

Documento Norteador para modelagem dos órgãos da Administração Pública Municipal

2023

Sumário

Lista de quadros.....	1
Glossário	2
1. Apresentação	5
2. Planejamento e ferramentas para reestruturação	9
2.1. Etapas da reestruturação.....	9
2.2. Motivo da mudança.....	10
2.3. Formação de equipe.....	10
2.4. Identificação dos objetivos	11
2.5. Identificação das estratégias/plano de ação.....	11
2.6. Diagnóstico da situação atual.....	12
3. Processo de modelagem: compreendendo e elaborando estruturas ..	16
3.1. Padrões e diretrizes da PMSP	16
3.2. Elementos e orientações de modelagem	25
3.3. Adequação da estrutura	33
4. Elaboração do ato normativo	38
4.1. Definição do ato normativo	38
4.2 Elaboração do ato normativo por elementos	40
4.3. Anexo de cargos em comissão e funções de confiança	51
5. Montagem do processo administrativo	54
5.1 Processo administrativo para encaminhamento de projeto de lei	54
5.2 Processo administrativo para encaminhamento de minuta de decreto	56
6. Considerações finais e convite à avaliação.....	57
Anexos e modelos	58



SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

Secretária Municipal

Marcela Cristina Arruda Nunes

Secretária-Adjunta

Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

Chefe de Gabinete

Regina Maria Silverio

Coordenadora de Gestão de Desenvolvimento Institucional

Laura Garcia Vieira

Elaboração - 3ª edição (revisada)

Laura Garcia Vieira

Marina Conter Franco

Colaboração

Ana Cristina Vieira da Silva

Ana Caroline de Aguiar

Andressa Regina Vizin

Carolina Felix da Silva

Carolina Thalya da Silva Paulino

Elaine Cristina Morini Mello

Evellyn Hermelina Costa

Gilberto José Monteiro

José Augusto Souza e Silva Bianchini

Marina Bergstrom Paredes

Lizandra Aguiar Pinto de Oliveira

Lucas Tacara Xavier

Elaboração/colaboração - 2ª (2018) e 3ª edição (2023)

Érika Marques Barroso

Erick de Moura Sotero

Felipe Landim Ribeiro Mendes

Gabriella Beira Fernandes Costa e Silva

Grazielly Cassia Ribeiro

Gustavo Affonso Marinho

Helena de Souza Marcon

Martim Tassinari Aguiar

Nassor de Oliveira Ramos

Raisa Lima Oliveira

Vanessa Silva Carvalho

Lista de figuras

Figura 1 - Organograma da Prefeitura Municipal de São Paulo

Figura 2 - Diagrama de Análise SWOT/FOFA

Figura 3 - Diagrama de Análise das Atribuições

Figura 4 - Estrutura organizacional em quatro níveis

Figura 5 - Estruturas Organizacionais e respectivos símbolos de cargos em comissão de chefia

Figura 6 - Unidades e respectivos símbolos e denominações de cargos de chefia na PMSP

Figura 7 - Equipamentos públicos e respectivos símbolos e denominações de cargos de chefia na PMSP

Figura 8 - Denominações de cargos de assessoria na PMSP

Figura 9 - Denominações de Funções de Confiança restritas a Procurador na PMSP

Figura 10 - Modelo de Mintzberg

Figura 11 - Exemplos de modulação de cargos em comissão

Figura 12 - Dinâmica de criação, transferência e extinção de cargos em comissão na PMSP

Figura 13 - Planilha de destinação das atuais estruturas (DE-PARA)

Figura 14 - Exemplo de anexo de cargos em comissão

Lista de quadros

Quadro 1 - Etapas e matriz de responsabilidades na reestruturação

Quadro 2 - Definições das unidades organizacionais da PMSP

Quadro 3 - Definições dos equipamentos públicos na PMSP

Quadro 4 - Quadro resumo dos principais atributos das unidades organizacionais

Quadro 5 - Quantidade de CDA-unitário por símbolo dos cargos em comissão

Quadro 6 - Resumo dos tipos de legislação utilizada para a formalização de criação/reestruturação de unidades/órgãos da Administração Pública Municipal

Quadro 7 - Atribuições comuns a todos os órgãos

Glossário

Área-fim

Realiza processos de trabalho destinados ao público-alvo da organização, visando a alcançar seu objetivo primordial/formal.

Área-meio

Realiza processos de trabalho destinados ao apoio à área-fim, oferecendo suporte administrativo e técnico.

Atos normativos para estrutura organizacional

Leis e decretos são os atos normativos para a formalização de estrutura organizacional, capazes de criar unidades que constarão de fato no organograma da Pasta, e poderão ser dotadas de cargo em comissão de chefia para sua liderança.

Para a organização interna (formas de organização que não demandam formalização ou cargo de chefia, seja por serem temporárias, ad hoc, etc.), recomendam-se os seguintes atos administrativos de conteúdo normativo:

- Instruções normativas;
- Portarias;
- Ordens internas;
- Resoluções.

Atribuições

Conjunto de responsabilidades, estabelecidas em lei ou decreto, que cabe a determinada unidade cumprir, dentro do seu escopo de atuação. Derivam da finalidade do órgão e a ela são intimamente ligadas.

Cargos de provimento em comissão

Preenchidos por ocupante de confiança da autoridade nomeante, seja servidor

efetivo ou não; dirigem-se apenas a atividades de chefia, direção e assessoramento na hierarquia administrativa dos órgãos, com vistas à concepção de programas de governo¹. Não podem ser destinados a atividades de natureza técnica ou burocrática, reservadas aos servidores efetivos. A Prefeitura passou a contar com cargos em comissão de símbolo CDA a partir da implementação das leis [17.708, de 3 de novembro de 2021](#) e [17.720, de 2 de dezembro de 2021](#).

CDA-unitário

Valor de remuneração mensal correspondente ao cargo de provimento em comissão de símbolo CDA-1. É o valor de referência para a análise e para a aprovação de estruturas organizacionais e de acompanhamento do gasto com remuneração de cargos de provimento em comissão.

Competências

Funções relativas a determinado cargo, definidas em dispositivo legal, que determinam a quais obrigações e restrições o ocupante deve se ater no exercício do cargo em comissão. Importante lembrar que cargos em comissão devem, **obrigatoriamente**, ter competências de direção, chefia e assessoramento. Na PMSP, as competências dos cargos de provimento em comissão são as dadas na [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), e podem ser detalhadas em decreto, nos

termos do Parágrafo Único do Art. 3º da mesma Lei.

Crítérios de ocupação

A ocupação dos cargos de símbolo CDA é restrita pelos critérios estabelecidos no Art. 4º do [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022](#). Para além destes critérios, cada pasta pode detalhar critérios próprios, de acordo com suas especificidades, nos decretos de (re)organização de sua estrutura ou (re)distribuição de cargos em comissão.

Entidades

Estruturas com personalidade jurídica própria que compõem a Administração Indireta (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista), vinculadas a órgãos da Administração Direta Municipal.

Estrutura organizacional

Arranjo hierárquico e relacional de unidades organizacionais. Ordena os relacionamentos entre os membros da organização, incluindo os de autoridade e subordinação, como representados no organograma.

Funções de confiança

Destinadas às mesmas funções de chefia, direção e assessoramento que os cargos em comissão, porém só podem ser preenchidas por servidores de carreiras específicas. Permitem que o ocupante acumule as competências da função de confiança e da carreira a que pertence. Atualmente, a Prefeitura conta com funções de confiança de símbolo FDA, nos termos da [Lei 17.720, de 2 de dezembro de 2021](#).

Modelagem organizacional

¹ Definição extraída de parecer da PGR, citada a [Repercussão Geral no Recurso Extraordinário 1.041.210 São Paulo](#).

É o processo que promove a coerência, de maneira sistêmica, entre:

- *Objetivos* ou propósitos da organização;
- *Padrões* de divisão e processos de trabalho;
- *Unidades* em que as pessoas que vão desempenhar as tarefas.

Especificamente para a Administração Pública, deve-se acrescentar:

- Prestação de serviços aos cidadãos;
- Limites estabelecidos pelos marcos legais;
- Compromisso da agenda estratégica do governo.

Modulação

A modulação é um termo utilizado na Prefeitura de São Paulo para referir-se à possibilidade, introduzida pela [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), de alterar mediante decreto os quantitativos e a distribuição dos CDA, desde que os cargos estejam vagos e que a medida não acarrete aumento de despesa em CDA-unitário. Ou seja, será possível alterar, dentro do limite total de CDA-unitário em cada Pasta, a quantidade de cargos e sua distribuição na estrutura da Secretaria.

Natureza do cargo

A natureza do cargo em comissão refere-se às competências do cargo, que podem ser de assessoramento ou chefia e direção, conforme artigo 37 da Constituição Federal de 1988. As competências de assessoramento e chefia estão descritas no Anexo II, da [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#).

Níveis hierárquicos

Posicionamento das unidades dentro da estrutura organizacional. Cada unidade

tem uma disposição hierárquica própria, em relação ao conjunto da estrutura à qual se integra. Quanto mais próxima da chefia do órgão ou da entidade, maior é o nível hierárquico da unidade.

Níveis organizacionais

Os níveis organizacionais correspondem ao agrupamento de áreas categorizadas em razão do seu comprometimento e responsabilidade com as finalidades da organização. São três os níveis organizacionais:

- **Nível estratégico:** nível organizacional responsável pela proposição e condução dos objetivos e estratégias do órgão/entidade.
- **Nível tático:** nível organizacional responsável pelo detalhamento dos objetivos e estratégias do órgão/entidade em planos e programas de trabalho.
- **Nível operacional:** nível organizacional responsável pela execução de tarefas definidas pelo nível estratégico e detalhadas pelo nível tático.

Organograma

Representação gráfica da relação entre as unidades do órgão, da forma de agrupamento e da amplitude de controle.

Órgãos

Estruturas de Direção Superior da Administração Direta Municipal (Secretarias, Subprefeituras, Procuradoria Geral do Município e Controladoria Geral do Município).

Percentual mínimo de ocupação por servidores

O provimento dos cargos em comissão deve observar as

instruções da Secretaria Municipal de Gestão para evitar que a ocupação dos cargos em comissão por servidores efetivos na PMSP fique abaixo dos níveis previstos na [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), de acordo com o [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022](#).

Processos de trabalho

Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, meio e fim claramente identificados com determinado objetivo.

Quadro de Cargos em

Comissão dos Órgãos da Administração Pública Municipal Direta (QC)

Criado pela [Lei 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), é composto de cargos de provimento em comissão destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento no âmbito da Administração Pública Municipal Direta, de símbolo CDA-1 a CDA-6.

Quadro Específico de Cargos de Provimento em Comissão (QE)

Instituído pelo [Decreto nº 45.751, de 4 de março de 2005](#), é um espaço para a alocação de cargos vagos não utilizados, que ficam com provimento e nomeação vedados enquanto permanecerem no QE. Uma vez que um cargo é transferido para o QE, ele deixa de integrar o órgão que o transferiu e passa a ficar disponível para suprir a demanda de cargos em comissão na Prefeitura (para criação de novas estruturas ou para dar robustez às já existentes que assumem novas atribuições), sem provocar aumento de despesa de pessoal. Ainda assim, para

receber um cargo do QE, o órgão deve ter disponibilidade orçamentária para a incorporação.

Quadro de Funções de Confiança dos Órgãos da Administração Pública Municipal Direta (QF)

Criado pela [Lei 17.720, de 2 de dezembro de 2021](#), é composto pelas funções de confiança destinadas às atribuições de direção, chefia e assessoramento no âmbito da

Administração Pública Municipal Direta, de símbolo FDA-1 a FDA-12.

Servidor

Servidor efetivo ou admitido, sejam ativos ou inativos, da Administração Pública do Município de São Paulo ou oriundos de órgão ou entidade da Administração Pública Direta ou Indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, Legislativo,

Judiciário e Tribunal de Contas, nos termos da [Lei 17.708, de 3 de novembro de 2021](#) e para efeitos desta mesma Lei.

Unidades

Estruturas formais que compõem os órgãos da Administração Pública Municipal, também referidas como unidades administrativas ou organizacionais.

Documento Norteador para Modelagem dos órgãos da Administração Pública Municipal

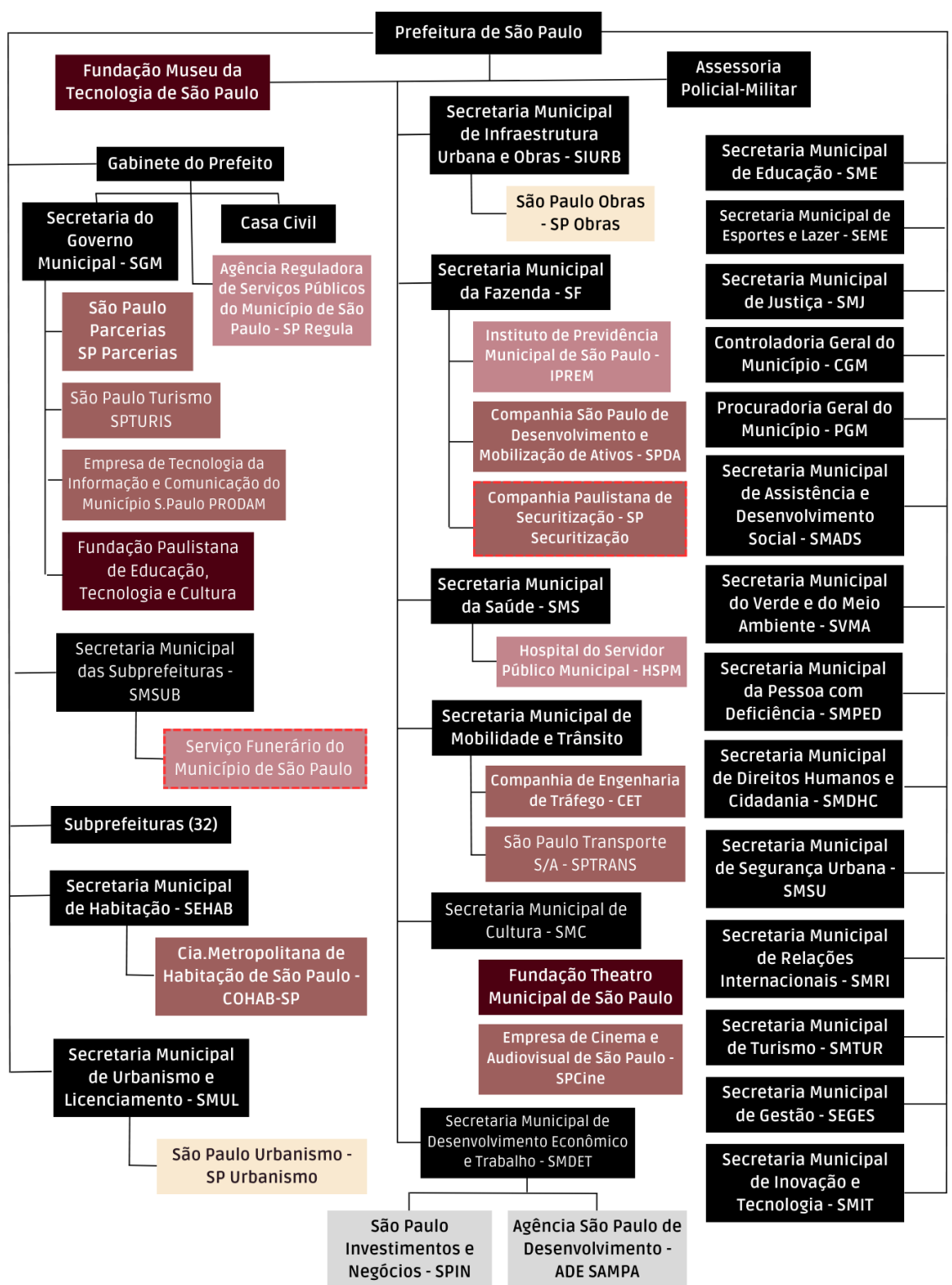
1. Apresentação

A oferta de variados serviços públicos representa um grande desafio para uma metrópole com as dimensões de São Paulo. A [Lei Orgânica do Município - LOM](#) determina uma série de competências e objetivos, exigindo da Prefeitura do Município de São Paulo - PMSP uma estrutura dinâmica e de grande capacidade. Para superar esse desafio, o desenho de suas estruturas organizacionais deve possibilitar e potencializar a governabilidade e o desempenho de gestores e servidores.

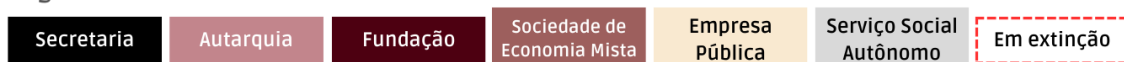
A Administração Pública Municipal, conforme artigo 80 da [LOM](#), constitui-se na Administração Direta, atualmente composta por 58 órgãos - Gabinete do Prefeito, com Casa Civil e Secretaria de Governo Municipal, 22 Secretarias, Controladoria Geral do Município, Procuradoria Geral do Município, e 32 Subprefeituras - e pela Administração Indireta, com 18 entidades² - 4 autarquias, 9 sociedades de economia mista, 2 empresas públicas e 3 fundações públicas. Conta ainda com 2 serviços sociais autônomos - conforme organograma abaixo.

² Destas, duas estão em processo de extinção em decorrência da [Lei 17.433, de 29 de julho de 2020](#): Companhia Paulistana de Securitização - SP Securitização e Serviço Funerário do Município de São Paulo.

Figura 1 - Organograma da Prefeitura Municipal de São Paulo



Legenda:



Fonte: elaboração própria.

Em uma organização da grandeza da Prefeitura de São Paulo, com as demandas complexas da cidade e dos cidadãos, o avanço da tecnologia da informação e a

necessidade de transparência, é importante que os atos normativos que estruturam os órgãos da Prefeitura sejam atuais e reflitam o funcionamento dos órgãos.

No âmbito da Prefeitura, a Secretaria Municipal de Gestão - SEGES é responsável por traçar diretrizes específicas a serem observadas pelos órgãos em suas propostas de modelagem institucional, pela coordenação do alinhamento técnico da modelagem, além de pesquisa e formulação de propostas de estruturação dos órgãos municipais. Sendo assim, propostas que pretendam alterar estruturas organizacionais, que impliquem ou não em aumento de despesas, necessitam da aprovação da SEGES. Cabe ainda à Secretaria adequá-las de modo a “a) reduzir os custos dos serviços prestados pela Administração Municipal; b) obter a contínua melhoria da qualidade dos serviços públicos municipais; c) dinamizar os processos de trabalho; d) implantar estruturas ágeis, flexíveis, eficientes e eficazes; e) aumentar a eficiência na gestão pública”³.

Para atender a essa finalidade, a Secretaria Municipal de Gestão - SEGES possui em sua estrutura a Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI, que tem por atribuições⁴ propor diretrizes e políticas de desenvolvimento institucional, definindo padrões de procedimento, parâmetros técnicos e metodologia de trabalho para processos de modelagem. A partir destes, propõe alternativas organizacionais que aperfeiçoem a ação pública e eliminem superposição, conflito e fragmentação de atribuições. Ainda, a COGEDI conta com atribuição de gerir os cargos de provimento em comissão, destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento no âmbito da Administração Pública Municipal Direta.

Os projetos de estruturação e reestruturação conduzidos pela COGEDI, bem como os pareceres elaborados pela área, têm como base conhecimento teórico, essencialmente sistematizado, que se soma ao conhecimento técnico acumulado ao longo dos anos pela unidade. Parte dos padrões pode ser encontrada em marcos teóricos e legislações vigentes; outra parte advém de parâmetros técnicos e procedimentos adotados pela SEGES, elaborados a partir da experiência no desenvolvimento organizacional de órgãos da PMSP. A atuação da área tem foco no desenho organizacional e se dá em apoio aos órgãos nos processos de (re)desenho de suas estruturas, que se dividem em **diagnóstico, elaboração de proposta, redação de ato normativo e implementação e avaliação**, etapas nas quais a COGEDI pode participar oferecendo apoio técnico.

O objetivo do presente Documento Norteador - DN é disseminar tais conhecimentos, fornecendo subsídios e instrumentos de consulta e orientação para gestores da PMSP. Busca estabelecer diretrizes e padrões, a fim de facilitar o diálogo horizontal com os órgãos, tornando mais ágeis os projetos de (re)estruturação. Além disso, esta edição também tem por objetivo apresentar diretrizes e disposições de arranjos organizacionais sugeridos a partir da aprovação das Leis Municipais nº 17.708, de 3 de novembro de 2021, e 17.720, de 2 de dezembro de 2021, que alteram o quadro e a gestão dos cargos em comissão na Prefeitura de São Paulo.

³ Artigo 3º inciso III do Decreto nº 62.208 de 28 de fevereiro de 2023.

⁴ Artigo 48 do Decreto nº 62.208 de 28 de fevereiro de 2023.

2. Planejamento e ferramentas para reestruturação

2.1. Etapas da reestruturação

A reestruturação organizacional é composta de algumas etapas que envolvem, especialmente, os seguintes atores:

- A cúpula do órgão;
- Uma equipe, definida pela pasta, encarregada de conduzir a reestruturação;
- A SEGES/COGEDI, na qualidade de orientadora da reestruturação, disseminadora das diretrizes de estrutura da PMSP, e encarregada da análise de viabilidade técnica do projeto de estrutura.

Além disso, SEGES/COGEDI pode apoiar a equipe encarregada da reestruturação na obtenção de subsídios sobre a estrutura e os cargos em comissão do órgão, com a realização de estudos e a busca de referências sobre práticas de sucesso que possam se aplicar à resolução de problemas identificados na estrutura organizacional. O quadro abaixo ilustra essas etapas e os encarregados de cada ponto da reestruturação:

Quadro 1 - Etapas e matriz de responsabilidades na reestruturação

ETAPA	RESPONSÁVEL(S)
1. DIAGNÓSTICO	
1.1. Identificação da necessidade e dos motivos para a reestruturação	Titulares de pasta e/ou unidades
1.2. Leitura do DN	Responsáveis pela condução da reestruturação indicados pelo titular da pasta ou da unidade
1.3. Formação de equipe	Titulares de pasta e/ou das unidades e/ou responsáveis pela condução da reestruturação indicados pelo titular da pasta ou unidade
1.4. Informe e abertura de diálogo com SEGES/COGEDI e definição de pontos focais de contato com a área	Equipe de reestruturação
1.5. Identificação de objetivos	Equipe de reestruturação
1.6. Elaboração de estratégia e plano de ação	Equipe de reestruturação
1.7. Comunicação da estratégia à cúpula do órgão e às unidades envolvidas na reestruturação	Equipe de reestruturação
1.8. Aplicação das ferramentas de diagnóstico junto às unidades envolvidas na reestruturação	Equipe de reestruturação com apoio COGEDI
1.9. Apresentação e validação do diagnóstico junto à cúpula do órgão	Equipe de reestruturação
2. ELABORAÇÃO DO PROJETO DE NOVA ESTRUTURA	
2.1. Compatibilizar o projeto com as diretrizes da PMSP	Equipe de reestruturação com apoio COGEDI
2.2. Modelagem da estrutura	Equipe de reestruturação com apoio COGEDI
2.3. Adequação da distribuição de cargos em comissão à estrutura	Equipe de reestruturação com apoio COGEDI

2.4. Validação do projeto de estrutura junto às unidades envolvidas na reestruturação e à cúpula	Equipe de reestruturação
3. ELABORAÇÃO DO ATO NORMATIVO	
3.1. Elaboração de minuta de ato normativo e anexo de cargos de provimento em comissão	Equipe de reestruturação com apoio COGEDI
3.2. Análise técnica da minuta de decreto e do anexo de cargos	COGEDI
3.3. Validação do ato normativo junto à cúpula do órgão	Equipe de reestruturação
4. INSTRUÇÃO PROCESSUAL/MONTAGEM DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	
4.1. Orientação sobre a abertura do processo em sistema eletrônico	COGEDI
4.2. Leitura dos Decretos nº 54.851/2014, 58.485/2018 e 61.242/2022	Equipe de reestruturação
4.3. Abertura e envio do processo de acordo com os trâmites para validação e publicação	Equipe de reestruturação
5. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO	
5.1. Garantir comunicação interna da reestruturação e aderência à nova modelagem organizacional	Equipe de reestruturação; titulares da pasta e/ou unidades
5.2. Feedback e/ou pedidos de apoio à COGEDI	Equipe de reestruturação; titulares da pasta e/ou unidades

Fonte: elaboração própria.

2.2. Motivo da mudança

A mudança organizacional pode ser motivada por diversos fatores, agrupados em três tipos:

Obrigação ou exigência - decorre de alterações às quais o órgão precisa obrigatoriamente se adequar: adoção de novos padrões; alteração de regras e legislação; cisões, fusões e incorporações de órgãos ou unidades.

Percepção interna - condicionada por questões que afetam internamente o órgão: sobreposição de atribuições entre suas unidades; recomendações de auditorias; revisão de processos de trabalho que descortinam possibilidades de racionalização de estruturas; implantação de sistemas informacionais que tornam atribuições obsoletas.

Percepção externa - resulta de razões externas ao órgão: demandas oriundas da sociedade civil organizada e cujo atendimento torna necessária a reestruturação; eventos contingenciais que exigem novas configurações internas para adequação de atendimento ou prestação de serviços.

2.3. Formação de equipe

Em primeiro lugar, é essencial a formação da equipe encarregada do processo de modelagem e de seu planejamento. A definição dos membros da equipe deve acontecer logo no início.

Os participantes devem responder ao gabinete do órgão e são responsáveis por:

- ✓ Planejar, implementar e avaliar todas as etapas do processo;

- ✓ Comunicar o processo de modelagem dentro do órgão - a equipe será a interlocutora entre a cúpula e o restante da pasta, devendo manter a clareza e a transparência na comunicação das alterações a serem implementadas na reestruturação;
- ✓ Fazer a interlocução com SEGES/COGEDI, que apoiará o processo e ficará à disposição para sanar dúvidas, para fornecer orientações e para auxiliar na elaboração da proposta.

A equipe deve contar com integrantes comprometidos e engajados com a mudança organizacional, que possam se dedicar ao processo, garantindo fluidez e continuidade.

É importante também que a equipe seja composta por pessoas com bom relacionamento interpessoal e que detenham visão global do órgão e do seu respectivo planejamento estratégico, a fim de adequar a modelagem organizacional à missão e aos valores da organização. Recomenda-se, ao menos, a participação de um representante da cúpula do órgão e um da área de recursos humanos na equipe.

2.4. Identificação dos objetivos

Esta etapa do planejamento, em conjunto com a próxima (identificação das estratégias) é fundamental, pois guia o restante do processo. Os objetivos são o “alvo ou a situação que se pretende alcançar com a modelagem”⁵, ou seja, o norte da reestruturação.

A equipe formada nos termos da seção anterior irá atuar em busca dos objetivos, por isso, eles precisam ser definidos detalhada e claramente.

Para facilitar a identificação dos objetivos, podem-se elencar os pontos fracos da organização e as situações que precisam ser aprimoradas, traçando em seguida suas possíveis causas e soluções, conforme esquema abaixo.

Pontos fracos -> Causas -> Soluções: objetivos da modelagem

2.5. Identificação das estratégias/plano de ação

As estratégias são os meios pelos quais o órgão irá atingir os objetivos definidos. Precisam ser detalhadas de forma clara e prática, devendo ser disseminadas e conhecidas pela equipe responsável pelo processo de modelagem. No entanto, não podem ser totalmente rígidas, uma vez que precisam se adaptar a mudanças.

Para a sua efetivação, as estratégias desdobram-se em atividades, para as quais é necessário prever:

- ✓ Prazo de início e término (cronograma);
- ✓ Responsáveis;
- ✓ Recursos humanos e, caso necessário, financeiros e materiais;
- ✓ Resultados esperados.

Após formular as estratégias, a equipe deve ter um plano de ação contendo:

- ✓ Objetivos e estratégias;

⁵ Trecho extraído do [“Guia de Modelagem Organizacional” \(Minas Gerais, 2009\)](#).

- ✓ Atividades a serem executadas de acordo com objetivos e estratégias, dispostas em um cronograma e com indicação dos responsáveis;
- ✓ Metas⁶ estabelecidas para o plano de ação como um todo;
- ✓ Prioridade das atividades a serem desenvolvidas;
- ✓ Validação da cúpula do órgão.

O Quadro 1 deste DN pode ser utilizado como referência para a elaboração do plano de ação. A seguir, damos alguns parâmetros para a consolidação da primeira etapa: o diagnóstico.

2.6. Diagnóstico da situação atual

2.6.1. Subsídios do diagnóstico

No planejamento do processo de modelagem, a equipe responsável deve prever a fase de diagnóstico, na qual irá buscar e compilar ferramentas úteis e necessárias para a análise da situação atual. A seguir, são apresentadas as principais ferramentas para a obtenção da visão global do órgão.

- ✓ Levantamento de dados internos

Consiste em resgatar e pesquisar documentos elaborados no próprio órgão - é comum que já existam propostas antigas de reestruturação que não saíram do papel - ou documentos resultantes de consultorias externas que abordem o funcionamento do órgão.

- ✓ Legislação

Levantamento dos atos normativos municipais vigentes, inclusive suas alterações, que dizem respeito à estrutura formal e às atribuições do órgão. Esses, por sua vez, nem sempre correspondem ao atual funcionamento. A partir desse levantamento, deve-se confrontar a estrutura formal/legal com a forma de funcionamento material/real, identificando as unidades e as atribuições que necessitam ser formalizadas e/ou extintas.

- ✓ Questionários

O questionário permite o levantamento de informações detalhadas sobre as atribuições das unidades e pode ser aplicado a um grande número de pessoas. As perguntas devem ser claras, objetivas, neutras e de fácil compreensão, podendo ser discursivas (abertas) ou de múltipla escolha (fechadas). Permite identificar quais atribuições cada unidade exerce de fato, qual não exerce e consta na legislação ou qual exerce e não consta na legislação, por exemplo. Isso ajuda a buscar o ajuste do ato normativo de estruturação à realidade do órgão.

O custo reduzido, a relativa facilidade de aplicação via meios digitais e a capacidade de envolver grande número de pessoas são vantagens do questionário. Além disso, a possibilidade de anonimato permite respostas mais condizentes com a realidade, uma vez que quem responde ao questionário se sente mais à vontade para expor suas impressões.

⁶ Para os fins deste documento norteador, podemos entender “meta” como consta na [Resolução nº 1823/2020 do MPPR](#): “comprometimento parcial e progressivo em relação a determinado indicador” (Art. 3º, inciso XII), onde o indicador é compreendido como “unidade de mensuração dos resultados obtidos e dos esforços institucionais para o alcance dos objetivos estratégicos” (Art. 3º, inciso XI). Num exemplo prático: uma meta para o plano de ação pode ser “mapear modelos organizacionais de quatro órgãos municipais de Saúde”; seu indicador seria “quantidade de órgãos municipais de Saúde mapeados”.

✓ Entrevistas

A entrevista é uma ferramenta utilizada para um grupo reduzido e que possibilita flexibilidade e dinamismo. A escolha dos entrevistados deve levar em conta o nível hierárquico, o grau de envolvimento destes com o problema e a sua disponibilidade. Por conter respostas detalhadas e, em alguns casos, mais longas, a entrevista requer tempo para consolidação das respostas.

✓ *Benchmarking*

A metodologia de *benchmarking* diz respeito a pesquisas em órgãos reconhecidos como casos de sucesso e tem como intuito realizar comparações e identificar caminhos para a melhoria da organização. O estudo comparativo é útil para a troca de experiências e para a apresentação de possibilidades de ação.

✓ Análise SWOT/FOFA

A análise SWOT, também referenciada por FOFA, na sigla em português, consiste no reconhecimento das forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Figura 2 - Diagrama de Análise SWOT/FOFA



Fonte: elaboração própria.

A partir da elaboração da análise SWOT, espera-se que o órgão obtenha clareza das fraquezas e das ameaças que são passíveis de mitigação com a reestruturação, além das forças que devem ser mantidas na estrutura e nas oportunidades que podem ser aproveitadas no processo. Ao mesmo tempo, é preciso cuidado ao diferenciar, dentre os fatores levantados na análise SWOT, itens conjunturais e estruturais, e dentre os conjunturais, quais têm relevância suficiente para justificar necessidade de ajuste na estrutura (ex.: plano de metas).

✓ Reuniões

Envolvem atores-chave ou representantes do órgão para discussão e para tomada de decisão acerca do processo de modelagem organizacional. Podem acontecer de maneira recorrente ou esporádica, preferencialmente com a presença da equipe técnica de SEGES/COGEDI quando houver necessidade de discutir definições sobre o desenho organizacional, considerando que o desenho definido passará pela avaliação técnica daquela unidade.

A vantagem é o envolvimento e a validação de ideias, alinhando o processo de modelagem, o que favorece implementação com menores níveis de ruídos. A desvantagem

é que, se não for bem conduzida, a reunião pode ter seu foco desviado, além de requerer disponibilidade de tempo de todos os envolvidos.

2.6.2. Diagnóstico: quatro perguntas

Os subsídios acumulados na condução dos processos descritos acima, permitirão o diagnóstico da situação atual do órgão, alocando as necessidades levantadas no diagrama de quatro perguntas. Trata-se da etapa analítica, em que se consolida o diagnóstico da situação atual do órgão.

Para realizar essa análise por meio de metodologia simples, propõe-se o exercício de responder com base nos subsídios levantados a quatro perguntas básicas sobre as atribuições e sobre o funcionamento do órgão, descritas a seguir. As respostas permitirão conhecer com profundidade o objeto da modelagem, para além das atribuições prescritas nos diplomas legais. Este diagnóstico pode ser aplicado ao órgão como um todo e também a unidades particulares (a uma coordenadoria, a uma divisão ou a outros tipos de unidades internas ao órgão), e consiste em responder as perguntas abaixo, dispondo as respostas em quadrantes conforme a figura 3.

✓ O que faz hoje?

Essa pergunta busca dispor quais atividades o órgão/unidade desempenha atualmente. Devem ser listadas as atividades formais, isto é, atribuições estabelecidas por lei ou decreto, e as informais, que são atividades não definidas em ato normativo, mas que, por força de novas demandas, foram sendo incorporadas ao longo do tempo.

✓ O que precisa continuar fazendo?

Nesse momento, busca-se entender quais atividades formais e informais se estão no escopo de atuação do órgão de fato e devem continuar a ser executadas. É preciso considerar se essas atividades estão organizadas e são realizadas adequadamente ou se precisam ser aprimoradas. Para responder a essa pergunta deve-se considerar o objetivo central do órgão e as atividades que precisam ser formalizadas.

✓ O que faz e não precisa ser feito?

Com essa pergunta serão listadas as atividades realizadas atualmente, mas que não se encaixam no escopo de atuação e no objetivo do órgão ou, ainda, tornaram-se obsoletas. Tais atividades devem deixar de ser feitas ou, se for preciso, serem *transferidas para outros órgãos caso sejam a eles relacionadas* - nesse caso, é preciso identificar qual órgão poderá abarcá-las.

✓ O que não faz e precisa ser feito?

Resta entender quais atividades não são realizadas, mas já foram identificadas como necessárias e merecem adequações das estruturas existentes ou criação de novas para que sejam executadas. Nessa fase, devem ser consideradas as atribuições estabelecidas por ato normativo em vigor e a existência de sobreposição de atribuições entre unidades internas e/ou com demais órgãos da Prefeitura.

Figura 3 - Diagrama de Análise das Atribuições



Fonte: elaboração própria.

No quadrante 1, são elencadas as atividades desenvolvidas pelo órgão/unidade que não são necessárias, ensejando sua supressão ou sua destinação a um outro órgão/unidade mais adequada. Em oposição a este, o quadrante 4 representa atividades que não são feitas, mas que são necessárias, sendo primordial uma adequação do arranjo organizacional para que o órgão/unidade passe a executá-las.

As atividades dos quadrantes 2 e 3 podem sofrer adequações caso o redesenho das demais assim o determine. Ou seja, as atividades do quadrante 2 poderão ser aperfeiçoadas, enquanto aquelas listadas no quadrante 3 devem ser suprimidas em oportuna adequação formal. As unidades cujas atividades serão eliminadas devem ser extintas ou transformadas, de forma que não restem dúvidas a respeito da nova configuração do órgão/unidade.

Esse diagnóstico permite conhecer as atividades afetadas pelo órgão, agrupando-as conforme a área temática, consolidando, de forma coerente com os objetivos e metas definidas, o desenho da estrutura organizacional. Essas alterações devem estar previstas em ato normativo adequado.

3. Processo de modelagem: compreendendo e elaborando estruturas

3.1. Padrões e diretrizes da PMSP

Os órgãos da Administração Direta Municipal possuem suas estruturas organizacionais escalonadas em níveis hierárquicos que refletem as linhas de comando, subordinação e comunicação interna. A maior parte desses órgãos possui até quatro níveis hierárquicos (Figura 4), graças aos esforços empreendidos na otimização de processos de trabalho que modernizaram suas estruturas organizacionais. Uma novidade introduzida a partir da implementação da [Lei 17.708/2021](#) e do [Decreto 61.242/2022](#) na Prefeitura é a possibilidade de prever cargos em comissão não só para a chefia de unidades (titulares de unidades), mas também para a chefia de projetos, programas e equipes. Em estruturas de até quatro níveis hierárquicos, as atribuições em nível operacional podem ser desenvolvidas diretamente por *Equipes de Trabalho*, lideradas por *Chefes de Equipe I e II*, sem a necessidade de criação de unidade equivalente, sendo possível compor tais equipes de acordo com a necessidade e o dinamismo do trabalho.

Figura 4 - Estrutura organizacional em quatro níveis



Fonte: elaboração própria.

Excepcionalmente, alguns órgãos, cujo porte ou conjunto de atribuições representa desafios à gestão, podem contar com níveis hierárquicos adicionais, seja no apoio à Direção Superior por meio de *Secretarias Executivas* ou na condução de atividades operacionais em escala, organizadas em *Núcleos*. Nesses casos, o órgão deve verificar e justificar a real necessidade de uma unidade com atribuições próprias para execução do trabalho, em alternativa da possibilidade de realizar um subconjunto de atribuições diretamente por meio de equipes de trabalho ou pela atribuição de competência aos titulares de unidades já existentes na estrutura. A orientação para os órgãos municipais é de não exceder aos quatro níveis hierárquicos, uma vez que a verticalização excessiva pode gerar consequências negativas para a organização, como se discutirá nas seções seguintes.

3.1.1. Definições das unidades organizacionais e dos equipamentos públicos municipais

Como mencionado no item anterior, estruturas organizacionais compreendem as relações de autoridade, subordinação e comunicação de uma organização. Para cada nível hierárquico da estrutura, unidades organizacionais desempenham funções específicas na promoção da finalidade do órgão e que refletem sua quota de participação nos macroprocessos organizacionais. A Prefeitura de São Paulo trabalha com um conjunto padrão de unidades organizacionais, já apresentadas na Figura 4. Abaixo, apresentamos as definições de cada uma delas:

Quadro 2 - Definições das unidades organizacionais da PMSP

COORDENADORIA	Unidade de atuação em nível estratégico, subordinada diretamente ao titular do órgão. Atua diretamente vinculada a uma ou mais das finalidades do órgão.
DEPARTAMENTO	Unidade intermediária de natureza tática de alta complexidade, entre o nível estratégico (coordenadoria) e o nível de execução, contando com unidades a elas subordinadas.
COORDENAÇÃO	Unidade singular de natureza tática de alta complexidade, não departamentalizada, subordinada ao titular do órgão ou à unidade em nível estratégico (coordenadoria).
DIVISÃO	Unidade dedicada a atividades técnicas, administrativas ou operacionais de média complexidade.
SUPERVISÃO	Unidade encarregada da supervisão de equipamentos e/ou de serviços descentralizados no território.
NÚCLEO	Unidade dedicada a atividades operacionais de baixa complexidade em estruturas organizacionais complexas.

Fonte: elaboração própria.

Além dessas unidades, a Prefeitura conta, ainda, em caráter excepcional, com *Secretarias Executivas*. As Secretarias Executivas são unidades de Direção Superior dos órgãos da Administração Municipal, responsáveis pela coordenação de macroprocessos organizacionais ou voltadas à condução de agendas municipais prioritárias cuja consecução dependa da mobilização de mais de um órgão municipal ou de outros entes (públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, de natureza técnica ou política).

Outro conjunto essencial para a realização das finalidades dos órgãos da Administração municipal são os *Equipamentos públicos*, unidades encarregadas da prestação direta de serviços no território. Os equipamentos públicos são classificados em quatro tipos, de acordo com o grau de complexidade de cada um deles:

Quadro 3 - Definições dos equipamentos públicos na PMS

ALTA COMPLEXIDADE	Desempenha atividades de natureza especial e de alta complexidade, com grande influência e variedade de serviços prestados a todo o município, e elevada autonomia do dirigente na gestão dos seus recursos. Exemplo: Hospitais municipais, geridos pela Administração Pública Direta.
MÉDIA COMPLEXIDADE (departamentalizado)	Desempenha atividades técnicas de média complexidade, com estrutura departamentalizada. Exemplo: Centros Educacionais Unificados - CEU, geridos pela Secretaria Municipal de Educação.
MÉDIA COMPLEXIDADE (não departamentalizado)	Desempenha atividades técnicas de média complexidade, com estrutura não departamentalizada. Exemplos: Unidades básicas de saúde, centros de referência em assistência social, bibliotecas, teatros, centros culturais, casas de cultura etc.
BAIXA COMPLEXIDADE	Desempenha atividades operacionais de baixa complexidade. Exemplos: Mercados, sacolões, parques e viveiros, centros esportivos, ginásios, estádios e balneários, etc.

Fonte: Elaboração própria.

Cada unidade organizacional e equipamento público possui um cargo de chefia correspondente ao tipo definido, de modo a garantir a isonomia entre posições análogas independentemente do órgão ao qual a unidade está vinculada. Contudo, ainda persistem alguns casos de incompatibilidade entre unidade e cargo em órgãos estruturados em período anterior à implementação do novo modelo de cargos. Nesses casos, compete aos próprios órgãos a proposta de adequação de acordo com as definições das unidades e das competências dos cargos. As competências associadas aos cargos de direção e chefia estão elencadas no [Anexo II](#), da [Lei nº 17.708 de 3 novembro de 2021](#).

3.1.2. Diretrizes para construção do novo modelo

A partir dos resultados obtidos com as etapas de diagnóstico, o próximo passo é pensar e definir a nova estrutura organizacional, que deve ser:

- ✓ Ágil no atendimento às demandas;
- ✓ Focada em metas e resultados;
- ✓ Estável, para garantir o desempenho contínuo e sistemático das atividades;
- ✓ Flexível, para que a tomada de decisões se dê em ambiente ágil e dinâmico, evitando a obsolescência de estruturas no curto ou no médio prazo.

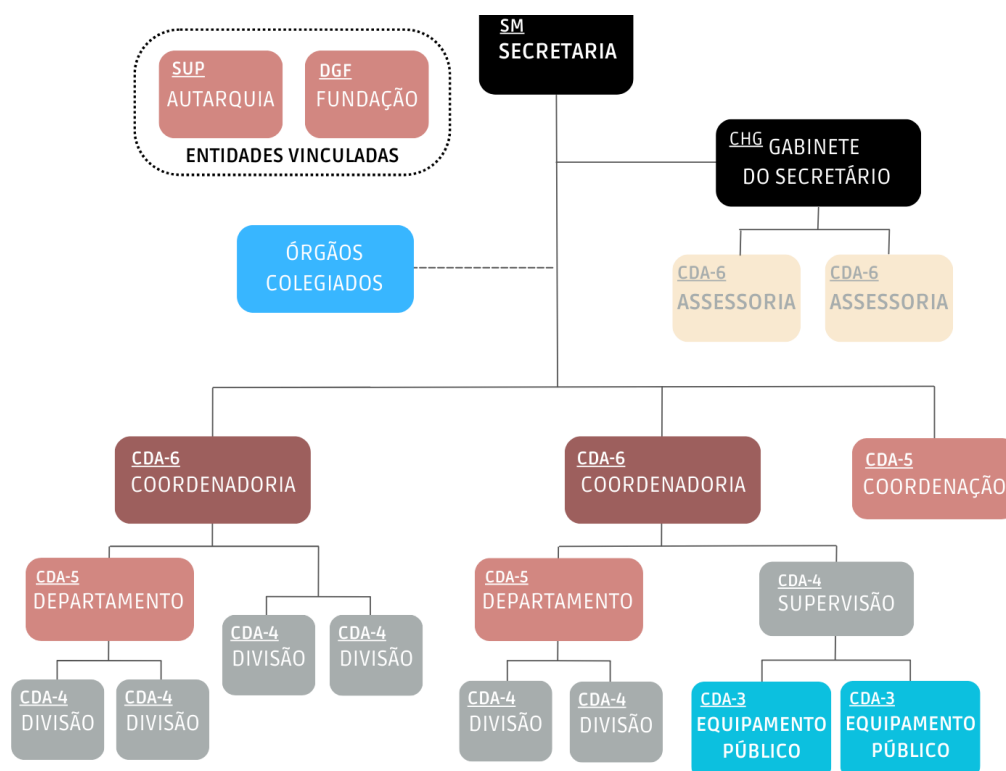
A nova estrutura deve estar integrada a ações e programas de governo e promover a intersetorialidade para que sejam alcançados as metas e os resultados definidos pela gestão e impedir duplicidade e sobreposição de atividades entre os órgãos.

Além disso, é preciso priorizar áreas-fim do órgão para o seu melhor funcionamento, o que envolve a articulação de unidades com atribuições voltadas à mesma temática. Também é essencial dimensionar áreas-meio, de forma centralizada e coesa, considerando as tecnologias da informação e a racionalização dos processos como fatores auxiliares.

Deve-se, por fim, definir as atribuições e prever os postos de chefia e assessoramento, lembrando-se de destinar um titular (que é o cargo em comissão ou função de confiança de chefia) para cada órgão ou unidade criado ou reestruturado. Caso seja identificada a necessidade de extinção de unidade, é preciso apontar a estrutura de destino do pessoal, dos bens patrimoniais, dos serviços, dos contratos, dos acervos, dos cargos em comissão e das atribuições. Se as medidas pretendidas implicarem acréscimo de despesa, será necessário calcular e apresentar o impacto orçamentário.

A nova estrutura poderá ser melhor compreendida por meio da construção de um organograma, que é a “fotografia” da hierarquia, da departamentalização e das demais formas de divisão de atividades da organização, e demonstra as relações de subordinação e vinculação. Por esse motivo, pode servir de apoio à elaboração do texto do diploma legal. Sua disponibilização no site da Secretaria é essencial, de preferência, juntamente com a informação de quais atos normativos (leis, decretos) versam sobre a estrutura do órgão conforme consta naquele organograma para fins de transparência com o cidadão.

Figura 5 - Estruturas Organizacionais e respectivos símbolos de cargos em comissão de chefia⁷



⁷ É importante destacar que os órgãos colegiados são presididos por um representante dentre os seus membros, não cabendo a designação de cargos de direção, chefia ou assessoramento.

Fonte: elaboração própria.

3.1.3. Padrões legais e orientações para a modelagem de estruturas

A modelagem de órgãos e especialmente a alocação dos postos de chefia, direção e assessoramento nas unidades na Prefeitura Municipal de São Paulo deve atender aos princípios da [Constituição Federal de 1988](#) (CF88), bem como às orientações e às diretrizes específicas da PMSP, algumas das quais já foram introduzidas (como a recomendação da estrutura em quatro níveis). Os princípios a serem observados pela equipe encarregada da reestruturação são elencados a seguir.

Cargos em comissão e funções de confiança na CF88

A criação de cargos em comissão é exceção à regra de ingresso no serviço público mediante concurso público de provas ou provas e títulos e somente se justifica quando presentes os pressupostos constitucionais para sua instituição (art. 37 CF88) e ainda deve pressupor a necessária relação de confiança entre a autoridade nomeante e o servidor nomeado.

A [Repercussão Geral 1.010 do Supremo Tribunal Federal](#) fixou a tese sobre a criação dos cargos de provimento em comissão: “a criação de cargos em comissão somente se justifica para o exercício de funções de direção, chefia e assessoramento^[8], não se prestando ao desempenho de atividades burocráticas, técnicas ou operacionais”.

Não se pode compreender nesse espectro atividades meramente burocráticas, operacionais ou técnicas que são restritas aos servidores de carreira que ingressaram por meio de concurso público.

Chefia única e princípios de hierarquia

Na PMSP, é aplicado o princípio de chefia única, ou seja, cada unidade administrativa possui somente um cargo de chefia nela alocado, que é o titular da unidade, com base no inciso I do Art. 11 do [Decreto nº 61.242, de 20 de abril de 2022](#). O cargo em comissão de símbolo mais alto numa unidade será a chefia daquela unidade, e os demais serão destinados ao assessoramento ou chefia de equipes ou projetos, etc., devendo ocupar cargos de símbolos inferiores ao do titular. Por exemplo, se uma Coordenadoria é chefiada por um cargo CDA-6, não pode haver outro cargo de símbolo CDA-6 na unidade: os demais devem ser CDA-5 ou inferior.

Ainda prezando pela hierarquia, é impossível subordinar um cargo em comissão a outro de símbolo inferior. Por conta disso, não se subordina uma Coordenadoria (chefia CDA-6) a um Departamento (chefia CDA-5) ou outra unidade chefiada por símbolo inferior.

Além disso, unidades com atribuições de complexidade similar devem ter chefias do mesmo símbolo. A chefia de cada unidade das estruturas desenha-se, na Prefeitura, de acordo com a Figura 6, abaixo. Também há de se considerar as vantagens de manter uma

⁸ Usamos aqui os termos chefia e direção separadamente por conta da redação do inciso V do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, conforme estabelecida pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Entretanto, em termos das naturezas relacionadas aos exercícios dos cargos em comissão na PMSP, não há hoje diferenças demarcadas entre “direção” e “chefia”. Há tendência de usar o termo “chefia” de forma mais recorrente em referência aos postos de comando.

relativa padronização dos nomes das estruturas na Administração Municipal: isso pode ajudar o observador externo a compreender o nível de responsabilidade ligado a cada tipo de unidade dos órgãos da PMSP.

Figura 6 - Unidades e respectivos símbolos e denominações de cargos de chefia na PMSP

NÍVEIS HIERÁRQUICOS		DENOMINAÇÃO DO CARGO (CHEFIA TITULAR DA UNIDADE)	DENOMINAÇÃO DO CARGO (CHEFIA NÃO TITULAR DA UNIDADE)
Direção superior	1º	SECRETARIAS	
Assessoramento superior		CDA-6 CHEFE DE ASSESSORIA II	
		CDA-5 CHEFE DE ASSESSORIA I	
Estratégico			
	2º	CDA-6 COORDENADOR II	
Tático de alta complexidade	3º	CDA-5 DIRETOR II	
		CDA-5 COORDENADOR I	CDA-5 DIRETOR DE PROJETOS
			CDA-5 DIRETOR DE PROGRAMA
Tático de média complexidade	4º	CDA-4 DIRETOR I	
		CDA-4 SUPERVISOR	CDA-4 GERENTE DE PROJETOS
Operacional	5º	CDA-3 CHEFE DE NÚCLEO	
			CDA-3 CHEFE DE EQUIPE II
			CDA-2 CHEFE DE EQUIPE I

Fonte: elaboração própria.

O quadro abaixo apresenta um resumo dos principais atributos das unidades, de acordo com o tipo:

Quadro 4. Quadro resumo dos principais atributos das unidades organizacionais de acordo com o tipo de unidade

Unidade	Cargo	CDA	Nível organizacional	Nível de complexidade das atribuições	Responde diretamente ao titular do Órgão?	Possui unidades subordinadas?
Coordenadoria	Coordenador II	6	Estratégico	Alto	Sim	Preferencialmente
Coordenação	Coordenador I	5	Tático	Alto	Sim, ou alternativamente a uma Coordenadoria	Não
Departamento	Diretor II	5	Tático	Alto	Não*	Sim
Divisão	Diretor I	4	Tático	Médio	Não	Ocasionalmente
Supervisão	Supervisor	4	Tático	Médio	Não	Apenas equipamentos públicos
Núcleo	Chefe de Núcleo	3	Operacional	Baixo	Não	Não

*Excepcionalmente, em Secretarias de menor porte, o Departamento poderá estar ligado ao titular do órgão.

Fonte: elaboração própria.

Da mesma forma que as unidades organizacionais, os equipamentos públicos também contam com cargos de direção e chefia compatíveis com a complexidade de suas atribuições. As denominações e os símbolos dos cargos são as seguintes:

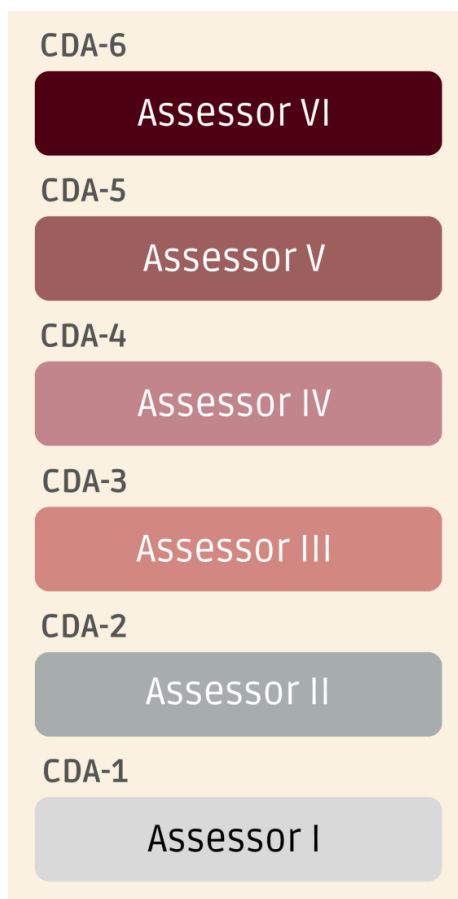
Figura 7 - Equipamentos públicos e respectivos símbolos e denominações de cargos de chefia na PMSP

EQUIPAMENTOS PÚBLICOS:	DENOMINAÇÃO DO CARGO (CHEFIA TITULAR DA UNIDADE):
ALTA COMPLEXIDADE	CDA-5 DIRETOR DE EQUIPAMENTO PÚBLICO
MÉDIA COMPLEXIDADE (departamentalizado)	CDA-4 GESTOR DE EQUIPAMENTO PÚBLICO II
MÉDIA COMPLEXIDADE (não departamentalizado)	CDA-3 GESTOR DE EQUIPAMENTO PÚBLICO I
BAIXA COMPLEXIDADE	CDA-2 GESTOR DE EQUIPAMENTO PÚBLICO

Fonte: elaboração própria.

Os cargos de assessoria também possuem denominações padronizadas, conforme a figura abaixo, e não correspondem a estruturas específicas como é o caso das chefias de unidades organizacionais ou de equipamentos públicos. Apenas deve-se respeitar o princípio de hierarquia, ou seja, o assessor deve ocupar um cargo de símbolo inferior ao de sua chefia. Tanto para os cargos de chefia como para os de assessoria, o cargo com maior símbolo é o de maior hierarquia.

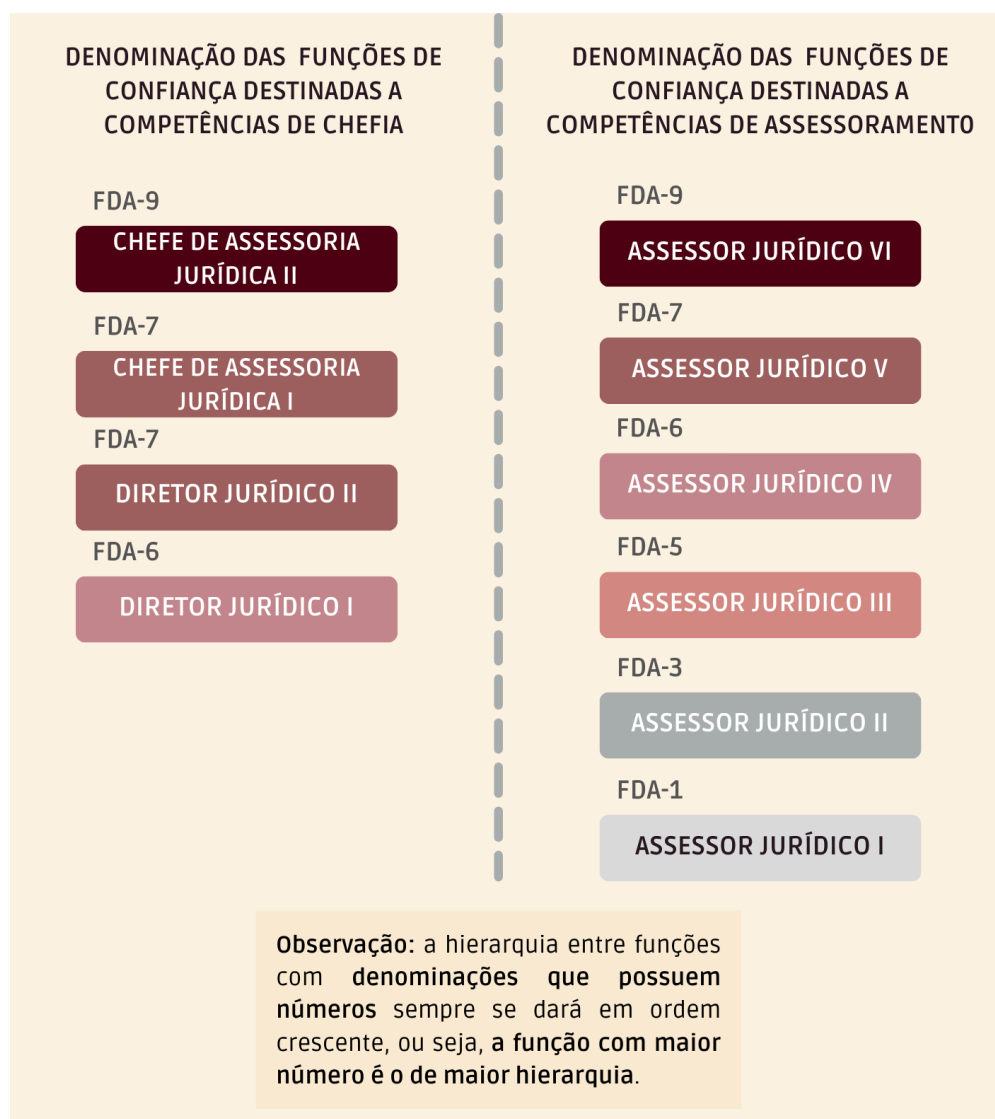
Figura 8 - Denominações de cargos de assessoria na PMSP



Fonte: elaboração própria.

Para além dos cargos em comissão de símbolo CDA, como observado abaixo, as funções de confiança restritas a Procuradores também têm suas denominações definidas pelo [Decreto nº 61.242, de 20 de abril de 2022.](#)

Figura 9 - Denominações de Funções de Confiança restritas a Procurador na PMSP



Fonte: elaboração própria.

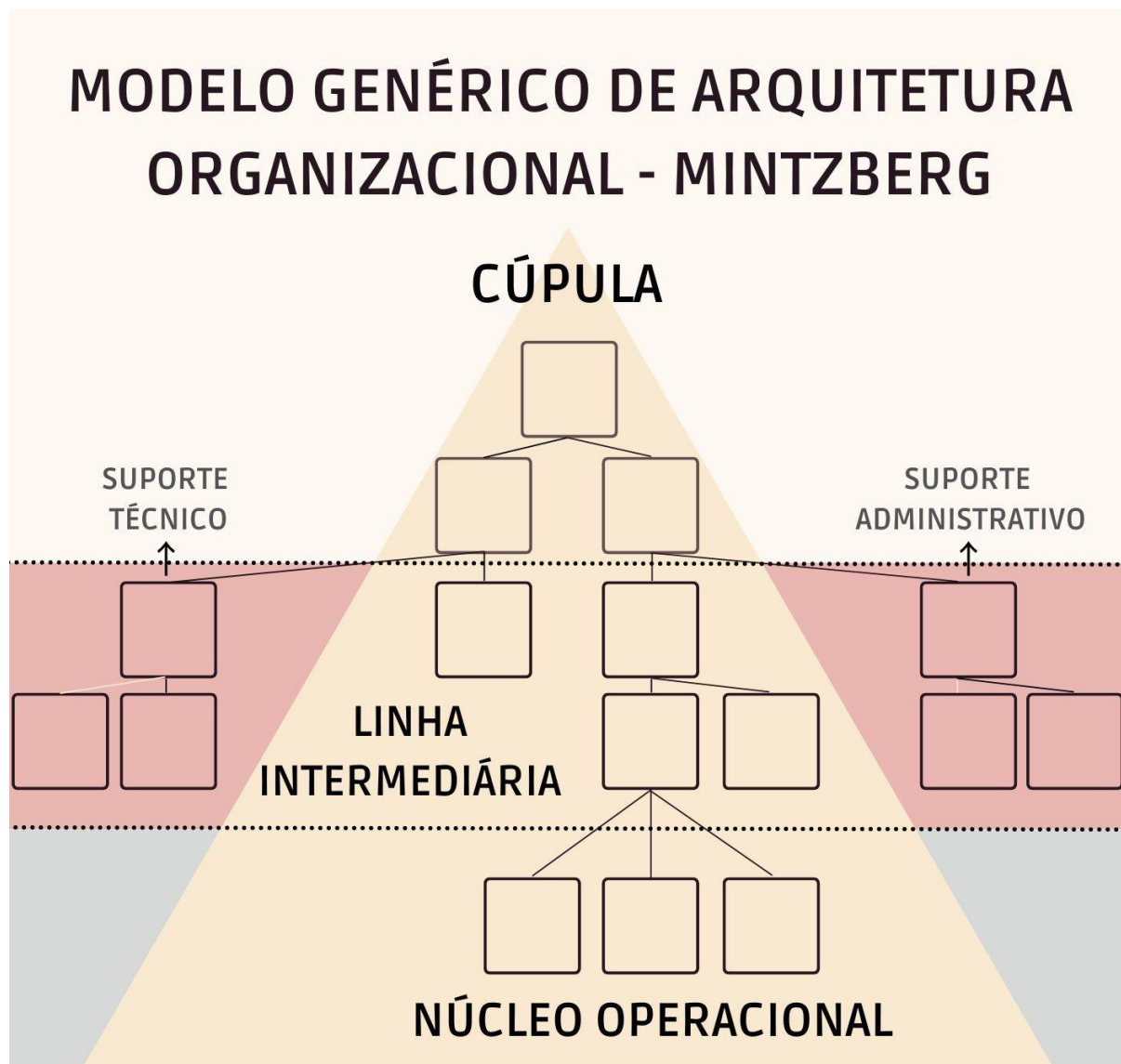
3.2. Elementos e orientações de modelagem

O processo de modelagem trata da definição das estruturas organizacionais necessárias para atingir metas e objetivos preestabelecidos e aumentar a eficiência nos processos e fluxos de trabalho. O ambiente diversificado, complexo e dinâmico das organizações influencia diretamente no alcance de seus objetivos, de modo que as teorias de modelagem organizacional surgem da necessidade de se adaptar a esse contexto.

Da teoria de estrutura concebida por Henry Mintzberg decorre o modelo de desenho organizacional, formado por cinco blocos que determinam a ordem de modelagem⁹. Primeiro, deve-se modelar o nível *operacional* (mais baixo), depois as áreas de suporte técnico e administrativo. Em seguida, desenha-se a cúpula da organização e, finalmente, sua linha intermediária. Ou seja, cada bloco é dimensionado a partir do nível operacional.

⁹ Definição e diretrizes baseadas em Martins e Marini (2006): “Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais”.

Figura 10 - Modelo de Mintzberg



Fonte: reprodução adaptada de imagem contida em “Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais” (MARTINS, Humberto; MARINI, Caio; São Paulo, Fundap, 2006).

Muito da discussão do processo de modelagem é baseada na necessidade ou não de organizar a estrutura em unidades diferentes. Por isso, é importante considerar sempre durante o processo os motivos e os critérios que devem ser mobilizados para a diferenciação de unidades e as suas consequências. A diferenciação pode ser horizontal, vertical ou espacial¹⁰. Quanto mais fragmentada a estrutura, mais complexa se torna a gestão - por isso, deve ser muito bem pensada antes de implementada.

A diferenciação *horizontal* é a criação de diferentes unidades no mesmo nível hierárquico. Ocorre por conta da necessidade de especializações diferentes no órgão, e seu emprego deve observar que a coordenação e a comunicação das várias unidades ficam

¹⁰ Definição e diretrizes baseadas em Bilhim (2013): “Teoria organizacional: Estrutura e pessoas”, 7ª edição.

mais difíceis quanto mais unidades diferentes no mesmo nível. Já a diferenciação *vertical* pode ser pensada como uma decorrência da horizontal: quanto mais unidades horizontalmente dispostas, maior a necessidade de se alocar um nível de coordenação acima delas para prezar pela coesão destes trabalhos e pelo alinhamento de todos à estratégia. Porém, a verticalização guarda relação com a burocratização dos trabalhos (necessidade de validação com várias instâncias superiores para a promoção de mudanças, etc.) e com dificuldades de comunicação entre o nível operacional e a cúpula.

Por fim, a *dispersão territorial* pode ser levada em conta como um fator de diferenciação, já que a dispersão de serviços pelo território pode demandar de um determinado órgão a criação de mais unidades, o que também gera maior dificuldade de coordenação entre elas. Por isso, órgãos relacionados por natureza à gestão de equipamentos dispersos (de saúde, educação, assistência social, cultura, lazer, etc.) têm maior complexidade associada à sua gestão.

Uma modelagem que permita a gestão mais eficiente e coesa, visando o melhor resultado na gestão dos equipamentos e na entrega dos serviços, deve levar em conta as diretrizes de modelagem de cada bloco, apresentadas a seguir. Vale ressaltar que a teoria de Mintzberg é um modelo e, como tal, deve ser adaptado à realidade prática da PMSP. Portanto, as diretrizes aqui emanadas são parte do trabalho de síntese realizado pela equipe, que une teoria e prática municipal, à experiência e ao aprendizado técnico da SEGES/COGEDI.

3.2.1 Nível operacional: equipamentos e demais unidades-fim

Na PMSP, o nível operacional é representado por equipamentos e unidades-fim, que executam atividades relacionadas à concretização das finalidades do órgão. Devem agir segundo a estratégia da organização para alcançar os objetivos definidos. Pode, eventualmente, estar “fora” da estrutura, por exemplo, por meio de parcerias.

Exemplos na PMSP

Escolas, Unidades Básicas de Saúde - UBS, Hospitais, Centros de Atenção Psicossocial - CAPS, equipamentos de cultura, praças de atendimento, centros de esporte, Centros de Referência de Assistência Social - CRAS, Centros de Referência Especializada de Assistência Social - CREAS, Centros de Referência Especializada de Assistência Social para População em Situação de Rua - CENTRO POP, unidades administrativas encarregadas de processos finalísticos.

3.2.1.1 Modelagem do nível operacional

O processo de modelagem deste bloco pode partir da análise e consequente diferenciação das áreas por: (i) produtos, serviços ou processos que delas decorrem; (ii) região e beneficiários dos serviços públicos; (iii) temas conduzidos pelo órgão. É importante garantir que o nível operacional esteja integrado e articulado com a estratégia, de maneira a tornar os processos de trabalho finalísticos fluidos e eficientes. Deve ser o primeiro bloco a ser modelado.

Vale ressaltar que a modelagem do nível operacional deve considerar territorialização, descentralização, desconcentração e prestação de serviços, promovendo a distribuição equitativa de infraestrutura pelo município.

3.2.2 Suporte Administrativo: unidades-meio relacionadas ao funcionamento cotidiano

Responsável pela gestão de insumos e sistemas de trabalho que servirão de apoio para os processos finalísticos. Dá suporte a todos os níveis.

Exemplos na PMSP

Unidades encarregadas da gestão de temas como Administração e Finanças, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, etc.

3.2.2.1 Modelagem da área de Suporte Administrativo

A modelagem deve considerar que unidades de Suporte Administrativo costumam seguir padrão semelhante nos órgãos e se articulam com as áreas centrais que definem diretrizes para toda a Prefeitura (por exemplo, as unidades de gestão de pessoas articulam-se à Coordenadoria de Gestão de Pessoas, da Secretaria Municipal de Gestão).

3.2.3 Suporte Técnico: assessorias e outras áreas relacionadas ao fornecimento de insumos técnicos

Responsáveis pela definição de procedimentos técnicos, planejamento, coordenação e controle, assessorando os chefes e as próprias unidades no andamento dos processos e na tomada de decisões estratégicas.

Exemplos na PMSP

Assessorias Técnicas, Assessorias Jurídicas, unidades relacionadas ao planejamento, etc.

3.2.3.1 Modelagem da área de Suporte Técnico

As áreas de Suporte Técnico são voltadas prioritariamente ao atendimento das demandas e dos processos de trabalho da cúpula da organização, sem a necessidade de criação de unidade específica para cada tipo de suporte prestado.

3.2.4 Cúpula: instâncias de decisão em nível estratégico

A função da cúpula é coordenar os demais blocos e as unidades da organização, ou seja, promover a governança com vistas à missão e aos objetivos. Estabelece relações com outros órgãos, sendo também responsável pela interlocução com o ambiente externo em nível institucional.

Exemplos na PMSP

Gabinetes de Secretarias e Subprefeituras, Secretarias Executivas, Conselhos de Saúde, de Educação, de Assistência Social e da Administração

3.2.4.1 Modelagem da cúpula

O formato é definido pelo modelo de governança, sendo composto por uma instância executiva constituída pela Direção Superior do órgão - Secretário(a), Subprefeito(a), Secretário(a) Adjunto(a) ou Executivo(a), Chefe de Gabinete, podendo contar ainda com instâncias deliberativas colegiadas - conselhos, comitês e assembleias. A combinação e a hierarquização dessas instâncias delimitarão os contornos da cúpula.

3.2.5 Linha intermediária: níveis entre a cúpula e o operacional

Estrutura que favorece a integração vertical - levando a estratégia da cúpula ao núcleo operacional e informando o contexto deste para a cúpula - e horizontal - alinhando-se a unidades de mesmo nível. Gere os recursos, por meio da definição de regras, planos e projetos, que devem ser implementados no nível operacional. Na Prefeitura de São Paulo, de maneira geral, integram a linha intermediária dos órgãos as unidades de direção de natureza estratégica que se reportam diretamente à cúpula e as unidades de natureza tática subordinadas a estas.

Exemplos na PMSP

Coordenadorias, Departamentos, Diretorias Regionais de Educação, Supervisões Técnicas de Saúde, demais unidades departamentalizadas.

3.2.5.1 Modelagem das unidades intermediárias

Último bloco a ser modelado. Os critérios de diferenciação devem se encaixar com os utilizados na modelagem do núcleo operacional e da cúpula, levando-se em consideração a natureza da organização, a cultura organizacional e o modelo gerencial da cúpula, do núcleo operacional e da própria linha intermediária. Idealmente, a linha intermediária deve ser a mais enxuta possível, em busca de mais funcionalidade, agilidade e melhor qualidade da informação.

3.2.6. Orientações para a construção da nova estrutura por elemento

Orientações Gerais

- ✓ Revisar as finalidades do órgão;
- ✓ Definir atribuições e dispor hierarquicamente as unidades do órgão;
- ✓ Prever postos de direção e assessoramento para cada unidade de acordo com a equivalência entre estrutura e cargo (Figura 6);
- ✓ Quanto ao organograma, cada unidade é representada por uma “caixinha” específica e deve subordinar-se hierarquicamente a apenas uma unidade organizacional (as caixinhas não representam pessoas e sim unidades);
- ✓ Avaliar a quantidade de unidades de modo a evitar fragmentação e burocratização de processos;
- ✓ Prever a destinação do pessoal, bens patrimoniais, cargos em comissão e atribuições, recursos orçamentários e acervo dos órgãos e/ou unidades transferidas ou extintas, evitando que a reorganização gere lacunas na gestão;
- ✓ Calcular impacto orçamentário caso haja criação de cargos;
- ✓ Avaliar disponibilidade orçamentária para receber cargos transferidos de outros órgãos e/ou do Quadro Específico.

Cúpula

- ✓ O Gabinete do Secretário deve ser uma unidade organizacional restrita à assessoria direta e imediata ao dirigente máximo do órgão;
- ✓ As Assessorias desempenham funções características de assessoramento superior e devem estar em unidades ligadas exclusivamente ao Gabinete do Secretário;
- ✓ Deve-se prever o Gabinete do Secretário;

- ✓ Deve-se prever, também no Gabinete do Secretário, uma Assessoria Jurídica quando não houver outro tipo de unidade encarregada do assessoramento jurídico;
- ✓ Cada assessoria deve ter um cargo em comissão de Chefe de Assessoria I ou II, símbolo CDA-6 ou CDA-5, por isso, é preciso cautela com o número de assessorias para não sobrecarregar o uso de CDA-unitários;
- ✓ Assessorias não possuem unidades subordinadas;
- ✓ Os cargos de Secretário-Adjunto e de Chefe de Gabinete devem ser lotados no próprio Gabinete do Secretário, já que não existem as unidades “Secretário-Adjunto” nem “Chefia de Gabinete”.

Linha Intermediária

- ✓ Unidades ligadas à Direção Superior (cúpula) devem estar associadas diretamente às finalidades do órgão e serem responsáveis pelos seus resultados;
- ✓ As unidades da linha intermediária devem contar com unidades subordinadas, com exceção da unidade “Coordenação”;
- ✓ Os cargos de assessor destinados a apoiar os diretores de unidades da linha intermediária devem ser lotados diretamente nas respectivas estruturas, sem previsão de unidade (“caixinha”) de Assessoria.

Colegiados e Administração Indireta

- ✓ Os colegiados e as entidades da Administração Indireta devem constar vinculados à estrutura básica do órgão;
- ✓ A criação de entidades da Administração Indireta pode ser feita somente por lei.

3.2.7. Relação dos cargos de provimento em comissão com a estrutura

Toda unidade deve ter ao menos um cargo em comissão lotado nela para chefiá-la. Na Prefeitura, são aplicados padrões de denominação e símbolo, conforme a Figura 6, anteriormente apresentada.

No momento da modelagem e da distribuição dos cargos em comissão na estrutura, deve-se atentar às limitações dadas pelas competências dos cargos públicos na PMSP, conforme destacado no [Anexo II](#), da [Lei nº 17.708 de 3 novembro de 2021](#). Verificar as competências dos cargos presentes na estrutura de cada unidade permite a compreensão das obrigações e das restrições a que o ocupante deve se ater no exercício do cargo em comissão, a fim de evitar desvio de função.

Cabe atentar-se às restrições que se aplicam à ocupação¹¹ dos cargos. Critérios gerais de ocupação para cada símbolo dos cargos do QC são previstos no Art. 4º da [Lei nº 17.708 de 3 novembro de 2021](#), porém é importante verificar se há necessidade legal de detalhamento em decreto dos critérios de ocupação - por exemplo, uma parte dos cargos em comissão que atuam em saúde tem critérios de ocupação detalhados para serem restritos a profissionais de saúde, com profissões regulamentadas, para permitir a acumulação de cargos¹².

¹¹ Vide verbete “Critérios de ocupação”, no glossário.

¹² A permissão para a acumulação consta ao Art. 37, inciso XVI, da [CF88](#).

Mesmo na ausência de necessidade legal, é altamente recomendável que os órgãos analisem e proponham critérios para a ocupação dos cargos em comissão de acordo com o nível hierárquico, a complexidade das atribuições da unidade de lotação e o grau de responsabilidade atrelado ao exercício do cargo, sem impossibilitar sua atração e sua ocupação. É importante avaliar se os cargos demandam algum tipo de experiência prévia, nível de escolaridade ou especialização, de acordo com a área de atuação da unidade em que serão lotados.

Além disso, as Pastas devem acompanhar o nível de ocupação dos cargos em comissão por servidores¹³ para que o total da ocupação na PMSP não fique abaixo dos limites estabelecidos pela [Lei 17.708, de 3 de novembro de 2021](#). Para isso, a Secretaria Municipal de Gestão atua em conjunto com as Pastas para definir procedimentos e níveis de ocupação para atendimento ao disposto em lei, nos termos do [Decreto Municipal nº 61.242, de 20 de abril de 2022](#).

Na sequência, deve-se avaliar a distribuição dos cargos em comissão, especialmente os cargos de chefia, e possíveis remanejamentos e modulações.

3.2.7.1. Manejo dos cargos em comissão

A [Lei 17.708, de 3 de novembro de 2021](#) introduz novas possibilidades na gestão e alocação de cargos na PMSP, como a modulação¹⁴ dos cargos com base na quantidade de CDA-unitário disponível na pasta. Isso permite que o órgão distribua os cargos conforme as suas necessidades. A quantidade de CDA-unitário por símbolo dos cargos é a prevista abaixo:

Quadro 5 - Quantidade de CDA-unitário por símbolo dos cargos em comissão

Símbolo	Qtde. de CDA-unitário
CDA-6	6
CDA-5	5
CDA-4	4
CDA-3	3
CDA-2	2
CDA-1	1

Fonte: elaboração própria.

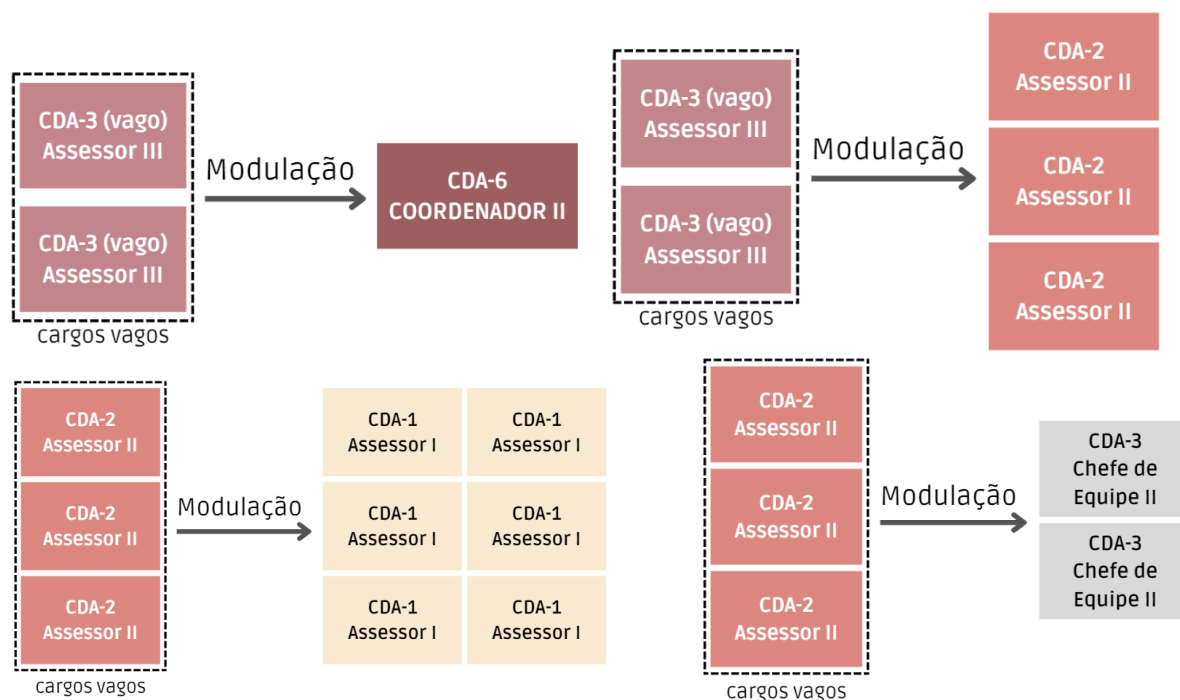
A alteração da quantidade e da distribuição dos cargos por decreto, dentro do limite de CDA-unitário, pode ser útil em algumas situações, por exemplo¹⁵:

Figura 11 - Exemplos de modulação de cargos em comissão

¹³ Vide verbete “Servidor”, no glossário.

¹⁴ Vide verbete “Modulação” no glossário.

¹⁵ Os exemplos ilustrados não esgotam as possibilidades de uso da modulação. Para mais informações sobre a modulação de cargos, vide verbete “Modulação” no glossário, ou entre em contato com SEGES/COGEDI.



Fonte: elaboração própria.

No momento da modulação, deve-se atentar aos seus impactos sobre os percentuais de ocupação dos cargos em comissão por servidores e às responsabilidades dos atores envolvidos, de acordo com o [Decreto nº 61.242, de 20 de abril de 2022](#).

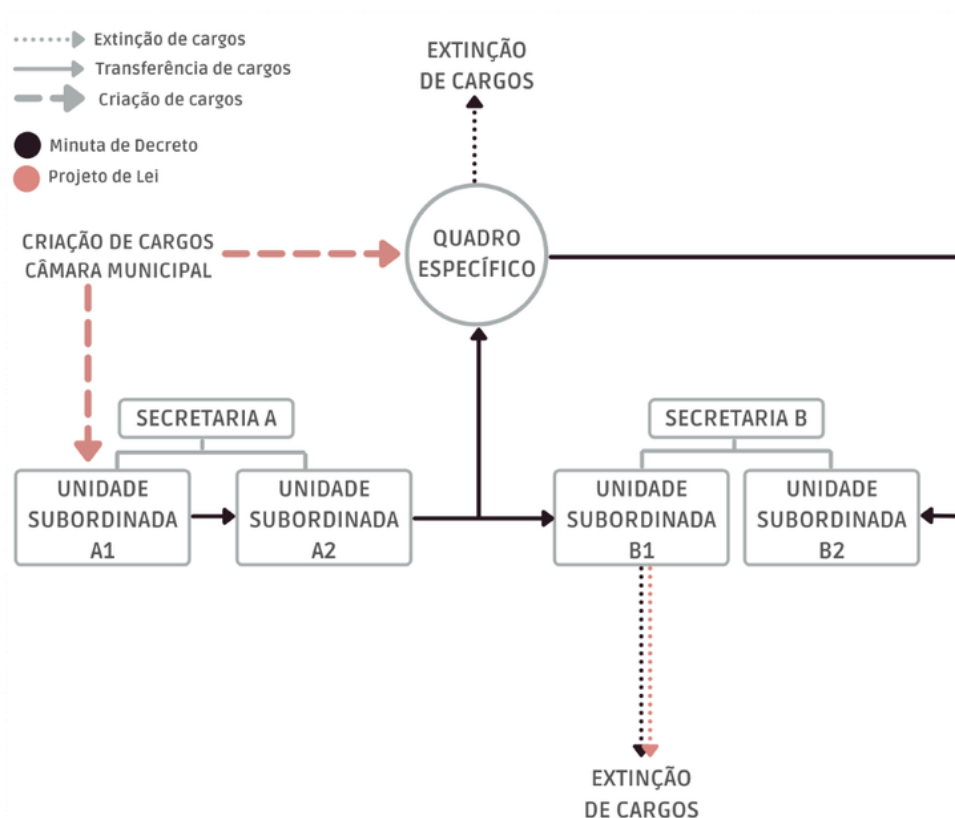
Além da modulação, outra possibilidade de manejo de cargos em comissão tem relação com o Quadro Específico de Cargos de Provisão em Comissão - QE, instituído pelo [Decreto nº 45.751, de 4 de março de 2005](#). O Quadro Específico foi proposto como estratégia para armazenar cargos a serem contingenciados e auxiliar na demanda de criação de novas estruturas ou para dar robustez nas já existentes que assumem novas atribuições, sem que haja aumento de despesa de pessoal à Prefeitura. Cabe salientar que os órgãos devem avaliar a disponibilidade orçamentária para receber cargos transferidos do Quadro Específico e, caso possam recebê-los, devem registrar o aumento do total de CDA-unitário da secretaria no diploma legal que institua a lotação destes cargos em sua estrutura, no anexo “Quantidade de cargos em comissão e de CDA-unitário”¹⁶.

Cargos de provimento em comissão transferidos para o QE deixam de pertencer aos órgãos de origem, permitindo redistribuição para outros órgãos da Administração Pública Municipal Direta. É importante frisar que todos os cargos do QE estão sempre vagos, de maneira que, a partir do momento em que um órgão decide transferir cargos para o Quadro Específico, seus ocupantes devem ser exonerados.

A Figura 12 apresenta as dinâmicas de criação, transferência e extinção de cargos em comissão na Administração Municipal, bem como os mínimos dispositivos legais necessários para que as alterações sejam empreendidas.

Figura 12 - Dinâmica de criação, transferência e extinção de cargos em comissão na PMSP

¹⁶ Modelo do anexo de Quantidade de cargos em comissão e de CDA-unitário disponível na seção “Anexos e modelos” deste documento.



Fonte: elaboração própria.

As setas em preto demonstram movimentos de transferência e extinção de cargos que podem ser feitos por decreto, sem a necessidade de projeto de lei - ainda que este diploma legal também possa ser utilizado. Já as setas em rosa ilustram propostas de criação de cargos, que só podem ser executadas por meio do envio de projeto de lei à Câmara Municipal.

Cargos de provimento em comissão podem ser extintos por decreto caso estejam vagos. Se, no entanto, estiverem providos, sua extinção deve se dar por meio de projeto de lei, fazendo com que seus ocupantes sejam automaticamente exonerados na data de publicação. Essas duas possibilidades estão exemplificadas na seta dupla com origem na “unidade subordinada b1” na Figura 10, acima.

3.3. Adequação da estrutura

As seções a seguir descrevem as operações de criação, extinção, alteração e transferência de unidades. Após a descrição, há uma sugestão de ferramenta para a visualização das alterações promovidas pelo órgão à estrutura: a planilha DE-PARA, que mostra como o órgão se encontra hoje e qual a destinação de cada unidade que existe atualmente.

O preenchimento correto da planilha é essencial para a elaboração das disposições finais do ato normativo de reestruturação, seja ele lei ou decreto. As disposições finais e o anexo de cargos orientam o cadastro das estruturas e dos cargos nos sistemas informacionais de pessoal da PMSP, sendo importante sua correta elaboração para evitar transtornos na implementação da nova estrutura do órgão.

3.3.1. Criar, extinguir, alterar ou transferir unidades

Após a definição da nova estrutura e respectivos cargos em comissão, é necessário adequar as unidades que serão alteradas de acordo com as seguintes possibilidades:

Criação de unidades

- ✓ Para assumir novas atribuições;
- ✓ Para assumir atribuições já existentes com ampliação ou diminuição de complexidade - a unidade criada com o novo escopo receberá cargo de chefia com símbolo diverso do atual;
- ✓ Para alocar atribuições advindas de outras unidades que deixarão de executá-las.

Importante: a sigla da unidade deve refletir a denominação sem se confundir com outras unidades do órgão, e deve destinar-se o cargo de chefia correspondente ao nível hierárquico e à denominação da unidade, de acordo com a figura 6.

Extinção de unidades

- ✓ Quando atribuições estiverem obsoletas ou tornarem-se desnecessárias;
- ✓ Quando unidade estiver inoperante.

Importante: deve-se transferir a outra(s) unidade(s) eventuais atribuições que ainda serão necessárias, além de seus cargos em comissão, servidores, bens patrimoniais, contratos e serviços, recursos orçamentários e financeiros.

Alteração de denominação de unidades

- ✓ Quando for necessário dar mais clareza à relação entre a denominação da unidade e suas atribuições;
- ✓ Quando atribuições forem ajustadas *sem necessidade de alteração do símbolo do cargo de chefia*.

Importante: considerar a sigla da unidade, que deve refletir a denominação sem se confundir com outras unidades do órgão.

Transferência de unidades

- ✓ Quando houver compatibilidade com a atribuição ou finalidade da unidade ou órgão receptor, mantendo o símbolo do cargo de chefia.

Importante: alterações de cargos para outras unidades podem incorrer em custos de remuneração a mais ou a menos, como Gratificações de Difícil Acesso.

Em relação aos tópicos tratados nesta seção, destaca-se que é possível simultaneamente alterar a denominação e transferir estruturas, desde que esteja explícito no ato normativo¹⁷.

3.4. Ferramentas de visualização: preenchendo o DE-PARA¹⁸

Para melhor compreensão das alterações pelas quais o órgão passará e para garantir a formulação correta das disposições finais, a ferramenta demonstrada na Figura 13 deve ser preenchida com a situação atual e a pretendida para cada unidade do órgão. A seguir, estão explicadas cada coluna e as opções da lista suspensa do DE-PARA.

Figura 13 - Planilha de destinação das atuais estruturas (DE-PARA)

	A	B	C	D	E	F	G
1	Tabela DE/PARA de Estruturas Organizacionais						Legenda para ação proposta
2	Órgão:						
3	Instruções/Observações						Mantida
4	1 - Essa tabela tem como objetivo apoiar na elaboração dos artigos nas disposições finais da minuta, pois expressa quais unidades necessitam ser alteradas, e não será publicada no decreto.						Renomeada
5	2 - As informações de legislação e de cargo em comissão de chefia são apenas e tão somente para auxiliar na definição da ação proposta.						Transferida
6	3 - A informação da legislação pode ser utilizada para elaboração do artigo dos atos normativos a serem revogados.						Extinta
7	4 - Essa tabela não expressa a transferência dos cargos em comissão, pois os mesmos serão transferidos no anexo do decreto.						Criada
8	5 - A coluna ação proposta deve ser preenchida somente com as opções dispostas.						
9	A coluna destinação deve ser preenchida somente nos casos em que as estruturas forem renomeadas, transferidas, extintas ou criadas, devendo expressar:						
10							
11	Ordem	Unidades	Histórico de legislação de estrutura	Cargo em comissão de chefia	Ação proposta	Nova Denominação/Destinação	
12					Mantida		
13					Renomeada		
14					Transferida		
15					Extinta		
16					Criada		
17							
18							

Fonte: elaboração própria.

Coluna “Ordem”

Indica o nível hierárquico da unidade no órgão:

- ✓ O 1º nível do órgão é sempre o próprio Gabinete e as suas assessorias, que não recebem numeração (o campo “ordem” fica vazio).
- ✓ As unidades que se encontram no 2º nível hierárquico recebem um único número (1, 2, 3...) - toda unidade que tem apenas um número na coluna “ordem” é vinculada ao Gabinete.
- ✓ As unidades a partir do 3º nível recebem uma numeração composta, por exemplo: a primeira unidade subordinada à estrutura de número 2 recebe a numeração 2.1, a segunda, 2.2. Assim em diante: todas as unidades abaixo do 2º nível têm a numeração vinculada à unidade hierarquicamente superior.

É importante notar que a ordenação dos números não representa hierarquia entre as unidades: a unidade que recebe o número 1 não é mais relevante que a que recebe o número 2, por exemplo. A numeração é apenas uma forma de ilustrar a vinculação, através dos desdobramentos de cada número. A unidade “2.1” é subordinada a unidade

¹⁷ Vide seção 4.2.12.

¹⁸ O modelo de tabela DE-PARA ilustrado na figura 13 pode ser baixado no seu computador através do *link* contido na seção “Anexos e modelos”, ao fim deste documento.

que tem o número “2” na coluna “ordem”, a unidade “2.1.1” e “2.1.2” são subordinadas à de número “2.1”, etc.

Coluna “Unidades”

Incluir a denominação atual da unidade.

Coluna “Histórico de legislação de criação”

Informar em que ato normativo aquela unidade foi criada.

Coluna “Cargo em comissão de chefia”

Informar o cargo de chefia da unidade (cargo de símbolo mais alto na unidade).

Coluna “Ação proposta”

Após o preenchimento da “Situação atual”, detalhando toda a ordem, unidades, legislação e cargo de chefia que compõem o órgão, passa-se ao preenchimento das colunas da “Situação nova”, com o preenchimento da coluna “ação proposta” a partir da seleção de uma das opções da lista suspensa:

Opção “Mantida”

Para unidades que serão mantidas na estrutura sem sofrer qualquer alteração.

Opção “Mantida e renomeada”

Para unidades que serão mantidas onde estão, mas terão a denominação alterada.

Opção “Transferida”

Para unidades que serão deslocadas dentro da estrutura, ou seja, passarão a ser subordinadas a outra unidade. Importante detalhar: 1. a que unidade a subordinação será transferida, e 2. se a denominação da unidade transferida está mudando.

Opção “Extinta”

Para unidades que serão de fato extintas ou para unidades que terão o símbolo do cargo de chefia alterado. Por padrão, sempre que o símbolo de chefia da unidade muda, a alteração é tratada como extinção e (re)criação.

Opção “Criada”

Para unidades que estão sendo criadas, é preciso adicionar uma linha à tabela e preencher apenas a “situação nova”, detalhando qual será sua denominação e o símbolo do cargo em comissão de chefia. Quando se tratar de unidade criada a partir da alteração do símbolo de chefia de uma unidade preexistente (caso mencionado acima), informar como observação.

Coluna “Nova denominação/destinação”

Preenchimento depende da coluna “ação proposta”.

- ✓ Para os casos de unidades **renomeadas**, preencher com o novo nome da unidade.
- ✓ Para o caso de unidades **transferidas**, informar para onde a unidade será transferida e informar se também será renomeada.

- ✓ Para o caso de unidades **extintas**, preencher com a unidade que receberá os seus cargos em comissão, servidores, bens patrimoniais, contratos e serviços, recursos orçamentários e financeiros e, se necessário, atribuições.
- ✓ Para o caso de unidades **criadas**, conforme mencionado, preencher com a denominação da unidade criada.
- ✓ Não preencher em outros casos.

4. Elaboração do ato normativo

Este capítulo apresenta o passo a passo para formalização da nova estrutura, começando pela definição do tipo de ato normativo a ser elaborado, com instruções de redação. Em seguida, lista os documentos necessários para instruir o processo administrativo que deverá ser enviado à SEGES, para análise da COGEDI.

4.1. Definição do ato normativo

O Executivo Municipal tem autonomia para definir como se organizar e, por isso, mesmo as alterações organizacionais que necessitem de autorização legislativa, são de iniciativa exclusiva do Prefeito.

A [Lei 16.974, de 23 de agosto de 2018](#) e a [Lei nº 17.433 de 29 de julho de 2020](#)¹⁹ garantem que a organização e o funcionamento da Administração Pública Municipal Direta, Autarquias e Fundações poderão ser definidos em decreto, desde que não acarrete:

I - aumento de despesa;

II - criação ou extinção de órgãos públicos;

III - criação e extinção de cargos, funções ou empregos públicos, ressalvada, contudo, a possibilidade de extinção de funções ou cargos públicos, quando vagos (...)

Portanto, após a definição do desenho institucional, das atribuições e dos cargos em comissão/funções de confiança do órgão, a estrutura deve ser disposta em legislação específica para garantir legalidade e publicidade. A depender das operações envolvidas na reestruturação, deve-se optar pelo diploma legal adequado: lei ou decreto. O Quadro 6, abaixo, orienta a escolha do ato normativo a ser adotado em cada tipo de reestruturação:

¹⁹ Em conformidade com a [Constituição Federal de 1988](#), Art. 84, inc. VI, (a), e Art. 37 da [Lei Orgânica do Município](#).

Quadro 6 - Resumo dos tipos de legislação utilizada para a formalização de criação/reestruturação de unidades/órgãos da Administração Pública Municipal

Tipo de ato normativo	Competência	Alterações permitidas	Amparo legal
Lei	Iniciativa exclusiva do Prefeito, passando por validação do Legislativo.	Criação e extinção de órgãos e entidades públicas	Constituição Federal de 1988, Art. 48, inciso XI
		Criação de cargos, funções e empregos públicos	Constituição Federal de 1988, Art. 61, §1º, inciso I, (e)
		Extinção de cargos, funções e empregos públicos, inclusive ocupados	Constituição Federal de 1988, Art. 169, §1º
		Alteração dos símbolos cargos, funções ou empregos públicos	Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 29
		Alteração dos critérios de ocupação dos cargos, funções ou empregos públicos	Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 47
		Alteração de denominação de cargos em comissão	Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 115
		Alterações com impacto orçamentário e financeiro	Lei Orgânica do Município de São Paulo de 1990, Art. 13, Inciso XIII Lei Orgânica do Município de São Paulo de 1990, Artigo 37, Inciso I
Decreto	Pode ser elaborado pela Secretaria em reestruturação, passando por validação do Prefeito para publicação	Alteração de lotação e denominação de cargos em comissão	Constituição Federal de 1988, Art. 84, Inciso VI
		Criação e alteração de estruturas, desde que não haja impacto orçamentário ou financeiro	Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 47, inciso XIX
		Transferência de cargos de e para o Quadro Específico	Lei Municipal nº 16.974, de 26 de agosto de 2018, Art. 35
		Modulação e alteração de critérios de ocupação de cargos em comissão e funções de confiança	Leis Municipais 17.708, de 3 de novembro de 2021, e 17.720, de 2 de dezembro de 2021

Decreto	Pode ser elaborado pela Secretaria em reestruturação, passando por validação do Prefeito para publicação	Fundir órgãos municipais previstos na Lei nº 16.974/2018 ou inativar órgãos municipais, desde que preservadas e transferidas as suas competências e finalidades	Lei Municipal nº 17.542, de 22 de dezembro de 2020, Art. 8º
		Alteração e/ou transferência de atribuições	Decreto Municipal nº 45.751, de 4 de março de 2005 (referente ao Quadro Específico)
		Extinção de cargos vagos	

Fonte: elaboração própria.

4.2 Elaboração do ato normativo por elementos

4.2.1 Decreto

Abaixo, os elementos necessários para elaboração de minuta de Decreto²⁰.

4.2.1.1 Ementa

Explica de forma clara, objetiva e resumida o objeto de que trata o ato normativo.

“Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Gestão - SEGES, bem como altera a lotação e a denominação dos cargos de provimento em comissão que especifica.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.208, de 28 de Fevereiro de 2023](#)

4.2.1.2 Primeiro artigo

O artigo 1º especifica o objeto de que trata o ato normativo.

“Art. 1º A Secretaria Municipal de Gestão - SEGES fica reorganizada nos termos deste decreto”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.208, de 28 de Fevereiro de 2023](#)

4.2.1.3 Finalidade do órgão

Relaciona-se à identidade institucional, indicando, de forma clara e objetiva, o motivo pelo qual o órgão existe. São objetivos ou propósitos para os quais se direcionam as atividades do órgão ou da entidade. Estão estabelecidas em Lei e devem ser replicadas no decreto de reestruturação total.

A finalidade do órgão em questão deve ser definida no *caput* de artigo, como no exemplo abaixo:

“Art. 11. A Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social - SMADS tem por finalidade formular, coordenar, implementar, executar, monitorar e avaliar políticas e estratégias para o Sistema Único de Assistência Social - SUAS no âmbito do Município, considerando a articulação de suas funções de proteção, defesa e vigilância sociais, observadas as disposições, normativas e pactuações interfederativas aplicáveis, e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação.”

²⁰ Baseado no [Decreto nº 57.968 de 7 de novembro de 2017](#).

Exemplo destacado da [Lei nº 16.974, de 23 de agosto de 2018](#)

4.2.1.4 Estrutura básica

Neste tópico devem ser listados os elementos da estrutura básica do órgão, ou seja, o Gabinete do Secretário e as estruturas do segundo nível hierárquico, além dos colegiados e das entidades da administração indireta a ele vinculados. As estruturas devem constar em incisos sequenciais em um único artigo.

“Art. 4º A Secretaria Municipal de Gestão tem a seguinte estrutura básica:

I - unidade de assistência direta ao Secretário: Gabinete do Secretário;

II - unidades específicas:

a) Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra - ARQUIP;

b) Coordenadoria de Administração e Finanças - CAF;

c) Coordenadoria de Estudos e Gestão Estratégica - COEGE;

d) Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços - COBES;

e) Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI;

(...)

k) Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo Álvaro Liberato Alonso Guerra - EMASP;

III - colegiados vinculados:

a) Comissão do Patrimônio Imobiliário do Município de São Paulo - CMPT;

b) Conselho Municipal das Escolas de Governo - CONSEGOV.”

Exemplo destacado do [Decreto 62.208, de 28 de fevereiro de 2023](#)

4.2.1.5 Detalhamento da estrutura básica

Cada unidade da estrutura básica deve constar em artigos próprios, que detalhem suas unidades subordinadas em incisos sequenciais. Se a estrutura possuir apenas uma unidade vinculada, seu detalhamento virá no *caput* do artigo. Caso a unidade não possua estrutura subordinada, indicar em artigo próprio, conforme exemplo 2.

Mais de uma unidade vinculada:

“Art. 8º A Coordenadoria de Gestão de Investimentos é integrada por:

I - Divisão de Gerenciamento de Patrimônio de Fundos;

II - Divisão de Gerenciamento da Carteira de Investimento;

III - Divisão de Governança dos Investimentos.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.556, de 12 de Julho de 2023](#)

Sem unidade vinculada:

“Art. 10. A Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI não possui unidades subordinadas.”

Exemplo destacado do [Decreto 62.208, de 28 de fevereiro de 2023](#)

4.2.1.6 Atribuições de unidades²¹

Conjunto de responsabilidades que cabe à determinada unidade cumprir, dentro do seu escopo de atuação. Derivam da finalidade do órgão. Não pode haver sobreposição com atribuições de outros órgãos ou unidades, ou seja, cada atribuição deve ser *exclusiva*.

Por esse caráter de responsabilidade e poder exclusivo, diferenciam-se de atividades, tarefas, procedimentos, fluxos, processos de trabalho etc., uma vez que estes se referem apenas à forma de execução das atribuições e não precisam constar em ato normativo, mas podem ser detalhados em Portaria.

As atribuições das unidades devem constar em artigos, detalhados em incisos sequenciais e ordenados por grau de importância.

Ressalte-se que as atribuições devem se caracterizar por verbos no infinitivo.

“Art. 15. A Divisão de Aposentadoria tem as seguintes atribuições:

I - analisar, conferir e instruir os processos de concessão, revisão e extinção de aposentadoria dos segurados vinculados ao RPPS Municipal, oriundos das URHs dos órgãos e entidades de origem;

II - subsidiar a defesa e o cumprimento nos casos de ações judiciais envolvendo aposentados vinculados ao RPPS Municipal;

III - acompanhar e manter atualizado o quadro referencial de normativas e legislação regente sobre aposentadorias dos segurados vinculados ao RPPS Municipal.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.556, de 12 de julho de 2023](#)

A leitura restrita das atribuições deve propiciar o reconhecimento e a incorporação dos aspectos de cada uma delas. A análise e a consolidação das atribuições devem, em geral, pautar-se na pesquisa de legislação pertinente e no diagnóstico²². Algumas áreas-meio nos órgãos municipais possuem atribuições em comum. São elas: *assessoria jurídica, comunicação, gestão de pessoas, finanças, gestão documental, administração e tecnologias de informação e comunicação (TIC)*. O Quadro 7 traz as atribuições dessas áreas, que poderão ser complementadas conforme as especificidades do órgão.

Quadro 7 - Atribuições comuns a todos os órgãos

ASSESSORIA JURÍDICA	Assessorar as unidades da Secretaria nos assuntos jurídicos relacionados às atribuições do órgão, elaborando estudos, análises e pareceres que sirvam de base às suas decisões, determinações e despachos;
	Assessorar na elaboração de atos normativos, nos processos de licitação e nas contratações, bem como analisar minutas de editais, contratos, convênios e parcerias em geral;
	Prestar informações para subsidiar a defesa da Prefeitura em juízo, obtendo os elementos necessários das demais unidades da Secretaria.

²¹ Vide verbetes “Atribuições” e “Competências” no glossário.

²² Vide seções 2.5.1 e 2.5.2.

COMUNICAÇÃO	Assessorar a Secretaria na área de comunicação social;
	Divulgar programas e ações da Secretaria;
	Gerenciar o sítio eletrônico e os perfis institucionais nas redes sociais da Secretaria, de acordo com as diretrizes, normas e padrões para inserção de conteúdos estabelecidos;
	Gerenciar assinaturas de periódicos.
GESTÃO DE PESSOAS	Executar a política municipal de gestão de pessoas, observando as diretrizes formuladas pela Secretaria Municipal de Gestão;
	Gerir os eventos funcionais dos servidores sob sua competência e atualizar os sistemas de informação pertinentes;
	Criar e monitorar indicadores com vistas ao dimensionamento da necessidade de pessoal;
	Criar e monitorar indicadores referentes às práticas de gestão de pessoas, bem como às questões relativas à cultura, clima e às mudanças organizacionais;
	Gerir as ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores;
	Executar a política de estágio no âmbito de sua atuação;
	Divulgar as ações de prevenção de doenças e de promoção à saúde voltadas para o servidor e seu ambiente de trabalho.
FINANÇAS	Planejar, desenvolver e gerenciar as atividades ligadas às áreas de finanças e orçamento, patrimônio e suprimentos;
	Elaborar a proposta orçamentária da Secretaria;
	Executar o orçamento;
	Realizar atividades de natureza contábil, financeira e prestação de contas de convênios, parcerias e instrumentos afins.
GESTÃO DOCUMENTAL	Aplicar a política municipal de gestão documental no âmbito da Secretaria, observadas as diretrizes formuladas pela Secretaria Municipal de Gestão
	Executar as atividades de administrador local dos sistemas informatizados de tramitação de documentos e processos e de transmissão de matérias para publicação no Diário Oficial da Cidade;
	Manter o arquivo corrente de documentos e processos, inclusive os oriundos do processo eletrônico e dos procedimentos de digitalização, observando os prazos de custódia das tabelas de temporalidade aprovadas e da legislação vigente;
	Manter atualizada a tabela de temporalidade dos documentos e processos gerados pela Secretaria;
	Orientar e acompanhar as unidades subordinadas à Secretaria nos casos de extravio de documentos e processos;
	Manter o protocolo de entrada e saída de documentos e processos, e promover a digitalização de documentos para o processo eletrônico.
ADMINISTRAÇÃO	Administrar e supervisionar as atividades de zeladoria, vigilância e limpeza, assim como a manutenção de equipamentos e instalações;
	Planejar, executar e monitorar as atividades referentes à gestão dos recursos de informática das diversas áreas da Secretaria Municipal.
	Promover o levantamento das necessidades de compras e contratações de serviços, bem como propor a realização das respectivas modalidades de licitação, observadas as diretrizes formuladas pela Secretaria Municipal de Gestão e a legislação vigente;
	Elaborar termos de contratos, de prorrogação, rescisão, aditamentos e quitações, acompanhando sua execução;
	Gerir os contratos a cargo da secretaria.
TIC	Planejar, coordenar e implementar políticas e projetos que envolvam tecnologia da informação e comunicação - TIC;

Implementar as diretrizes, normas e procedimentos relacionados à gestão de tecnologia da informação e comunicação estabelecidos pelo órgão competente.

Fonte: elaboração própria.

Ainda, no que se refere à identificação de áreas-meio, a COGEDI - frente à crescente tendência de estabelecimento de parcerias na Administração Pública - recomenda que os órgãos reflitam sobre a pertinência de incluir em suas estruturas áreas próprias para o gerenciamento de parcerias e o monitoramento de seus resultados, capacitadas para lidar com projetos, indicadores e prestação de contas.

4.2.1.7. Disposições finais

A elaboração deste trecho do decreto deve ser baseada no preenchimento do DE-PARA²³, em que é possível visualizar a destinação das unidades. Isto permite a correta descrição em ato normativo de cada unidade alterada na reestruturação, e o correto cadastro das novas estruturas nos sistemas informacionais da PMSP.

4.2.1.7.1. Criação de unidades

A criação de unidades deve constar em um único artigo e só ocorrerá por decreto caso a pasta disponha dos cargos em comissão de chefia e/ou direção ou de cargos em comissão que possa modular para obter cargos de símbolo apropriado para a chefia das unidades criadas.

De apenas uma unidade - deve constar diretamente no caput do artigo.

“Art. 3º Fica criada, na Divisão de Valorização do Patrimônio - DVP, da Coordenadoria do Patrimônio Histórico - CPH, o Núcleo de Difusão do Patrimônio - NDP.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.652, de 9 de agosto de 2023](#)

De mais de uma unidade - devem ser elencadas em incisos sequenciais do artigo.

“Art. 100. Ficam criadas as seguintes unidades na Secretaria Municipal de Gestão:

I - no Gabinete do Secretário, a Assessoria Jurídica - AJ;

II - a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - COTIC, com:

a) a Divisão de Projetos;

b) o Núcleo de Contratos;

c) o Núcleo de Suporte;

III - no Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra:

a) a Coordenação de Projetos - PROJ;

b) a Divisão de Gestão Documental - DIDOC, com:

1. o Núcleo de Normas e Procedimentos - NUNORM;

2. o Núcleo de Gestão dos Sistemas de Documentos - NUSIST;

²³ Vide seção 3.3.2.

3. o Núcleo de Orientação às Equipes de Gestão Documental - NUORI;
4. o Núcleo de Publicação Oficial e Comunicação - NUPUBLI;
- (...). ”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.208, de 28 de fevereiro de 2023](#)

4.2.1.7.2. Alteração de denominação de unidades

De uma única unidade - a nova denominação deve constar no caput do artigo.

“Art. 4º Fica com a denominação alterada, na Coordenadoria de Planejamento - COPLAN, a Divisão de Projeções do Gasto Público - DIPROJ, para Divisão de Projeções Orçamentárias - DIPROJ.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 61.116, de 8 de março de 2022](#)

De mais de uma unidade - devem constar em incisos sequenciais, devendo agrupá-las quando da mesma estrutura hierárquica.

“Art. 2º. As seguintes unidades da Secretaria Municipal de Cultura ficam com suas denominações alteradas:

I - o Departamento do Patrimônio Histórico - DPH para Coordenadoria do Patrimônio Histórico - CPH;

II - a Supervisão de Salvaguarda - SS, da Coordenadoria do Patrimônio Histórico - CPH, para Divisão de Preservação do Patrimônio - DPP;

III - o Núcleo de Valorização do Patrimônio - NVP, da Coordenadoria do Patrimônio Histórico - CPH, para Divisão de Valorização do Patrimônio - DVP.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.652, de 9 de agosto de 2023](#)

4.2.1.7.3. Transferência de unidades

Deve constar em artigo específico que detalhe a denominação da unidade, a subordinação atual e a nova (destinação). Deve ser especificada a transferência, com a unidade, de seus bens patrimoniais, acervo, pessoal, atribuições, serviços, contrato, recursos orçamentários e cargos em comissão e/ou funções de confiança, no próprio artigo ou em parágrafo.

De uma única unidade - a transferência deve constar no caput do artigo.

“Art. 4º O Núcleo de Documentação e Pesquisa - NDP, da Coordenadoria do Patrimônio Histórico - CPH, fica transferido para a Divisão de Valorização do Patrimônio - DVP, com suas atribuições, bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, recursos orçamentários e financeiros, alterando-se a sua denominação para Núcleo de Gestão Documental - NGD.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.652, de 09 de agosto de 2023](#)

De mais de uma unidade - devem constar em incisos sequenciais de artigo específico, devendo agrupá-las quando de mesma estrutura hierárquica.

“Art.1º. Ficam transferidas, com suas estruturas, atribuições, serviços, bens patrimoniais, contratos, acervo, pessoal e recursos orçamentários, para a Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania:

I - da Secretaria Municipal das Subprefeituras, a Secretaria Executiva de Abastecimento - SEABAST, alterada a sua denominação para Secretaria Executiva de Segurança Alimentar e Nutricional e de Abastecimento - SESANA, com o Departamento de Abastecimento - ABAST e suas unidades administrativas:

a) Divisão de Feiras Livres - DFL;

b) Divisão de Equipamentos de Abastecimento - DEA;

c) Divisão de Engenharia e Manutenção - DIEM;

II - da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, a Coordenadoria de Segurança Alimentar e Nutricional - COSAN, com seus equipamentos públicos.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.361 de 04 de maio de 2023](#)

4.2.1.7.4. Transferência de unidades com alteração da denominação

As unidades que serão transferidas e terão suas denominações alteradas na mesma reestruturação devem constar em artigo específico para esse fim. Deve constar a denominação atual, a subordinação atual e a nova (destinação) e, por fim, a nova denominação, além dos elementos englobados pela transferência (bens patrimoniais, acervo, pessoal, atribuições, serviços, contrato, recursos orçamentários e cargos em comissão e/ou funções de confiança).

De apenas uma unidade - deve constar no caput do artigo.

“Art. 1º Fica transferida, para a Secretaria Executiva de Relações Institucionais, a Supervisão para Assuntos de Governo Aberto - SAGA, com a denominação alterada para Coordenação de Governo Aberto - CGA, com suas respectivas atribuições, estruturas, bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, pessoal, cargos de provimento em comissão e recursos orçamentários, a qual é atualmente vinculada à Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos da Secretaria de Governo Municipal.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 61.245, de 20 de abril de 2022](#)

De mais de uma unidade - devem ser elencadas em incisos sequenciais do artigo.

“Art. 8º Em decorrência da reorganização estabelecida neste decreto, ficam transferidas para a Secretaria Executiva do Programa Mananciais as seguintes unidades da Secretaria Municipal de Habitação, com seus bens patrimoniais, atribuições, serviços, contratos, acervo, pessoal, recursos orçamentários e financeiros:

I - a Divisão Regional de Trabalho Social - Extremo Sul, com a denominação alterada para Divisão de Trabalho Social em Mananciais;

II - a Divisão Técnico-Territorial, da Coordenadoria Físico-Territorial, com a denominação alterada para a Divisão de Gestão de Obras em Mananciais.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 60.531, de 13 de setembro de 2021](#)

4.2.1.7.5. Extinção de unidades

As unidades que serão extintas devem constar em artigo específico. Deve constar a denominação e a subordinação completa da unidade extinta. Obrigatoriamente, o parágrafo ou artigo sequencial deve prever a transferência de bens patrimoniais, acervo, pessoal, cargos em comissão/funções de confiança e, quando for o caso, de atribuições, serviços, contratos e recursos orçamentários para unidades ativas.

De apenas uma unidade - deve constar no caput do artigo.

“Art. 52. Fica extinta a Divisão de Análise Prévia, da Corregedoria Geral do Município, com os bens patrimoniais, acervo, pessoal, serviços, contratos e recursos orçamentários transferidos para a Divisão de Gerenciamento das Informações, da Corregedoria Geral do Município.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 59.496, de 8 de junho de 2020](#)

De mais de uma unidade - o *caput* do artigo deve prever a transferência de bens patrimoniais, acervo, pessoal, cargos em comissão/funções de confiança e, quando for o caso, de atribuições, serviços, contratos e recursos orçamentários para unidades ativas. Os incisos subsequentes devem especificar as unidades suprimidas, bem como a destinação dos elementos dispostos no *caput*.

“Art. 103. Em decorrência da reorganização prevista neste decreto, ficam suprimidas da Secretaria Municipal de Gestão as seguintes unidades com suas atribuições, bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, pessoal, recursos orçamentários e financeiros destinadas na conformidade deste artigo:

I - a Assessoria de Tecnologia da Informação - ATI, com os elementos do “caput” destinados à Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - COTIC;

II - na Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI:

a) a Divisão de Diretrizes e Modelos Organizacionais, com os elementos do “caput” destinados à Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI;

b) a Divisão de Informações Organizacionais, com os elementos do “caput” destinados à Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI;

c) a Divisão de Estudos de Postos de Direção e Assessoramento, com os elementos do “caput” destinados à Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI;

III - no Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra:

a) a Divisão de Orientação aos Órgãos Setoriais, com os elementos do “caput” destinados ao Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra;

b) a Divisão do Arquivo Administrativo, com os elementos do “caput” destinados ao Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra;

c) a Divisão de Gestão dos Sistemas Eletrônicos de Documentos, com os elementos do “caput” destinados ao Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra;

d) a Comissão Permanente de Processos Extraviados - CPPE, com os elementos do “caput” destinados ao Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra;

(...) .”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.208, de 28 de fevereiro de 2023](#)

4.2.1.7.6. Transferência de cargos em comissão e/ou funções de confiança com ou sem modulação

Deverá ser feita em anexo de cargos ou funções²⁴, referenciado em artigo conforme exemplo abaixo.

Para transferência de cargos em comissão dentro do mesmo órgão:

Sem modulação:

“Art. 50. Ficam transferidos, entre as unidades da Controladoria Geral do Município - CGM, com a quantidade alterada, os cargos de provimento em comissão constantes do Anexo II, Tabelas “A a H”, na conformidade da coluna “Situação Nova”, onde se discriminam os respectivos símbolos, denominações, lotações e quantidades de CDAs-unitários.”

Exemplo elaborado a partir do [Decreto nº 62.809, de 3 de outubro de 2023](#)

Com modulação²⁵:

“Art. 50. Ficam transferidos, entre as unidades da Controladoria Geral do Município - CGM, com a quantidade alterada, os cargos de provimento em comissão constantes do Anexo II, Tabelas “A a H”, na conformidade da coluna “Situação Nova”, onde se discriminam os respectivos símbolos, denominações, lotações e quantidades de CDAs-unitários, observadas as seguintes regras:

I - incluídos, os que constam da coluna “Situação Nova” sem correspondência na coluna “Situação Atual”;

II - suprimidos, por força da alteração prevista neste decreto, os constantes da coluna “Situação Atual” sem correspondência na coluna “Situação Nova”;

III - mantidos, com alterações de denominação, critérios de ocupação ou lotação eventualmente ocorridas, os constantes das duas colunas.

Parágrafo único. A quantidade de cargos em comissão e de CDAs-unitários da Controladoria Geral do Município - CGM é a constante do Anexo III deste decreto,

²⁴ Vide o item 4.3 para explicação de como elaborar o anexo, e a seção “Anexos e modelos”, para obter modelo do anexo de transferência de cargos em comissão.

²⁵ Vale destacar que no exemplo, os incisos I e II referem-se aos cargos modulados, e o inciso III, a cargos que não tenham sido modulados. Se a minuta de decreto tratar apenas de cargos modulados, sem cargos que sejam transferidos sem sofrer modulação, o inciso III não se aplica.

que ora substitui o Anexo II integrante do Decreto nº 61.372, de 31 de maio de 2022.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.809, de 3 de outubro de 2023](#)

Para transferência de cargos em comissão entre órgãos:

A transferência entre órgãos diferentes, exemplificada nos artigos Y abaixo, é regulamentada pelo Art. 17 do [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022](#) e implica em *redução do total de CDA-unitário do órgão de origem e aumento do total de CDA-unitário do órgão de destino dos cargos*, ou seja, só pode ocorrer mediante disponibilidade orçamentária do órgão de destino e deve ter anuência de ambas as pastas.

Sem modulação:

“Art. Y. Ficam transferidos da Secretaria Municipal _____ para a Secretaria Municipal _____ os cargos de provimento em comissão constantes do Anexo _____, na conformidade da coluna “Situação Nova”, onde se discriminam símbolo, denominação, lotação e quantidade de CDA-unitário.

Art. Y’. A quantidade de cargos em comissão e de CDA-unitário da Secretaria Municipal _____ e da Secretaria Municipal _____ são os constantes do Anexo _____ e _____ deste decreto, respectivamente.”

Elaboração própria

Com modulação:

“Art. Y. Ficam transferidos da Secretaria Municipal _____ para a Secretaria Municipal _____ os cargos de provimento em comissão, com a quantidade alterada, constantes do Anexo _____ na conformidade da coluna “Situação Nova”, onde se discriminam símbolo, denominação, lotação e quantidade de CDA-unitário, observadas as seguintes regras:

I - alterados os que constam na coluna “Situação Nova”;

II - suprimidos da estrutura organizacional, por força da alteração de quantitativo promovida neste decreto, os constantes na coluna “Situação Atual”.

III - mantidos, com alterações de denominação ou lotação eventualmente ocorridas, os que constam nas duas colunas.

Art. Y’. A quantidade de cargos em comissão e de CDA-unitário da Secretaria Municipal _____ e da Secretaria Municipal _____ são os constantes do Anexo _____ e _____ deste decreto, respectivamente.”

Elaboração própria

4.2.1.7.7. Detalhamento das competências dos cargos

As competências são definidas no [Anexo II](#), da [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), que determinam as obrigações e restrições a que o ocupante deve se ater no exercício do cargo em comissão.

Seu detalhamento poderá ser feito em anexo próprio²⁶, tendo em vista as atribuições e as finalidades do órgão, bem como as competências estabelecidas na Lei. O detalhamento das competências pode ser útil para esclarecer o papel de um dado cargo ou conjunto de cargos dentro da estrutura da Secretaria.

“Art. 98. Os cargos de provimento em comissão da Secretaria Municipal de Gestão com detalhamento de competências são os constantes do Anexo VII deste decreto.”

Exemplo destacado do [Decreto nº 62.208, de 28 de fevereiro de 2023](#)

4.2.1.7.8. Detalhamento dos critérios de ocupação²⁷

Os critérios mínimos para a ocupação dos cargos em comissão do QC são estabelecidos no artigo 4º da [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), porém outros critérios podem ser estabelecidos em decreto.

O detalhamento dos critérios deverá ser feito no próprio anexo de cargos em comissão e funções de confiança²⁸, levando em conta as necessidades da unidade de lotação do cargo, sem induzir conflito com competências específicas de carreira.

4.2.1.8. Artigo final

Define a vigência, bem como revoga os atos normativos precedentes contrários. Neste artigo, devem ser relacionadas de forma expressa todas as disposições que serão revogadas com a entrada em vigor do ato normativo proposto. Assim, a revogação deve ser cuidadosa e feita somente quando de fato conflitarem com as disposições constantes do ato vigente. Cada ato normativo só pode ser revogado por outro de mesma natureza, dessa maneira, somente uma lei pode revogar outra, bem como um decreto só pode ser revogado por outro, e assim por diante.

É importante destacar que o órgão deve estar preparado para implementar as mudanças na data de publicação do ato legal.

“Art. 12. Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogados a alínea “k” do inciso II do artigo 4o e os artigos 16, 68, 69, 70, 71, 72 e 73 do [Decreto nº 60.061, de 3 de fevereiro de 2021](#)”

Exemplo destacado do Decreto nº 62.602, de 27 de julho de 2023

²⁶ Modelo disponível na seção “Anexos e modelos”

²⁷ Vide verbete “critérios de ocupação” no glossário.

²⁸ Vide o item 4.3 para explicação de como elaborar o anexo, e a seção “Anexos e modelos”, para obter modelo do anexo de transferência de cargos em comissão.

“Art. 107. Este decreto entrará em vigor na data sua publicação, revogados o [Decreto nº 57.775, de 6 de julho de 2017](#), os artigos 7º ao 12 do [Decreto nº 58.782, de 30 de maio de 2019](#), e o [Decreto nº 61.262, de 29 de abril de 2022](#)”

Exemplo destacado do Decreto nº 62.224, de 17 de março de 2023

4.3. Anexo de cargos em comissão e funções de confiança²⁹

O Anexo de Cargos em Comissão e o Anexo de Funções de Confiança devem ser usados para promover alterações aos cargos, sendo possíveis alterações de denominação, de lotação (transferência de cargos entre unidades) ou, ainda, extinção e criação de cargos em comissão/funções de confiança, respeitando-se os diplomas legais adequados para tais alterações. Para os cargos do QC e as funções do QF são possíveis, ainda, alterações aos critérios de ocupação/designação. Também é possível promover modulações³⁰, sendo que as modulações de funções de confiança só são possíveis dentre funções restritas à mesma carreira.

Figura 14 -Exemplo de anexo de cargos em comissão

Anexo II - Integrante do Decreto nº XXXXX

Controladoria Geral do Município - CGM

Tabela "H" - Cargos de provimento em comissão da Ouvidoria Geral do Município - OGM

Vaga	Símbolo	Situação Atual			Quantidade CDA-Unitário	Situação Nova			Quantidade CDA-Unitário
		Denominação do Cargo	Critérios de Ocupação	Unidade de lotação		Denominação do Cargo	Critérios de Ocupação	Unidade de lotação	
19615	CDA-6	Ouvidor Geral	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021, e restrito privativamente para portadores de diploma de ensino superior	Ouvidoria Geral do Município	6	Ouvidor Geral	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021, e restrito privativamente para portadores de diploma de ensino superior	Ouvidoria Geral do Município	6
19616	CDA-5	Assessor V	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021, e restrito privativamente para portadores de diploma de ensino superior	Ouvidoria Geral do Município	5	Assessor V	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021, e restrito privativamente para portadores de diploma de ensino superior	Ouvidoria Geral do Município	5
19625	CDA-3	Assessor III	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Ouvidoria Geral do Município	3	Assessor III	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Ouvidoria Geral do Município	3
19621	CDA-3	Assessor III	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Ouvidoria Geral do Município	3				
19628	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Transparência Passiva, da Ouvidoria Geral do Município	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Transparência Passiva, da Ouvidoria Geral do Município	2
	CDA-1					Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Ouvidoria Geral do Município	1
	CDA-1					Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Ouvidoria Geral do Município	1
	CDA-1					Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Ouvidoria Geral do Município	1
Total CDA-unitário					19	Total CDA-unitário			19

Fonte: elaboração própria baseada na Tabela H do Anexo II do Decreto nº 62.809, de 3 de outubro de 2023.

O modelo da figura 14 ilustra um anexo de cargos em comissão, mas a mesma estrutura aplica-se para os anexos de funções de confiança, conforme modelo anexado a este documento. No cabeçalho do anexo, deve ser identificado seu número (se apenas um: Anexo Único; ou se houver mais de um: Anexo I, Anexo II, etc.), o órgão ou a entidade a ser organizado, a tabela e o nome da unidade correspondente.

Os anexos devem ser divididos em tabelas, identificadas com letras do alfabeto em maiúsculo (“Tabela A”, “Tabela B”, “Tabela C” etc.), correspondentes a unidades da estrutura básica. Os cargos ou as funções de confiança devem ser descritos em sua situação atual - aquela que o cargo tem antes da reestruturação, de forma idêntica ao

²⁹ Para melhor ilustração do anexo e de sua divisão em tabelas, pedimos que acesse o modelo de anexo “Anexos I a IV - Alteração de lotação ou modulação de cargos em comissão e/ou funções de confiança dentro do mesmo órgão”, [linkado](#) na seção “Anexos e modelos”.

³⁰ Vide verbete “modulação”, no glossário.

último diploma legal que o menciona - e a situação nova, a instituída pelo presente decreto. Os cargos são distribuídos nas tabelas de acordo com a sua unidade de destino. Na figura 14, é possível observar um exemplo de modulação: o cargo de vaga 19621 é modulado para se tornar os 3 cargos CDA-1 ao fim da tabela.

Vale ressaltar que criação e extinção de cargos, quando providos, somente são possíveis por meio de projeto de lei. A extinção de cargo por meio de decreto requer que o cargo esteja vago. Sendo assim, há um modelo de anexo para projeto de lei e um distinto para minuta de decreto, ambos na seção “Anexos e modelos”.

No caso de reestruturação total, todos os cargos do órgão devem constar no anexo de cargos em comissão. Já no caso de reestruturações parciais, constam apenas os afetados naquele momento.

Em qualquer caso, as tabelas devem ser organizadas por ordem decrescente de símbolo e pela denominação dos cargos/funções, de maneira a listar primeiramente os cargos de chefia e posteriormente os de assessoria.

4.3.1. Elaboração do anexo de cargos por elementos

4.3.1.1. Número da vaga

É a identidade única do cargo/função de confiança gerado pelo Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências - SIGPEC usada como controle das unidades implicadas no processo de estruturação. Identifica, portanto, o exato cargo/função de confiança de que trata a mudança. Consta na minuta encartada no processo e é publicado no ato normativo.

No caso dos cargos implicados em modulação, o número da vaga consta apenas para os que serão suprimidos da estrutura organizacional por força da alteração de quantitativo. Para os cargos provenientes de modulação, não constará número de vaga no anexo, já que este só é atribuído quando o cargo for cadastrado no SIGPEC.

4.3.1.2. Símbolo

Diz respeito ao valor da remuneração percebida pelo ocupante do cargo e às competências às quais ele deverá se ater de acordo com o Anexo II da [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#).

4.3.1.3. Denominação do cargo em comissão ou função de confiança

É o nome do cargo ou da função de confiança, cujas alterações são expressas na coluna da “Situação Nova”.

A natureza do cargo pode ser alterada pela sua denominação, isto é, um cargo de chefia pode ser alterado para de assessoria por meio de alteração em sua denominação, ajustando também o conjunto de competências pelas quais seu ocupante deve responder. Assim, um cargo de Diretor I, símbolo CDA-4, por exemplo, ao ter sua denominação alterada para Assessor IV, de mesmo símbolo, tem as competências alteradas de chefia para assessoria. O movimento oposto (alterar a natureza de assessoria para chefia) também é possível.

4.3.1.4. Unidade de lotação

É a unidade em que o cargo/função de confiança está lotado. Na situação atual, deve constar a situação expressa na legislação vigente, com a subordinação completa. Na

situação nova, deve constar a lotação proposta com a subordinação até a unidade de título da tabela.

4.3.1.5. Situação atual e nova de cargos modulados

Para cargos modulados, deve constar somente a situação atual, para o cargo suprimido da estrutura organizacional por força da alteração de quantitativo, e somente a situação nova, para os cargos resultantes da alteração.

5. Montagem do processo administrativo

Após a redação do ato normativo e a elaboração dos respectivos anexos, a unidade responsável pela reestruturação deve montar o processo administrativo na plataforma SEI (Sistema Eletrônico de Informações) para encaminhamento à Secretaria Municipal de Gestão. A instrução do processo administrativo depende do ato normativo definido, se projeto de lei ou minuta de decreto. Além desses, o [Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014](#), dispõe as orientações sobre despesa de pessoal e o [Decreto nº 58.485, de 24 de outubro de 2018](#), e o [Decreto nº 61.242, de 20 de abril de 2022](#), estabelece os elementos necessários para a composição do processo administrativo.

5.1 Processo administrativo para encaminhamento de projeto de lei

Para encaminhamento de projeto de lei (PL), deve constar o PL e o anexo de cargos em comissão/funções de confiança elaborado pela unidade responsável pela reestruturação do órgão, acompanhado pelos elementos elencados a seguir.

✓ Exposição de motivos

Documento de apresentação da proposta. Deve expor de maneira clara e objetiva o motivo da reestruturação, apontando sua necessidade com base na situação atual do órgão e no objetivo que se deseja com a nova situação. Onde couber, deve também relacionar a proposta com a atuação estratégica ou prioritária do órgão e/ou da estrutura da PMSP e com as diretrizes do Plano Plurianual - PPA, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual - LOA. Subsidiará a justificativa do Prefeito por ocasião do envio do projeto de lei ao Legislativo.

✓ Parecer da assessoria jurídica

Este documento deve ser emitido pela assessoria jurídica do próprio órgão, demonstrando legalidade e constitucionalidade da proposta.

✓ Estimativa de impacto orçamentário-financeiro

As propostas que criam, extinguem ou alteram cargos em comissão devem conter estimativa de despesa adicional com pessoal decorrente da reestruturação, incluindo:

- ✓ Para os cargos em comissão ocupados por servidores: gastos com a folha (incluindo 13º salário e 1/3 de férias) e encargos sociais (28% sobre a folha e 13º salário);
- ✓ Para os cargos em comissão que não sejam ocupados por servidores: gastos com a folha (incluindo 13º salário e 1/3 de férias), encargos sociais (21% sobre a folha e 13º salário) e os valores dos benefícios (Vale-Refeição, Vale-Alimentação e Vale Transporte).

O órgão deve elaborar planilha de impacto orçamentário-financeiro específica para cada tipo de cargo criado, extinto ou alterado, utilizando-se o modelo do [Anexo I - Modelo de estimativa de impacto orçamentário-financeiro para despesas com pessoal](#).

Para o preenchimento da planilha é necessário considerar:

- ✓ A quantidade de cargos de acordo com a situação pretendida (se criados, extintos ou alterados na proposta);
- ✓ O período de vigência das novas medidas para o ano em exercício, cuidando da previsão do tempo de tramitação do processo administrativo e de aprovação pela Câmara Municipal;

- ✓ O pagamento de gratificações, caso a unidade de lotação do novo cargo assim o permita.

Se a reestruturação envolver criação, extinção ou alteração de muitos cargos e com símbolos diversos, deve ser elaborado quadro resumo que consolide todo o valor que será gasto e, eventualmente, o que será economizado, para facilitar a análise dos demais órgãos em que o processo tramitará. Para tanto, as informações constantes na planilha devem ser transparentes e claras.

✓ **Demonstrativo de adequação orçamentária**

Deve conter a proposta de adequação do orçamento do órgão para cobrir os aumentos de despesa com pessoal referente ao ano corrente e deve ser elaborada conforme o modelo de tabela [Anexo II do Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014 - Modelo de demonstrativo de adequação orçamentária](#), tanto para a dotação que comporta as despesas com folha de pagamento, quanto para as dotações de auxílios.

É necessário consultar o Sistema de Orçamento e Finanças - SOF para coletar as seguintes informações referentes ao órgão:

- ✓ O valor orçado disponível da dotação orçamentária atualizado;
- ✓ O valor já realizado até o mês em que a processo administrativo está sendo confeccionado.

Com relação ao valor da projeção a ser realizada nos meses restantes do ano em exercício, sugere-se:

- ✓ Consultar os meses anteriores e estabelecer um valor médio;
- ✓ Desconsiderar valores pagos no mês, referentes ao décimo terceiro, férias, gratificações sazonais e atrasados de outros meses, para que não haja distorções da média;
- ✓ Projetar o valor médio pelo número de meses restantes do ano, acrescentando o valor de 13º salário e 1/3 de férias;
- ✓ Incluir o valor calculado com a criação, extinção ou alteração dos cargos na proposta.

✓ **Declaração do titular do órgão**

Declaração do titular do órgão, atestando que o aumento da despesa decorrente do projeto de lei em questão tem adequação e compatibilidade com o PPA, LDO e LOA.

Para propostas em que o acréscimo da despesa ocorra no exercício vigente, deve-se utilizar o modelo do [Anexo III - Declaração do Titular do Órgão](#) no qual o órgão preenche o assunto do expediente e o número da Lei Orçamentária Anual - LOA vigente no período.

Quando o acréscimo da despesa ocorrer no exercício seguinte, deve-se utilizar o modelo do [Anexo IV do Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014 - Modelo de declaração do titular da pasta \(II\)](#), no qual o dirigente do órgão se compromete em prever a despesa na proposta orçamentária do ano seguinte, compatibilizando-a com a LDO e o PPA.

✓ **Oitiva dos dirigentes das pastas**

Nos casos em que ocorra o envolvimento de duas ou mais Pastas (incluindo questões orçamentárias, transferência de cargos, dentre outros assuntos), é necessário constar por escrito a oitiva dos dirigentes das pastas envolvidas.

✓ **Encaminhamento**

Encaminhamento do secretário da pasta explicando o conteúdo do processo à Secretaria Municipal de Gestão para análise da COGEDI.

5.2 Processo administrativo para encaminhamento de minuta de decreto

Caso a reestruturação envolva modulação ou transferências de cargos em comissão entre diferentes pastas, deve-se consultar o [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022](#), em seus Arts. 16 (modulação) ou 17 (transferência).

✓ **Minuta de decreto e anexos**

O processo deverá conter a minuta de decreto e, quando for o caso, anexo de cargos em comissão/funções de confiança. A minuta deve ser inserida em formato de documento externo (documento de *word*), bem como o anexo (o tipo de documento pode ser *word* ou planilha).

✓ **Justificativa**

Documento de apresentação da proposta no SEI - trata-se de documento em formato SEI, denominado “Justificativa”, que esclareça o porquê da proposta de reestruturação. Deve expor de maneira clara e objetiva o motivo da reestruturação e é interessante detalhar elementos do diagnóstico e como a reestruturação pretende sanar os problemas levantados nesta etapa. Pode-se anexar ao processo outros documentos integrantes do diagnóstico que possam servir de referência para a análise de SEGES/COGEDI quanto à pertinência da proposta de reestruturação.

✓ **Parecer da assessoria jurídica do órgão interessado**

Deve dispor a respeito da constitucionalidade e da legalidade da proposta, conclusivamente.

✓ **Oitiva dos dirigentes das pastas**

Nos casos em que ocorra o envolvimento de duas ou mais pastas, é necessário constar no processo a oitiva dos dirigentes das pastas abrangidas, além de outros elementos definidos no [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022](#).

✓ **Encaminhamento**

Encaminhamento do secretário da pasta ratificando o conteúdo do processo à Secretaria Municipal de Gestão, incluindo manifestação quanto ao impacto orçamentário ou financeiro para a pasta.

6. Considerações finais e convite à avaliação

O objetivo da formulação e da atualização deste Documento Norteador é subsidiar servidores na Prefeitura de São Paulo quanto aos processos de diagnóstico e reestruturação de órgãos, qualificando pessoal para promover reestruturações bem planejadas, justificadas e com impactos positivos para a Administração Pública Municipal e, principalmente, para o cidadão.

Qualquer dúvida, comentário ou lição aprendida durante ou após a implementação de uma reestruturação pode ser informada aos integrantes de SEGES/COGEDI, que estarão à disposição para colher as percepções e auxiliar no que for possível.

No mais, caso tenha algum **comentário ou sugestão de melhoria a este Documento** que gostaria de registrar, pode enviá-las para o e-mail cogedi@PREFEITURA.SP.GOV.BR ou levá-los diretamente ao integrante da equipe da COGEDI com quem estiver em contato durante o processo de reestruturação.

Anexos e modelos

Anexo	Link - modelos de anexos com preenchimento a título de exemplo
Modelo para preenchimento - Anexo de cargos em comissão com ou sem modulação (para decretos em que haja realocação de cargos em comissão)	Anexos I a IV - Alteração de lotação ou modulação de cargos em comissão e/ou funções de confiança dentro do mesmo órgão
Modelo para preenchimento - Anexo de resumo de custos, demonstrando quantidade de cargos em comissão e de CDA-unitário da Pasta antes e após a modulação (para Decretos em que haja modulação de cargos)	
Modelo para preenchimento - Anexo de funções de confiança com ou sem modulação (para decretos em que haja realocação de cargos em comissão)	
Modelo para preenchimento - Anexo de resumo de custos, demonstrando quantidade de funções de confiança e de FDA-unitário da pasta antes e após a modulação (para decretos em que haja modulação de funções)	
Modelo para preenchimento - Anexo de detalhamento de competências para cargos em comissão	Anexo - Detalhamento de competências de cargos em comissão
Modelo para preenchimento - Anexo de transferência de cargos em comissão entre órgãos	Anexo - Transferência de cargos em comissão entre órgãos
Modelo para preenchimento - ferramenta DE-PARA de unidades do órgão	DE-PARA de estruturas
Modelo para preenchimento com estimativa de impacto orçamentário-financeiro, nos casos em que haja impacto (apenas para projetos de lei)	Anexo I - Modelo de estimativa de impacto orçamentário-financeiro para despesas com pessoal
Modelo para preenchimento com demonstrativo de adequação orçamentária (apenas para projetos de lei)	Anexo II do Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014 - Modelo de demonstrativo de adequação orçamentária
Anexo para propostas em que o acréscimo da despesa ocorra no exercício <i>vigente</i> (apenas projetos de lei)	Anexo III do Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014 - Modelo de declaração do titular da pasta (I)
Anexo para propostas em que o acréscimo da despesa ocorra no exercício <i>seguinte</i> (apenas projetos de lei)	Anexo IV do Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014 - Modelo de declaração do titular da pasta (II)
Exemplo de anexo de PL	Anexo de criação de cargos - Lei 17.776, de 13 de abril de 2022