo I) com o objetivo de apresentar 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.

Ademais, apresentam os 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, vale também 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. ESTRUTURA DO PODER EXECUTIVO

A estrutura do Poder Executivo Estadual está estabelecida na Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018, que dispõe sobre o modelo de gestão do Poder Executivo, elenca os princípios e as premissas básicas necessárias a gestão governamental.

A organização básica está estabelecida no art.4º da referida Lei: “o Poder Executivo é exercido pelo Governador, com o auxílio dos Secretários de Estado, que exercem as atribuições de suas competências constitucionais, legais e regulamentares, com o emprego dos órgãos e entidades que compõem a Administração Estadual. ”

Desta forma, a estrutura da Administração Estadual compreende a administração direta e a administração indireta.

Para conhecer a estrutura organizacional e os organogramas do Poder Executivo acesse: <https://www.ceara.gov.br/organograma/>

Para ver Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018 atualizada acesse: <https://www2.al.ce.gov.br/legislacao5/leis2018/16710.htm>

1.1. Administração Direta

A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa do Governo do Estado, está subdividida em órgãos da Governadoria e Vice-Governadoria e Secretarias de Estado.

Para consecução de competências específicas, tais como segurança pública, integram-se a administração direta alguns órgãos vinculados às Secretarias de Estado, assim como todas as secretarias e os órgãos de governadoria e vice-governadoria que não possuem personalidade jurídica.

A estrutura da administração direta do Poder Executivo Estadual é a constante no inciso I do art.6º da Lei nº 16.710/2018.

1.2. Administração Indireta

A Administração Indireta é composta por entidades dotadas de personalidade jurídica própria, que são criadas ou têm sua criação autorizada por Lei para execução de serviços ou explorar atividade econômica, a depender do caso e compreende as seguintes categorias:

- a) autarquias;
- b) fundações públicas;
- c) empresas públicas; e
- d) sociedades de economia mista.

Essas entidades são vinculadas a um órgão da Administração Direta, que fazem a supervisão destas, por meio da orientação, coordenação e controle das atividades desenvolvidas por elas.

A estrutura da administração indireta do Poder Executivo Estadual, bem como a vinculação das entidades que a compõe, consta no inciso II do art.6º da Lei nº 16.710/2018.

Para melhor entendimento do propósito e diferenças dessas entidades, cabe referenciar a Constituição Federal de 1988, o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e o Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal:

1.2.1. Autarquia

Segundo o inciso I do art.5º do Decreto-Lei nº 200/1967, a Autarquia é o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada. O inciso XIX do art. 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece que somente por lei específica, poderá ser criada autarquia.

1.2.2. Fundação pública

Conforme o inciso XIX do art. 37 da Constituição Federal de 1988 a Fundação tem sua criação autorizada por Lei, cabendo à lei complementar, a definição das áreas de sua atuação.

A Fundação pública pode ser de direito público ou de direito privado.

A fundação pública de direito privado foi conceituada pelo Decreto-Lei nº 200/1967, modificado pela Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, como uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção.

No Poder Executivo Estadual existem duas Fundações de Direito Privado: a Fundação de Previdência Complementar do Estado do Ceará – CE (Prevcom) e a Fundação Regional de Saúde (Funsauúde). A estrutura e os cargos/empregos comissionados destas são definidos pelo respectivo Conselho Curador, conforme estabelece o § 4º do art.24 da Lei Estadual nº 11.966, de 17 de junho de 1992, acrescido pela Lei Estadual nº 17.186, de 24 de março de 2020.

A fundação pública de direito público diferencia-se da outra, e segundo a doutrina assemelha-se as autarquias em relação ao regime administrativo previsto. Atuam na execução de atividades e prestação de serviços estatais diretos em áreas sociais do Esta-

do (saúde, educação, pesquisa, atividades culturais, assistência social, meio ambiente etc., sem intervenção na área econômica).

1.2.3. Empresa pública

Segundo o Decreto-Lei nº 200/1967 as empresas públicas são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo público, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Conforme dispõe o inciso XIX do art. 37 da Constituição Federal, somente por lei específica poderá ser autorizada a instituição de empresa pública.

Estas empresas se submetem ao disposto na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

1.2.4. Sociedade de economia mista

As Sociedades de Economia Mista são entidades de personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria ao Estado, conforme o Decreto-Lei nº 200/1967.

O inciso XIX do art. 37 da Constituição Federal estabelece que somente por lei específica poderá ser autorizada a instituição de Sociedade de Economia Mista.

Estas entidades se submetem a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, assim como a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

1.3. Área de Competência dos Órgãos/Entidades

Os órgãos/entidades que compõem a Administração Direta e Indireta do Poder Executivo devem ter suas competências estabelecidas em lei, no momento de sua criação ou da autorização de criação.

A competência determina as atividades, processos e políticas públicas de responsabilidade de um órgão/entidade, assim como das unidades organizacionais que a compõem.

Atualmente, a Lei nº 16.710/2018 consolida tanto a estrutura, quanto as competências legais dos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual e remete para decreto a organização, a estrutura, o funcionamento desses, assim como, as distribuições, as denominações e as atribuições específicas, quando houver, dos cargos de provimento em

comissão, respeitadas as limitações estabelecidas nas Constituições Federal e Estadual (art. 5º).

1.4. Atribuição dos Cargos/Funções/Empregos de Provimento em Comissão

É o poder cometido aos cargos/funções/empregos de provimento em comissão para atribuição de direção, chefia e assessoramento, como, por exemplo, o dirigente de órgão/entidade ou unidade para o desempenho específico de suas competências.

Cabe ressaltar a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, sobre a criação de cargos que já devem ter suas atribuições definidas em lei:

a) a criação de cargos em comissão somente se justifica para o exercício de funções de direção, chefia e assessoramento, não se prestando ao desempenho de atividades burocráticas, técnicas ou operacionais;

b) tal criação deve pressupor a necessária relação de confiança entre a autoridade nomeante e o servidor nomeado;

c) o número de cargos comissionados criados deve guardar proporcionalidade com a necessidade que eles visam suprir e com o número de servidores ocupantes de cargos efetivos no ente federativo que os criar; e

d) as atribuições dos cargos em comissão devem estar descritas, de forma clara e objetiva, na própria lei que os instituir.

1.5. Dos Sistemas de Atividades Auxiliares

O art.8º da Lei nº 16.710/2018 estabelece que o Poder Executivo traz as competências comuns a todos os órgãos, aquelas ligadas a área de assessoramento e execução instrumental, que serão organizadas sob a forma de sistemas, sendo estas:

- I - gestão de pessoas;
- II - modernização administrativa;
- III - planejamento e orçamento;
- IV - material e patrimônio;
- V - contabilidade e finanças;
- VI - controle interno;
- VII - comunicação social;
- VIII - tecnologia da informação e comunicação;
- IX - ouvidoria;
- X - gestão previdenciária;
- XI - gestão corporativa das compras;
- XII - gestão dos custos;
- XIII - ética;
- XIV - transparência; e

XV - correição.

Esses sistemas são coordenados por um órgão central que é responsável pela orientação normativa, supervisão técnica e a fiscalização das atividades executadas pelos órgãos setoriais, sem prejuízo da subordinação à Secretaria competente.

Atualmente, os órgãos centrais dos sistemas acima descritos são:

a) Secretaria do Planejamento e Gestão - gestão de pessoas; modernização administrativa; planejamento e orçamento; material e patrimônio; tecnologia da informação e comunicação; gestão corporativa das compras e gestão dos custos;

b) Fundação de Previdência Social dos Servidores do Estado do Ceará (Ceara-prev) - gestão previdenciária [nos termos da LC nº184, de 21 de novembro de 2018];

c) Secretaria da Fazenda - contabilidade e finanças;

d) Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado - controle interno; ouvidoria; ética; transparência; e correição;

e) Casa Civil - comunicação social.

Além desses sistemas auxiliares, a Lei prevê que o Poder Executivo poderá organizar sistemas auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração Estadual e que necessitem de coordenação central.

2. 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/atividades 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).

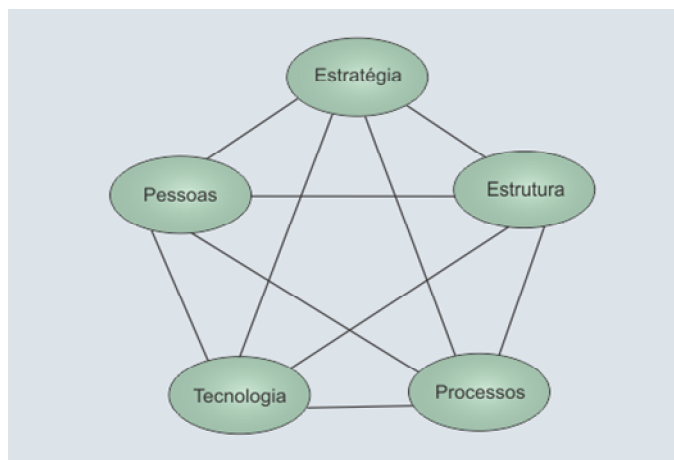


Figura 1: Star Model

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, sempre tendo como cerne a missão do órgão/entidade, ou seja, a finalidade para qual ele foi criado.

3. MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

3.1. 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.

3.2. Modelo de Organização

O modelo de organização das estruturas do Poder Executivo Estadual, estabelecido na Lei nº 16.710, de 21/12/18, e alterações subsequentes, agrupa e classifica as unidades administrativas internas em níveis, como demonstrado na Figura 2 e descrito a seguir:



Figura 2: Modelo de Organização

- a) **nível de direção superior:** representado pelo Secretário de Estado, com funções relativas à liderança e articulação institucional ampla do setor de atividades consolidado pela Pasta, inclusive a representação e as relações intragovernamentais;
- b) **nível de gerência superior:** representado pelos Secretários Executivos das áreas programáticas, com funções relativas a direção das atividades finalísticas da Secretaria, e Secretários Executivos de Planejamento e Gestão Interna, com funções relativas à ordenação das atividades de gerência dos meios instrumentais necessários ao funcionamento da Pasta;
- c) **nível de assessoramento:** relativo às funções de apoio direto ao Secretário de Estado e demais Gestores nas suas responsabilidades;
- d) **nível de execução programática:** representado por unidades administrativas encarregadas das funções típicas da Pasta, consubstanciadas em competências de caráter permanente, programas e projetos relacionados sempre a competência fim do órgão/entidade;
- e) **nível Execução Instrumental:** representado por unidades administrativas concernentes as atividades meio ou a prestação de serviços necessários ao funcionamento da Pasta;
- f) **nível de atuação desconcentrada:** representado por órgãos de regime especial, instituídos em conformidade com o que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Administração Estadual, (Lei nº 11.714, de 25 de julho de 1990);

- g) **Nível de atuação descentralizada:** representada pela transferência de atividades do plano institucional ou no plano territorial, conforme art. 24 da Lei nº 11.714, de 25 de julho de 1990.

Alterações posteriores na Lei nº 16.710/2018 trouxeram algumas especificidades em relação à classificação, sendo:

- na Casa Civil, além dos níveis previstos neste artigo, há também o nível de Assessoramento Especial, representado pelos Assessores Especiais equiparados pela lei a Secretários de Estado;
- na Assessoria Especial da Vice-Governadoria não se aplica o nível de Gerência Superior.
- na estrutura organizacional básica da Secretaria da Saúde, no nível de gerência superior, além dos Secretários Executivos das áreas programáticas e do Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna, terá o Secretário Executivo Administrativo-Financeiro.

3.3. Cadeia de Comando e Hierarquia

A definição da cadeia de comando e hierarquia 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 uma estruturação mais horizontal, contendo, no máximo, quatro níveis hierárquicos, conforme demonstrado na Figura 3, a seguir:

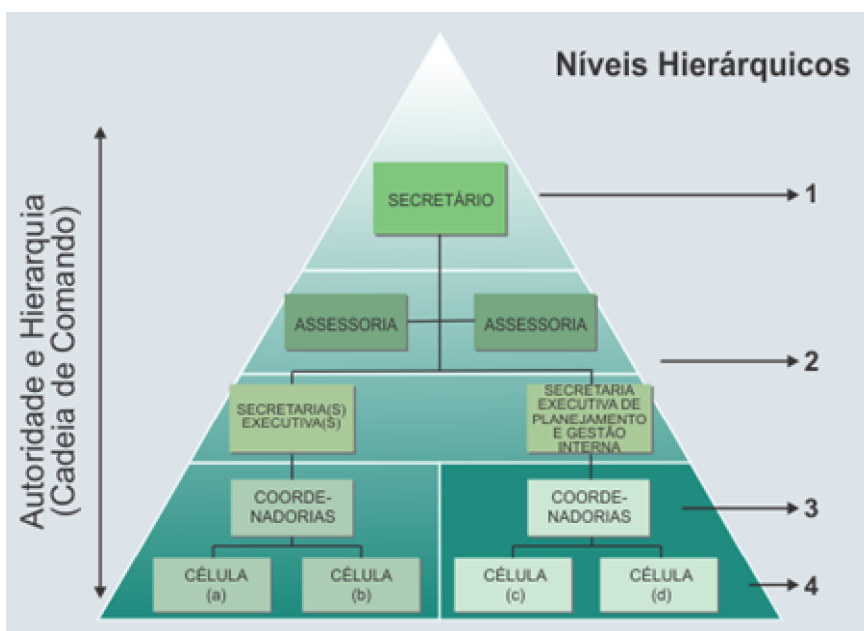


Figura 3: Níveis Hierárquicos

O **primeiro nível** hierárquico é representado pelo Secretário - nos órgãos da Administração Direta, e pelo Presidente, Superintendente, Diretor ou Reitor — nas Autarquias e Fundações. O **segundo nível** é representado pelos Secretários Executivos das áreas programáticas e Secretários Executivos de Planejamento e Gestão Interna. 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.

Apenas se imprescindível para o funcionamento do órgão/entidade devem ser criados mais níveis.

3.4. Cargos e Funções de Provimento em Comissão

Os cargos e funções em comissão são criados por lei para o exercício de atividades de direção, chefia e assessoramento e são providos, por livre nomeação da autoridade competente, dentre pessoas que possuam aptidão profissional e reúnam as condições necessárias à sua investidura, sendo as funções comissionadas de ocupação exclusiva de servidores públicos.

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

- de Natureza Especial - NE;
- de Direção de Nível Superior – DNS;
- de Gerência e Assessoramento Superior - GAS;
- de Direção e Assessoramento Superior – DAS.

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 Tabela 1.

Grupo	Nível	Símbolo
Natureza Especial	1	SS-1
	2	SS-2
Gerência e Assessoramento Superior	1	GAS-1
	2	GAS-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

Tabela1 : Quadro de Cargos em Comissão

Algumas autarquias e as fundações utilizam grupos distintos de cargos em comissão, criados por leis específicas, conforme apresentado na Tabela 2, sendo elas:

a) as autarquias: Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (Arce), Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará (Adagri) e Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Estado Ceará (Ipece).

b) as fundações: Fundações de Previdência Social do Estado do Ceará (Cearaprev), Previdência Complementar do Estado do Ceará (CE-Prevcom) e Regional de Saúde (Funsáude).

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
Cearaprev e CE-Prevcom	PREV-I
	PREV-II
	PREV-III
	PREV-IV
Funsáude	FRS-I
	FRS-II
	FRS-III

Tabela2 : Quadro de Grupos Distintos de Cargos em Comissão

Na lei de criação dos cargos em comissão deve constar o símbolo e a respectiva remuneração correspondente, além das denominações e atribuições gerais que terão. Como regra geral, os cargos e funções comissionados criados serão distribuídos nos órgãos/entidades por decreto do Chefe do Poder Executivo.

3.5. 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; e
- 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) as unidades devem ser criadas quando se faz necessária uma equipe a ser gerenciada, evitando-se criar unidade que conte apenas com um servidor ou chefe;
- g) toda unidade organizacional deverá ter um titular, com atribuições definidas;
- h) a nomenclatura da unidade de gerência superior nas Secretarias de Estado, correspondente ao segundo nível hierárquico, é “Secretaria Executiva”;
- i) a nomenclatura da unidade de gerência superior nos órgãos da Direta, nas Autarquias e Fundações, quando houver, correspondente ao segundo nível hierárquico, vai adequar-se à especificidade da entidade. Ex: Subcomandante Geral, Delegado Geral Adjunto, Vice-Reitoria (Universidades), Superintendente Adjunto, etc.;
- j) em geral, a nomenclatura das unidades de assessoramento é “Assessoria”;

- k) em geral, 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;
- l) em geral, 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;
- m) caso seja necessário para melhor eficiência da organização, uma unidade com cargo de gestão de coordenador ou de orientador de célula pode subordinar-se diretamente ao Secretário;
- n) a denominação do cargo do titular da Secretaria Executiva é estabelecida em lei e só pode ser alterada por outra lei;
- o) 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, salvo em casos que o gestor da unidade tenha símbolo menor que DNS-2, podendo, então, ser utilizadas denominações como Assessor Chefe;
- p) a denominação do cargo do titular de Célula é “Orientador de Célula” para os Órgãos da Administração Direta e do cargo do titular de Gerência é “Gerente” para os Órgãos/Entidades da Administração Indireta;
- q) admite-se nomenclaturas e denominações diferenciadas das estabelecidas nos itens **h, i, j, k, l, n e o**, desde que devidamente justificadas, notadamente para atender peculiaridades dos órgãos da direta, e para as autarquias e fundações;
- r) o cargo de provimento em comissão de Secretário Executivo de áreas programáticas e instrumental é SS-2;
- s) o cargo de provimento em comissão de Coordenador e Diretor é DNS-2, preferencialmente;
- t) o cargo de provimento em comissão de Orientador de Célula e Gerente é DNS-3, preferencialmente;
- u) os cargos de provimento em comissão de assessoramento terão as suas denominações relacionadas ao símbolo, sendo preferencialmente:
 - GAS-1 - Assessor Especial I
 - GAS-2 - Assessor Especial II
 - DNS-1 - Assessor Especial III
 - DNS-2 - Assessor Especial IV
 - DNS-3 - Articulador
 - DAS-1 – Assessor Técnico
 - DAS-2 – Assistente Técnico
 - DAS-3 – Auxiliar Técnico

- v) o cargo em comissão do titular de uma unidade organizacional deve ser superior aos dos demais cargos a ele subordinados, conforme estabelece o art.25 da Lei nº 11.966 de 17 de junho de 1992; Ex: os cargos de assessoramento que podem ser lotados em uma coordenadoria deverão ter valor menor que o do cargo de Coordenador, cujo símbolo é DNS-2;
- w) o cargo de provimento em comissão de chefia de uma unidade administrativa deverá ter uma diferença de pelo menos um nível em relação ao cargo de provimento em comissão de direção ou chefia daquela unidade administrava a qual está subordinada;
- x) a sigla das unidades organizacionais são formadas por 5 letras, preferencialmente; e
- y) 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.

3.6. Orientações Específicas

3.6.1. 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. Nos demais órgãos da Direta e nas Autarquias e Fundações a Administração Superior é constituída pelos Comandantes Gerais, Superintendentes, Presidentes, Diretores e Reitores.

É importante destacar que alguns órgãos ou entidades (autarquias, fundações de direito público) dispõem, dentro de seu sistema de governança organizacional, de órgãos colegiados, de caráter deliberativo ou consultivo, 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.

Os órgãos colegiados, 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.

Os órgãos colegiados (Conselho de Administração e Fiscal) das Sociedades de Economias Mistas e das Empresas Públicas seguem as regras da Lei Federal nº13.303/2016.

3.6.2. Modelagem da Gerência Superior

A Gerência Superior, representada pelas Secretarias Executivas nas Secretarias de Estado e equivalentes, 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.

A vinculação das unidades de execução programática e de execução instrumental ao Secretário Executivo deve ser mencionada no Decreto de estrutura organizacional ou de regulamento do órgão.

A Gerência Superior nos demais órgãos/entidades da Administração indireta pode ser representada pelos Adjuntos, pelos Vice-Reitores, Subcomandantes, etc., que auxiliam diretamente a Direção Superior na Administração Geral da Instituição.

3.6.3. Modelagem das Unidades de Assessoramento

As funções de Assessoria, responsável pelas atividades de apoio e suporte da organização, 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, em geral apresenta competências relacionadas as atividades de natureza jurídica, de comunicação externa e interna, de controle interno e de ouvidoria;
- b) o fato de haver uma diversidade de competências e processos de assessoria não implica na necessária existência de uma unidade específica para cada um;

- c) as Assessorias não comportam unidades subordinadas; e
- 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.

A composição simplificada é a configuração mínima recomendada, sendo:

- a) para as Secretarias de Estado: a Assessoria Jurídica e a Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria; e
- b) para os demais órgãos/entidades: a Assessoria Jurídica e a Assessoria de Desenvolvimento Institucional, quando esta não pode ser uma Coordenadoria.

As composições mais expandidas, em geral, são para órgãos maiores e que em decorrência de suas especificidades ou de natureza legal, seja justificável o desmembramento em mais unidades de assessoramento:

- a) para as Secretarias de Estado: a Assessoria Jurídica e a Assessoria de Controle Interno, Ouvidoria, Assessoria de Comunicação, etc.; e
- b) para os demais órgãos/entidades: a Assessoria Jurídica e a Assessoria de Desenvolvimento Institucional, Assessoria de Controle Interno, Ouvidoria, Assessoria de Comunicação, etc.

A figura 4 demonstra a representação das assessorias no organograma:



Figura 4: Estrutura Simplificada do Staff

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.

3.6.4. 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, observando as competências legais do órgão/entidade;
- b) análise da estratégia organizacional, a partir do planejamento estratégico do órgão/entidade, contemplando a missão, visão, valores e objetivos estratégicos;
- c) análise dos macroprocessos e processos organizacionais essenciais para o cumprimento das competências institucionais, com o levantamento de todas as partes interessadas, para tanto recomenda-se a construção da cadeia de valor da instituição e o uso de ferramentas como canvas para auxiliar;
- d) 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 princípios da eficácia e eficiência da ação pública e pelos objetivos e estratégias traçados pela organização; e
- e) 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.

3.6.5. 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 prover o suporte necessário a organização e ao funcionamento do órgão, 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” tendo como competências: gestão de pessoas, gestão financeira, gestão patrimonial, gestão logística (aquisições, transporte, etc), 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 processo;
- c) a escolha do critério de agrupamento, além de adequado aos sistemas de trabalho, deve proporcionar o atendimento das necessidades das unidades de execução programática;
- d) as unidades organizacionais desse bloco devem ocupar a parte inferior direita do organograma; e
- e) nas secretarias de Estado, também, apresenta-se como unidade instrumental a Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, que assume as funções de planejamento, gestão por processos, estrutura organizacional.

A composição das unidades de execução instrumental pode variar em função da natureza, complexidade e volume das atividades do órgão ou entidade. 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.

A composição simplificada é a configuração mínima recomendada, sendo:

- a) para as Secretarias de Estado: a Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento, a Coordenadoria Administrativo-Financeira e a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), estas unidades podem ou não contar com Células;
- b) para os demais órgãos/entidades: em geral assemelha-se as áreas das Secretarias, mas nas entidades o planejamento e o desenvolvimento institucional ficam como órgão de assessoramento.

As composições mais expandidas, em geral, são para órgãos maiores, e que em decorrência de natureza legal ou de suas especificidades, tais como nº de servidores, atuação regionalizada, orçamento e execução financeira de maior vulto, etc., justifique a distribuição das competências em mais coordenadorias.

A Figura 5 exemplifica o modelo da composição simplificada com células de uma secretaria, que podem apresentar variações no agrupamento e na quantidade de

unidades administrativas, de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada órgão ou entidade.



Figura 5: Estrutura de Execução Instrumental

4. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E DOS CARGOS/FUNÇÕES/EMPREGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO

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 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; e
- d) os requisitos legais para ocupação dos postos de trabalho, considerando os diversos vínculos da força de trabalho.

Desta forma, para fazer o dimensionamento dos cargos/funções/empregos em comissão, cabe lembrar que é importante olhar para o dimensionamento geral das pessoas que compõe a organização.

Como dito anteriormente, os cargos/funções/empregos em comissão são criados para exercer a direção ou chefia de uma unidade organizacional, ou para realizar assessoramento. Neste contexto, para facilitar o dimensionamento sugerimos utilizar o formulário disposto no Anexo VII.

5. 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 o Secretário do Planejamento e Gestão, que distribuirá o processo para avaliação da Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado (Comge), que manifestara-se sobre as propostas de:

- a) criação e extinção de órgãos e entidades;
- b) definição das competências dos órgãos e entidades, e das atribuições de seus dirigentes;
- c) revisão de categoria jurídico-institucional dos órgãos e entidades;
- d) remanejamento de cargos/funções/empregos em comissão;

- e) criação, transformação e extinção de cargos/funções em comissão; e
- f) elaboração/alteração de decreto de estrutura e de regulamento.

A instrução processual de reestruturação com criação/extinção de cargos/funções/empregos de provimento em comissão deve conter:

- a) exposição de motivos que justifique a necessidade de modelar ou remodelar a organização, que inclusive pode estar descrita no Ofício de encaminhamento ao Secretário do Planejamento e Gestão;
- b) quadro de distribuição dos cargos de provimento em comissão necessário ao funcionamento da nova estrutura, caso precise criar ou distribuir cargos;
- c) estrutura organizacional proposta, com a respectiva intenção de distribuição de cargos;
- d) repercussão financeira, caso tenha criação de cargos/funções/empregos em comissão, que deve ser feita usando os seguintes parâmetros (vide memória de cálculo no Anexo II):
 - o quantitativo de cargos ou funções a serem providos;
 - o valor da remuneração do cargo ou função, conforme legislação vigente;
 - os encargos sociais (1/3 de férias e o décimo terceiro salário); e
 - o mês de previsão de ocupação do cargo/função.
- e) declaração do ordenador de despesa com o atesto de que tem previsão orçamentária e financeira para arcar com a despesa no exercício atual e seguinte, no caso de criação de cargos/funções/empregos em comissão;
- f) definição da equipe que, na instituição, será responsável por acompanhar e discutir, com os técnicos da Seplag, a avaliação e a implementação da proposta;
- g) instrumentos legais necessários à formalização da proposta de modelagem organizacional:
 - quando da criação e extinção de cargos/funções/empregos em comissão: de minuta de mensagem e projeto de lei, conforme modelos apresentados nos anexos III e IV respectivamente.
- h) Parecer Jurídico do órgão/entidade acerca do instrumento legal.

A instrução processual de reestruturação com a distribuição/remoção de cargos/funções/empregos de provimento em comissão previamente criados e de regulamento do órgão/entidade, deve conter os documentos dispostos no item a, b, c, f e h, além da minuta de decreto, conforme modelos apresentados nos anexos V e VI respectivamente.

6. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE LEIS E DECRETOS

A elaboração de atos normativos legais deve seguir a técnica legislativa, para tanto elencaremos alguns pontos importantes, tomando como base o Decreto Federal nº 9.191, de 2017, e no Manual de Redação da Presidência da República (Brasil, 2018), tendo em vista que não temos legislação atualizada sobre o assunto no Poder Executivo Estadual.

Os atos normativos (Leis e Decretos) devem ter a seguinte estrutura:

I. parte preliminar, com:

a. Epígrafe - parte do ato que o qualifica na ordem jurídica e o situa no tempo (ex: Lei nº __, de __ de _____ de ____);

b. Ementa - parte do ato que resume o conteúdo do ato normativo para permitir, de modo objetivo e claro, o conhecimento da matéria legislada;

ex: Dispõe sobre a criação de cargos de provimento em comissão.

c. Preâmbulo - com a autoria, o fundamento de validade e quando couber, a ordem de execução, o enunciado do objeto e a indicação do âmbito de aplicação da norma;

ex: 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 xxxxxx, [último decreto de reestruturação] DECRETA.

II. parte normativa, com as normas que regulam o objeto definido na parte preliminar (é o corpo do ato, composto pelos artigos que tratam do tema central do ato); e

III. parte final, com as disposições sobre medidas necessárias à implementação das normas constantes da parte normativa, as disposições transitórias, se for o caso, a cláusula de vigência e a cláusula de revogação, quando couber.

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

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

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, ____ de _____ de 202__.

Caso necessário, pode ser usado agrupamento de dispositivos em títulos, capítulos, seções e subseções.

Quanto a formatação deve-se observar o disposto:

I - a unidade básica de articulação é o artigo, indicado pela abreviatura “Art.”, seguida de numeração ordinal até o nono (Ex: Art.1ºArt.9º) e cardinal, acompanhada de ponto, a partir do décimo (Art.10. ...);

II – a numeração do artigo é separada do texto por dois espaços em branco, sem traços ou outros sinais;

III - o texto do artigo inicia-se com letra maiúscula e termina com ponto ou, nos casos em que se desdobrar em incisos, com dois-pontos;

IV - o artigo desdobra-se em parágrafos ou em incisos e o parágrafo, em incisos;

V - o parágrafo único é indicado pela expressão “Parágrafo único”, seguida de ponto e separada do texto normativo por dois espaços em branco;

VI - os parágrafos são indicados pelo símbolo “§”, seguido de numeração ordinal até o nono (ex: §1º...§9º) e cardinal, acompanhada de ponto, a partir do décimo (ex: §10. ...);

VII - a numeração do parágrafo é separada do texto por dois espaços em branco, sem traços ou outros sinais;

VIII - o texto do parágrafo único e dos parágrafos inicia-se com letra maiúscula e termina com ponto ou, nos casos em que se desdobrar em incisos, com dois-pontos;

IX - os incisos são indicados por algarismos romanos seguidos de hífen, separado do algarismo e do texto por um espaço em branco;

X - o texto do inciso inicia-se com letra minúscula, exceto quando se tratar de nome próprio, e termina com:

- a) ponto-e-vírgula;
- b) dois pontos, quando se desdobrar em alíneas; ou
- c) ponto, caso seja o último.

XI - o inciso desdobra-se em alíneas, indicadas com letra minúscula na sequência do alfabeto e acompanhada de parêntese, separado do texto por um espaço em branco;

XII - o texto da alínea inicia-se com letra minúscula, exceto quando se tratar de nome próprio, e termina com:

- a) ponto-e-vírgula;
- b) dois-pontos, quando se desdobrar em itens; ou
- c) ponto, caso seja a última e anteceda artigo ou parágrafo.

XIII - a alínea desdobra-se em itens, indicados por algarismos arábicos, seguidos de ponto e separados do texto por um espaço em branco;

XIV - o texto do item inicia-se com letra minúscula, exceto quando se tratar de nome próprio, e termina com:

a) ponto-e-vírgula; ou

b) ponto, caso seja o último e anteceda artigo ou parágrafo.

XV - os artigos podem ser agrupados em capítulos;

XVI - os capítulos podem ser subdivididos em seções, e as seções em subseções;

XVII - no caso de códigos, os capítulos podem ser agrupados em títulos, os títulos em livros, e os livros em partes;

XVIII - os capítulos, os títulos, os livros e as partes são grafados em letras maiúsculas e identificados por algarismos romanos;

XIX - a parte pode ser subdividida em parte geral e em parte especial, ou em partes expressas em numeral ordinal, por extenso;

XX - as subseções e as seções são indicadas por algarismos romanos, grafadas em letras minúsculas e em negrito;

XXI - os agrupamentos a que se refere o inciso XV podem ser subdivididos em “Disposições Preliminares”, “Disposições Gerais”, “Disposições Finais” e “Disposições Transitórias”;

XXII - na formatação do texto do ato normativo, utiliza-se:

a) fonte Calibri, corpo 12;

b) margem lateral esquerda de dois centímetros de largura;

c) margem lateral direita de um centímetro de largura; e

d) espaçamento simples entre linhas e de seis pontos após cada parágrafo, com uma linha em branco acrescida antes de cada parte, livro, título ou capítulo.

XXIII - na formatação do texto do ato normativo não se utiliza texto em itálico, sublinhado, tachado ou qualquer forma de caracteres ou símbolos não imprimíveis;

XXIV - os arquivos eletrônicos dos atos normativos são configurados para o tamanho A4 (duzentos e noventa e sete milímetros de altura por duzentos e dez milímetros de largura);

XXV - as palavras e as expressões em latim ou em língua estrangeira são grafadas em negrito;

XXVI - a epígrafe, formada pelo título designativo da espécie normativa e pela data de promulgação, é grafada em letras maiúsculas, sem negrito, de forma centralizada; e

XXVII - a ementa é alinhada à direita da página, com nove centímetros de largura.

Parágrafo único. Poderá ser adotada a especificação temática do conteúdo de grupo de artigos ou de um artigo mediante denominação que preceda o dispositivo, grafada em letras minúsculas em negrito, alinhada à esquerda, sem numeração.

7. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE DECRETOS DE REGULAMENTO

O modelo de Minuta de Decreto de Regulamento a ser utilizado pelos órgãos/entidades é o disposto no Anexo VI deste guia. Para sua elaboração sugere-se, ainda:

- que o texto dos artigos tenha redação concisa e objetiva, de forma que a competência de cada unidade administrativa seja bem explicitada, evitar textos longos;
- utilizar linguagem clara para que o cidadão entenda, evitar palavras rebuscadas, termos técnicos de difícil compreensão e termos ambíguos que possam gerar dupla interpretação;
- na descrição das competências, deve ser evitada a repetição de incisos que queiram dizer a mesma coisa, ou seja, a otimização do texto deve ser observada; e
- deve ser referenciado o nome completo da Secretaria e de qualquer unidade com a sigla, e posteriormente pode ser usada apenas a sigla, ou palavras como Secretaria e unidade respectivamente, desde que fique claro de qual se trata.

I - devem ser usados verbos no infinitivo e que expressem bem a ação desempenhada. Estes verbos devem estar correlacionados ao nível hierárquico:

- a) assessoria – coordenar, assessorar, propor, promover, formular, orientar, elaborar;
- b) coordenadoria/diretoria – coordenar/dirigir, planejar, formular, promover, analisar;
- c) célula/gerência – gerenciar, planejar, formular, promover, analisar, elaborar, avaliar, orientar, controlar, acompanhar, executar; e
- d) núcleo – supervisionar, executar, efetuar, confeccionar, arquivar, classificar, registrar, emitir, preparar.

II - não devem fazer parte das competências atividades que ocorrerão rotineiramente (despachar com o Secretário, assinar documentos), determinações relativas a horário de trabalho, delegação de competência e aplicação de penas disciplinares;

III - devem ser evitados o gerúndio, os adjetivos, os advérbios, os juízos de valor, as expressões como “através”, “inclusive”, “e outros”, “afetas”, “os mesmos”, “a quem de direito”, “a quem competente” e o excesso da expressão “bem como”;

IV – não é necessário colocar a “missão”, “finalidade” ou “objetivo” antes de descrever as competências da unidade; e

V – utilizar verbos que denotam garantias, apenas se possuir a clareza de que aquela competência poderá realmente ser viabilizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

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

BRASIL. Decreto Nº 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.

BRASIL. Decreto nº 9.191, de 1 de novembro de 2017. Estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos ao Presidente da República pelos Ministros de Estado. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9191.htm

BRASIL. Instrução Normativa Nº3, 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.

BRASIL. Instrução Normativa Nº5, 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 Nº 3, de 12 de janeiro de 2010. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/estrutura/IN_5.pdf.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Manual de Redação da Presidência da República. 3ª ed., ver. atual. e ampl.-Brasília: Presidência da República, 2018. 189 p.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm#tituloicapituloii

Brasil. Ministério da Economia. Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério da Economia, Secretaria de Gestão. – 2. ed. Brasília: Ministério da Economia, 2019.

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

CEARÁ. Lei nº 13.878, de 23 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a Revitalização do Brasão e da Bandeira do Estado do Ceará. Disponível em: <https://www2.al.ce.gov.br/legislacao5/leis2007/13878.htm>

CEARÁ. Lei nº 11.966, de 17 de junho de 1992. Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual. Disponível em: <https://www2.al.ce.gov.br/legislacao5/leis92/11966.htm>

CEARÁ. Lei nº 11.714, de 25 de julho de 1990. Dispõe sobre as diretrizes e bases da Administração Estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.al.ce.gov.br/legislacao5/leis90/11714.htm>

CEARÁ. Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual. Disponível em: <https://www2.al.ce.gov.br/legislacao5/leis2018/16710.htm>

CEARÁ. Manual de Identidade Visual do Governo Estado do Ceará. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/GOC-0019-21-Manual-de-Identidade-Visual-2021.pdf>

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão Guia para modelagem de estruturas / elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. - Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. Disponível em: http://planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol3_modelagem_de_estruturas_baixa_0.pdf

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

MINTZBERG, Henry. 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.

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, consequentemente, 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, mais “ajustadas” pelo ambiente, mediante a ação de processos de seleção ambiental: processos demográficos (idade e tamanho), processos ecológicos (amplitude do

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 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 se 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).

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)

d)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 origi-

niche, 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: habituação (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).

nal, 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 constituem 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 autopoietica (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

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)

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 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; e

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; e

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

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

DEFINIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO – CONGRUÊNCIA ENTRE FATORES EXTERNOS E INTERNOS					
MODELO DE GESTÃO	A BUROCRACIA MECANICISTA		A ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL		
	A	B	C	D	
	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
- 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).

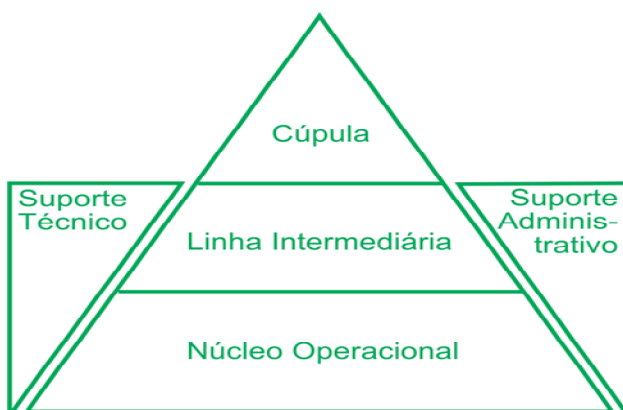


Figura 2: Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional proposto por Mintzberg

Mintzberg sugere que a coordenação dessas partes pode se dar de 3 maneiras básicas: por ajustamento/negociação recíproca (ou autocoordenação); 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 (assembleias, 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 organi-

zação, 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; e
- 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; e
- 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 macroprocessos, 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; e
- 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.

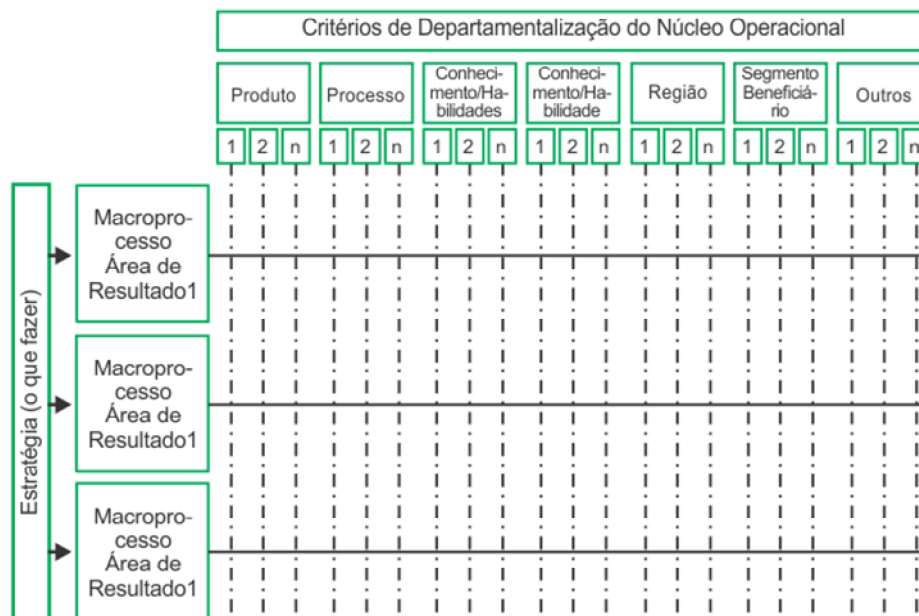


Figura 3: Matriz de definição de critérios de departamentalização

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 es-

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 integrações ponto-a-ponto formando uma rede de clientes internos. No limite, a integração da organização-rede, com suas partes/unidades altamente autônomas, se dá mais por ajustamento mútuo⁴ ou autocoordenação, 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:

- 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.); e

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 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); e
- 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); e
- 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 – MÉMORIA DE CÁLCULO

				Situação Atual			Situação Proposta			Impactos Financeiros	
Símbolo (A)	Venci-mento (B)	Repre-sentação (C)	Remune-ração Unitária (D)=(B+C)	Quant. de Cargos (E)	Custo Mensal (F)=(D*E)	Custo anual com 13º e férias (G) = (F*13,33)	Quant. de Cargos (H)	Custo Mensal Proposto (I)= (D*H)	Custo Total 12 Meses Proposto (J)= I*13,33	Mensal (L) = (I-F)	12 Meses (M) = (L*13,33)
SS-1			15.846,85		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
SS-2			11.875,13		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DNS-1	447,93	4.479,31	4.927,24		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DNS-2	333,9	3.338,73	3.672,63		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DNS-3	233,71	2.337,12	2.570,83		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-1	163,59	1.635,93	1.799,52		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-2	122,71	1.226,97	1.349,68		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-3	92,01	920,18	1.012,19		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-4	69,02	690,16	759,18		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-5	51,78	517,63	569,41		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-6	38,82	388,23	427,05		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-7	29,12	291,16	320,28		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
DAS-8	21,84	218,38	240,22		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00

Total de Cargos Atual	0	Total de Cargos Propostos	0	Impacto Financeiro Total	0	0
-----------------------	---	---------------------------	---	--------------------------	---	---

Obs.1: para o cálculo dos cargos de provimento em comissão com valor igual ou menor que o do símbolo DAS-2, deve-se considerar:

- como regra geral - são de recrutamento restrito, ou seja, são ocupados por servidores públicos, e neste caso o cálculo deve conter apenas o valor da representação, sem o vencimento;
- Exceção – quando o cargo for lotado em unidades de Direção e Gerência Superior, assim como em assessorias podem ser ocupados por exclusivo comissionados, e neste caso deve constar o valor de representação e o vencimento.

ANEXO III – MODELO DE MINUTA DE MENSAGEM



MENSAGEM Nº _____ / 202__

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 PROVIMENTO EM COMISSÃO. NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL.**

A propositura tem por finalidade a extinção de ____ (____) cargos de provimento em comissão, símbolo _____ e a criação de ____ (____) cargos de provimento em comissão, 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 202__.

Camilo Sobreira de Santana
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Ao Excelentíssimo Senhor
Deputado _____
Presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará
NESTA

ANEXO IV – MODELO DE PROJETO DE LEI



PROJETO DE LEI

DISPÕE SOBRE A EXTINÇÃO E CRIAÇÃO DE PROVIMENTO EM COMISSÃO 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 provimento em comissão, 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 provimento em comissão, 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 provimento em comissão 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 202_.

XXXXX XXXXX
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

ANEXO V – MODELO DE MINUTA DE DECRETO DE ESTRUTURA E DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO



DECRETO Nº _____, DE _____ DE _____ DE 202__.

DISPÕE SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, A DISTRIBUIÇÃO E A DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO 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

- Secretário d....

II - GERÊNCIA SUPERIOR

- Secretário Executivo d...
- Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna

III - ÓRGÃOS DE ACESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria

IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

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

V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

5. Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento
6. Coordenadoria Administrativo-Financeira

.....

VI - ÓRGÃOS COLEGIADOS

- Conselho de

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 distribuídos na estrutura organizacional da
(.....), ____ (.....) cargo de provimento em comissão, 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 202_.

XXXXX XXXXX
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

XXXXX XXXXXXXX
SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

XXXX XXXX
SECRETÁRIO DO(A) _____

ANEXO ÚNICO

A QUE SE REFERE O PARÁGRAFO ÚNICO DO ART. 2º DO DECRETO ____ DE ____ DE ____ DE 202 .

CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DA SECRETARIA(.....)

QUADRO RESUMO

SÍMBOLO DOS CARGOS	QUANTIDADE DE CARGOS	
	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
TOTAL		

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DA SECRETARIA

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS	SÍMBOLO	QUANTIDADE
TOTAL		

ANEXO VI - MODELO DE MINUTA DECRETO DE REGULAMENTO



DECRETO Nº _____, DE _____ DE _____ DE 202____.

**APROVA O REGULAMENTO DO NOME DO
ÓRGÃO/ENTIDADE 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 xxxxxx, *[último decreto de reestruturação]* **DECRETA:**

Art. 1º Fica aprovado o Regulamento do Nome do órgão/entidade (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 xxxxxx *[último decreto de regulamento]*.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza,
__ de _____ de 202____.

XXXXX XXXXX
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

XXXXX XXXXXXXX
SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

XXXX XXXX
SECRETÁRIO DO(A) _____

ANEXO ÚNICO

A QUE SE REFERE O ART. 1º DO DECRETO Nº _____, DE ____ DE _____ DE 202____.

REGULAMENTO DO NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE DO (A) (xxxxx)

TÍTULO I

DO NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE DO (A) xxxxxxx

CAPÍTULO I

DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º O Nome do órgão/entidade, criado 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 O [Nome do órgão/entidade (xxxxx)] tem como missão _____, competindo-lhe: [observar Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores]

- I - _____;
- II - _____;
- III - _____;
- IV - _____; e
- V - _____.

Art. 3º São valores do [Nome do órgão/entidade (xxxxx)]: [caso tenha planejamento estratégico]

- I - _____;
- II - _____;
- III - _____; e
- IV - _____.

TÍTULO II
DA ORGANIZAÇÃO

CAPÍTULO ÚNICO
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 4º A estrutura organizacional básica do [Nome do órgão/entidade (xxxxx)] é a seguinte: *[de acordo com o último decreto de reestruturação]*

I - DIREÇÃO SUPERIOR

- Secretário xxxxxxxxx

II - GERÊNCIA SUPERIOR

- Secretário Executivo de xxxxxxxxx (área programática)
- Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna

III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria
3. Assessoria de Comunicação (quando houver)

IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

4. Coordenadoria de xxxxx
 - 4.1. Célula de xxxxxxxx
 - 4.2. Célula de xxxxxxxx
5. Coordenadoria de xxxxx
 - 5.1. Célula de xxxxxxxx
 - 5.2. Célula de xxxxxxxx

V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

6. Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento
 - 6.1. Célula de Planejamento
 - 6.2. Célula de Desenvolvimento Institucional
7. Coordenadoria Administrativo-Financeira
 - 7.1. Célula de xxx
 - 7.2. Célula de xxxxxxxx

VI - ENTIDADES VINCULADAS *[se houver]*

VII - ÓRGÃOS COLEGIADOS

- Conselho dx xxxxxxxx *[se houver]*

TÍTULO III
DA DIREÇÃO SUPERIOR

CAPÍTULO I
DO SECRETÁRIO xxxxxxxxx

Art. 5º Constituem atribuições básicas do(a) Secretário xxxxxx :

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 Executivos das áreas programáticas e aos Secretários Executivos de Planejamento e Gestão Interna;

IX - atender às solicitações e convocações da Assembleia Legislativa;

X - 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;

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

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

XIII - 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;

XIV - 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;

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

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

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

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

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

XX - 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; e

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

TÍTULO IV

DO ÓRGÃO DE GERÊNCIA SUPERIOR

CAPÍTULO I

DO SECRETÁRIO EXECUTIVO (área programática)

Art. 6º Constituem atribuições básicas do Secretário Executivo:

I - Constituem atribuições básicas dos Secretários Executivos das áreas programáticas;

II - auxiliar os Secretários na direção, organização, orientação, controle e coordenação das atividades da Secretaria nos assuntos relativos à sua respectiva temática de atuação;

III - auxiliar o Secretário nas atividades de articulação interinstitucional e com a sociedade civil nos assuntos relativos à sua respectiva temática de atuação;

IV - administrar os serviços relativos à sua respectiva temática de atuação em estreita observância às disposições normativas da Administração Pública Estadual;

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

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

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

VIII - promover reuniões periódicas de coordenação entre o setor ao qual é responsável; e

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

Parágrafo único. Ficam sob a subordinação do Secretário Executivo de as seguintes Coordenadorias: xxxxxxxxxx

CAPÍTULO II

DA SECRETARIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA

Art. 7º Constituem atribuições básicas do Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna:

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

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

III - 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;

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

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

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

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

VIII - dirigir a implementação do modelo de Gestão para Resultados, a elaboração dos instrumentos legais de planejamento, a gestão por processos e as ações de desenvolvimento organizacional da Secretaria; e

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

Parágrafo único. Ficam sob a subordinação do Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna as seguintes Coordenadorias:

TÍTULO V

DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS DO NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE (xxxxx)

CAPÍTULO I

DOS ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

SEÇÃO I

DA ASSESSORIA JURÍDICA

Art. 8º Compete à Assessoria Jurídica (Asjur):

- I -** _____;
- II -** _____; e
- III -** _____.

SEÇÃO II

DA ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO

Art. 9º Compete à Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria:

I - auxiliar na interlocução do [*Nome do órgão/entidade (xxxxx)*] com a CGE, relativamente aos assuntos pertinentes a sua área de atuação;

II - prestar assessoramento técnico, visando contribuir para a adequada aplicação dos recursos públicos e atingimento dos resultados esperados pelo [*Nome do órgão/entidade (xxxxx)*];

III - verificar a consistência, fidedignidade, integridade e tempestividade das informações orçamentárias, financeiras, licitatórias, patrimoniais, de pessoal e de investimentos geradas pelas unidades administrativas do [*Nome do órgão/entidade (xxxxx)*];

IV - acompanhar a implementação das recomendações, determinações e outras demandas provenientes da CGE e de outros órgãos de controle;

V - monitorar e apoiar as atividades de elaboração da Prestação de Contas Anual (PCA) a ser apresentada ao Tribunal de Contas do Estado;

VI - implementar o sistema de controle interno do [*Nome do órgão/entidade (xxxxx)*], contemplando o gerenciamento de riscos;

VII - verificar a adequação e eficácia dos controles estabelecidos no *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]* e a adoção de práticas corretivas, quando necessário;

VIII - monitorar a conformidade e o resultado das atividades de responsabilização das pessoas físicas e jurídicas no âmbito do *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*;

IX - monitorar a conformidade e o resultado das atividades da Comissão Setorial de Ética Pública;

X - monitorar a disponibilização nos sítios institucionais na internet de informações de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pelo *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*;

XI - verificar o cumprimento dos requisitos de transparência pelas instituições parceiras do *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*;

XII - monitorar a conformidade e o resultado das atividades do Comitê Setorial de Acesso à Informação;

XIII - acompanhar o cumprimento das medidas administrativas deliberadas pelo Comitê Gestor de Acesso à Informação (CGAI) em relação ao *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*;

XIV - promover e atuar diretamente na defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos prestados pela CGE;

XV - oferecer atendimento presencial de ouvidoria;

XVI - receber, analisar e dar tratamento às manifestações de ouvidoria, articulando com as áreas envolvidas no objeto e na apuração, bem como respondê-las, com exceção dos casos previstos em legislação específica;

XVII - coordenar as audiências e consultas públicas realizadas pelo *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*, em parceria com as respectivas áreas de execução programática envolvidas com a matéria;

XVIII - contribuir com o planejamento e a gestão do *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]* a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria, das audiências e consultas públicas;

XIX - coordenar o processo de atualização da Carta de Serviços ao Usuário do *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*, bem como propor a adequação dos serviços aos parâmetros de qualidade;

XX - acompanhar o processo de avaliação das políticas e serviços públicos prestados pelo *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*, incluindo pesquisas de satisfação realizadas junto aos usuários;

XXI - exercer ações de mediação e conciliação para a solução pacífica de conflitos entre usuários de serviços prestados pelo *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]* e suas áreas, bem como em casos que envolvam público interno, com a finalidade de

ampliar a resolutividade das manifestações recebidas e melhorar a efetividade na prestação de serviços públicos;

XXII - contribuir com o processo de desburocratização e simplificação dos serviços públicos prestados pelo *[Nome do órgão/entidade (xxxxx)]*, a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria, audiências e consultas públicas;

XXIII - gerenciar os processos de sua área de atuação, contemplando mapeamento e redesenho, identificação de riscos e estabelecimento de controles; e

XXIV - realizar outras atividades correlatas de controle interno e ouvidoria setorial.

CAPÍTULO II

DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

SEÇÃO I

DA COODENADORIA xxxxxxxxxxxxxxxx

Art. 10. Compete à Coordenadoria xxxxxxxxxxxxxxxx:

- I** - _____;
- II** - _____; e
- III** - _____.

SEÇÃO II

DA COORDENADORIA xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Art. 11. Compete à Coordenadoria xxxxxx:

- I** - _____;
- II** - _____; e
- III** - _____.

Art. 12. Compete à Célula xxxx:

- I** - _____; e
- II** - _____.

Art. 13. Compete à Célula xxxx:

- I** - _____;
- II** - _____; e

III - _____.

CAPÍTULO III

DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

SEÇÃO I

DA COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO

Art. 14. Compete à Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip):

I -assessorar a Direção Superior no desenvolvimento institucional, na modernização administrativa e na excelência da gestão pública;

II -assessorar o Secretário, o Secretário Executivo da área programática e o Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna em assuntos de natureza técnica, de desenvolvimento institucional e de planejamento inerentes *ao Nome do órgão/entidade*;

III -coordenar a implementação do Modelo de Gestão para Resultados na setorial;

IV -coordenar a formulação, o monitoramento e a avaliação da Agenda Estratégica da política setorial;

V -coordenar a elaboração, o monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico organizacional *do Nome do órgão/entidade*;

VI -coordenar, no âmbito da Nome do órgão/entidade, a elaboração, o monitoramento e avaliação dos instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual);

VII -coordenar a formulação, o monitoramento e a avaliação do Acordo de Resultados da Nome do órgão/entidade, visando à efetivação das estratégias setoriais e de governo;

VIII -coordenar o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos *do Nome do órgão/entidade*;

IX -coordenar a gestão por processos no âmbito *do Nome do órgão/entidade*;

X -coordenar projetos de reestruturação organizacional;

XI -monitorar a execução orçamentária e financeira *do Nome do órgão/entidade*, baseado no planejamento global, com vistas à otimização dos recursos disponíveis;

XII -orientar e assessorar as áreas finalísticas e de apoio acerca do uso de métodos e procedimentos de gerenciamento de projetos;

XIII -coordenar o acompanhamento do desempenho físico e financeiro e elaboração de relatório de desempenho, semestral e consolidado anual, dos projetos executados no âmbito do Fundo Estadual de Combate à Pobreza (Fecop); *(quando o órgão/entidade tiver projetos atrelados ao Fecop)*

XIV -coordenar a elaboração de relatórios de desempenho da política setorial e de execução dos programas de governo;

XV -acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos em sua área de atuação; e

XVI -exercer outras atividades correlatas.

Art. 15. Compete à Célula de Desenvolvimento Institucional:

I -implementar a gestão por processos no âmbito do *(Nome do órgão/entidade)*;

II -promover a melhoria contínua dos processos do *(Nome do órgão/entidade)*;

III -monitorar os planos de ação e desempenho dos processos do *(Nome do órgão/entidade)*;

IV -estabelecer a governança dos processos do *(Nome do órgão/entidade)*;

V -disponibilizar para consulta a documentação dos processos de negócio;

VI -assessorar as demais unidades do *(Nome do órgão/entidade)* no desenvolvimento institucional, na gestão por processos e no planejamento estratégico;

VII -realizar, em parceria com as demais unidades do *(Nome do órgão/entidade)*, o mapeamento e o redesenho dos processos;

VIII -gerenciar a definição e monitorar os indicadores de desempenho institucional;

IX - promover a elaboração e monitorar a execução do planejamento estratégico;

X -identificar práticas bem-sucedidas na área de desenvolvimento institucional, dentro e fora do Estado, e promovê-las no âmbito do *(Nome do órgão/entidade)*;

XI -elaborar proposta de reestruturação organizacional e regulamento de competências do *(Nome do órgão/entidade)*; e

XII -exercer outras atividades correlatas.

Art. 16. Compete à Célula de Planejamento:

I -promover a implementação do Modelo de Gestão para Resultados no *(Nome do órgão/entidade)*;

II -promover a formulação, o monitoramento e a avaliação da Agenda Estratégica da política do *(Nome do órgão/entidade)*;

III -elaborar, o monitorar e avaliar os instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual), no âmbito do *(Nome do órgão/entidade)*;

IV -formular, monitorar e avaliar o Acordo de Resultados do *(Nome do órgão/entidade)*, visando à efetivação das estratégias setoriais e de governo;

V -promover o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos do *(Nome do órgão/entidade)*;

VI -promover o monitoramento da execução orçamentária e financeira do *(Nome do órgão/entidade)*, baseado no planejamento global, com vistas à otimização dos recursos disponíveis;

VII -orientar e assessorar as áreas finalísticas e de apoio acerca do uso de métodos e procedimentos de gerenciamento de projetos;

VIII -acompanhar o desempenho físico e financeiro e elaborar relatório de desempenho, semestral e consolidado anual, dos projetos executados no âmbito do Fundo Estadual de Combate à Pobreza (Fecop); *(quando o órgão/entidade tiver projetos atrelados ao Fecop)*

IX -elaborar relatórios de desempenho da política setorial e de execução dos programas de governo; e

X -exercer outras atividades correlatas.

Art. 17. Compete à Coordenadoria Administrativo-Financeiro: *(essas competências compreendem o financeiro, pessoas, aquisições, logística, patrimônio e serviços gerais e devem ser desmembradas quando o órgão/entidade tiver coordenadorias específicas de Gestão de Pessoas, Administrativa, financeira, etc.)*

I - planejar, coordenar e orientar as atividades de administração de gestão de pessoas, financeira e contábil, de materiais, de patrimônio, de logística e de atividades gerais em sintonia com as diretrizes do Governo, no âmbito do *Nome do órgão/entidade*;

II - prestar assessoramento à Direção Superior em assuntos inerentes ao Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), Orçamento Anual (LOA) e Plano Operativo Anual (PO) referentes ao órgão/entidade, em parceria com a Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip), bem como à elaboração e ajustes desses instrumentos;

III -acompanhar a elaboração e efetivação da proposta orçamentária do *Nome do órgão/entidade*, e controlar sua execução financeira, mantendo informada a Direção Superior;

IV -responsabilizar-se pela preservação da documentação e informação institucional;

V - coordenar e executar as atividades institucionais relacionadas à manutenção, à segurança e às reformas e benfeitorias;

VI - participar dos planejamentos anual e de registro de preços, com vista a efetivação das compras corporativas;

VII - planejar os atos preparatórios dos procedimentos licitatórios e as contratações em decorrência de licitação, dispensa, inexigibilidade, adesão a registros de preços e chamada pública, entre outros; e

VIII - exercer outras atividades correlatas.

Art. 18. Compete à Célula Administrativa: *(essas competências compreendem gestão de pessoas, patrimônio, logística e serviços gerais e devem ser desmembradas se tiver células específicas)*

I - executar as atividades referentes à concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento, entre outros aspectos relacionados à administração de pessoal;

II - gerenciar, acompanhar e executar as atividades de alocação, nomeação, exoneração, demissão, remoção, cessão, bem como redistribuição de pessoal disponível;

III - orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, bem como sobre outras questões pertinentes à legislação e políticas de pessoal;

IV - fornecer informações e participar dos processos de avaliação de desempenho para fins de concessão de gratificações e de ascensão funcional;

V - analisar, acompanhar, fiscalizar e controlar os mecanismos de verificação de consistência de dados cadastrais, funcionais e alterações da folha de pagamento do órgão;

VI - realizar a Conectividade Social (GFIP);

VII - cumprir decisão judicial referente à pensões alimentícias;

VIII - organizar e executar os atos preparatórios dos procedimentos licitatórios e as contratações em decorrência de licitação, dispensa, inexigibilidade, adesão a registros de preços e chamada pública, entre outros; e

IX - exercer outras atividades correlatas.

Art. 19. Compete à Célula de Gestão Financeira:

I - realizar os procedimentos necessários à execução orçamentária e financeira da despesa pública institucional;

II - executar o registro dos atos e fatos contábeis e emitir os balanços e demonstrativos contábeis previstos na legislação vigente;

III - monitorando o fluxo de liberação financeira através dos sistemas de informação;

IV - operacionalizar o Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios gerenciado pela Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE);

V - controlar os suprimentos de fundos, realizar sua prestação de contas e submeter os relatórios à Direção Superior para aprovação e direcionamento;

VI - analisar a prestação de contas de convênios, acordos e instrumentos congêneres em que o *Nome do órgão/entidade* seja parte, e submeter os relatórios à Direção Superior para análise e direcionamento;

VII - coordenar e realizar o processo de tomada e prestação de contas anuais dos responsáveis pela gestão do *Nome do órgão/entidade* a cada exercício financeiro e submetê-lo à Direção Superior para aprovação e direcionamento; e

VIII - exercer outras atividades correlatas.

TÍTULO VI

DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

CAPÍTULO I

DO CONSELHO XXXXXXX

Art. 20. O Conselho xxxxx, instituído pela Lei nº xxxxx, é coordenado pelo *Nome do órgão/entidade xxxxx*, tendo a seguinte composição:

- a) Secretário xxxxxxx (Presidente);
- b) Secretário xxxxxxx (xxxx);
- c) Diretor xxxxxxxxx (xxxx);
- d) O Presidente do Conselho xxxxx, em suas ausências ou impedimentos eventuais, será substituído por um Conselheiro, por ele indicado; e
- e) Os membros do Conselho xxxx não serão remunerados, considerando-se de relevante interesse público os serviços prestados. *[se houver remuneração, incluir]*

Art. 21. Compete ao Conselho xxxx:

I - xxxxxx; e

II - xxxxx.

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

TÍTULO VIII

DA GESTÃO PARTICIPATIVA

CAPÍTULO I

DA ESTRUTURA DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Art. 22. A Gestão Participativa do Nome do órgão/entidade xxxxxx, organizada por meio de Comitês, tem a seguinte estrutura:

- I - Comitê Executivo; e
- II - Comitê Coordenativo.

CAPÍTULO II

DA NATUREZA E FINALIDADE DOS COMITÊS

Art. 23. Os Comitês de Gestão Participativa, de natureza consultiva e deliberativa, têm como finalidade precípua fazer avançar a missão do Nome do órgão/entidade, competindo-lhes:

- I - manter alinhadas as ações do Nome do órgão/entidade 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 do Nome do órgão/entidade;
- III - acompanhar o desenvolvimento e a implementação de programas, projetos e atividades; e
- IV - fortalecer o processo de comunicação interna do Nome do órgão/entidade da xxxxxx.

CAPÍTULO III

DA COMPOSIÇÃO, DO FUNCIONAMENTO E DAS ATRIBUIÇÕES DOS COMITÊS

SEÇÃO I

DO COMITÊ EXECUTIVO

Art. 24. O Comitê Executivo é composto pelos seguintes membros titulares:

- I - Secretário;
- II - Secretário Adjunto;
- III - Secretário Executivo;
- IV - Coordenadores e Assessores; e
- 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 Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento 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

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

Art. 25. O Comitê Executivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, preferencialmente na xxxxxxxxx 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; e

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

Art. 26. 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; e

III - promover o cumprimento das proposições do Comitê.

Art. 27. 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; e

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

Art. 28. 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; e

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

SEÇÃO II

DO COMITÊ COORDENATIVO

Art. 29. Os Comitês Coordenativos *do Nome do órgão/entidade xxxxxx*, 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; e

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; e

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

Art. 30. 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;

§ 3º 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;

§ 4º 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;

§ 5º As atas das reuniões do Comitê Coordenativo serão disponibilizadas na intranet pela Secretaria do Comitê Executivo; e

§ 6º Poderão participar das reuniões do Comitê Coordenativo, a convite, consultores e servidores de outros Órgãos/Entidades do Estado ou de unidades organizacionais do *Nome do órgão/entidade xxxxx*, quando necessário, para discussão de temas específicos.

Art. 31. 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; e

III - promover o cumprimento das proposições do Comitê.

Art. 32. 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; e

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

Art. 33. 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; e

IV - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Coordenativo.

TÍTULO IX

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS *(exemplo)*

Art. 34. Serão substituídos por motivos de férias, viagens e outros impedimentos eventuais por indicação do Secretário:

I - o Secretário pelo *Secretário Executivo de xxxx*, ou pelo *Secretário Executivo de xxxx*, nesta ordem; *(quando não quiser deixar determinado usar: o Secretário pelo Secretário Executivo que indicar mediante portaria)*

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

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

ANEXO VI – MODELO DE FORMULÁRIO PARA MODELAR A ESTRUTURA E DIMENSIONAR A DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO

		Formulário de Solicitação de Alteração de Estrutura e Criação de Cargos Comissionados						
Identificação do Órgão/Entidade								
Órgão/Entidade	Unidade				Sigla	Código		
Especificação da Demanda								
Estrutura Atual	Processos		Estrutura Proposta		Processos			
Especificação dos Cargos Comissionados								
Unidade de Exercício	Denominação do Cargo	Símbolo	Quant.	Atribuições			Processos	
Justificativa *								
Quadro Resumo Comparativo da Força de Trabalho								
Situação	Unidades de Lotação	Cargos Efetivos	Cargos Cedidos	Terceirizados	Comissionados sem Vínculo	Estagiários	Temporários	Total
Atual								0
								0
Total								0
Proposta								
								0
Total								0
Diferença	0	0	0	0	0	0	0	0