

GUIA DE MODELAGEM Organizacional

APRESENTAÇÃO



MAURO MENDES FERREIRA

Governador do Estado de Mato
Grosso

BASÍLIO BEZERRA GUIMARÃES DOS SANTOS

Secretário de Estado de
Planejamento e Gestão

SANDRO LUÍS BRANDÃO CAMPOS

Secretário Adjunto de
Planejamento e Governo
Digital

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente de Modernização Organizacional
Maria Teresa de Mello Vidotto

Coordenadora de Modelagem Organizacional
Camila Scalabrin da Silva

Elaboração
Fernanda Maria Zucher

Equipe Técnica:
Anna Sylvia Corrêa de Souza
Deodete Santos Roder de Souza
Eliza Sayuri Higa
Elson Marinho dos Santos Junior
Esterlina Espíndola
Marcio Sanches Bertazo
Monica Camargo da Rocha
Vanessa de Araújo Silva Reis

1º EDIÇÃO - NOVEMBRO 2025

SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO.....</u>	5
<u>1) ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL.....</u>	6
1.1 Administração Direta	6
1.2 Administração Indireta.....	6
<u>2) COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES.....</u>	7
2.1 Áreas de Atuação.....	8
2.2 Eixos Estruturantes.....	8
2.3 Níveis Hierárquicos.....	9
<u>3) COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES</u>	12
<u>4) OS SISTEMAS</u>	13
4.1. Sistema de Desenvolvimento Organizacional.....	15
4.2. Integrantes do Sistema de Desenvolvimento Organizacional	15
<u>5) CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA.....</u>	16
5.1 Cargo Público.....	16
5.2 Cargos Efetivos.....	16
5.3 Cargos em Comissão.....	16
5.4 Funções de Confiança	17
5.5 Cargos em Comissão e Funções de Confiança de Direção e Chefia	18
5.6 Cargos em Comissão e Funções de Confiança de Assessoramento.....	18
<u>6) A MODELAGEM ORGANIZACIONAL.....</u>	19
6.1 Etapas da Modelagem Organizacional.....	20
6.1.1 Diagnóstico.....	20
6.1.2 Desenho da Estrutura.....	21
6.1.3 Implementação e Avaliação.....	22

SUMÁRIO

<u>7) REGIMENTO INTERNO.....</u>	24
<u>8) ORIENTAÇÕES TÉCNICAS</u>	25
<u>9) ENCAMINHAMENTO E ANÁLISE DE PROPOSTAS.....</u>	27
9.1 Análise das Propostas	28
<u>10) RELAÇÃO DE ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL.....</u>	30
<u>11) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	32

INTRODUÇÃO

A Modelagem Organizacional é uma ferramenta importante na definição das estruturas organizacionais. Ela oferece uma representação completa da organização no que tange a sua estrutura física, atividades, processos, recursos, pessoal, comportamento, objetivos da empresa e suas restrições. (PÁDUA, CAZARINI, INAMASU; 2004).

Em outra palavras, consiste num processo sujeito a várias interferências, sejam elas culturais, políticas, aos tipos de liderança existentes, as características dos indivíduos que fazem parte da organização, as relações interpessoais o que impactam diretamente nos processos de reformulação e implementação de novos arranjos organizacionais.

No âmbito do Poder Executivo Estadual, compete à Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão - SEPLAG, órgão central do Sistema de Desenvolvimento Organizacional, orientar e deliberar nas propostas, tanto de criação quanto de alteração de estruturas organizacionais, conforme o disposto na Lei Complementar nº 612/2019.

A finalidade deste Guia é apresentar um conjunto de diretrizes e orientações técnicos que possam nortear os órgãos e entidades no processo de modelagem organizacional, facilitando o alinhamento entre estruturas organizacionais e estratégia governamental.

1. A ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL

A estrutura do Poder Executivo Estadual, estabelecida na Lei Complementar nº 612, de 28 de janeiro de 2019, é composta por 41 (quarenta e um) órgãos e entidades; englobando entes da Administração Direta e Indireta.

1.1 Administração Direta

Constituída pelas Secretarias de Estado e demais órgãos e instituições indicados por lei.

1.2 Administração Indireta

Composta por entidades dotadas de personalidade jurídica própria, são criadas ou têm sua criação autorizada por Lei, prestam serviço público ou de interesse público e classificam-se em:

a) Autarquias

Entidade autônoma, criada por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e atribuições específicas.

b) Fundações Públicas

Entidade criada por lei específica, com personalidade jurídica de acordo com a legislação própria, mantida pelo Poder Público, destinada a realizar atividades de interesse coletivo.

c) Empresas Públicas

Entidade de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei específica, com capital público, para realizar atividades de interesse da Administração.

d) Sociedades de Economia Mista

Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, instituída por lei específica, para realização de atividades econômicas ou serviços de interesse coletivo, outorgados pelo Estado, sob a forma de sociedade anônima, na qual o Estado figura como acionista majoritário.

As entidades da Administração Indireta são vinculadas as Secretarias de Estado em cuja a área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

A estrutura da administração indireta do Poder Executivo Estadual, bem como a vinculação das entidades que a compõem, estão previstas no Capítulo III da Lei Complementar nº 612/201.

2. COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES

As áreas de competência dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual delimitam os assuntos de responsabilidade de cada um e são estabelecidas por lei.

A organização e o funcionamento dos órgãos e entidades, a partir do detalhamento das respectivas competências estabelecidas em Lei, são dispostas por meio de decreto, quando não implicar o aumento de despesa nem a criação ou a extinção de cargos e órgãos públicos.

As competências estabelecidas em lei devem ser estritamente observadas nos decretos que regulamentam as estruturas organizacionais e os regimentos internos dos órgãos e entidades no âmbito do Executivo Estadual.



2.1 Áreas de Atuação

As atividades do Poder Executivo Estadual do Estado de Mato Grosso são tipificadas por meio das seguintes áreas de atuação:

I - Alta administração

- a) Nível Macro: composto pelo Governador, Vice-Governador e pelos Secretários de Estado;
- b) Nível Setorial: composto pelo Secretário, pelos Secretários adjuntos e pelos Presidentes e Diretores.

II - Área meio

Composta pelos órgãos, entidades e unidades administrativas encarregadas das atividades que oferecem suporte técnico, jurídico e administrativo aos usuários internos da organização.

III - Área finalística

Composta pelos órgãos, entidades e unidades administrativas encarregadas das atividades que realizam o negócio principal da organização, com vistas ao atendimento dos usuários externos.

2.2 Eixos Estruturantes

As áreas de atuação são fundamentadas em dois eixos principais e estruturantes: o eixo dos sistemas de trabalho e o eixo do sistema de liderança.

O Eixo dos Sistemas de Trabalho reflete a organização horizontal da estrutura organizacional, ou seja, o seu desdobramento por setores de atuação.

É o conjunto de elementos essenciais para o processo institucional, como a força de trabalho, requisitos técnicos das atividades, competências profissionais necessárias para a execução das atividades, tecnologias disponíveis, ambiente físico e social, e organização do trabalho.

Já o Eixo do Sistema de Liderança constitui a formação vertical de sua estrutura organizacional e integra os componentes da alta administração, da linha gerencial, da atuação instrumental e do assessoramento.

Pode ser definido como o conjunto estruturado das autoridades políticas e autoridades públicas do órgão ou entidade, responsáveis pela governança. Este eixo é a essência da modelagem institucional, uma vez que relaciona os níveis de autoridade e determina a estrutura hierárquica dos órgãos e entidades.

A estruturação dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, fundamentada nos eixos dos sistemas de trabalho e de liderança, estabelece uma organização funcional e uma hierarquia clara de autoridades. Ambos são essenciais para o funcionamento e a governança eficaz da máquina pública, além de darem suporte à tomada de decisões.

2.3 Níveis Hierárquicos

É o posicionamento das unidades dentro da estrutura organizacional dos órgãos e entidades, cada unidade tem uma disposição hierárquica própria, em relação a estrutura à qual se integra.

A estrutura organizacional básica dos órgãos e entidades da administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual é constituída pelos seguintes níveis:

I - Nível de Decisão Colegiada

Representada pelos Conselhos Superiores dos órgãos e entidades ou assemelhados e suas unidades de apoio.

II - Nível de Direção Superior

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

III - Nível de Assessoramento Superior

Representada pelas unidades de assessoria responsáveis pelos estudos, análises e aconselhamento técnico e político aos dirigentes em assuntos de interesse geral do órgão e entidade, situam- se fora da linha de autoridade.

IV - Nível Assessoramento Estratégico e Especializado

Representada pelas unidades responsáveis pelos estudos, análises e aconselhamento estratégico e altamente especializado aos dirigentes, podendo realizar intervenções de consultoria nas unidades setoriais ou desconcentradas.

V - Nível de Administração Sistêmica

Representada pelos órgãos e unidades administrativas responsáveis pelas áreas de gestão de pessoas, patrimônio, arquivo, tecnologia da informação, serviços gerais, planejamento e administração financeira e orçamentária, supervisionados, respectivamente, pelas Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão e de Fazenda.

As unidades setoriais dos sistemas, independentemente de sua subordinação administrativa, observam as normas técnicas dos respectivos órgãos centrais.

VI – Nível de Execução Programática

Representada pelos órgãos responsáveis pelas atividades finalísticas de cada órgão e entidade.

VII - Nível de Administração Regionalizada

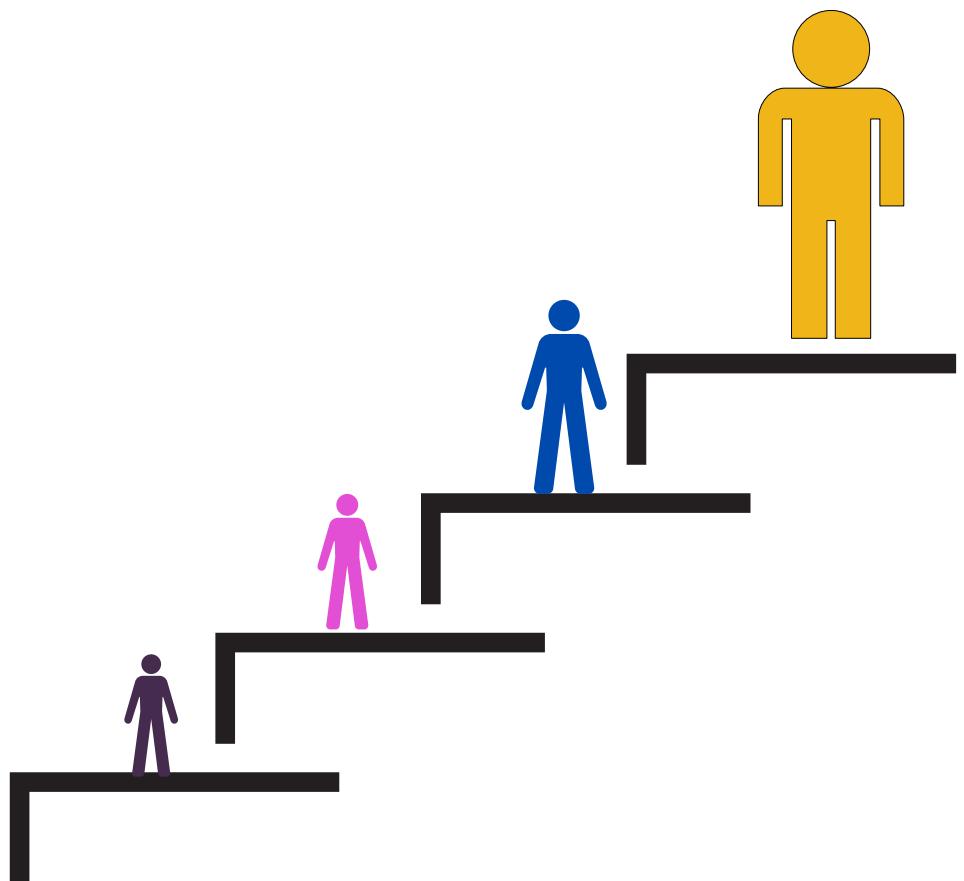
Representada pela execução de atividades-fim do órgão e entidade em determinados polos regionais a serem definidos por decreto.

VIII - Nível de Administração Desconcentrada

Representada por órgãos e unidades responsáveis pela execução de atividades-fim cujas características exijam organização e funcionamento peculiares, dotadas de relativa autonomia administrativa e financeira, com adequada flexibilidade de ação gerencial.

IX - Nível de Administração Descentralizada

Compreendendo as entidades autárquicas, fundacionais, sociedades de economia mista e empresas públicas, com organização fixada em lei e regulamentos próprios, vinculadas aos órgãos centrais.



3. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

Os termos “competência” e “atribuição” são frequentemente utilizados como sinônimos, mas possuem significados distintos no contexto organizacional.

A competência refere-se à capacidade legal de um órgão, entidade ou unidade administrativa para a entrega de produtos e/ou serviços. Diz respeito às áreas, temas ou atividades designadas a uma unidade administrativa específica.

Por outro lado, a atribuição é o dever estabelecido para um cargo ou função, que compete ao servidor efetivo ou comissionado. São os deveres, tarefas ou atividades específicas atribuídas a um cargo ou função, ou seja, ao indivíduo que o ocupa.

No processo de modelagem organizacional, é fundamental que os envolvidos compreendam a diferenciação desses conceitos.

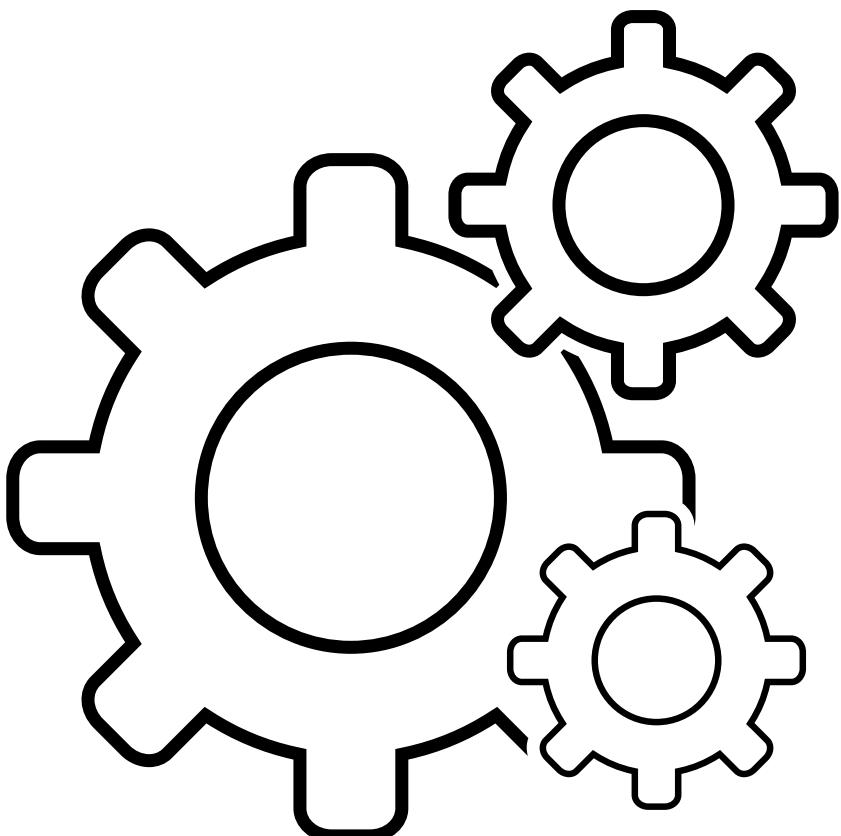


4. OS SISTEMAS

A Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006 estabelece que, no âmbito Poder Executivo Estadual estão agrupadas em uma única estrutura, denominada Administração Sistêmica, as atividades sistêmicas, de apoio e de serviços comuns a todos os órgãos e entidades.

São definidas como atividades Sistêmicas as atividades de pessoal, patrimônio, aquisições, orçamento, informática, desenvolvimento organizacional, administração financeira e contábil, convênios e instrumentos congêneres, almoxarifado, transporte, controle interno, além de outras atividades de apoio e serviços comuns a todos os órgãos e entidades da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de gestão centralizada.

Também colaboram com a definição dos Sistemas no âmbito do Executivo outras legislações como a Lei Complementar nº 612, de 28 de janeiro de 2019 e Lei Complementar nº 550, de 27 de novembro de 2014.



Todos os procedimentos organizacionais sistêmicos ficam sujeitos à orientação e supervisão técnica e à fiscalização específica do respectivo órgão central, divididos conforme classificação abaixo:

I - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão:

- a) Sistema de Planejamento;
- b) Sistema de Informações;
- c) Sistema de Tecnologia da Informação;
- d) Sistema de Gestão de Pessoas;
- e) Sistema de Patrimônio e Serviços;
- f) Sistema de Aquisições Governamentais;
- g) Sistema de Desenvolvimento Organizacional;
- h) Sistema de Gestão de Documentos;
- i) Sistema Central de Inovação em Práticas Públicas;
- j) Sistema de Transformação Digital.

II - Secretaria de Estado de Fazenda:

- a) Sistema Financeiro;
- b) Sistema Contábil;
- c) Sistema de Orçamento;
- d) Sistema de Convênio.

III - Controladoria Geral do Estado:

- a) Sistema de Controle Interno;
- b) Sistema de Correição;
- c) Sistema de Ouvidoria.

4.1. Sistema de Desenvolvimento Organizacional

As atividades de desenvolvimento organizacional dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual estão estruturadas sob a forma de sistema, conforme o inciso II, da Lei Complementar nº 264/2006.

O Sistema de Desenvolvimento Organizacional tem por finalidade normatizar, coordenar e supervisionar a operacionalização da gestão de Desenvolvimento Organizacional, relacionados a modelagem de estruturas organizacionais e a gestão por processos no âmbito do Poder Executivo Estadual.

4.2. Integrantes do Sistema de Desenvolvimento Organizacional Estadual:

I - como Órgão Central: A Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, por intermédio da Superintendência de Modernização Organizacional.

II - como Órgãos Setoriais: as unidades administrativas responsáveis pela implementação e operacionalização das atividades de Desenvolvimento Organizacional na Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

As unidades setoriais possuem subordinação administrativa e hierárquica ao titular do respectivo órgão ou entidade e vinculação técnica ao órgão central do Sistema de Desenvolvimento Organizacional.

É importante que o desenvolvimento organizacional seja orientado pela gestão estratégica, que compreende o processo sistemático de formulação e monitoramento da estratégia com o direcionamento das ações institucionais. Assim, a alocação dos recursos pode ser otimizada para o alcance de resultados.

5. CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

De acordo com o inciso V do art. 37 da Constituição Federal de 1988, as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento. No entanto, antes de definirmos o conceito de cargos em comissão e funções de confiança, é importante esclarecer o conceito do cargo público.

5.1 Cargo Público

É o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos.

Os detentores de cargos públicos têm vínculo estatutário com o Estado, regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos. A posse em cargo público dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

Os cargos públicos podem ser cargos efetivos ou cargos em comissão.

5.2 Cargos Efetivos

Os cargos efetivos são criados por lei e podem ser de carreira ou cargos isolados. Seu provimento depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

5.3 Cargos em Comissão

Os cargos em comissão são criados por lei para o exercício das atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Seu provimento dispensa concurso público - são vocacionados à ocupação em caráter transitório, por pessoas de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar *ad nutum*, isto é, livremente, e a qualquer momento.

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;”

Cabe mencionar que o art. 37 da Constituição, dispõe sobre os princípios fundamentais da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), bem como o que deverá ser observado pela administração na forma dos seus incisos e parágrafos.

5.4 Funções de Confiança

As funções de confiança, assim como os cargos em comissão, são criadas por lei para o exercício das atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Seu provimento também dispensa concurso público - são vocacionadas à ocupação em caráter transitório, por pessoas de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar *ad nutum*, isto é, livremente, e a qualquer momento.

A diferença das funções de confiança para os cargos em comissão é que as funções são exclusivas de servidores públicos de carreira, que ingressaram no setor público por meio de concurso público e ocupam cargo efetivo.

No âmbito estadual a gestão dos cargos comissionados e funções de confiança está prevista na Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, que trata da organização básica, das simbologias remuneratórias e tipologia dos cargos em comissão e funções de confiança.

As “funções de confiança” são, assim como “cargos em comissão” os termos exatos que constam no inciso V do art. 37 da Constituição, e os únicos termos em todo o art. 37 associados às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Embora haja o costume de se referir a funções de confiança de outras formas, como “função comissionada”, “função em comissão” e outras, fato é que o inciso V do art. 37 da Constituição Federal de 1988 se refere exclusivamente a “funções de confiança”.

5.5 Cargos em Comissão e Funções de Confiança de Direção e Chefia

Direção e chefia são duas das três atribuições que a Constituição de 1988, no inciso V do art. 37, determinou para os cargos em comissão e as funções de confiança, a outra atribuição é de assessoramento.

Os servidores investidos nos cargos de direção e chefia são responsáveis por estabelecer diretrizes e estratégias, desenvolver e coordenar a execução de programas e projetos e atividades de uma ou mais unidades.

Os cargos em comissão ou funções de confiança podem ser substituídos temporariamente, essa autorização está prevista no art. 21 da Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, independentemente da existência de cargos em comissão ou de funções de confiança subordinadas a eles.

5.6 Cargos em Comissão e Funções de Confiança de Assessoramento

A terceira atribuição prevista na Constituição de 1988, no inciso V do art. 37 é a atribuição de assessoramento.

A finalidade dos cargos ou funções de assessoramento é prover assistência ou assessoramento técnico especializado ao dirigente ao qual se reportam, apoiando-o na atribuição dele de chefiar ou dirigir.

Como destinam-se à assistência ou assessoramento de quem chefia ou dirige, os cargos e funções de assessoramento não possuem cargos em comissão ou funções de confiança a eles subordinados, assim nem todos os cargos em comissão ou funções de confiança necessitam de unidades administrativas.

6. A MODELAGEM ORGANIZACIONAL

A Modelagem Organizacional pode ser entendida como o processo que promove a coerência entre os objetivos ou os propósitos para os quais a organização existe, os padrões de divisão do trabalho e a coordenação entre as unidades e as pessoas que vão desempenhar as tarefas (GALBRAITH apud CAVALCANTI, 2004).

É o processo através do qual é possível definir a estrutura organizacional, o processo de modelagem desempenha um papel fundamental dentro das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

A modelagem organizacional é um passo importante dado pela organização para o melhor conhecimento do negócio, para discussão de mudanças, estruturação de regras e definição dos fatores e recursos envolvidos em cada atividade, seus principais ganhos são:

- I) definição de estrutura organizacional adequada ao alcance dos objetivos organizacionais e o cumprimento de sua missão institucional;
- II) propicia a integração entre o planejamento e a gestão organizacional;
- III) possibilita o alinhamento entre a estrutura organizacional e as estratégias governamentais;
- IV) fomenta o planejamento, a implementação e o monitoramento das políticas, projetos e ações da instituição.

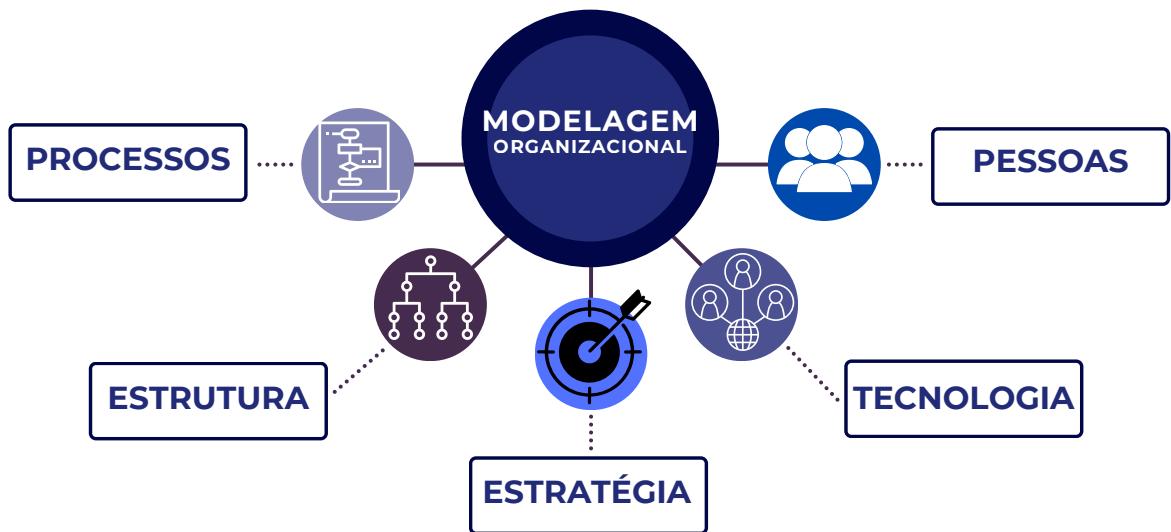
Cada organização possui missão, objetivos e processos próprios e devem atuar tanto para o alcance dos resultados pretendidos quanto para o fortalecimento dos seus objetivos organizacionais.

A arquitetura organizacional tem como foco principal orientar os resultados da organização, servindo de elo entre a estratégia e os processos que a implementam.

A arquitetura organizacional adequada é aquela que proporciona um alinhamento entre a estratégia e seus elementos essenciais: estrutura (arranjo hierárquico de unidades organizacionais), processos (conjuntos estruturados de ações que geram produtos/serviços entregues aos beneficiários), pessoas (quadros funcionais que atuam nos processos e suas competências) e tecnologia (conjunto de dados e informações necessárias ao processo decisório e os recursos informacionais de software e hardware necessários).

O delineamento da arquitetura organizacional é uma das ferramentas de gestão mais úteis ao fortalecimento da competitividade das organizações, na medida em que estruturas bem delineadas tendem a aumentar sua eficiência e efetividade.

ELEMENTOS DA MODELAGEM ORGANIZACIONAL



6.1 Etapas da Modelagem Organizacional

6.1.1 Diagnóstico

O diagnóstico é a primeira etapa para a modelagem de estruturas, o diagnóstico auxilia a análise de como os processos estão dispostos na estrutura da instituição e como esse arranjo institucional contribui para o alcance da missão e das entregas de produtos e serviços aos usuários.

Nessa etapa é analisado a relação da estrutura com os processos de trabalho, possibilitando avaliar o desenho organizacional e identificar quais são os gargalos que dificultam a realização da estratégia.

As principais atividades envolvidas nessa etapa são:

- I) Análise do Organograma e da Cadeia de Valor da instituição;
- II) Identificação dos gargalos da instituição;
- III) Especificação dos problemas e causas;
- IV) Comunicação e alinhamento das diretrizes para o desenho do novo modelo.

O Objetivo do diagnóstico é a compreensão do funcionamento da estrutura e processos da instituição, identificar as falhas e gargalhos relativos a modelagem organizacional e definição de direcionadores para definição da nova estrutura organizacional.

6.1.2 Desenho da Estrutura

As estruturas são dinâmicas e mudam em função de fatores internos e externos, não existe uma estrutura única e perfeita que seja indicada para todos os casos.

É importante avaliarmos constantemente a capacidade da estrutura organizacional e de seus componentes para a realização da estratégia organizacional. Essa avaliação pode ser realizada através dos indicadores de desempenho e da percepção dos usuários em relação aos serviços prestados.

Com essa avaliação, é possível identificarmos os pontos fortes e fracos da estrutura, identificar os processos críticos e melhorar sua capacidade de atuação.

A partir desse processo de reflexão, podemos identificar a necessidade de alteração no desenho da estrutura organizacional.

A modelagem ou remodelagem organizacional deve priorizar as atividades finalísticas do órgão ou entidade, focar no alto desempenho dos seus processos de trabalho para o aprimoramento dos serviços entregues aos cidadãos.

As alterações do desenho organizacional podem ocorrer de duas maneiras, através da ruptura ou ajuste do desenho atual.

A ruptura é o rompimento do modelo adotado e gera uma profunda mudança funcional na organização, enquanto o ajuste gera uma adequação, correção, pequena alteração na estrutura vigente, sem que haja um impacto significativo na organização.

No desenho das estruturas organizacionais é de extrema relevância a análise dos seguintes fatores:

- Foco nos resultados e processos

- Racionalização de recursos financeiros e materiais para garantir a eficiência e a eficácia das ações
- Nível de supervisão requerida para execução das competências;
- Agrupamento em função da homogeneidade para garantir a eficiência;
- Coerência de subordinação
- Segregação de funções
- Nível de informatização e integração de sistemas;
- Sobreposição de competências
- As diretrizes e legislações específicas dos Sistemas do Estado

Na etapa de desenho das estruturas organizacionais é necessário avaliar a complexidade dos processos envolvidos, a amplitude de controle, a transversalidade das ações, o risco de gestão envolvido, entre outros fatores.

Após definição da estrutura organizacional e aprovação da alta gestão passamos para a etapa da implantação e avaliação.

6.1.3 Implantação e Avaliação

A etapa de implantação é o momento em que todas as mudanças definidas são efetivamente implementadas.

A implantação de uma nova estrutura organizacional pode requerer alteração de processos organizacionais e trocas de chefias. É fundamental uma comunicação eficiente das mudanças para todos os atores envolvidos.

A comunicação eficiente tem o papel de esclarecer as partes interessadas sobre os objetivos e benefícios a serem alcançados com o novo desenho organizacional.

Algumas ações são necessárias para o sucesso da implantação da nova estrutura:

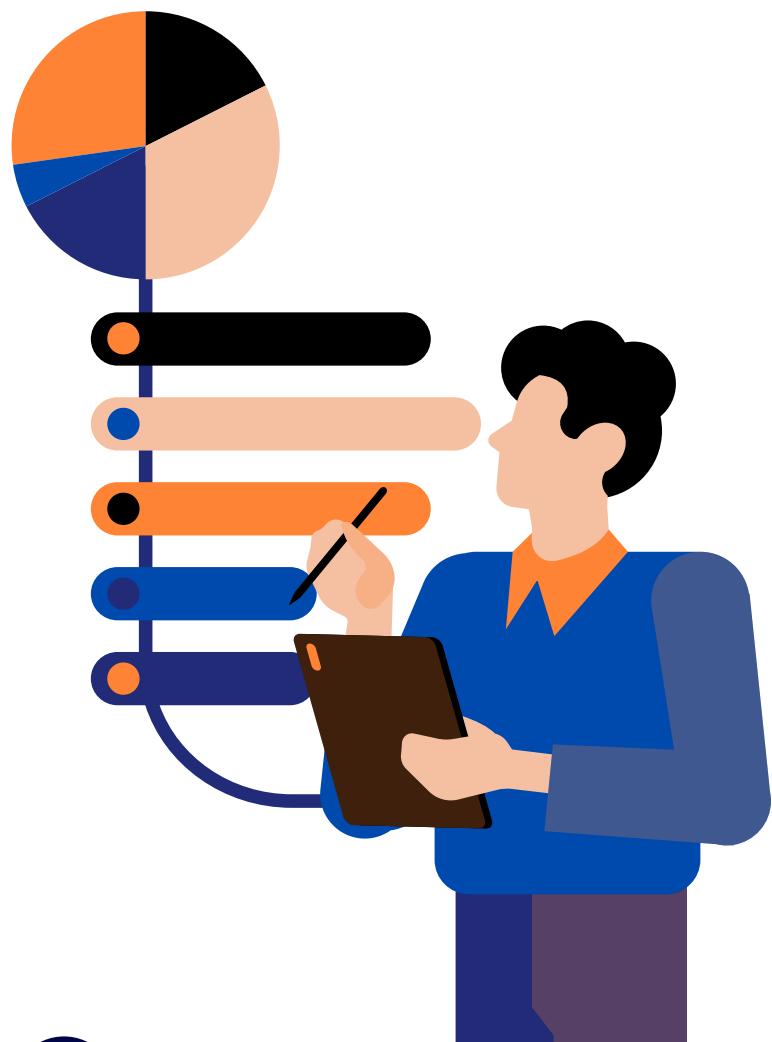
- Definição dos gestores e dimensionamento das equipes
- Elaboração e validação das competências das unidades administrativas
- Alocação e realocação dos processos na nova estrutura
- Realocação de pessoas conforme definição dos processos e estrutura definida
- Reorganização física das áreas

Para que a nova proposta organizacional seja implantada com sucesso, é necessário um planejamento consistente, para minimização de possíveis impactos negativos em sua efetivação, realizando ajustes quando as mudanças não gerarem os resultados esperados.

Após apresentação dos aspectos técnicos relacionados ao diagnóstico, desenho, implantação e avaliação da modelagem organizacional, é importante registrar a forte influência do contexto político na gestão das estruturas organizacionais no âmbito do Poder Executivo Estadual.

As dimensões políticas e técnicas precisam ter uma forte inter-relação, em que uma deve se valer da outra para obter os melhores resultados na implantação dos arranjos organizacionais.

Ou seja, é preciso apoio político para que se consiga implementar as mudanças que se avaliam relevantes a partir da análise técnica das equipes envolvidas, para que ocorra o processo contínuo de melhoria e profissionalização da administração pública.



7. REGIMENTO INTERNO

O Regimento Interno é um instrumento de gestão que regulamenta a estrutura organizacional interna de cada órgão ou entidade, tem como objetivo, regulamentar o funcionamento dos órgãos e entidades e visa o cumprimento de sua função pública regularmente instituída.

É neste documento que ocorre o detalhamento dos níveis hierárquicos, da missão, das competências das unidades administrativas e as atribuições dos titulares de Cargos em Comissão e Funções de Confiança.

O Regimento Interno acompanha a estrutura organizacional do órgão e entidade e vigora enquanto esta existir. Será sempre atualizado, quando ocorrer as seguintes situações:

- Criação, transformação e extinção de unidades administrativas
- Mudança de competências e atribuições
- Alteração de finalidade (missão)

A regulamentação dos procedimentos para elaboração, atualização e publicação de Regimento Interno no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, estão contidos no Decreto nº 1.684, de 10 de outubro de 2018.

Demais orientações e detalhamentos sobre o tema serão abordados no Guia para Elaboração de Regimento Interno.



NÍVEIS HIERARQUICOS



MISSÃO



COMPETÊNCIAS



ATRIBUIÇÕES

8. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS

Os remanejamentos e transformações de estrutura interna nos órgãos e entidades deverão ser regulamentados mediante decreto.

Os decretos que regulamentam as estruturas organizacionais serão compostos pelos seguintes itens:

I - Caracterização do órgão ou entidade:

- a) as competências institucionais previstas em sua lei de criação;
- b) as legislações vigentes que normatizam e estabelecem suas diretrizes.

II - Descrição da estrutura organizacional:

- a) a descrição dos níveis hierárquicos que compõem o órgão ou entidade;
- b) a nomenclatura das unidades administrativas que compõe o órgão ou entidade;
- c) as vinculações hierárquicas das unidades administrativas.

III - Distribuição dos cargos em comissão e funções de confiança:

- a) a forma de organização dos cargos em comissão e funções de confiança dispostos por nível hierárquico e unidade administrativa;
- b) o quantitativo total de cargos em comissão e funções de confiança por simbologia remuneratória.

O detalhamento das competências das unidades administrativas deve ser realizado no regimento interno do órgão ou entidade, salvo as exceções previstas em lei.

Regras a serem observadas para elaboração de decretos que regulamentam estruturas organizacionais:

- Toda unidade administrativa subordina-se hierarquicamente a apenas uma unidade organizacional;
- Toda unidade administrativa deverá ter um único titular;
- A denominação das unidades deve ser condizente com a denominação padrão estabelecida pelos órgãos centrais;
- As siglas devem ser definidas com base na estrutura vigente e indicar exclusivamente uma única unidade administrativa;
- A ordem com que as unidades apresentadas na estrutura básica deve ser a mesma para o quadro demonstrativo de cargos em comissão e funções de confiança;
- O critério de agrupamento das unidades administrativas, devem ser adequadas aos sistemas de trabalho, objetivando as atividades finalísticas do órgão ou entidade.

9. ENCAMINHAMENTO DE PROPOSTAS

As propostas de alteração de estrutura organizacional deverão ser solicitadas pelo dirigente máximo do órgão ou entidade e encaminhadas mediante processo administrativo no sistema SIGADOC, para a Unidade Central de Desenvolvimento Organizacional, representada pela Superintendência de Modernização Organizacional/SEPLAG, instruídas com os seguintes documentos:

- I - ofício de alteração de estrutura organizacional padrão;
- II - descrição das competências que serão executadas pelas unidades administrativas, quando criadas e/ou transformadas na estrutura organizacional;
- III - manifestação técnica do demandante, na forma do anexo I do Decreto nº 827, de 18 de fevereiro de 2021.

Para análise das propostas enviadas poderá ser solicitado documentação complementar, conforme necessidade da equipe técnica responsável.

As propostas de alteração de estrutura organizacional que diferem da padronização estabelecida para o nível de administração sistêmica deverão ser submetidas à análise e manifestação do respectivo órgão central a qual o macroprocesso esteja vinculado, nos termos da Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006.

As propostas que impliquem aumento de despesa, com a criação de cargos em comissão ou funções de confiança deverão ser autorizadas mediante lei, observados os requisitos elencados no Parágrafo único, art.17 da LC nº 266/2006:

“Parágrafo único. A criação de cargo em comissão e função de confiança deverá ser precedida da aprovação de demonstrativo do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos 02 (dois) exercícios subsequentes, aprovado pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social - CONDES, após anuênciada Câmara Fiscal.”

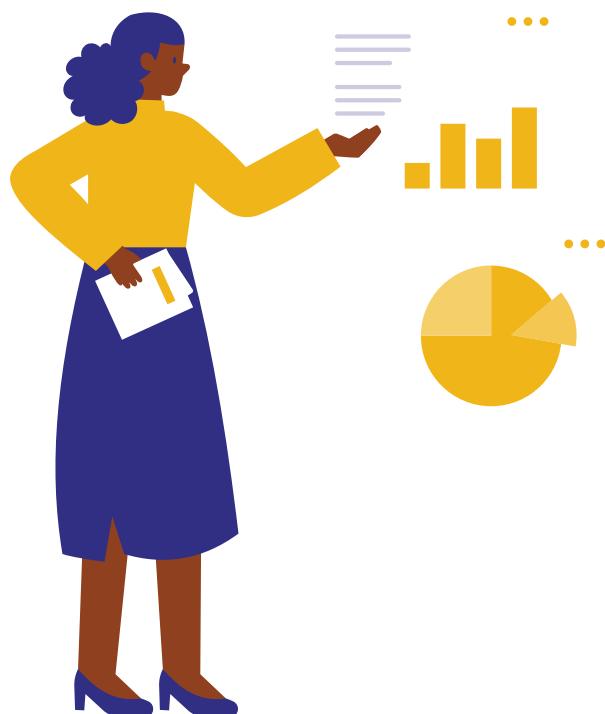
A insuficiência de informações encaminhadas à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG ocasionará à devolução da proposta ao órgão ou entidade de origem para adequação ou reformulação.

9.1 Análise das Propostas

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, por meio da Superintendência de Modernização Organizacional, unidade responsável pela política de modernização administrativa do Poder Executivo, analisará as propostas de alteração, considerando:

- I - O quantitativo e a adequada distribuição dos cargos em comissão e funções de confiança para atender a estrutura proposta pelos órgãos e entidades;
- II - O arranjo hierárquico das unidades organizacionais;
- III - Os produtos e serviços entregues pelas unidades organizacionais.

Após análise e aprovação final da proposta, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG encaminhará a minuta de decreto para órgão responsável pela publicação dos atos normativos de competência do Chefe do Poder Executivo Estadual.



ETAPAS PARA PUBLICAÇÃO DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

PASSO 01



PASSO 03



ORGÃO CENTRAL DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
Analizar e validar a estrutura proposta

PASSO 02



CASA CIVIL
Realizar a publicação do Decreto de Estrutura Organizacional.

10. RELAÇÃO DE ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL

Apresenta-se, a seguir, a relação dos órgãos existentes do Poder Executivo Estadual:

a) Secretarias de Estado

1. Casa Civil
2. Secretaria de Estado de Agricultura Familiar - SEAF
3. Secretaria de Estado de Assistência Social e Cidadania - SETASC
4. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECITECI
5. Secretaria de Estado de Cultura, Esporte e Lazer - SECEL
6. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDEC
7. Secretaria de Estado de Educação - SEDUC
8. Secretaria de Estado de Fazenda - SEFAZ
9. Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística - SINFRA
10. Secretaria de Estado de Meio Ambiente - SEMA
11. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG
12. Secretaria de Estado de Saúde - SES
13. Secretaria de Estado de Segurança Pública - SESP
14. Secretaria de Estado de Comunicação - SECOM
15. Escritório de Representação do Estado de Mato Grosso em Brasília-DF - ERMAT
16. Secretaria de Estado de Justiça

b) Órgão de Representação Judicial e Consultoria Jurídica do Estado:

1. Procuradoria Geral do Estado

c) Órgão de Auditoria e Controle Interno do Poder Executivo

1. Controladoria Geral do Estado

d) Órgãos Desconcentrados

1. Polícia Militar
2. Polícia Judiciária Civil
3. Corpo de Bombeiros Militar
4. Perícia Oficial e Identificação Técnica

e) Autarquias

1. Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado - MATO GROSSO SAÚDE
2. Instituto de Terras de Mato Grosso - INTERMAT
3. Instituto de Defesa Agropecuária de Mato Grosso - INDEA/MT
4. Junta Comercial do Estado de Mato Grosso - JUCEMAT
5. Instituto de Pesos e Medidas de Mato Grosso - IPEM/MT
6. Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN/MT
7. Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados - AGER

f) Fundações Públicas:

1. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso - FAPEMAT
2. Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
3. Fundação Nova Chance - FUNAC
4. Fundação Mato Grosso Previdência - MTPREV

c) Sociedades de Economia Mista:

1. MT Participações e Projetos S.A- MT-PAR
2. Companhia Mato-grossense de Mineração - METAMAT
3. Companhia Mato-grossense de Gás - MT Gás
4. Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso S.A - DESENVOLVE MT
5. Companhia de Saneamento do Estado de Mato Grosso - SANEMAT, em liquidação
6. Central de Abastecimento do Estado de Mato Grosso - CEASA/MT

d) Empresas Públicas:

1. Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação - MTI
2. Empresa Mato-grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural – EMPAER

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

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

CEARÁ, Secretaria de Planejamento e Gestāo. Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional, 2º edição, 2021.

GOVLAB. Curso de Modelagem e Estrutura Organizacional. Cuiabá, 2022.

MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais. São Paulo: Fundap, 2006.

MATO GROSSO, Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a organização e funcionamento da administração sistêmica no âmbito do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

MATO GROSSO, Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre diretrizes e normatizações relativas à gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.

MATO GROSSO, Lei Complementar nº 612, de 28 de janeiro de 2019. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Estadual dá outras providências.

MATO GROSSO, Lei Complementar nº 550, de 27 de novembro de 2014. Transforma a Auditoria Geral do Estado em Controladoria Geral do Estado, dá novas atribuições e outras providências.

MATO GROSSO, Decreto nº 1.200, de 16 de dezembro de 2021. Institui a Política de Inovação em Práticas Públicas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências.

MATO GROSSO, Decreto nº 324, de 31 de maio de 2023. Dispõe sobre as normas para elaboração e publicação dos Decretos que regulamentam as estruturas organizacionais dos órgãos e entidades no âmbito do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle de; CAZARINI, Edson Walmir; INAMASU, Ricardo Yassushi. Modelagem organizacional: captura dos requisitos organizacionais no desenvolvimento de sistemas de informação. Revista gestão e produção. São Carlos, 2004.