



# CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DO  
PLANEJAMENTO E GESTÃO



# Guia de Modelagem de Estrutura

# Modelagem de Estrutura Organizacional

3<sup>a</sup> Edição  
Novembro 2025

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

Governador  
**Elmano de Freitas da Costa**

SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO  
**Alexandre Sobreira Cialdini**

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE GESTÃO DE COMPRAS E PATRIMÔNIO  
**Sidney dos Santos Saraiva Leão**

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE MODERNIZAÇÃO E GOVERNO DIGITAL  
**Daniel de Carvalho Bentes**

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS  
**José Garrido Braga Neto**

SECRETÁRIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
**Naiana Correa Lima Peixoto**

SECRETÁRIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA  
**Francisca Rejane Araújo Felipe Pessoa de Albuquerque**

COORDENADOR  
**Ricardo Ribeiro Santos**

ORIENTADOR DA CÉLULA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL  
**Augusto César Costa Júnior**

**Fortaleza – CE, 27 de novembro de 2025**

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

Colaboraram com a 1<sup>a</sup> edição:

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

Colaboraram com a 2<sup>a</sup> edição:

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

Colaboraram com a 3<sup>a</sup> edição:

Vanessa Machado Arraes, Ricardo Ribeiro Santos, Augusto César Costa Júnior, Francisco Viana dos Santos, Michelle Guedes Santos, Luciano Portela de Aguiar, Heliana da Silva Vasconcelos, Clediane Raposo Sousa e Alberto de Sousa Melo Filho.

Fortaleza, 27 de novembro de 2025

Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão.

Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional/ Secretaria do Planejamento e Gestão, Coordenadoria de Modernização da Gestão. – 3. Ed. – Fortaleza: Secretaria do Planejamento e Gestão, 2025.

## HISTÓRICO DE EDIÇÕES

<b>Data</b>	<b>Edição</b>	<b>Alterações em relação à versão anterior</b>
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	<p>Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional, legislação de base Lei nº 16.710/2018 e alterações posteriores</p> <p>Revisão dos capítulos pré-existentes e inclusão de novos capítulos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura do Poder Executivo;</li> <li>• Formalização da proposta de modelagem organizacional</li> <li>• Orientações técnicas para elaboração de leis e decretos</li> <li>• Orientações técnicas para elaboração de decretos de regulamento</li> <li>• Anexo com modelo de memória de cálculo e formulário para modelar a estrutura e o dimensionamento de cargos</li> </ul>
Nov/2025	3ª edição	<p>Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional, legislação de base Lei nº 16.710/2018 e alterações posteriores</p> <p>Revisão dos capítulos pré-existentes e inclusão de novos subcapítulos e anexos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1. Instrução Processual</li> <li>• 6.1. Estrutura dos atos normativos (Leis e Decretos)</li> <li>• 6.2. Formatação dos atos normativos (Leis e Decretos).</li> <li>• Anexo VI - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura (Modelo 2)</li> <li>• Anexo VIII - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura e Regulamento</li> </ul>

**SUMÁRIO**

APRESENTAÇÃO.....	7
1. MODELO DE GESTÃO, ESTRUTURA DO PODER EXECUTIVO.....	8
1.1. Administração Direta.....	8
1.2. Administração Indireta.....	9
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 .....	11
1.4. Atribuição dos Cargos/Funções/Empregos de Provimento em Comissão .....	11
1.5. Dos Sistemas de Atividades Auxiliares.....	12
2. DELINEAMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL.....	13
3. MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	13
3.1. Eixos de Organização da Estrutura .....	13
3.2. Modelo de Organização .....	14
3.3. Cadeia 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 Direção 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

---

---

## GUIA DE MODELAGEM DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

4. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E DOS CARGOS/FUNÇÕES/ EMPRE-GOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO.....	26
5. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL .....	27
5.1. Instrução processual.....	27
5.1.1. Alteração de estrutura sem criação/extinção de cargos/funções/empregos em comissão.....	27
5.1.2. Alteração de estrutura com criação/extinção de cargos/funções/empregos em comissão.....	28
6. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE LEIS E DECRETOS .....	29
6.1. Estrutura dos atos normativos (Leis e Decretos) .....	29
6.2. Formatação dos atos normativos (Leis e Decretos) .....	30
7. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE DECRETOS DE REGULAMENTO ....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXOS.....	36
Anexo I - Referencial Teórico.....	37
Anexo II – Memória de Cálculo .....	52
Anexo III - Modelo de Minuta de Mensagem.....	53
Anexo IV - Modelo de Projeto de Lei.....	54
Anexo V - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura (Modelo 1).....	55
Anexo VI - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura (Modelo 2).....	58
Anexo VII - Modelo de Minuta de Decreto de Regulamento.....	62
Anexo VIII - Modelo de Minuta de Decreto de Estrutura e Regulamento.....	82
Anexo IX – Modelo de Formulário para Modelar a Estrutura e Dimensionar a Distribuição de Cargos de Provimento em Comissão.....	103

---

## 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. MODELO DE GESTÃO, ESTRUTURA DO PODER EXECUTIVO

O modelo de gestão e a estrutura do poder executivo estadual está estabelecida na Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018 e suas alterações subsequentes.

Podemos entender por modelo de gestão a forma que o governo se organiza e como toma suas decisões para alcançar os seus objetivos. Nessa perspectiva a referida lei traz em seu art. 1º os princípios e as premissas básicas na qual o governo se pauta para exercer a gestão governamental.

Já quando se fala em estrutura do poder executivo podemos entender como o governo vai estruturar os seus órgãos e entidades para trabalhar suas políticas públicas. Nesta mesma lei encontramos no art. 6º a estrutura básica dos órgãos e entidades que compõe a administração estadual, que se dividem em administração direta e administração indireta.

Ainda quando falamos de estrutura devemos entender que os órgãos/entidades não funcionam por si só, a gestão governamental requer pessoas para que estes funcionem, assim a lei também estabelece no parágrafo único e caput do art. 4º como se dá o exercício do poder:

*Art. 4º “O Poder Executivo é exercido pelo Governador, com o auxílio dos Secretários de Estado”.*

*Parágrafo único. “O Governador e os Secretários de Estado exercem as atribuições de suas competências constitucionais, legais e regulamentares, com o emprego dos órgãos e entidades que compõem a Administração Estadual.”*

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

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

### 1.1. Administração Direta

A Administração Direta, se constitui dos órgãos integrados na estrutura administrativa do Governo do Estado, por esse motivo são conhecidos por não possuírem personalidade jurídica, assumindo estes a mesma personalidade jurídica do ente que o instituiu.

São órgãos que prestam serviços por seus próprios meios, diretamente a população, prestando serviços que perpassam várias áreas como saúde, educação, segurança pública, entre outras.

A Administração Direta do Poder Executivo Estadual está subdividida em órgãos da Governadoria, Vice-Governadoria e Secretarias de Estado, conforme 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 finalística 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 referenciamos a Constituição Federal de 1988, o Decreto-Lei nº 200/1967 e o Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)

[https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estruturas-organizacionais/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais\\_2edicao.pdf/view](https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estruturas-organizacionais/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf/view)

### **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.

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

No Poder Executivo Estadual existem apenas fundações de direito público.

#### **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 anônima criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade, 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.

Para ver a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 atualizadas acesse:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)

### **1.3. Área de Competência dos Órgãos/Entidades**

Os órgãos/entidades que compõe 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.

Entenda-se por competência a responsabilidade atribuída pela lei a determinado órgão/entidade pela execução de determinada política pública. Entenda-se também como a delimitação de sua atuação, tendo estes que organizar sua estrutura, suas atividades e processos de forma a melhor cumprir com a sua missão.

Atualmente, o art. 5º da 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).

Devemos aqui observar que ao pensar na organização e estrutura de um órgão/entidade as competências de suas unidades organizacionais derivam, do desdobramento da competência deste. Sendo suas competências, portanto, um norteador quando da criação e definição das unidades organizacionais.

### **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, para o desempenho específico de suas competências seja como, dirigente máximo de um órgão/entidade, ou de gestor de unidade administrativa e/ou de assessor.

Cabe ressaltar os principais pontos elencados em jurisprudência do Supremo Tribunal Federal sobre a criação de cargos de provimento em comissão, quais sejam:

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, operacionais ou de rotinas ocupadas por servidores de carreira, aprovados em concurso público;

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, embora não haja uma regra numérica exata acerca da proporcionalidade, o STF - em diversas decisões, principalmente em ações diretas de constitucionalidade (ADIs) e no julgamento de temas de repercussão geral (RE 1.041.210/SP) - considera constitucional quando a quantidade de comissionados supera a de servidores concursados; e

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

**ATENÇÃO:** O Poder Executivo Estadual objetivando atender a decisão do STF publicou a Lei nº 17.673, de 20 de setembro de 2021. Os órgãos/Entidades ao se estruturarem devem observá-la. Para conhecer acesse: <https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2021/17673.htm>

### **1.5. Dos Sistemas de Atividades Auxiliares**

Considerando que existem atividades comuns a todos os Órgãos/Entidades, especialmente aquelas que dizem respeito as áreas instrumentais e assessoramento, o Poder Executivo Estadual organizou sob forma de Sistemas algumas atividades, deixando a sua coordenação sob responsabilidade de um Órgão Central.

Este Órgão Central tem como responsabilidade a orientação normativa, a supervisão técnica e a fiscalização do cumprimento pelos Órgãos/Entidades das normas e diretrizes emanadas por ele. Esta organização confere à administração uma melhor gestão, alinhamento e padronização das suas atividades e processos.

O art. 8º da Lei nº 16.710/2018 traz as atividades comuns a todos os Órgãos/Entidades 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.

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 (Cearaprev) - 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).

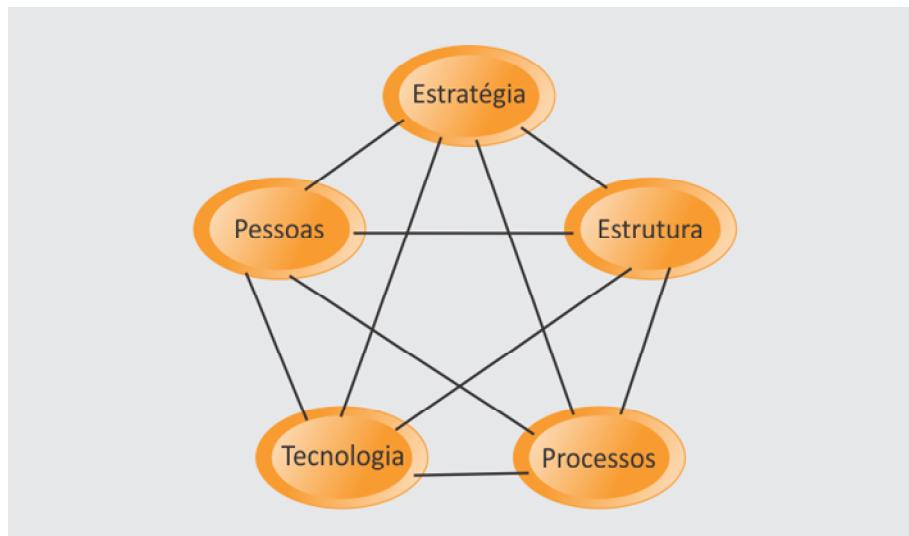


Figura 1: Star Model

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

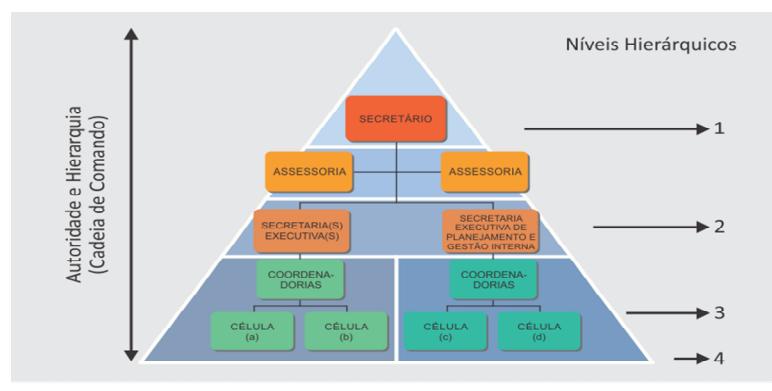
- a) **nível de direção superior:** representado pelo Secretário de Estado, com funções relativas à liderança e articulação institucional ampla do setor de atividades consolidado pelo órgão/entidade, inclusive a representação e as relações intragovernamentais;
- b) **nível de gerência superior:** representado pelos Secretários Executivos das áreas programáticas, com funções relativas à 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 do órgão/entidade;
- c) **nível de assessoramento:** representado por unidades administrativas que têm como competência prestar apoio direto, em sua área de conhecimento, aos gestores dos diversos níveis do órgão/da entidade;
- d) **nível de execução programática:** representado por unidades administrativas encarregadas das funções típicas do órgão/entidade, 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 do órgão/entidade;

Considerando a necessidade de atender algumas especificidades de órgãos/entidades, encontramos na Lei nº 16.710/2018 algumas classificações diferenciadas, como as relacionadas nos §§ 1º a 4º do art. 7º, entretanto estas são excepcionalidades.

### **3.3. Cadeia de Comando e Hierarquia**

A definição da cadeia de comando e hierarquia, e adequada amplitude, 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:



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

As unidades de assessoramento situam-se fora da hierarquia da linha de comando.

### **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 Gerência e Assessoramento Superior - GAS;
- de Direção de Nível Superior – DNS;
- 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
	3	SS-3
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
	8	DAS-8

Tabela1: Quadro de Cargos em Comissão

Vale ressaltar que estes são os cargos padrão criados para as estruturas dos Órgãos/Entidades do Poder Executivo Estadual, entretanto algumas autarquias e as

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

Entidade/Grupo	Símbolo
Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará (Adagri)	Adagri-I
	Adagri-II
	Adagri-III
	Adagri-IV
	Adagri-V
Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (Arce)	CCR-I
	CCR-II
	FCR
Instituto de Desenvolvimento Agrário do Ceará (Idace)	Idace-I
	Idace -II
	Idace -III
	Idace -IV
Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Estado Ceará (Ipece)	Ipece-I
	Ipece-II
	Ipece-III
	Ipece-IV
	IPEM-I
Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Ceará – (IPEM/CE)	IPEM-II
	IPEM-III
	IPEM-IV
	IPEM-V
Fundações de Previdência Social do Estado do Ceará (Cearaprev)	PREV-I
	PREV-II
	PREV-III
	PREV-IV
	FCPREV-I

**Tabela2: Quadro de Grupos Distintos de Cargos em Comissão**

Na proposição de criação dos cargos em comissão, que não utilizam os grupos padrão, deve constar o símbolo e a remuneração correspondente, além das denominações e da descrição das atribuições gerais de responsabilidade pelo exercício do cargo.

Na proposição de criação do grupo padrão não necessitam constar remuneração, denominação e descrição de atribuições; considerando que estes cargos seguem as previstas na Lei nº 17.673, de 20 de setembro de 2021, conforme falado no item 1.4 deste guia. Como regra geral, os cargos e funções comissionados criados serão distribuídos nos órgãos/entidades por decreto do Chefe do Poder Executivo, conforme previsto no art. 5º da Lei nº 16.710/2018.

### **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, via de regra a unidade organizacional imediatamente superior;
- f) as unidades devem ser criadas quando se faz necessária uma equipe a ser gerenciada, evitando-se criar unidade que conte com apenas 01 (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 denominada “Secretaria Executiva”;
- i) a nomenclatura da unidade de Gerência Superior nos órgãos da Administração Direta, nas Autarquias e Fundações, quando houver, correspondem ao segundo nível hierárquico, e sua denominação 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 denominada "Assessoria";
  - k) em geral, a nomenclatura das unidades organizacionais do terceiro nível hierárquico é denominada "Coordenadoria" para os Órgãos da Administração Direta e denominada "Diretoria" para as Entidades da Administração Indireta;
  - l) em geral, a nomenclatura das unidades organizacionais que compõem o quarto nível hierárquico é denominada "Célula" para os Órgãos da Administração Direta e denominada "Gerência" para as Entidades da Administração Indireta;
  - m) caso seja necessário, para melhor eficiência da organização, uma unidade classificada no terceiro nível (coordenadoria) com cargo de gestão de coordenador ou uma unidade classificada no quarto nível (célula) com cargo de gestão de orientador de célula, pode subordinar-se tal unidade diretamente ao Secretário;
  - n) a denominação dos cargos de Natureza Especial (Secretários de Estado e Secretários Executivos) são estabelecidos em lei e só podem ser alterados 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, desde que estejam previstas na lei nº 17.673, de 20 de setembro de 2021 e/ou em lei específica;
  - r) os cargos de provimento em comissão de Secretário Executivo de áreas programáticas e instrumental é símbolo SS-2;
  - s) o cargo de provimento em comissão de Coordenador e de Diretor é símbolo DNS-2, preferencialmente;
  - t) o cargo de provimento em comissão de Orientador de Célula e de Gerente é símbolo DNS-3, preferencialmente;

- u) as denominações, símbolos e atribuições dos cargos de provimento em comissão de Direção, Chefia e Assessoramento do Poder Executivo Estadual são as previstas na lei nº 17.673/2021 e anexo único da lei complementar nº 315/2023;
- v) o cargo em comissão do titular de uma unidade administrativa deve ter símbolo superior aos dos demais cargos a ele subordinados, conforme estabelece o art. 25 da Lei nº 11.966 de 17 de junho de 1992. Cargos de assessoramento lotados a uma unidade devem também obedecer a diferença de pelo menos 01 (um) nível abaixo do cargo do titular da unidade. Ex: cargo do titular é símbolo DNS-2, subordinados devem ter símbolo DNS-3 para baixo, cargo do titular é símbolo DNS-3, subordinados devem ter símbolo DAS-1 para baixo;
- w) as siglas das unidades organizacionais são formadas, preferencialmente, por 5 (cinco) letras, preferencialmente; e
- x) 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 Direção Superior

A Direção Superior **corresponde à instância máxima deliberativa que controla a organização**, exercendo o papel de liderar e coordenar toda 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 Direção Superior é constituída pelo Secretário. Nos demais órgãos da Direta e nas Autarquias e Fundações a Direção 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 do dirigente maior do órgão ou da 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. A qual exemplificamos os órgãos colegiados (Conselho de Administração e Fiscal) das Sociedades de Economias Mistas e das Empresas Públicas instituídos conforme as regras da Lei Federal nº13.303/2016.

Para ver a Lei nº13.303, de 30 de junho de 2016 atualizada acesse:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)

### **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 direção superior, sendo responsável, ainda, pelas atividades de suporte direto à direção 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 e 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.

**ATENÇÃO:** ao modelarem as unidades de assessoramento, o órgão/entidade deve observar se a sua ouvidoria está enquadrada na classificação tipo IV, conforme classificação definida no art. 4º da Instrução Normativa CGE N° 01/2020, DOE 20/10/2020. Caso estejam devem modelar sua estrutura observando o § 7º do art. 14 do Decreto nº 33.485, de 21 de fevereiro de 2020, DOE 27/02/2020.

### 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 recomendase 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, orçamento, gestão por processos, estrutura organizacional, gestão de projetos e governança.

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 número 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 as peculiaridades de cada órgão ou entidade.

**ATENÇÃO:** Para modelar e remodelar a estrutura organizacional é primordial conhecer as competências do seu órgão/entidade.

Para consultar as competências legais do seu órgão/entidade atualizada acesse:

<https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2018/16710.htm>

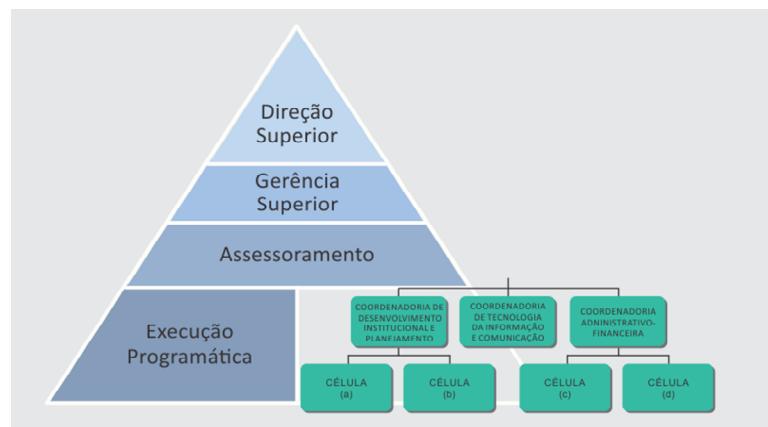


Figura 5: Estrutura de Execução Instrumental

#### **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 aposentadoria 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 IX deste guia.

**ATENÇÃO:** nem sempre o problema do órgão/entidade está na estrutura organizacional, antes de propor a criação de unidades administrativas certifique-se que você não tem deficiência no dimensionamento da sua força de trabalho.

## **5. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL**

A proposta de modelagem ou remodelagem organizacional é o meio pelo qual o órgão/entidade formaliza sua proposta ou as alterações pretendidas em sua estrutura, expondo os motivos que fundamentam a solicitação. É importante observar que algumas alterações requerem a criação de cargos em comissão e outras somente uma reorganização interna de seus cargos e de suas unidades administrativas, com a redistribuição de suas competências. Assim é importante observar a correta instrução processual, bem como o adequado instrumento legal para cada situação.

A Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado (Comge), tem como competência se manifestar sobre as propostas de:

- a) projeto de lei para criação e extinção de órgãos e entidades;
- b) projeto de lei para alterações da Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018, que dispõe sobre o modelo de gestão do poder executivo, altera a estrutura da administração estadual;
- c) revisão de categoria jurídico-institucional dos órgãos e entidades;
- d) projeto de lei para criação e extinção de cargos/funções em comissão;
- e) remanejamento de cargos/funções/empregos em comissão; e
- f) elaboração/alteração de decreto de estrutura e de regulamento.

### **5.1. Instrução Processual**

#### **5.1.1. Alteração de estrutura sem criação/extinção de cargos/funções/empregos em comissão**

A instrução processual deve conter:

- a) exposição de motivos que justifique a necessidade de modelar ou remodelar a organização, contemplando as unidades administrativas criadas, alteradas ou extintas. Estas podem estar descritas em Comunicação Interna (CI), oriundas da área de Desenvolvimento Institucional do órgão/Entidade, ou no Ofício de

- encaminhamento do Dirigente Máximo ao Secretário do Planejamento e Gestão;
- b) Minuta de Decreto, conforme anexo V deste guia;
  - c) Parecer Jurídico do órgão/entidade acerca do instrumento legal;
  - d) Ofício de encaminhamento.**

#### **5.1.2. Alteração de estrutura com criação/extinção de cargos/funções/empregos em comissão**

- a) exposição de motivos que justifique a necessidade de modelar e remodelar a estrutura, contemplando os cargos criados ou extintos, bem como as unidades administrativas criadas, alteradas ou extintas contemplando os objetivos esperados com a proposição, os processos ou macroprocessos incorporados ou afetados, informando, quando for o caso, os normativos (leis/decretos) relacionados ou quais outros de fato que justifiquem a proposição. Formalizadas via CI ou Ofício.
- b) planilha contendo a estrutura organizacional proposta, bem como a distribuição dos cargos de provimento em comissão necessário ao funcionamento da nova estrutura, caso precise criar ou distribuir cargos;
- c) planilha com repercussão financeira dos cargos ou funções propostos (incluindo encargos: 1/3 férias, 13º salário, contribuição patronal) para o exercício que deva entrar em vigor e os dois subsequentes, conforme inciso I, art. 16 da LC nº 101, de 04 de maio de 2000, conforme Anexo II;
- d) declaração do ordenador de despesas que ateste adequação orçamentária e financeira face ao aumento das despesas, conforme inciso II, art. 16 da LC nº 101, de 04 de maio de 2000;
- e) minuta com Mensagem Governamental contendo exposição de motivos de forma clara e objetiva acerca do pedido, conforme Anexo III deste guia;
- f) minuta de Projeto de Lei, conforme Anexo IV;
- g) Parecer Jurídico do órgão/entidade acerca do instrumento legal;
- h) Ofício de encaminhamento.

A reestruturação com criação/extinção de cargos requer a aprovação do Projeto de Lei (PL) dos cargos pretendidos, assim somente após o trâmite deste processo deverá ser aberto um outro processo com a documentação prevista no item 5.1.1, para este caso, utilizando a minuta de decreto Anexo VI, com fins de alterar a estrutura da organização.

**DICA:** sugerimos que o órgão/entidade baixe a minuta do arquivo editável (última versão, caso tenha mais de uma) do NUP que tramitou no Suíte o decreto de estrutura e/ou regulamento. Isso reduz o trabalho de edição e mantém a fidedignidade do conteúdo do decreto publicado.

## 6. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA ELABORAÇÃO DE LEIS E DECRETOS

A elaboração de atos normativos legais deve seguir a técnica legislativa, para tanto elencamos alguns pontos importantes, tomando como base a Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, o Decreto Federal nº 9.191, de 2017, e o Manual de Redação da Presidência da República (Brasil, 2018), normativos que dispõem e orientam sobre a correta elaboração desses instrumentos legais tendo em vista que o Poder Executivo Estadual não dispõe de legislação que trate sobre o assunto no Poder Executivo Estadual.

### 6.1. Estrutura dos atos normativos (Leis e Decretos)

Abaixo, segue ilustração da **Parte Preliminar** que compõem a estrutura básica de uma lei. Tomamos como exemplo a Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018, o Modelo de Gestão Poder Executivo Estadual, destacando os elementos que compõem a parte preliminar desta.

#### **Epígrafe**

*LEI 16.710, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2018*

(parte do ato que o qualifica na ordem jurídica e o situa no tempo)

#### **Ementa**

Dispõe sobre o modelo de gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual.

(parte do ato que resume o conteúdo do ato normativo para permitir, de modo objetivo e claro, o conhecimento da matéria legislada)

#### **Preâmbulo**

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ Faço saber que a Assembleia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

(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)

#### TÍTULO I

#### DO MODELO DE GESTÃO

Art. 1º O Modelo de Gestão do Poder Executivo obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, adotando como premissas básicas a Gestão para Resultados, a Interiorização, a Participação, a Transparência, a Ética e a Otimização dos Recursos a partir dos seguintes conceitos

#### **Enunciado do Objeto**

(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)

#### **Âmbito de aplicação das disposições normativas**

(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.87. Esta Lei entra em vigor no dia 1º de janeiro de 2019.

Art.88. Fica revogada a Lei n.º 13.875, de 7 de fevereiro de 2007, ressalvado o disposto em seus arts. 15-B, 92, 94, 111 e 112.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 21 de dezembro de 2018.

Camilo Sobreira de Santana  
GOVERNADOR DO ESTADO

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

## 6.2. Formatação dos atos normativos (Leis e Decretos)

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.1º .... Art.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) o arquivo deve ser produzido no *Word* ou *LibreOffice* com as extensões "docx" ou "odt" respectivamente;
- b) fonte *Times New Roman*, corpo 12;
- c) margem lateral esquerda de 2 (dois) centímetros de largura;
- d) margem lateral direita de 1 (um) centímetro de largura; e
- e) espaçamento simples entre linhas e de 6 (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, 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 itálico;

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 nos Anexos VII e VIII 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 n° 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)

BRASIL. Lei n° 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](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](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 N° 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm).

BRASIL. Decreto n° 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](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](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](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 n° 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#tituloiiituloii](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm#tituloiiituloii)

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 Improvisaçāo: 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/legislativo/legislacao5/leis2007/13878.htm>

CEARÁ. Lei nº 11.966, de 17 de junho de 1992. Dispõe sobre o Modelo de Gestāo do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual. Disponível em: <https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/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/legislativo/legislacao5/leis90/11714.htm>

CEARÁ. Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Modelo de Gestāo do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual. Disponível em: <https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/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 Gestāo 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](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*).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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 nicho, natalidade/mortalidade, densidade intrapopulacional, densidade interpopulacional), processos ambientais (desordens políticas, regulações

c) **Enfoque Institucionalismo Sociológico:** considera que as organizações estão sujeitas a elementos simbólicos, sociais e culturais do seu macroambiente institucional (o conjunto de regras sedimentadas<sup>2</sup> a que a circunda e penetra) em relação aos quais a adaptação é muito mais um processo de legitimação que de promoção do desempenho. Neste enfoque, destacam-se as proposições de Powell & DiMaggio (1991), Meyer & Rowan (1991) e Pfeffer & Salancik (1998), que argumentam, respectivamente, que o desenho da estrutura é altamente sujeito a mitemismo 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

---

governamentais, elos institucionais) e processos tecnológicos (ciclos tecnológicos que escapam ao seu controle e que estão). Veja-se Hannan & Freeman (1989). aa

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

contingencialismo original, busca investigar a correlação entre estruturas e ambientes institucionais, valores, estruturas de dominação e elementos do imaginário<sup>3</sup> (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 autorreferenciado e circular de organização (estruturas autoprodutivas, auto-organizadas e automantidas) (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

---

<sup>3</sup> 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)

vinculados a uma estratégia. (Hoogervorst, 2003) Nesse sentido, é fundamental o atendimento ao princípio da congruência (Nadler & Tushman, 1997), segundo o qual quanto maior o grau de congruência ou alinhamento entre a estratégia e os vários componentes da arquitetura organizacional, maior é o desempenho da organização. A figura 1 busca ilustrar esta função ponte (entre estratégia e plataforma implementadora) da arquitetura organizacional.

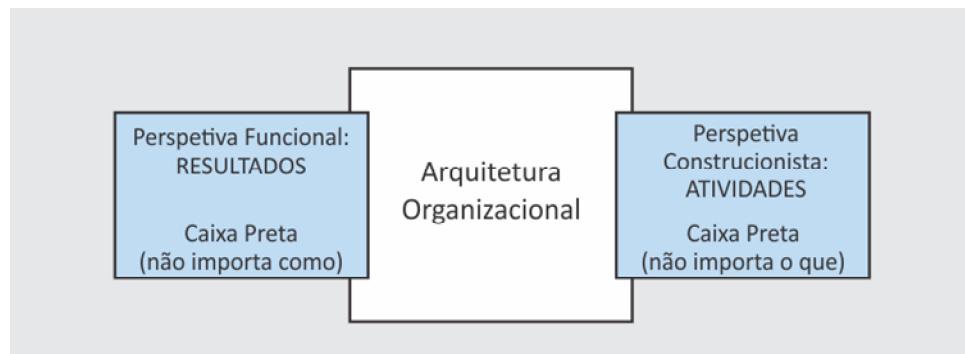


Figura 1: Arquiterura Organizacional - com adaptações a partir de Hoogervorst (2003)

## **2. 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:

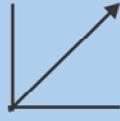
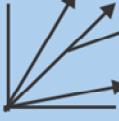
- a) estratégia mutante, emergente e proativa, voltada, inclusive, para criação do futuro em bases autopoiéticas (na qual a organização passa a modelar o ambiente mais que este modela a organização);
- b) o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais diversificado, mais ou muito diferenciado, podendo, 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 estratégicamente 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 predefiníveis, 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 predominantemente 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 padrão hierárquico. Cada um faz 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, tornando 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 de 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 cumprimento 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:

- cúpula, onde se inclui a estrutura de governança corporativa (as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização);
- núcleo operacional, o espaço onde os processos de trabalho finalísticos operam para produzir os resultados definidos pela estratégia;
- 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).

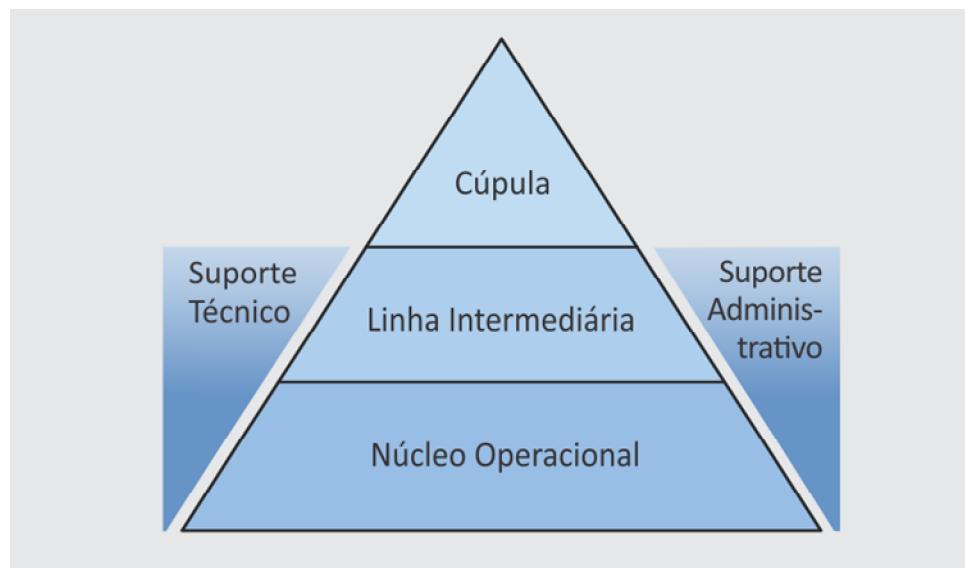


Figura 2: Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional  
proposto por Mintzberg

Mintzberg sugere que a coordenação dessas partes pode se dar de 3 maneiras básicas: por ajustamento/negociação recíproca (ou auto coordenação); por supervisão hierárquica (função clássica da estrutura organizacional); ou por padronização (dos insumos, do processo ou do produto). A estrutura eficiente é aquela que viabiliza, ao menor custo possível, o funcionamento do núcleo operacional vinculado a uma determinada estratégia. Nesse sentido, tendo em conta que o núcleo operacional representa a “produção” e que a cúpula representa o modelo de governança corporativa, um grande desafio é manter a funcionalidade e a minimização da linha intermediária (lócus 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, fóruns, câmaras, grupos, redes, conselhos temáticos etc. sem poder deliberativo, mas que exercem influência nas deliberações porque podem balizá-las). O próprio conceito predominante de governança corporativa já sugere a separação entre instâncias deliberativas (usualmente representadas direta ou indiretamente pelos detentores de direitos de propriedade, outros direitos ou fortes vínculos institucionais) e executivas (usualmente ocupadas por executivos com mandato) como meio de forjar uma relação contratual entre “proprietários”/detentores de direitos (que definem as linhas gerais das políticas da organização e deliberam sobre os resultados a serem alcançados) e gestores (que implementam estas políticas e perseguem os resultados definidos) com o propósito de assegurar que a organização está sendo gerida no interesse dos primeiros.

A estrutura de governança corporativa é essencialmente um mecanismo de controle (e subsidiariamente, um mecanismo de participação e interlocução, a partir de instâncias consultivas), mas, mesmo quando há uma clara separação de funções deliberativas e executivas (na qual, por exemplo, a instância deliberativa não se imiscui em questões operacionais conferindo ampla autonomia executiva aos dirigentes, e, por outro lado, executivos não manobram as deliberações), há profundas implicações na função executiva, de alta direção, da cúpula. Arranjos simples, tais como estruturas unitárias (a direção delibera) ou colegiado simples (uma única unidade colegiada deliberativa/controladora), podem restringir a legitimidade organizacional, mas simplificam o processo de deliberação, de prestação de contas da direção e tendem a proporcionar maior agilidade no processo decisório organizacional. Já a diferenciação e hierarquização de estruturas deliberativas (assembleia, conselho de administração, conselho fiscal etc., a exemplo das Sociedades Anônimas) e consultivas pode aumentar a legitimidade da organização, mas torna os processos deliberativos (sujeito a acomodação de maior leque de interesses e opiniões), de prestação de contas (a mais atores e segundo requisitos diferenciados) e decisório (a agenda da direção é mais direcionada para “cima” que para “baixo” na organização, impondo estruturas intermediárias de coordenação) mais morosos e complexos. Ainda que, em alguns casos (Sociedades Anônimas, Fundações etc.) a legislação imponha certas estruturas de padrão de governança corporativa, um desenho simples é desejável.

Além das instâncias de governança corporativa, a definição das unidades organizacionais da cúpula inclui definições em relação à direção (áreas de responsabilidade ou um regime colegiado de direção executiva) e às unidades de

staff/assessoria (que, na maior parte das vezes representam unidades que desempenham processos de suporte, mas tipicamente de linha, não de assessoria). No que concerne à estrutura do corpo diretivo, é muito usual e desejável (pela correspondência em relação à estratégia) que o critério de departamentalização seja por área de resultado, mas 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.

Critérios de Departamentalização do Núcleo Operacional						
	Produto	Processo	Conheci-mento/Ha-bilidades	Conheci-mento/Ha-bilidade	Região	Segmento Beneficiá-rio
Estratégia (o que fazer)	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n
	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n
	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n
	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n
	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n
	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n
	Macrop-cesso Área de Resultado1	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n	1 2 n

**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 agrupa matricialmente ou não a outro) é conveniente no caso da existência de riscos (de natureza ambiental, social etc.) ou regulações governamentais que imponham padrões e práticas fiscalizatórias.

Uma estratégia de uma organização de pequeno porte baseada em um único produto padronizado, com tecnologia simples, para apenas um segmento de clientes e numa única região impõe poucos desafios à modelagem do núcleo operacional, usualmente sob uma única unidade de "produção" ou "operações". No limite, organizações de grande porte que desenvolvem estratégias complexas baseadas em produtos diferenciados, altamente intensivos em tecnologia, voltados a diferentes segmentos, em diferentes locais e sujeitas a inúmeros riscos e regulamentações, necessitará de uma complexa estrutura no seu núcleo operacional, possivelmente combinando dois ou mais critérios de departamentalização de forma cruzada (formando uma estrutura matricial) ou replicada (contendo unidades conforme um critério subordinadas a unidades conforme outro critério) ou formando uma estrutura celular, atomizada, holográfica, ou em rede (denominações comuns para situações na qual o núcleo operacional se divide em várias organizações formando uma constelação de organizações parceiras, cada qual com um padrão peculiar de estrutura para cumprir uma função no todo).

Na medida em que o grau de complexidade da estratégia impõe uma maior e mais complexa diferenciação, descentralização ou atomização do desenho organizacional, maior é a necessidade de **mecanismos integradores**, tais como comitês, grupos ou forças-tarefa, equipes de projeto, gerentes integradores etc. A própria estrutura matricial é frequentemente utilizada como uma solução integradora, porque tanto pode implicar na criação de equipes de projeto *ad hoc* ou em integrações ponto-a-ponto formando uma rede de clientes internos. No limite, a integração da organização-rede, com suas partes/unidades altamente autônomas, se dá mais por ajustamento mútuo<sup>4</sup> ou

---

<sup>4</sup> 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 incorrencia em custos de coordenação.

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 se vinculam 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
  - 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 “auto executadas” de forma direta pela cúpula (casos típicos de planejamento sem unidades de planejamento) ou pelo núcleo operacional (caso típico das áreas de produção, logística e engenharia em relação ao suporte técnico) ou são executadas de forma indireta sob contrato (caso típico das funções terceirizadas); 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 oportunísticos. 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)	Vencimen to (B)	Represen tação (C)	Remuner ação 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											
SS-2											
SS-3											
GAS-1											
GAS-2											
DNS-1											
DNS-2											
DNS-3											
DAS-1											
DAS-2											
DAS-3											
DAS-4											
DAS-5											
DAS-6											
DAS-8											

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 N°

, DE DE

DE 20 .

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 objetivo promover a adequação da Estrutura Organizacional do(a)- \_\_\_\_\_ (nome do órgão/entidade) com vistas a \_\_\_\_\_ (*justificar a necessidade*)

Para tanto, o projeto de Lei prevê a extinção de \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) cargos de provimento em comissão, sendo \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) símbolo \_\_\_\_\_ (*especificar símbolo*) e a criação de \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) cargos de provimento em comissão, sendo \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) símbolo \_\_\_\_\_ (*especificar símbolo*), \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) símbolo \_\_\_\_\_ (*especificar símbolo*) e \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) de símbolo \_\_\_\_\_ (*especificar símbolo*), tendo como repercussão financeira R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*valor por extenso*).

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, aos \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

XXXXX XXXXXXX  
**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 CRIAÇÃO E A EXTINÇÃO DE  
CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO NO  
ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL.**

**A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ** decreta:

**Art. 1º** Fica autorizada a extinção, no Quadro de Cargos de Provimento em Comissão do Poder Executivo Estadual, de \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) cargos de provimento em comissão, sendo \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) símbolo (\_\_\_\_) (*especificar símbolo*) e \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) símbolo (\_\_\_\_) (*especificar símbolo*).

**Parágrafo único.** A extinção de que trata o caput deste artigo dar-se-á em até 60 (sessenta) dias da publicação do decreto de distribuição dos cargos criados no art. 2º desta Lei.

**Art. 2º** Ficam criados, no quadro de cargos de provimento em comissão do Poder Executivo, \_\_\_\_ (\_\_\_\_) cargos de provimento em comissão, \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) cargos de provimento em comissão, sendo \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) símbolo (\_\_\_\_) (*especificar símbolo*) e \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) símbolo (\_\_\_\_) (*especificar símbolo*).

**§ 1º** Os cargos criados neste artigo serão distribuídos por decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual, que especificará o quadro com a quantidade e as denominações do cargo de acordo com o nível hierárquico da estrutura organizacional do órgão/entidade.

**§ 2º** Os cargos de provimento em comissão criados no caput deste artigo serão denominados de acordo com o rol previsto no Anexo Único da Lei Estadual nº 17.673, de 20 de setembro de 2021, observando a natureza do cargo de acordo com a hierarquia da estrutura organizacional e o desempenho das atribuições gerais especificadas.

**§ 3º** As atribuições dos cargos em comissão poderão ser detalhadas, observadas as respectivas áreas de atuação, em decreto do Poder Executivo.

**Art. 3º** Os cargos extintos e criados a que se referem os arts. 1º e 2º desta Lei serão consolidados por decreto no quadro geral de cargos de provimento em comissão do Poder Executivo.

**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, aos \_\_\_\_\_ de de 20 \_\_\_\_.

XXXXX XXXXXXX

**GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ**

**ANEXO V – MODELO DE MINUTA DE DECRETO DE ESTRUTURA (MODELO 1)**



**DECRETO N° \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_\_ DE 20\_\_\_\_.**

**ALTERA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DISPÕE SOBRE OS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DO(A) \_\_\_\_\_.** *(nome da Secretaria ou Entidade) Essa ementa é utilizada quando não há alteração no quantitativo de cargos. Observar as denominações dos cargos dispostas na Lei nº 17.673/2021.*

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ**, no uso das atribuições que lhe confere os incisos IV e VI do art. 88, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o disposto nas Leis nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018 e nº 18.310, de 17 de fevereiro de 2023; **CONSIDERANDO** o disposto no Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_; *(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** Fica alterada a estrutura organizacional do(a)\_\_\_\_\_ *(nome da Secretaria ou Entidade)*, que passa a ser a seguinte:

**I - DIREÇÃO SUPERIOR**

- Secretário do(a)\_\_\_\_\_ (SEC)

**II - GERÊNCIA SUPERIOR**

- Secretaria Executivo de(a) \_\_\_\_\_(Sexec-XXX)
- Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna (Sexec-PGI)

**III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO**

1. Assessoria Jurídica (Asjur)
2. Assessoria de Comunicação (Ascom)
3. Assessoria de Controle Interno (Ascoi) *(se houver)*
4. Ouvidoria (Ouvid) *(se houver)*

**IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

5. Coordenadoria de(a). \_\_\_\_\_ (Coxxx)

- 5.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
- 5.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
6. Coordenadoria de(a) \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 6.1. Célula .de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 6.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

**V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL**

7. Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip)
  - 7.1. Célula de Planejamento (Cepla) (*se houver*)
  - 7.2. Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin) (*se houver*)
8. Coordenadoria Administrativo-Financeira (Coafi)
  - 8.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 8.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

**VI - ÓRGÃOS COLEGIADOS** (*se houver*)

- Conselho \_\_\_\_\_ (XXXXX)

**VII - ENTIDADES VINCULADAS** (*se houver*)

---

**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 do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*), serão fixadas em Regulamento, a ser aprovado por Decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual.

**Art. 2º** Os cargos de provimento em comissão do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*), 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 \_\_\_\_\_.  
(*último decreto de estrutura*)

**PALÁCIO DA ABOLIÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ**, em Fortaleza, aos de \_\_\_\_\_. de 20 \_\_\_\_\_. .

XXXXX XXXXXXXX

**GOVERNADOR(A) DO ESTADO DO CEARÁ**

**Anexo Único a que se refere o art. 2º do Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_\_. .**  
(*observar o artigo que faz referência ao Anexo Único*)

**QUADRO RESUMO**

SÍMBOLO DOS CARGOS	QUANTIDADE DE CARGOS	
	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO
SS-1		
SS-2		
DNS-1		
DNS-2		
DNS-3		
DAS-1		
DAS-2		
<b>TOTAL</b>	<b>000</b>	<b>000</b>

**DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DO(A) \_\_\_\_.**

(sigla da Secretaria ou Entidade) *Observar as denominações dos cargos dispostas na Lei n°17.673/2021.*

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS	SÍMBOLO	QUANTIDADE
Secretário	SS-1	
Secretário Executivo	SS-2	
Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna do Planejamento e Gestão	SS-2	
Coordenador	DNS-2	
Orientador de Célula	DNS-3	
Articulador	DNS-3	
Assessor Técnico	DAS-1	
Assistente Técnico	DAS-2	
<b>TOTAL</b>		<b>000</b>

**ANEXO VI – MODELO DE MINUTA DE DECRETO DE ESTRUTURA (MODELO 2)**



**DECRETO N° \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_\_ DE 20\_\_\_\_.**

*Veja qual o propósito da minuta e adote uma das emendas.*

**ALTERA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DISPÕE SOBRE A DISTRIBUIÇÃO E A DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DO(A) \_\_\_\_\_.** *(nome da Secretaria ou Entidade) Essa ementa é utilizada quando há distribuição de novos cargos, alterando o quantitativo. Observar as denominações dispostas na Lei nº 17.673/2021.*

**ALTERA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DISPÕE SOBRE A REMOÇÃO E DISTRIBUIÇÃO E A DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DO(A) \_\_\_\_\_.** *(nome da Secretaria ou Entidade) Essa ementa é utilizada quando há alteração no quantitativo de cargos, extinção e/ou distribuição de novos cargos. Observar as denominações dispostas na Lei nº 17.673/2021*

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ**, no uso das atribuições que lhe confere os incisos IV e VI do art. 88, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o disposto nas Leis nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018 e nº 18.310, de 17 de fevereiro de 2023; **CONSIDERANDO** o disposto no Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_; *(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** Fica alterada a estrutura organizacional do(a) \_\_\_\_\_ *(nome da Secretaria ou Entidade)*, que passa a ser a seguinte:

**I - DIREÇÃO SUPERIOR**

- Secretário do(a) \_\_\_\_\_ (SEC)

**II - GERÊNCIA SUPERIOR**

- Secretária Executivo de(a) \_\_\_\_\_ (Sexec-XXX)

- Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna (Sexec-PGI)

### **III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO**

1. Assessoria Jurídica (Asjur)
2. Assessoria de Comunicação (Ascom)
3. Assessoria de Controle Interno (Ascoi) (*se houver*)
4. Ouvidoria (Ouvid) (*se houver*)

### **IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

5. Coordenadoria de(a) \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 5.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 5.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
6. Coordenadoria de(a) \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 6.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 6.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

### **V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL**

7. Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip)
  - 7.1. Célula de Planejamento (Cepla) (*se houver*)
  - 7.2. Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin) (*se houver*)
8. Coordenadoria Administrativo-Financeira (Coafi)
  - 8.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 8.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

### **VI - ÓRGÃOS COLEGIADOS** (*se houver*)

- Conselho \_\_\_\_\_ (Xxxxx)

### **VII - ENTIDADES VINCULADAS** (*se houver*)

---

**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 do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*), serão fixadas em Regulamento, a ser aprovado por Decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual.

**Art. 2º** Ficam acrescidos \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) cargos de provimento em comissão, \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) de símbolo (\_\_\_\_\_) (*especificar símbolo*), removidos da estrutura organizacional do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade que cedeu o cargo*), por meio do Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_ de \_\_\_ de 20\_\_\_, e inseridos na estrutura \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*). ***Manter esse artigo somente quando houver alteração no quantitativo de cargos, quando cedidos por outro Órgão/Entidade.***

**Art. 3º** Ficam distribuídos na estrutura organizacional do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*), \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) de provimento em comissão, sendo \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) de símbolo (\_\_\_\_\_) (*especificar símbolo*) e \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) (*quantitativo/símbolo por extenso*) de símbolo (\_\_\_\_\_) (*especificar símbolo*). ***Manter esse***

*artigo somente quando houver acréscimo de cargos por meio de Projeto de Lei.*

**Art. 4º** Fica removido do quadro de cargos de provimento em comissão da estrutura organizacional do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*), \_\_\_\_ (\_\_\_\_) (*quantitativo total por extenso*) cargo de provimento em comissão, de símbolo (\_\_\_\_) (*especificar símbolo*). *Manter esse artigo somente quando houver remoção por cessão e/ou extinção de cargos por meio de Projeto de Lei.*

**Art. 5º** Os cargos de provimento em comissão do(a) \_\_\_\_\_ (*nome da Secretaria ou Entidade*), passam a ser os constantes do Anexo Único deste Decreto, com símbolos, denominações e quantificações ali previstas.

**Art. 6º** Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

**Art. 7º** Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº \_\_\_\_\_.  
*(último decreto de estrutura)*

**PALÁCIO DA ABOLIÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ**, em Fortaleza, aos \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

XXXXX XXXXXXX  
**GOVERNADOR(A) DO ESTADO DO CEARÁ**

**Anexo Único a que se refere o art. 5º do decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.**  
*(observar o artigo que faz referência ao Anexo Único)*

**QUADRO RESUMO**

SÍMBOLO DOS CARGOS	QUANTIDADE DE CARGOS	
	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO
SS-1		
SS-2		
DNS-1		
DNS-2		
DNS-3		
DAS-1		
DAS-2		
<b>TOTAL</b>	<b>000</b>	<b>000</b>

**DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DO(A) \_\_\_\_.**  
*(sigla da Secretaria ou Entidade) Observar as denominações dos cargos dispostas na Lei n°17.673/2021.*

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS	SÍMBOLO	QUANTIDADE
Secretário	SS-1	
Secretário Executivo	SS-2	
Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna do Planejamento e Gestão	SS-2	
Coordenador	DNS-2	
Orientador de Célula	DNS-3	
Articulador	DNS-3	
Assessor Técnico	DAS-1	
Assistente Técnico	DAS-2	
<b>TOTAL</b>		<b>000</b>

**ANEXO VII - MODELO DE MINUTA DECRETO DE REGULAMENTO  
(MÓDELO 1)**



**DECRETO N° \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_\_ DE 20\_\_\_\_.**

**APROVA O REGULAMENTO DO(A)\_\_\_\_\_.**

*(nome do órgão ou Entidade)*

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ**, no uso das atribuições que lhe confere os incisos IV e VI do art. 88, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o disposto nas Leis nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018, e nº 18.310, de 17 de fevereiro de 2023; **CONSIDERANDO** o que dispõe o Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_; *(último decreto de reestruturação)* **CONSIDERANDO** 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** Fica aprovado o Regulamento do(a) \_\_\_\_\_ *(nome do órgão ou Entidade)*, na forma que integra o Anexo Único deste 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 \_\_\_\_\_ *(último decreto de regulamento)*

**PALÁCIO DA ABOLIÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ**, em Fortaleza, aos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Xxxxxx Xxxxxxx xx Xxxx

**GOVERNADOR(A) DO ESTADO DO CEARÁ**

Anexo Único a que se refere o art. 1º do Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202 \_\_\_\_.

## TÍTULO I

\_\_\_\_\_. (nome do órgão ou Entidade)

### CAPÍTULO I DA CARACTERIZAÇÃO

**Art. 1º** O(A) \_\_\_\_\_ (*Nome do órgão ou Entidade*), criado(a) pela Lei nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_; redefinida sua competência de acordo com a Lei nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_, e reestruturada de acordo com o Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_, 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(A) \_\_\_\_\_ (*Nome do órgão ou Entidade*) tem como missão \_\_\_\_\_, competindo-lhe: (*listar as competências conforme elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores*)

- I - \_\_\_\_\_;
- II - \_\_\_\_\_;
- III - \_\_\_\_\_;
- IV - \_\_\_\_\_; e
- V - \_\_\_\_\_.

**Art. 3º** São valores do(a) \_\_\_\_\_: (*Nome do órgão ou Entidade*) (*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(a) \_\_\_\_\_. (*Nome do órgão ou Entidade*) é a seguinte: (*de acordo com o decreto de estrutura vigente*)

#### I - DIREÇÃO SUPERIOR

- Secretário do(a)\_\_\_\_\_

**II - GERÊNCIA SUPERIOR**

- Secretaria Executiva de(a) \_\_\_\_\_ (Sexec-XXX)
- Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna (Sexec-PGI)

**III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO**

1. Assessoria Jurídica (Asjur)
2. Assessoria de Comunicação (Ascom) (*se houver*)
3. Assessoria de Controle Interno (Ascoi) (*se houver*)
4. Ouvidoria (Ascoi) (*se houver*)

**IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

5. Coordenadoria de(a). \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 5.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 5.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
6. Coordenadoria de(a) \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 6.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 6.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

**V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL**

7. Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip)  
*(se houver)*
  - 7.1. Célula de Planejamento (Cepla) (*se houver*)
  - 7.2. Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin) (*se houver*)
8. Coordenadoria Administrativo-Financeira (Coafi)
  - 8.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 8.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

**VI - ÓRGÃOS COLEGIADOS** (*se houver*)

- Conselho \_\_\_\_\_ (XXXXXX)

**VII - ENTIDADES VINCULADAS** (*se houver*)

---

**TÍTULO III**

**DA DIREÇÃO SUPERIOR**

**CAPÍTULO I**

**DO SECRETÁRIO** (*ou do dirigente máximo se for entidade*) \_\_\_\_\_

**Art. 5º** Constituem atribuições básicas do(a) Secretário do(a) \_\_\_\_\_: (*ou do dirigente máximo se for entidade*)

*(Para os Secretários listar as atribuições elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores. Para os dirigentes máximos de entidades adotar o que couber das atribuições dos secretários e retirar os*

*(incisos que extrapolam a sua responsabilidade. O Órgão/entidade pode incluir atribuições adicionais caso ache pertinente, entretanto deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade superior)*

- 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 do órgão/entidade, 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** - exercer, por competência própria, as funções no órgão de ordenador de despesa de forma concorrente com os Secretários Executivos; 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**

**DA SECRETARIA EXECUTIVA** \_\_\_\_\_ (*área programática*)

*(Caso o Órgão/Entidade queira incluir competências específicas por Sexec poderá incluir por meio de parágrafos e alíneas)*

**Art. 6º** Compete a Secretaria Executiva \_\_\_\_\_:

**I** - auxiliar a Direção Superior na definição de diretrizes estratégicas e na implantação e implementação de ações em sua área de competência;

**II** - disseminar as diretrizes estratégicas nas unidades orgânicas sob a sua subordinação e supervisionar a aplicação dessas quanto às atividades de \_\_\_\_\_; (*a atividade pode ser especificada de forma genérica ou específicas, caso o órgão/entidade entenda importante e necessário*)

**III** - promover a integração das ações executadas na Secretaria Executiva com as demais Secretarias Executivas da \_\_\_\_\_ (*Nome do órgão ou Entidade*), com fins de alinhá-las aos objetivos e resultados institucionais; e

**IV** - exercer outras atividades correlatas.

**Parágrafo único.** Ficam sob a subordinação da Secretaria Executiva de(a) \_\_\_\_\_ as seguintes Coordenadorias: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

**CAPÍTULO II**  
**DA SECRETARIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA**

**Art. 7º** Compete a Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna:

**I** - auxiliar a Direção Superior na definição de diretrizes estratégicas e na implantação e implementação de ações em sua área de competência;

**II** - disseminar as diretrizes estratégicas nas unidades orgânicas sob a sua subordinação e supervisionar a aplicação dessas quanto às atividades de \_\_\_\_\_; (*a atividade pode ser especificada de forma genérica ou específicas, caso o órgão/entidade entenda importante e necessário*)

**III** - promover a integração das ações executadas na Secretaria Executiva com as demais Secretarias Executivas da \_\_\_\_\_ (*Nome da Secretaria ou Entidade*), com fins de alinhá-las aos objetivos e resultados institucionais; e

**IV** - exercer outras atividades correlatas.

**Parágrafo único.** Ficam sob a subordinação da Secretaria Executivo de Planejamento e Gestão Interna as seguintes Coordenadorias:

## TÍTULO V

### DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS DO(A) \_\_\_\_\_ *(Nome do órgão ou Entidade)*

#### 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 Comunicação

**Art. 9º** Compete à Assessoria de Comunicação (Ascom):

- I - \_\_\_\_\_;  
II - \_\_\_\_\_; e  
III - \_\_\_\_\_.

###### Seção III

###### Da Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria

*(Competências institucionalizadas de Controle Interno listar conforme elencadas na Portaria nº 04/2025 da CGE, DOE 09/01/2025)*

**Art. 10.** Compete à Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria (Ascoi):

- I - prestar assessoramento técnico à Direção, à Gerência Superior e às unidades administrativas do **órgão/entidade**, nos assuntos referentes a sua área de atuação;
- I** - elaborar o Planejamento Anual das Atividades de Controle Interno em alinhamento com a Gestão Superior do **órgão/entidade**;
- II** - elaborar documentos que registrem os resultados dos trabalhos e atividades desenvolvidas a serem apresentadas à gestão do **órgão/entidade**;
- III** - monitorar e apoiar as atividades de elaboração da Prestação de Contas Anual (PCA) a ser apresentada ao Tribunal de Contas do Estado (TCE) pelo Gestor Máximo do **órgão/entidade**;
- IV** - acompanhar a implementação das orientações, recomendações e determinações feitas para as áreas de execução programática e instrumental do **órgão/entidade**, oriundas da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE) e de outros órgãos de controle interno e externo;

**V** - auxiliar na interlocução do **órgão/entidade** com a CGE, relativamente aos assuntos pertinentes a sua área de atuação;

**VI** - atuar no processo de gerenciamento de riscos do **órgão/entidade**, preferencialmente, como instância tática, na forma dos arts. 9º e 11, do Decreto Estadual nº 33.805, de 09 de novembro de 2020;

**VII** - selecionar, em alinhamento com a gestão, os processos críticos e atuar no gerenciamento dos riscos e dos controles, mediante apoio e facilitação na identificação, análise e avaliação dos riscos, do seu tratamento e, em especial, dos controles internos estabelecidos para mitigá-los;

**VIII** - verificar e monitorar a adequação e eficácia dos controles estabelecidos no **órgão/entidade**, bem como a adoção de práticas corretivas, quando necessário, utilizando inclusive as trilhas de controle e demais ferramentas disponibilizadas pela CGE;

**IX** - monitorar, em consonância com o inciso II, deste artigo, processos, atividades, riscos e controles que se mostrem relevantes no contexto de atuação da gestão do **órgão/entidade**, visando a sua adequada execução, a exemplo de:

a) atividades de gestão dos contratos, contratos de gestão, convênios e instrumentos congêneres de receita e de despesa celebrados pelo **órgão/entidade**;

b) regular funcionamento da Comissão Setorial de Ética Pública; do Comitê Setorial de Acesso à Informação; e do Comitê Setorial de Proteção de Dados;

c) adoção das medidas de responsabilização das pessoas físicas e jurídicas no âmbito do **órgão/entidade**, quando necessárias;

d) efetivo cumprimento das medidas administrativas deliberadas pelo Comitê Gestor de Acesso à Informação (CGAI) em relação ao **órgão/entidade**;

e) prática regular de disponibilização nos sítios institucionais na internet de informações de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pelo **órgão/entidade**; e

f) cumprimento dos requisitos de transparência pelas instituições parceiras do **órgão/entidade**.

**X** - verificar a consistência, fidedignidade, integridade e tempestividade de informações orçamentárias, financeiras, licitatórias, patrimoniais, de pessoal e de investimentos, e outras geradas pelo **órgão/entidade**, em consonância com o inciso II, deste artigo;

**XI** - registrar, em módulo próprio do Sistema Integrado de Controle Interno – AVIA, as recomendações direcionadas ao **órgão/entidade**, expedidas por órgãos de controle externos;

**XII** - registrar, em módulo próprio do Sistema Integrado de Controle Interno – AVIA, suas instruções direcionadas às áreas internas do **órgão/entidade**, originárias de sua atuação como Unidade Setorial de Controle Interno;

**XIII** - gerenciar os processos típicos, da própria Unidade Setorial de Controle Interno, contemplando mapeamento e redesenho, identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos dos processos críticos;

**XV** - prestar apoio aos órgãos de controle, durante atividades realizadas no âmbito do **órgão/entidade**;

**XVI** - prestar assistência direta e imediata aos Secretários e demais unidades orgânicas do **órgão/entidade** nos assuntos de competência do controle interno;

**XVII** - zelar pela qualidade e pela independência do Controle Interno no âmbito do **órgão/entidade**; e

**XVIII** - realizar outras atividades correlatas de controle interno, tais como:

a) oferecer orientações técnicas na elaboração e na revisão de normas internas e de manuais, de forma proativa ou quando solicitado;

b) articular, acompanhar e apoiar a implementação das ações relacionadas ao Programa de Integridade no **órgão/entidade**; e

c) promover ações de divulgação, orientação e treinamento internos quanto à Gestão de Riscos no âmbito do **órgão/entidade** a qual pertencem, observados os normativos vigentes e orientações fornecidas pela CGE.

#### Seção IV

##### Da Ouvidoria

*(Competências institucionalizadas de Ouvidoria listar conforme elencadas no art. 16 do Decreto nº 33.485/2020 da CGE, DOE 27/02/2020)*

**Art. 11.** Compete à Ouvidoria:

**I** - promover e atuar diretamente na defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, nos termos da Lei Nacional 13.460/2017;

**II** - incentivar a participação, a transparência, o acesso à informação e o controle social;

**III** - auxiliar na interlocução do **órgão/entidade** com a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), relativamente aos assuntos pertinentes a sua área de atuação;

**IV** - realizar atendimento presencial de ouvidoria ao cidadão;

**V** - receber, analisar, dar tratamento e responder as manifestações apresentadas pelo cidadão e demais usuários, com exceção dos casos previstos no art. 12, inciso XIV, e art. 13 do Decreto nº 33.485/2020, sob a coordenação e orientação da CGE;

**VI** - receber, analisar, dar tratamento e responder denúncias e comunicações de irregularidade a que se refere o art. 20 do Decreto nº 33.485/2020, recebidas por qualquer canal de comunicação com o usuário do serviço público;

**VII** - coordenar as audiências e consultas públicas realizadas pelo **órgão/entidade**, em parceria com as respectivas áreas de execução programática envolvidas com a matéria;

**VIII** - colaborar e acompanhar o processo de avaliação das políticas e serviços públicos, incluindo pesquisas de satisfação realizadas junto aos usuários;

**IX** - contribuir com o processo de desburocratização e simplificação dos serviços públicos prestados pelo **órgão/entidade**, a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria, audiências e consultas públicas;

**X** - processar informações obtidas por meio das manifestações recebidas e das pesquisas de satisfação realizadas, com a finalidade de subsidiar a avaliação dos serviços prestados, em especial para o cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento da Carta de Serviços ao Usuário, de que trata o art. 7º da Lei Nacional nº 13.460/2017;

**XI** - produzir e analisar dados e informações sobre as atividades de ouvidoria realizadas, bem como propor e monitorar a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas

e omissões na prestação de serviços públicos, além de remeter à CGE os dados e informações, sempre que solicitado;

**XII** - contribuir com o planejamento e a gestão do **órgão/entidade** a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria, das audiências e consultas públicas e das avaliações de políticas e serviços públicos;

**XIII** - exercer a articulação permanente com outras instâncias e mecanismos de participação e controle social;

**XIV** - atuar em conjunto com os demais canais de comunicação com o usuário de serviços públicos, orientando-os acerca do tratamento de reclamações, solicitações, sugestões, denúncias e elogios recebidos;

**XV** - exercer ações de mediação e conciliação, bem como outras para a solução pacífica de conflitos entre usuários de serviços e ao **órgão/entidade**, 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;

**XVI** - formular e expedir atos normativos, diretrizes e orientações à sub-rede de ouvidorias previstas no art. 11, §1º, limitado ao previsto na Lei Nacional 13.460/2017 e no Decreto nº 33.485/2020; e

**XVII** - exercer outras atividades correlatas ou determinadas pela Gestão Superior.

## **CAPÍTULO II** **DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

### Seção I

Da Coordenadoria \_\_\_\_\_

**Art. 12.** Compete à Coordenadoria \_\_\_\_\_ (Coxxx):

**I** - \_\_\_\_\_ ;

**II** - \_\_\_\_\_ ; e

**III** - \_\_\_\_\_ .

### Seção II

Da Coordenadoria \_\_\_\_\_

**Art. 13.** Compete à Coordenadoria \_\_\_\_\_ (Coxxx):

**I** - \_\_\_\_\_ ;

**II** - \_\_\_\_\_ ; e

**III** - \_\_\_\_\_ .

**Art. 14.** Compete à Célula \_\_\_\_\_ (Cexxx):

**I** - \_\_\_\_\_ ; e

**II** - \_\_\_\_\_ .

**Art. 15.** Compete à Célula \_\_\_\_\_ (Cexxx):

- I - \_\_\_\_\_; ;  
II - \_\_\_\_\_; e  
III - \_\_\_\_\_.

## CAPÍTULO III

### DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

#### Seção I

Da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento

**Art. 16.** 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 a Direção Superior e a Gerência Superior em assuntos de natureza técnica, de desenvolvimento institucional e de planejamento inerentes a(o) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)
- III** - coordenar a implementação do Modelo de Gestão para Resultados na setorial;
- IV** - coordenar a implementação e o monitoramento de modelos de gestão demandados pelo Governo Federal;
- V** - coordenar a formulação, o monitoramento e a avaliação da Agenda Estratégica da política setorial;
- VI** - coordenar a elaboração, o monitoramento e a avaliação do Planejamento Estratégico organizacional do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)
- VII** - coordenar, no âmbito do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) a elaboração, o monitoramento, a adequação, a revisão e avaliação, no que couber, dos instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual);
- VIII** - coordenar a formulação, o monitoramento e a avaliação do Acordo de Resultados do órgão/entidade, visando à efetivação das estratégias setoriais e de governo;
- IX** - coordenar o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)
- X** - coordenar a gestão por processos no âmbito do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)
- XI** - coordenar projetos de reestruturação organizacional;
- XII** - monitorar a execução orçamentária e financeira do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) baseado no planejamento global, com vistas à otimização dos recursos disponíveis;
- XIII** - coordenar e assessorar as áreas finalísticas e de apoio acerca do uso de métodos e procedimentos de gerenciamento de projetos;
- XIV** - 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*)

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

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

**XVII** - coordenar o processo de atualização da Carta de Serviços ao Usuário do(a) \_\_\_\_\_, bem como propor a adequação dos serviços aos parâmetros de qualidade; e

**XVIII** - exercer outras atividades correlatas.

**Art. 17.** Compete à Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin):

**I** - implementar a gestão por processos no âmbito do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**II** - promover a melhoria contínua dos processos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**III** - monitorar os planos de ação e desempenho dos processos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**IV** - implementar e monitorar os modelos de gestão demandados pelo Governo Federal;

**V** - estabelecer a governança dos processos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**VI** - disponibilizar para consulta a documentação dos processos de negócio;

**VII** - assessorar as demais unidades do(a) \_\_\_\_\_ (*Órgão ou Entidade*) no desenvolvimento institucional, na gestão por processos e no planejamento estratégico;

**VIII** - realizar, em parceria com as demais unidades do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) o mapeamento e o redesenho dos processos;

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

**X** - promover a elaboração e monitorar a execução do planejamento estratégico;

**XI** - identificar práticas bem-sucedidas na área de desenvolvimento institucional, dentro e fora do Estado, e promovê-las no âmbito do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**XII** - elaborar proposta de reestruturação organizacional e regulamento de competências do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*) e

**XIII** - exercer outras atividades correlatas.

**Art. 18.** Compete à Célula de Planejamento:

**I** - promover a implementação do Modelo de Gestão para Resultados no(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**II** - promover a formulação, o monitoramento e a avaliação da Agenda Estratégica da política do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou 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(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**IV** - formular, monitorar e avaliar o Acordo de Resultados do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) visando à efetivação das estratégias setoriais e de governo;

**V** - promover o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

- VI** - promover o monitoramento da execução orçamentária e financeira do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou 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.

## Seção X

### Da Coordenadoria Administrativo-Financeira

**Art. 19.** 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(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou 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(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou 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, de sua área de atuação;
- VIII** - prestar as informações, de sua área de atuação, relativas à prestação de contas anual do Dirigente Máximo do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) em conformidade com as instruções normativas do Tribunal de Contas do Estado (TCE); e
- IX** - exercer outras atividades correlatas.

**Art. 20.** Compete à Célula Administrativa (Ceadm):

*(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** - elaborar e encaminhar as informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, incidentes sobre folha de pagamento nos sistemas específicos para este fim;

**VII** - cumprir decisão judicial referente às 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. 21.** Compete à Célula de Gestão Financeira (Cefin):

**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 os sistemas de gestão orçamentária, financeira e contábil e 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; e

**VII** - exercer outras atividades correlatas.

**TÍTULO VI**  
**DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS EM COMISSÃO**  
**CAPÍTULO I**

---

## DOS CARGOS DE GERÊNCIA SUPERIOR

### Seção I

#### Dos Secretários Executivos dos Órgãos de Execução Programática

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais, caso ache pertinente, entretanto, deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 22.** Constituem atribuições básicas dos Secretários Executivos dos órgãos de execução programática:

- I** - auxiliar os Secretários na direção, organização, orientação, controle e coordenação das atividades da Secretaria nos assuntos relativos a sua respectiva temática de atuação;
- II** - auxiliar o Secretário nas atividades de articulação interinstitucional e com a sociedade civil nos assuntos relativos a sua respectiva temática de atuação;
- III** - administrar os serviços relativos à sua respectiva temática de atuação em estreita observância às disposições normativas da Administração Pública Estadual;
- IV** - submeter à consideração do Secretário os assuntos que excedem a sua competência;
- V** - 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;
- VI** - auxiliar o Secretário no controle e supervisão dos órgãos e entidades da Secretaria;
- VII** - promover reuniões periódicas de coordenação entre o setor ao qual é responsável;
- VIII** - exercer, por competência própria, as funções no órgão de ordenador de despesa de forma concorrente com os demais Secretários Executivos e o Secretário de Estado; e
- IX** - desempenhar outras tarefas compatíveis com suas atribuições ou por delegação do Secretário a que esteja vinculado.

### Seção II

#### Dos Secretários Executivos dos Órgãos de Execução Instrumental

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais caso ache pertinente, entretanto deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 23.** 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** - exercer, por competência própria, as funções no órgão de ordenador de despesa de forma concorrente com os demais Secretários Executivos e o Secretário de Estado; e
- IX** - desempenhar outras tarefas que lhe forem determinadas ou delegadas pelo Secretário de Estado.

## **CAPÍTULO II**

### **DOS CARGOS DE CHEFIA**

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 17.673 de 20 de setembro de 2021. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais, caso ache pertinente, entretanto, deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 24.** Constituem atribuições básicas do Coordenador Especial, Coordenador, Orientador de Célula, Assessor Chefe, Supervisor de Núcleo: *(listar somente os cargos do Órgão/Entidade conforme Anexo do Quadro de Cargos em Comissão do Decreto de Estrutura)*

- I** - planejar, dirigir, coordenar e avaliar o desenvolvimento das atividades de competência da(s) área(s) sob sua gestão, com foco no resultado e de acordo com as diretrizes gerais estabelecidas pela Direção Superior e pela Gerência Superior;
- II** - orientar a execução das ações estratégicas;
- III** - promover a integração dos processos executados pela(s) área(s) sob sua gestão; e
- IV** - exercer outras atribuições que lhe forem conferidas ou delegadas.

## **CAPÍTULO III**

### **DOS CARGOS DE ASSESSORAMENTO**

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 17.673 de 20 de setembro de 2021. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais, caso ache pertinente, entretanto, deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 25.** Constituem atribuições básicas do Assessor Especial III e Assessor Especial IV: *(listar somente os cargos do Órgão/Entidade conforme Anexo do Quadro de Cargos em Comissão do Decreto de Estrutura)*

- I** - assessorar diretamente a Direção Superior e/ou a Gerência Superior em assuntos de natureza estratégica de interesse do órgão/da entidade;
- II** - acompanhar, articular e promover o desenvolvimento de ações estratégicas que envolvam as demais unidades do órgão/da entidade; e
- III** - desempenhar outras tarefas que lhe forem determinadas ou delegadas pelo gestor respectivo.

**TÍTULO VII  
DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS  
CAPÍTULO I**

**DO CONSELHO**

**Art. 26.** O Conselho \_\_\_\_\_, instituído pela Lei nº \_\_\_\_\_, é coordenado pelo(a) \_\_\_\_\_, tendo a seguinte composição: (*listar a composição prevista na legislação do Conselho*)

- a) \_\_\_\_\_ (Presidente);
- b) \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_); e
- c) \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_).

§1º O Presidente do Conselho \_\_\_\_\_, em suas ausências ou impedimentos eventuais, será substituído por um Conselheiro, por ele indicado; e

§2º Os membros do Conselho \_\_\_\_\_ não serão remunerados, considerando-se de relevante interesse público os serviços prestados.

**Art. 27.** Compete ao Conselho \_\_\_\_\_:

- I - \_\_\_\_\_; e
- II - \_\_\_\_\_.

**Parágrafo único.** O Regimento interno do Conselho \_\_\_\_\_, por ele aprovado, fixará as normas de seu funcionamento.

**TÍTULO VIII  
DA GESTÃO PARTICIPATIVA  
CAPÍTULO I**

**DA ESTRUTURA DA GESTÃO PARTICIPATIVA**

**Art. 28.** A Gestão Participativa do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) organizada por meio de Comitês, tem a seguinte estrutura:

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

**CAPÍTULO II  
DA NATUREZA E FINALIDADE DOS COMITÉS**

**Art. 29.** Os Comitês de Gestão Participativa, de natureza consultiva e deliberativa, têm como finalidade precípua fazer avançar a missão do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) competindo-lhes:

I - manter alinhadas as ações do(a) \_\_\_\_\_ (*Órgão ou 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 (a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

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

**IV** - fortalecer o processo de comunicação interna do(a) \_\_\_\_\_. (*Órgão ou Entidade*)

## **CAPÍTULO III**

### **DA COMPOSIÇÃO, DO FUNCIONAMENTO E DAS ATRIBUIÇÕES DOS COMITÊS**

#### Seção I

##### Do Comitê Executivo

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

**I** - Secretário;

**II** - Secretário Executivo;

**III** - Coordenadores e Assessores; e

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

**§ 1º** O Comitê Executivo será presidido pelo Secretário \_\_\_\_\_;

**§ 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 do(a) \_\_\_\_\_, 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. 31.** O Comitê Executivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, preferencialmente na \_\_\_\_\_ 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(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) quando necessário, para discussão de temas específicos.

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

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

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

**III** - promover o cumprimento das proposições do Comitê.

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

**I** - comparecer às reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IV** - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Executivo; e

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

## Seção II

### Do Comitê Coordenativo

**Art. 35.** Os Comitês Coordenativos do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) em número de \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), 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. 36.** O Comitê Coordenativo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis após a reunião do Comitê Executivo:

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

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

**§ 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(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) quando necessário, para discussão de temas específicos.

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

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

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

**III -** promover o cumprimento das proposições do Comitê.

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

**I -** comparecer às reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IV** - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Coordenativo.

## TÍTULO IX

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 40.** Serão substituídos por motivos de férias, viagens e outros impedimentos eventuais por indicação do Secretário:

**I** - o Secretário pelo Secretário Executivo de \_\_\_\_\_, ou pelo Secretário Executivo de \_\_\_\_\_, 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 VIII - MODELO DE MINUTA DECRETO DE ESTRUTURA E REGULAMENTO  
(MODELO 2)**

**DECRETO Nº , DE DE 20 .**

**ALTERA A ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL, APROVA O  
REGULAMENTO E DISPÕE SOBRE OS  
CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO  
DO(A) \_\_\_\_\_.** *(nome da Secretaria ou  
Entidade)*

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ**, no uso das atribuições que lhe confere os incisos IV e VI do art. 88, da Constituição Estadual; **CONSIDERANDO** o disposto nas Leis nº 16.710, de 21 de dezembro de 2018, e nº18.310, de 17 de fevereiro de 2023; **CONSIDERANDO** o que dispõe o Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_; *(último decreto de estrutura/regulamento)* **CONSIDERANDO** que se impõe o esforço contínuo de adequação de modelos estruturais às políticas e estratégias da ação governamental; **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** Fica alterada a Estrutura Organizacional e aprovado o Regulamento do(a) \_\_\_\_\_ *(nome da Secretaria ou Entidade)*, na forma que integra o Anexo I deste Decreto.

**Art. 2º** Os cargos de provimento em comissão do(a) \_\_\_\_\_ *(nome da Secretaria ou Entidade)* são os constantes no Anexo II 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 \_\_\_\_\_ *(último decreto de estrutura/regulamento)*

**PALÁCIO DA ABOLIÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ**, em Fortaleza, aos de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

XXXXX XXXXXXXX  
**GOVERNADOR(A) DO ESTADO DO CEARÁ**

Anexo I a que se refere o art. 1º do Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 202 \_\_\_\_.

## TÍTULO I

\_\_\_\_\_, (nome da Secretaria ou Entidade)

### CAPÍTULO I DA CARACTERIZAÇÃO

**Art. 1º** O(A) \_\_\_\_\_ (*Nome da Secretaria ou Entidade*), criado(a) pela Lei nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_; redefinida sua competência de acordo com a Lei nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_, e reestruturada de acordo com o Decreto nº \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_, 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(A) \_\_\_\_\_ (*Nome da Secretaria ou Entidade*) tem como missão \_\_\_\_\_, competindo-lhe: (*listar as competências conforme elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores*)

- I - \_\_\_\_\_ ;  
II - \_\_\_\_\_ ;  
III - \_\_\_\_\_ ;  
IV - \_\_\_\_\_ ; e  
V - \_\_\_\_\_ .

**Art. 3º** São valores do(a) \_\_\_\_\_: (*Nome da Secretaria ou Entidade*) (*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(a) \_\_\_\_\_ (*Nome da Secretaria ou Entidade*) passa a ser a seguinte: (*de acordo com nova estrutura proposta*)

##### **I - DIREÇÃO SUPERIOR**

- Secretário do(a) \_\_\_\_\_ (SEC)

## **II - GERÊNCIA SUPERIOR**

- Secretaria Executivo de(a) \_\_\_\_\_ (Sexec-XXX)
- Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna (Sexec-PGI)

## **III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO**

1. Assessoria Jurídica (Asjur)
2. Assessoria de Comunicação (Ascom) (*se houver*)
3. Assessoria de Controle Interno (Ascoi) (*se houver*)
4. Ouvidoria (Ouid) (*se houver*)

## **IV - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

5. Coordenadoria de(a). \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 5.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 5.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
6. Coordenadoria de(a) \_\_\_\_\_ (Coxxx)
  - 6.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 6.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

## **V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL**

7. Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip)  
*(se houver)*
  - 7.1. Célula de Planejamento (Cepla) (*se houver*)
  - 7.2. Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin) (*se houver*)
8. Coordenadoria Administrativo-Financeira (Coafi)
  - 8.1. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)
  - 8.2. Célula de(a) \_\_\_\_\_ (Cexxx)

## **VI - ÓRGÃOS COLEGIADOS** (*se houver*)

- Conselho \_\_\_\_\_ (Xxxxx)

## **VII - ENTIDADES VINCULADAS** (*se houver*)

---

# **TÍTULO III**

## **DA DIREÇÃO SUPERIOR**

### **CAPÍTULO I**

#### **DO SECRETÁRIO \_\_\_\_\_**

**Art. 5º** Constituem atribuições básicas do(a) Secretário do(a) \_\_\_\_\_: (*ou do dirigente máximo se for entidade*):

*(Para os Secretários listar as atribuições elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores. Para os dirigentes máximos de entidades adotar o que couber das atribuições dos secretários e retirar os incisos que extrapolam a sua responsabilidade. O Órgão/entidade pode incluir atribuições adicionais caso ache pertinente, entretanto deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade superior).*

- 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 do órgão/entidade, 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** - exercer, por competência própria, as funções no órgão de ordenador de despesa de forma concorrente com os Secretários Executivos; 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

##### **DA SECRETÁRIA EXECUTIVA** \_\_\_\_\_ (*área programática*)

*(Caso o Órgão/Entidade queira incluir competências específicas por Sexec poderá incluir por meio de parágrafos e alíneas)*

**Art. 6º** Compete a Secretaria Executiva \_\_\_\_\_:

**I** - auxiliar a Direção Superior na definição de diretrizes estratégicas e na implantação e implementação de ações em sua área de competência;

**II** - disseminar as diretrizes estratégicas nas unidades orgânicas sob a sua subordinação e supervisionar a aplicação dessas quanto às atividades de \_\_\_\_\_; *(a atividade pode ser especificada de forma genérica ou específicas, caso o órgão/entidade entenda importante e necessário)*

**III** - promover a integração das ações executadas na Secretaria Executiva com as demais Secretarias Executivas da \_\_\_\_\_ (*Nome da Secretaria ou Entidade*), com fins de alinhá-las aos objetivos e resultados institucionais; e

**IV** - exercer outras atividades correlatas.

**Parágrafo único.** Ficam sob a subordinação da Secretaria Executiva de(a) \_\_\_\_\_ as seguintes Coordenadorias: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

#### CAPÍTULO II

##### **DA SECRETARIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA**

**Art. 7º** Compete a Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna:

**I** - auxiliar a Direção Superior na definição de diretrizes estratégicas e na implantação e implementação de ações em sua área de competência;

**II** - disseminar as diretrizes estratégicas nas unidades orgânicas sob a sua subordinação e supervisionar a aplicação dessas quanto às atividades de \_\_\_\_\_; *(a atividade pode ser especificada de forma genérica ou específicas, caso o órgão/entidade entenda importante e necessário)*

**III** - promover a integração das ações executadas na Secretaria Executiva com as demais Secretarias Executivas da \_\_\_\_\_ (*Nome da Secretaria ou Entidade*), com fins de alinhá-las aos objetivos e resultados institucionais; e

**IV** - exercer outras atividades correlatas.

**Parágrafo único.** Ficam sob a subordinação da Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna as seguintes Coordenadorias:

## TÍTULO V

### DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS DO(A) \_\_\_\_\_ *(Nome da Secretaria ou Entidade)*

#### 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 Comunicação

**Art. 9º** Compete à Assessoria de Comunicação (Ascom):

- I** - \_\_\_\_\_; ;  
**II** - \_\_\_\_\_; e  
**III** - \_\_\_\_\_.

###### Seção III

###### Da Assessoria de Controle Interno

*(Competências institucionalizadas de Controle Interno listar conforme elencadas na Portaria nº 04/2025 da CGE, DOE 09/01/2025)*

**Art. 10.** Compete à Assessoria de Controle Interno (Ascoi):

- I** - prestar assessoramento técnico à Direção, à Gerência Superior e às unidades administrativas do **órgão/entidade**, nos assuntos referentes a sua área de atuação;
- II** - elaborar o Planejamento Anual das Atividades de Controle Interno em alinhamento com a Gestão Superior do **órgão/entidade**;
- III** - elaborar documentos que registrem os resultados dos trabalhos e atividades desenvolvidas a serem apresentadas à gestão do **órgão/entidade**;
- IV** - monitorar e apoiar as atividades de elaboração da Prestação de Contas Anual (PCA) a ser apresentada ao Tribunal de Contas do Estado (TCE) pelo Gestor Máximo do **órgão/entidade**;

**V** - acompanhar a implementação das orientações, recomendações e determinações feitas para as áreas de execução programática e instrumental do **órgão/entidade**, oriundas da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE) e de outros órgãos de controle interno e externo;

**VI** - auxiliar na interlocução do **órgão/entidade** com a CGE, relativamente aos assuntos pertinentes a sua área de atuação;

**VII** - atuar no processo de gerenciamento de riscos do **órgão/entidade**, preferencialmente, como instância tática, na forma dos arts. 9º e 11, do Decreto Estadual nº 33.805, de 09 de novembro de 2020;

**VIII** - selecionar, em alinhamento com a gestão, os processos críticos e atuar no gerenciamento dos riscos e dos controles, mediante apoio e facilitação na identificação, análise e avaliação dos riscos, do seu tratamento e, em especial, dos controles internos estabelecidos para mitigá-los;

**IX** - verificar e monitorar a adequação e eficácia dos controles estabelecidos no **órgão/entidade**, bem como a adoção de práticas corretivas, quando necessário, utilizando inclusive as trilhas de controle e demais ferramentas disponibilizadas pela CGE;

**X** - monitorar, em consonância com o inciso II, deste artigo, processos, atividades, riscos e controles que se mostrem relevantes no contexto de atuação da gestão do **órgão/entidade**, visando a sua adequada execução, a exemplo de:

a) atividades de gestão dos contratos, contratos de gestão, convênios e instrumentos congêneres de receita e de despesa celebrados pelo **órgão/entidade**;

b) regular funcionamento da Comissão Setorial de Ética Pública; do Comitê Setorial de Acesso à Informação; e do Comitê Setorial de Proteção de Dados;

c) adoção das medidas de responsabilização das pessoas físicas e jurídicas no âmbito do **órgão/entidade**, quando necessárias;

d) efetivo cumprimento das medidas administrativas deliberadas pelo Comitê Gestor de Acesso à Informação (CGAI) em relação ao **órgão/entidade**;

e) prática regular de disponibilização nos sítios institucionais na internet de informações de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pelo **órgão/entidade**; e

f) cumprimento dos requisitos de transparência pelas instituições parceiras do **órgão/entidade**.

**XI** - verificar a consistência, fidedignidade, integridade e tempestividade de informações orçamentárias, financeiras, licitatórias, patrimoniais, de pessoal e de investimentos, e outras geradas pelo **órgão/entidade**, em consonância com o inciso II, deste artigo;

**XII** - registrar, em módulo próprio do Sistema Integrado de Controle Interno – AVIA, as recomendações direcionadas ao **órgão/entidade**, expedidas por órgãos de controle externos;

**XIII** - registrar, em módulo próprio do Sistema Integrado de Controle Interno – AVIA, suas instruções direcionadas às áreas internas do **órgão/entidade**, originárias de sua atuação como Unidade Setorial de Controle Interno;

**XIV** - gerenciar os processos típicos, da própria Unidade Setorial de Controle Interno, contemplando mapeamento e redesenho, identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos dos processos críticos;

**XV** - prestar apoio aos órgãos de controle, durante atividades realizadas no âmbito do **órgão/entidade**;

**XVI** - prestar assistência direta e imediata aos Secretários e demais unidades orgânicas do **órgão/entidade** nos assuntos de competência do controle interno;

**XVII** - zelar pela qualidade e pela independência do Controle Interno no âmbito do **órgão/entidade**; e

**XVIII** - realizar outras atividades correlatas de controle interno, tais como:

a) oferecer orientações técnicas na elaboração e na revisão de normas internas e de manuais, de forma proativa ou quando solicitado;

b) articular, acompanhar e apoiar a implementação das ações relacionadas ao Programa de Integridade no **órgão/entidade**; e

c) promover ações de divulgação, orientação e treinamento internos quanto à Gestão de Riscos no âmbito do **órgão/entidade** a qual pertencem, observados os normativos vigentes e orientações fornecidas pela CGE.

#### Seção IV

##### Da Ouvidoria

*(Competências institucionalizadas de Ouvidoria listar conforme elencadas no art. 16 do Decreto nº 33.485/2020 da CGE, DOE 27/02/2020)*

**Art. 11.** Compete à Ouvidoria:

**I** - promover e atuar diretamente na defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, nos termos da Lei Nacional 13.460/2017;

**II** - incentivar a participação, a transparência, o acesso à informação e o controle social;

**III** - auxiliar na interlocução do **órgão/entidade** com a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), relativamente aos assuntos pertinentes a sua área de atuação;

**IV** - realizar atendimento presencial de ouvidoria ao cidadão;

**V** - receber, analisar, dar tratamento e responder as manifestações apresentadas pelo cidadão e demais usuários, com exceção dos casos previstos no art. 12, inciso XIV, e art. 13 do Decreto nº 33.485/2020, sob a coordenação e orientação da CGE;

**VI** - receber, analisar, dar tratamento e responder denúncias e comunicações de irregularidade a que se refere o art. 20 do Decreto nº 33.485/2020, recebidas por qualquer canal de comunicação com o usuário do serviço público;

**VII** - coordenar as audiências e consultas públicas realizadas pelo **órgão/entidade**, em parceria com as respectivas áreas de execução programática envolvidas com a matéria;

**VIII** - colaborar e acompanhar o processo de avaliação das políticas e serviços públicos, incluindo pesquisas de satisfação realizadas junto aos usuários;

**IX** - contribuir com o processo de desburocratização e simplificação dos serviços públicos prestados pelo **órgão/entidade**, a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria, audiências e consultas públicas;

**X** - processar informações obtidas por meio das manifestações recebidas e das pesquisas de satisfação realizadas, com a finalidade de subsidiar a avaliação dos serviços prestados,

em especial para o cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento da Carta de Serviços ao Usuário, de que trata o art. 7º da Lei Nacional nº 13.460/2017;

**XI** - produzir e analisar dados e informações sobre as atividades de ouvidoria realizadas, bem como propor e monitorar a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas e omissões na prestação de serviços públicos, além de remeter à CGE os dados e informações, sempre que solicitado;

**XII** - contribuir com o planejamento e a gestão do [órgão/entidade](#) a partir dos dados coletados das manifestações de ouvidoria, das audiências e consultas públicas e das avaliações de políticas e serviços públicos;

**XIII** - exercer a articulação permanente com outras instâncias e mecanismos de participação e controle social;

**XIV** - atuar em conjunto com os demais canais de comunicação com o usuário de serviços públicos, orientando-os acerca do tratamento de reclamações, solicitações, sugestões, denúncias e elogios recebidos;

**XV** - exercer ações de mediação e conciliação, bem como outras para a solução pacífica de conflitos entre usuários de serviços e ao [órgão/entidade](#), 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;

**XVI** - formular e expedir atos normativos, diretrizes e orientações à sub-rede de ouvidorias previstas no art. 11, §1º, limitado ao previsto na Lei Nacional 13.460/2017 e no Decreto nº 33.485/2020; e

**XVII** - exercer outras atividades correlatas ou determinadas pela Gestão Superior.

## CAPÍTULO II DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

### Seção I

Da Coordenadoria \_\_\_\_\_

**Art. 12.** Compete à Coordenadoria \_\_\_\_\_(Coxxx):

- I** - \_\_\_\_\_; ;  
**II** - \_\_\_\_\_; e  
**III** - \_\_\_\_\_.

### Seção II

Da Coordenadoria \_\_\_\_\_

**Art. 13.** Compete à Coordenadoria \_\_\_\_\_ (Coxxx):

- IV** - \_\_\_\_\_; ;  
**V** - \_\_\_\_\_; e  
**VI** - \_\_\_\_\_.

**Art. 14.** Compete à Célula \_\_\_\_\_ (Cexxx):

**I** - \_\_\_\_\_; e

**II** - \_\_\_\_\_.

**Art. 15.** Compete à Célula \_\_\_\_\_ (Cexxx):

**I** - \_\_\_\_\_;

**II** - \_\_\_\_\_; e

**III** - \_\_\_\_\_.

### **CAPÍTULO III** **DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL**

#### Seção I

##### Da Coordenadoria De Desenvolvimento Institucional e Planejamento

**Art. 16.** 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 a Direção Superior e a Gerência Superior em assuntos de natureza técnica, de desenvolvimento institucional e de planejamento inerentes a(o) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

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

**IV** - coordenar a implementação e o monitoramento de modelos de gestão demandados pelo Governo Federal;

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

**VI** - coordenar a elaboração, o monitoramento e a avaliação do Planejamento Estratégico organizacional do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**VII** - coordenar, no âmbito do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) a elaboração, o monitoramento, a adequação, a revisão e avaliação, no que couber, dos instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual);

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

**IX** - coordenar o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**X** - coordenar a gestão por processos no âmbito do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**XI** - coordenar projetos de reestruturação organizacional;

**XII** - monitorar a execução orçamentária e financeira do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) baseado no planejamento global, com vistas à otimização dos recursos disponíveis;

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

**XIV** - 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*)

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

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

**XVII** - coordenar o processo de atualização da Carta de Serviços ao Usuário do(a) \_\_\_\_\_ (*Órgão ou Entidade*) bem como propor a adequação dos serviços aos parâmetros de qualidade; e

**XVIII** - exercer outras atividades correlatas.

**Art. 17.** Compete à Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin):

**I** - implementar a gestão por processos no âmbito do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**II** - promover a melhoria contínua dos processos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**III** - monitorar os planos de ação e desempenho dos processos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**IV** - implementar e monitorar os modelos de gestão demandados pelo Governo Federal;

**V** - estabelecer a governança dos processos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**VI** - disponibilizar para consulta a documentação dos processos de negócio;

**VII** - assessorar as demais unidades do(a) \_\_\_\_\_ (*Órgão ou Entidade*) no desenvolvimento institucional, na gestão por processos e no planejamento estratégico;

**VIII** - realizar, em parceria com as demais unidades do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) o mapeamento e o redesenho dos processos;

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

**X** - promover a elaboração e monitorar a execução do planejamento estratégico;

**XI** - identificar práticas bem-sucedidas na área de desenvolvimento institucional, dentro e fora do Estado, e promovê-las no âmbito do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**XII** - elaborar proposta de reestruturação organizacional e regulamento de competências do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*) e

**XIII** - exercer outras atividades correlatas.

**Art. 18.** Compete à Célula de Planejamento:

**I** - promover a implementação do Modelo de Gestão para Resultados no(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)

**II** - promover a formulação, o monitoramento e a avaliação da Agenda Estratégica da política do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou 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(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)
- IV** - formular, monitorar e avaliar o Acordo de Resultados do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) visando à efetivação das estratégias setoriais e de governo;
- V** - promover o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos do(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou Entidade*)
- VI** - promover o monitoramento da execução orçamentária e financeira do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou 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.

## Seção X

### Da Coordenadoria Administrativo-Financeira

**Art. 19.** 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(a) \_\_\_\_\_; (*Órgão ou 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(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) e controlar sua execução financeira, mantendo informada a Direção Superior;
- IV** - responsabilizar 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, de sua área de atuação;

**VIII** - prestar as informações, de sua área de atuação, relativas à prestação de contas anual do Dirigente Máximo do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) em conformidade com as instruções normativas do Tribunal de Contas do Estado (TCE); e

**IX** - exercer outras atividades correlatas.

**Art. 20.** Compete à Célula Administrativa (Ceadm):

*(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** - elaborar e encaminhar as informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, incidentes sobre folha de pagamento nos sistemas específicos para este fim;

**VII** - cumprir decisão judicial referente às 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. 21.** Compete à Célula de Gestão Financeira (Cefin):

**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 os sistemas de gestão orçamentária, financeira e contábil e 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; e

**VII** - exercer outras atividades correlatas.

**TÍTULO VI**  
**DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS EM COMISSÃO**  
**CAPÍTULO I**  
**DOS CARGOS DE GERÊNCIA SUPERIOR**

Seção I

Dos Secretários Executivos dos Órgãos de Execução Programática

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais, caso ache pertinente, entretanto, deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente)*

**Art. 22.** Constituem atribuições básicas dos Secretários Executivos dos órgãos de execução programática:

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

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

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

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

**V** - 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;

**VI** - auxiliar o Secretário no controle e supervisão dos órgãos e entidades da Secretaria;

**VII** - promover reuniões periódicas de coordenação entre o setor ao qual é responsável;

**VIII** - exercer, por competência própria, as funções no órgão de ordenador de despesa de forma concorrente com os demais Secretários Executivos e o Secretário de Estado; e

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

Seção II

Dos Secretários Executivos dos Órgãos de Execução Instrumental

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 16.710 de 21 de dezembro de 2018 e alterações posteriores. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais caso ache pertinente, entretanto, deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 23.** 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** - exercer, por competência própria, as funções no órgão de ordenador de despesa de forma concorrente com os demais Secretários Executivos e o Secretário de Estado; e
- IX** - desempenhar outras tarefas que lhe forem determinadas ou delegadas pelo Secretário de Estado.

## **CAPÍTULO II** **DOS CARGOS DE CHEFIA**

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 17.673 de 20 de setembro de 2021. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais caso ache pertinente, entretanto deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 24.** Constituem atribuições básicas do Coordenador Especial, Coordenador, Orientador de Célula, Assessor Chefe, Supervisor de Núcleo: *(listar somente os cargos do Órgão/Entidade conforme Anexo do Quadro de Cargos em Comissão do Decreto de Estrutura)*

- I** - planejar, dirigir, coordenar e avaliar o desenvolvimento das atividades de competência da(s) área(s) sob sua gestão, com foco no resultado e de acordo com as diretrizes gerais estabelecidas pela Direção Superior e pela Gerência Superior;
- II** - orientar a execução das ações estratégicas;
- III** - promover a integração dos processos executados pela(s) área(s) sob sua gestão; e
- IV** - exercer outras atribuições que lhe forem conferidas ou delegadas.

## **CAPÍTULO III** **DOS CARGOS DE ASSESSORAMENTO**

*(Atribuições institucionalizadas listar conforme elencadas na Lei nº 17.673 de 20 de setembro de 2021. O Órgão/Entidade pode incluir atribuições adicionais, caso ache pertinente, entretanto, deverá observar se a atribuição necessita de delegação formal de autoridade competente).*

**Art. 25.** Constituem atribuições básicas do Assessor Especial III e Assessor Especial IV: *(listar somente os cargos do Órgão/Entidade conforme Anexo do Quadro de Cargos em Comissão do Decreto de Estrutura)*

- I** - assessorar diretamente a Direção Superior e/ou a Gerência Superior em assuntos de natureza estratégica de interesse do órgão/da entidade;
- II** - acompanhar, articular e promover o desenvolvimento de ações estratégicas que envolvam as demais unidades do órgão/da entidade; e
- III** - desempenhar outras tarefas que lhe forem determinadas ou delegadas pelo gestor respectivo.

**TÍTULO VII**  
**DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**  
**CAPÍTULO I**  
**DO CONSELHO \_\_\_\_\_**

**Art. 26.** O Conselho \_\_\_\_\_, instituído pela Lei nº \_\_\_\_\_, é coordenado pelo(a) \_\_\_\_\_, tendo a seguinte composição: (*listar a composição prevista na legislação do Conselho*)

- a) Secretário \_\_\_\_\_ (Presidente);
- b) Secretário \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_);
- c) Diretor \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_);
- d) O Presidente do Conselho \_\_\_\_\_, em suas ausências ou impedimentos eventuais, será substituído por um Conselheiro, por ele indicado; e
- e) Os membros do Conselho \_\_\_\_\_ não serão remunerados, considerando-se de relevante interesse público os serviços prestados.

**Art. 27.** Compete ao Conselho \_\_\_\_\_:

- I** - \_\_\_\_\_; e
- II** - \_\_\_\_\_.

**Parágrafo único.** O Regimento interno do Conselho \_\_\_\_\_, por ele aprovado, fixará as normas de seu funcionamento.

**TÍTULO VIII**  
**DA GESTÃO PARTICIPATIVA**  
**CAPÍTULO I**  
**DA ESTRUTURA DA GESTÃO PARTICIPATIVA**

**Art. 28.** A Gestão Participativa do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) 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. 29.** Os Comitês de Gestão Participativa, de natureza consultiva e deliberativa, têm como finalidade precípua fazer avançar a missão do(a) \_\_\_\_\_, *(Órgão ou Entidade)* competindo-lhes:

- I** - manter alinhadas as ações do(a) \_\_\_\_\_ *(Órgão ou 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 (a) \_\_\_\_\_; *(Órgão ou Entidade)*
- III** - acompanhar o desenvolvimento e a implementação de programas, projetos e atividades; e
- IV** - fortalecer o processo de comunicação interna do(a) \_\_\_\_\_. *(Órgão ou Entidade)*

## CAPÍTULO III

### DA COMPOSIÇÃO, DO FUNCIONAMENTO E DAS ATRIBUIÇÕES DOS COMITÊS

#### Seção I

##### Do Comitê Executivo

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

**I** - Secretário;

**II** - Secretário Executivo;

**III** - Coordenadores e Assessores; e

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

**§ 1º** O Comitê Executivo será presidido pelo Secretário \_\_\_\_\_;

**§ 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 do(a) \_\_\_\_\_, 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. 31.** O Comitê Executivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, preferencialmente na \_\_\_\_\_ 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(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) quando necessário, para discussão de temas específicos.

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

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

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

**III** - promover o cumprimento das proposições do Comitê.

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

**I** - comparecer às reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IV** - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Executivo; e

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

Seção II  
Do Comitê Coordenativo

**Art. 35.** Os Comitês Coordenativos do(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) em número de \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), 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. 36.** O Comitê Coordenativo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez ao mês, no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis após a reunião do Comitê Executivo:

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

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

§ 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(a) \_\_\_\_\_, (*Órgão ou Entidade*) quando necessário, para discussão de temas específicos.

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

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

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

**III** - promover o cumprimento das proposições do Comitê.

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

**I** - comparecer às reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IV** - monitorar o cumprimento das deliberações do Comitê Coordenativo.

## TÍTULO IX

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 40.** Serão substituídos por motivos de férias, viagens e outros impedimentos eventuais por indicação do Secretário:

**I** - o Secretário pelo Secretário Executivo de \_\_\_\_\_, ou pelo Secretário Executivo de \_\_\_\_\_, 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 II a que se refere o art. 2º do Decreto nº , de de de 20 .**

*(observar o artigo que faz referência ao Anexo Único)*

**QUADRO RESUMO**

SÍMBOLO DOS CARGOS	QUANTIDADE DE CARGOS	
	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
SS-1		
SS-2		
DNS-2		
DNS-3		
DAS-1		
<b>TOTAL</b>	<b>000</b>	<b>000</b>

**DENOMINAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO DO(A) \_\_\_\_.**

*(sigla da Secretaria ou Entidade) Observar as denominações dos cargos dispostas na Lei nº 17.673/2021.*

DENOMINAÇÃO DOS CARGOS	SÍMBOLO	QUANTIDADE
Secretário	SS-1	
Secretário Executivo	SS-2	
Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna do Planejamento e Gestão	SS-2	
Coordenador	DNS-2	
Orientador de Célula	DNS-3	
Articulador	DNS-3	
Assessor Técnico	DAS-1	
Assistente Técnico	DAS-2	
<b>TOTAL</b>		<b>000</b>

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

 <p><b>CEARÁ</b> GOVERNO DO ESTADO</p>	<p><b>Formulário de Solicitação de Alteração de Estrutura e Criação de Cargos Comissionados</b></p>
---	---

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

## GUIA DE MODELAGEM DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

Total								0
Proposta								
								0
Total								0
Diferença	0	0	0	0	0	0	0	0