

Documento Norteador para modelagem dos órgãos da Administração Pública Municipal

2023

Sumário

Lista de figuras	1
Lista de quadros	1
Glossário	2
1. Apresentação	4
2. Planejamento e ferramentas para reestruturação	7
2.1. Etapas da reestruturação	7
2.2. Motivo da mudança	8
2.3. Formação de equipe	8
2.4. Identificação dos objetivos	9
2.5. Identificação das estratégias/plano de ação	9
2.6. Diagnóstico da situação atual	10
3. Processo de modelagem: compreendendo e elaborando estruturas	14
3.1. Padrões e diretrizes da PMSP	14
3.2. Elementos e orientações de modelagem	20
3.3. Adequação da estrutura	28
4. Elaboração do ato normativo	32
4.1. Definição do ato normativo	32
4.2. Elaboração do ato normativo por elementos	34
4.3. Anexo de cargos em comissão e funções de confiança	45
5. Montagem do processo administrativo	49
5.1. Processo administrativo para encaminhamento de Projeto de lei	49
5.2. Processo administrativo para encaminhamento de minuta de decreto	51
6. Considerações finais e convite à avaliação	52
Anexos e modelos	53



SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

Secretária Municipal

Marcela Cristina Arruda Nunes

Coordenador de Gestão de Desenvolvimento Institucional

Erick de Moura Sotero

Elaboração - 3ª edição

Laura Garcia Vieira

Marina Bergstrom Paredes

Marina Conter Franco

Colaboração

Ana Cristina Vieira da Silva

Carolina Thalya da Silva Paulino

Elaine Cristina Morini Mello

Gilberto José Monteiro

Grazielly Cassia Ribeiro

Gustavo Affonso Marinho

José Augusto Souza e Silva Bianchini

Martim Tassinari Aguiar

Nassor de Oliveira Ramos

Raisa Lima Oliveira

Vanessa Silva Carvalho

Elaboração - 2ª edição (2018)

Érika Marques Barroso

Felipe Landim Ribeiro Mendes

Gabriella Beira Fernandes Costa e Silva

Helena de Souza Marcon

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 4 níveis

Figura 5 - Estruturas Organizacionais e respectivos símbolos de cargos em comissão a que se destinam

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

Figura 7 - Denominações de cargos de assessoria na PMSP

Figura 8 - Denominações de Funções de Confiança restritas a Procurador na PMSP

Figura 9 - Modelo de Mintzberg

Figura 10 - Dinâmica de criação, transferência e extinção de cargos em comissão na PMSP

Figura 11 - Planilha de destinação das atuais estruturas (DE-PARA)

Figura 12 - Exemplo de anexo de cargos em comissão

Figura 13 - Exemplo de anexo de cargos em comissão com cabeçalho

Lista de quadros

Quadro 1 - Quantidade de CDA-unitário por símbolo dos cargos em comissão

Quadro 2 - Resumo dos tipos de legislação utilizada para a formalização de criação/reestruturação de unidades/órgãos da Administração Pública Municipal

Quadro 3 - Elementos constantes em Decreto de acordo com o tipo de reestruturação

Quadro 4 - Atribuições comuns a todos os órgãos

Glossário

Área-meio

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

Área-fim

Atividades que identificam a *área de atuação* da organização, desenvolvidas visando a alcançar seu objetivo primordial/formal.

Atos normativos

São considerados atos normativos de estrutura organizacional formal (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):

- Leis;
- Decretos;
- Portarias, em acordo com o [Decreto nº 47.543/2006](#).

E atos normativos de estrutura organizacional informal (formas de organização que não demandam formalização ou cargo de chefia, seja por serem temporárias, ad hoc, etc.):

- Portarias;
- Comunicados;
- Ordem interna;
- Resoluções.

Atribuições

Conjunto de responsabilidades que cabe a determinada unidade/órgão cumprir, dentro do seu escopo de atuação, estabelecidas em lei ou decreto. Derivam da finalidade do órgão e a ela são intimamente ligadas. Das atribuições decorrem atividades afins a serem desenvolvidas na unidade ou órgão.

Cargos de provimento em comissão

Preenchidos por ocupante de confiança da autoridade nomeante, seja servidor 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. 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 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](#)

[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.

Critérios de ocupação

A ocupação dos cargos de símbolo CDA é restrita pelos critérios estabelecidos no artigo 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 Decreto de (re)organização de sua estrutura ou (re)distribuição de cargos em comissão.

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.

Função 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, e 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

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

- *objetivos* ou os propósitos da organização;
- *padrões* de divisão e processos de trabalho;
- *unidades* em que as pessoas que vão desempenhar as tarefas.

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

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 se refere à possibilidade, introduzida pela [Lei 17.708 de 3 de novembro de 2021](#), de alterar, mediante decreto, os quantitativos e a distribuição dos CDA, desde que não acarrete aumento de despesa em CDA-unitário e os cargos, objetos da alteração, estejam vagos. Ou seja, será possível alterar, dentro do limite total de CDA-unitário em cada Pasta (limite orçamentário ao gasto com cargos em comissão) a quantidade de cargos e sua distribuição na estrutura da Secretaria.

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.

Organograma

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

Órgãos/Entidades

Estruturas no primeiro nível hierárquico da Administração (Secretarias na Administração Direta, e na Indireta, as Autarquias, Fundações, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Serviços Sociais Autônomos).

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 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 para o QE 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, 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.

Documento Norteador para Modelagem dos órgãos da Administração Pública Municipal

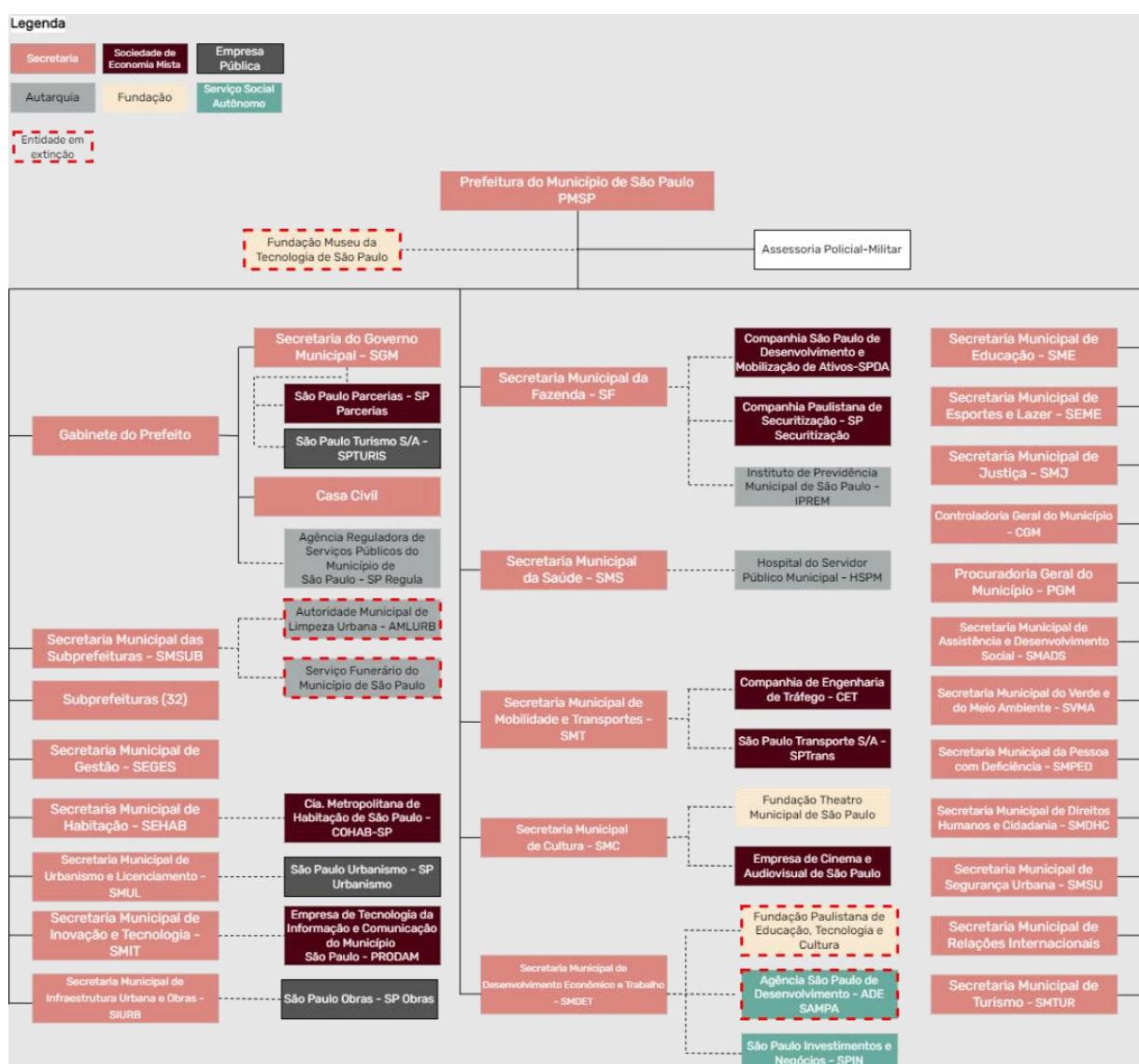
1. Apresentação

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, que vão desde o desenvolvimento da cidade até ações sociais, exigindo da Prefeitura 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 pela Administração Direta, atualmente composta por 58 órgãos - Gabinete do Prefeito, com Casa Civil e Secretaria de Governo Municipal, 21 Secretarias, Controladoria Geral do Município, Procuradoria Geral do Município, e 32 Subprefeituras - e pela Administração Indireta, com 21 entidades² - 5 autarquias, 8 sociedades de economia mista, 3 empresas públicas, 3 fundações públicas e 2 serviços sociais autônomos - conforme organograma abaixo.

² Destas, cinco estão em processo de extinção em decorrência da [Lei 17.433, de 29 de julho de 2020](#): Fundação Museu da Tecnologia de São Paulo; Fundação Paulistana de Educação, Tecnologia e Cultura; Autoridade Municipal de Limpeza Urbana; Serviço Funerário do Município de São Paulo; e Agência São Paulo de Desenvolvimento.

Figura 1 - Organograma da Prefeitura Municipal de São Paulo



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 do órgão.

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 da pesquisa e formulação de propostas de estruturação dos órgãos municipais³. Sendo assim, propostas que pretendam alterar estruturas organizacionais, que impliquem ou não em aumento de despesas⁴, necessitam da aprovação da SEGES. Cabe ainda à Secretaria

³ Artigo 3º do [Decreto nº 47.543 de 3 de agosto de 2006](#).

⁴ [Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014](#).

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”⁵.

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 atribuições⁶ 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, cujo processo, descrito ao longo deste Documento Norteador, se divide em **diagnóstico, elaboração de proposta, redação de ato normativo** (foco deste documento norteador), e **implementação e avaliação**, nas quais a COGEDI pode participar como observadora, além de atender a eventuais dúvidas e pedidos de apoio.

O objetivo do presente Documento Norteador - DN é disseminar tais conhecimentos, fornecendo subsídios e instrumentos de consulta e orientação para gestores da PMSP, e dando visibilidade a boas práticas em desenho organizacional. Busca estabelecer diretrizes e padrões, a fim de facilitar o diálogo horizontalizado com os órgãos, tornando mais ágeis os projetos de 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, com impactos nas estruturas organizacionais que serão explorados ao longo do documento. Antes de proceder ao restante do documento, indicamos a leitura do glossário disposto ao início.

⁵ Artigo 2º inciso III do [Decreto nº 57.775, de 6 de julho de 2017](#).

⁶ Artigo 16 do [Decreto 57.775, de 6 de julho de 2017](#).

2. Planejamento e ferramentas para reestruturação

2.1. Etapas da reestruturação

A reestruturação organizacional é composta de algumas etapas que envolvem, especialmente, a cúpula do órgão, uma equipe (a ser designada) que ficará encarregada de conduzir a reestruturação, e 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 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(IS)
1. DIAGNÓSTICO	
1.1. Identificação da necessidade e motivos para a reestruturação	Titulares de pasta e/ou unidades
1.2. Leitura do DN	Responsável(is) pela condução da reestruturação indicado(s) pelo titular da pasta ou unidade
1.3. Formação de equipe	Titulares de pasta e/ou unidades e/ou responsável(is) pela condução da reestruturação indicado(s) pelo titular da pasta ou unidade
1.4. Informe e abertura de diálogo com COGEDI/SEGES e definição de pontos focais de contato com a área	Equipe reestruturação
1.5. Identificação de objetivos	Equipe reestruturação
1.6. Elaboração de estratégia e plano de ação	Equipe reestruturação
1.7. Comunicação da estratégia à cúpula do órgão e às unidades envolvidas na reestruturação	Equipe reestruturação
1.8. Aplicação das ferramentas de diagnóstico junto às unidades envolvidas na reestruturação	Equipe reestruturação com apoio COGEDI
1.9. Apresentação e validação do diagnóstico junto à cúpula do órgão	Equipe reestruturação
2. ELABORAÇÃO DO PROJETO DE NOVA ESTRUTURA	
2.1. Compatibilizar projeto com as diretrizes da PMSP	Equipe reestruturação com apoio COGEDI
2.2. Modelagem da estrutura	Equipe reestruturação com apoio COGEDI
2.3. Adequação da distribuição de cargos em comissão à estrutura	Equipe reestruturação com apoio COGEDI
2.4. Validação do projeto de estrutura junto às unidades envolvidas na reestruturação e à cúpula	Equipe reestruturação

3. ELABORAÇÃO DO ATO NORMATIVO	
3.1. Elaboração de minuta de ato normativo e anexo de cargos de provimento em comissão	Equipe reestruturação com apoio COGEDI
3.2. Análise técnica da minuta e anexo	COGEDI
3.3. Validação do ato normativo junto à cúpula do órgão	Equipe 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 61.242/2022 e 58.485/2018	Equipe reestruturação
4.3. Abertura e envio do processo de acordo com os trâmites para validação e publicação	Equipe reestruturação
5. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO	
5.1. Garantir comunicação interna da reestruturação e aderência à nova modelagem organizacional	Equipe reestruturação; Titulares da pasta e/ou unidades
5.2. Feedback e/ou pedidos de apoio à COGEDI	Equipe 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 que são 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 é 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, fornecer orientações e auxiliar na elaboração da proposta.

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

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. Ainda, a participação de um integrante da cúpula do órgão na equipe é desejável para validar o processo e afirmar o comprometimento da chefia com a modelagem.

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”⁷, 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 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. Devem ser detalhadas de forma clara e prática, devendo ser disseminadas e conhecidas pela equipe responsável pelo processo de modelagem. No entanto, as estratégias não podem ser totalmente rígidas, uma vez que precisam se adaptar a imprevistos decorrentes dos cenários interno e externo.

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;

⁷ Trecho extraído do [“Guia de Modelagem Organizacional” \(Minas Gerais, 2009\)](#).

- ✓ Resultados esperados.

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

- ✓ Objetivos e estratégias;
- ✓ Atividades a serem executadas de acordo com objetivos e estratégias, dispostas num cronograma e com indicação dos responsáveis;
- ✓ Metas⁸ 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 da situação atual do órgão.

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 atribuições do órgão. Esses, por sua vez, nem sempre correspondem ao atual funcionamento, identificando possíveis estruturas informais. A partir desse levantamento, deve-se confrontar a estrutura formal/legal com a forma de funcionamento, identificando as unidades que necessitam ser formalizadas.

- ✓ 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

⁸ 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”.

exerce e não consta na legislação, por exemplo. Isso ajuda a buscar o ajuste do ato de estrutura 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.

✓ Entrevistas

A entrevista é uma ferramenta com custo elevado utilizada para um grupo reduzido, mas 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.

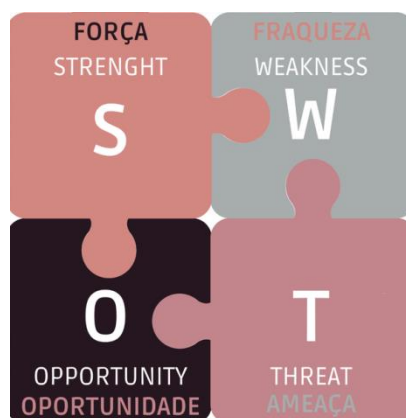
✓ *Benchmarking*

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

A análise SWOT, também referenciada por FOFA, na sigla em português, consiste no reconhecimento das forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). A discussão dessas dimensões ajuda a compreender quais mudanças são necessárias ou não (fraquezas são passíveis de mudança), e quais poderão ser realizadas com mais facilidade (oportunidades) ou dificuldade (ameaças).

Figura 2 - Diagrama de Análise SWOT/FOFA



Fonte: elaboração própria.

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

✓ Reuniões

Miram atores-chave ou representantes do órgão para discussão e 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 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 pesquisa legislativa, reuniões, entrevistas e demais 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 faz 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 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, uma divisão, ou 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 objetiva responder quais atividades o órgão 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 coadunam com o escopo de atuação* do órgão 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 ou caíram em desuso. Tais atividades devem deixar de ser feitas *ou, se for preciso, ser 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 que 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 pela unidade ou órgão que não são necessárias, ensejando sua supressão ou destinação a uma outra 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 as passe a executar.

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.

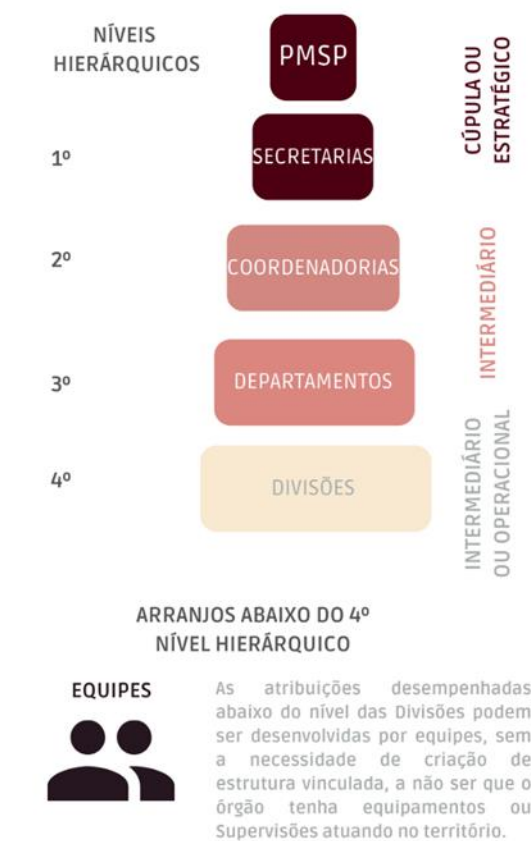
Esse diagnóstico permite conhecer as atividades afetas ao órgão, *agrupando-as conforme a área temática*, consolidando, de forma coerente com os objetivos e metas definidas, o desenho da estrutura organizacional. Essas alterações devem estar previstas em ato normativo adequado.

3. Processo de modelagem: compreendendo e elaborando estruturas

3.1. Padrões e diretrizes da PMSP

Alguns órgãos da Prefeitura possuem vários níveis hierárquicos, como mostra a Figura 4 - Estrutura Organizacional em quatro níveis, abaixo. Atualmente, a maioria dos órgãos da Administração Direta possui até quatro níveis hierárquicos, graças aos esforços de padronizar as estruturas dos órgãos com essa configuração. Porém, vale mencionar a ocasional presença de estruturas entre o Gabinete e as Coordenadorias - geralmente chamadas “Secretarias Executivas” ou “Subsecretarias” - em alguns órgãos. Trata-se de um arranjo excepcional, que geralmente na Prefeitura de São Paulo tem a função de coordenação setorial em órgãos com estrutura excessivamente complexa - é o caso da Secretaria Municipal da Saúde, Secretaria Municipal da Fazenda e Secretaria de Governo Municipal, por exemplo. Entretanto, a recomendação para órgãos com estrutura menos complexa é a representada na figura abaixo, considerando que a verticalização excessiva em órgãos pouco complexos pode gerar consequências negativas para a organização, discutidas nas próximas seções.

Figura 4 - Estrutura organizacional em quatro níveis



Fonte: elaboração própria.

A estrutura com até quatro níveis hierárquicos permite que o trabalho, a partir do nível das divisões, seja dividido em *equipes*, sem a criação obrigatória de unidades em níveis hierárquicos abaixo, podendo-se alterar as configurações dessas equipes de acordo com necessidade e dinamismo próprios. Uma novidade introduzida a partir da implementação da [Lei 17.708/2021](#) e [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 (vide Figura 6), casos nos quais o encarregado da chefia não é titular de uma unidade, apenas encarregado de atividades específicas que guardem relação com as atribuições da unidade em que é lotado.

Nas próximas seções, nos aprofundaremos mais em como construir a estrutura, considerando a legislação e diretrizes específicas. Primeiramente, abordamos as diretrizes gerais para a construção do novo modelo, seguida de uma apresentação de diretrizes legais e contextuais que devem ser observadas na PMSP.

3.1.1. 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 nas 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 e médio prazo.

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

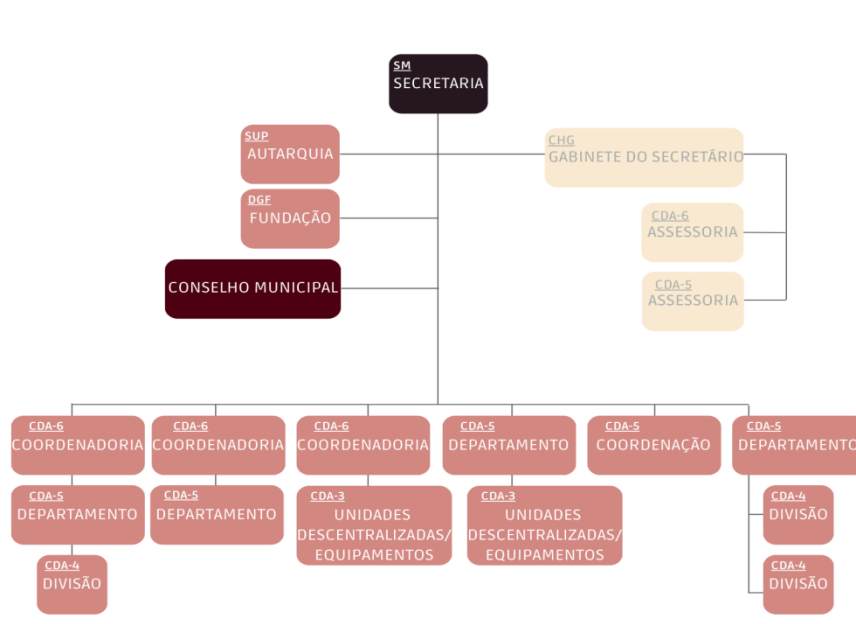
Além disso, é preciso priorizar áreas-fim do órgão para o seu melhor funcionamento, o que envolve a aproximação de estruturas com atribuições voltadas à mesma área temática. Também é essencial dimensionar áreas-meio, de forma centralizada e coesa, considerando as tecnologias da informação e a racionalização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

É necessário, ainda, para as unidades extintas, apontar a estrutura de destino do pessoal, dos bens patrimoniais, dos serviços, dos contratos, dos cargos em comissão e das atribuições. Também é preciso calcular o impacto orçamentário, no caso de criação de cargos em comissão e de qualquer demanda que implique em acréscimo de despesa.

A nova estrutura poderá ser mais bem compreendida por meio da construção de um organograma, que é a representação gráfica da relação entre as unidades do órgão, da forma de agrupamento e da amplitude de controle. É a “fotografia” da hierarquia, da departamentalização e demais formas de divisão de atividades da organização, e demonstra as relações de subordinação e vinculação. O organograma serve de base para a elaboração do texto do diploma legal, mas não é publicado no diário oficial; ainda assim, é essencial sua disponibilização no site da Secretaria, de preferência juntamente com a informação sobre 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 chefia para cada tipo de unidade⁹



Fonte: elaboração própria.

3.1.2. Padrões legais e contextuais 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 diretrizes específicas à 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

O Art. 37 da [CF88](#), que versa em seu *caput* sobre os princípios da Administração Pública, também aborda em seus incisos os cargos em comissão e funções de confiança. É importante compreender que estes cargos se destinam apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento¹⁰, e devem ser providos com base no critério da confiança.

⁹ É importante destacar que o “Conselho Municipal”, unidade representada abaixo como exemplo de colegiado, não possui símbolo de cargo em comissão associado pois estes tipos de unidades não são compostos por cargos de direção e chefia, e sim por representantes (designados e/ou eleitos).

¹⁰ 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.

Repercussão Geral 1.010 do Supremo Tribunal Federal sobre cargos em comissão

A RG 1.010 do STF fixa tese sobre a criação e ocupação dos cargos de provimento em comissão. Para fins do funcionamento cotidiano da Administração Pública, é primordial compreender que “a criação de cargos em comissão somente se justifica para o exercício de funções de direção, chefia e assessoramento, não se prestando ao desempenho de atividades burocráticas, técnicas ou operacionais”. Neste sentido, um comissionado exercendo funções técnicas ou administrativas, típicas de carreiras, é um grave desvio de função. O exercício das atividades destacadas deve ser reservado aos ocupantes de cargo efetivo, para atendimento ao disposto na [Constituição Federal](#). As competências dos cargos em comissão na Administração Municipal são as constantes do [Anexo II](#) integrante da [Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021](#).

Chefia única e princípios de hierarquia

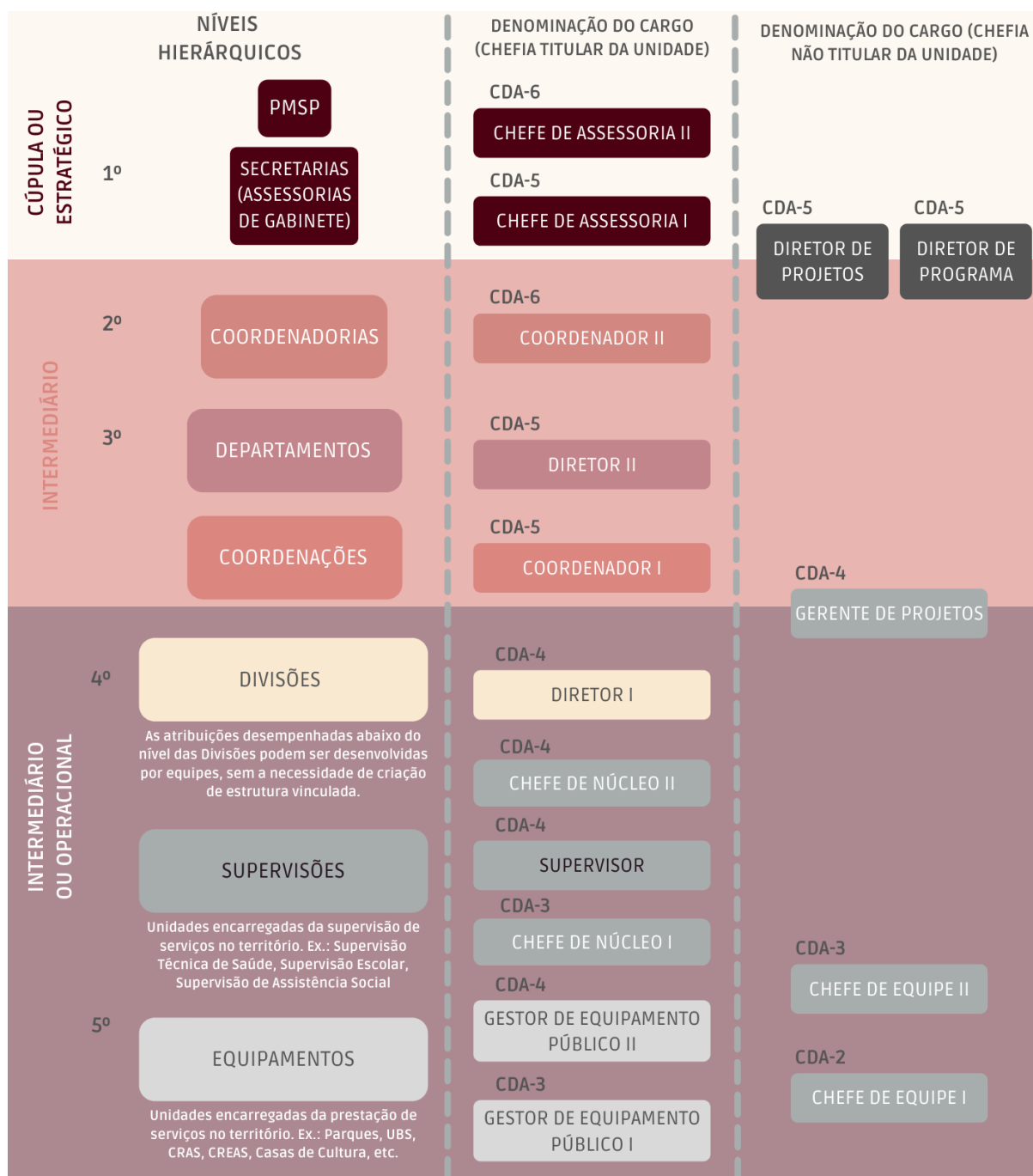
Na PMSP, é aplicado o princípio de chefia única, ou seja: cada unidade administrativa possui somente um cargo de chefia nela alocado, que é o titular da unidade. Com base no inciso I do Art. 11 do [Decreto nº 61.242, de 20 de abril de 2022](#), o cargo em comissão de símbolo mais alto numa unidade é a chefia daquela unidade, e os demais serão destinados ao assessoramento ou chefia de equipes, projetos, etc., devendo ter símbolos inferiores ao do titular da unidade. 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.

Também prezando pela hierarquia, é importante saber que é impossível subordinar um cargo em comissão a outro de símbolo inferior. Por conta disso, também, é impossível subordinar uma Coordenadoria (chefia CDA-6) a um Departamento (chefia CDA-5) ou outra unidade chefiada por símbolos inferiores.

Além disso, unidades com atribuições de complexidade similar devem ter chefias do mesmo símbolo. Por conta disso, a chefia de cada unidade das estruturas desenha-se, na Prefeitura, de acordo com a Figura 6 - Estruturas Organizacionais e respectivos símbolos e denominações de cargos de chefia na PMSP, abaixo¹¹. Também há de se considerar as vantagens de manter uma 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” (Coordenadoria, Departamento, Divisão, etc.) na estrutura dos órgãos da PMSP.

¹¹Destacamos as denominações Chefe de Núcleo I e II, que se destinam à chefia de unidades chamadas “Núcleos”, que podem existir nos órgãos por razões diversas, mas situam-se em níveis hierárquicos baixos e para tratar de assuntos específicos dentro do escopo de uma unidade, motivo pelo qual não integram a estrutura em quatro níveis sugerida na Figura 4. A criação de um Núcleo deve envolver um debate para verificar se há necessidade da criação de uma unidade com atribuições próprias para execução do trabalho, ou se não é possível que os trabalhos sejam desenvolvidos com por uma equipe com uma chefia que não seja titular de unidade, como um gerente de projetos ou chefe de equipe (vide Figura 6).

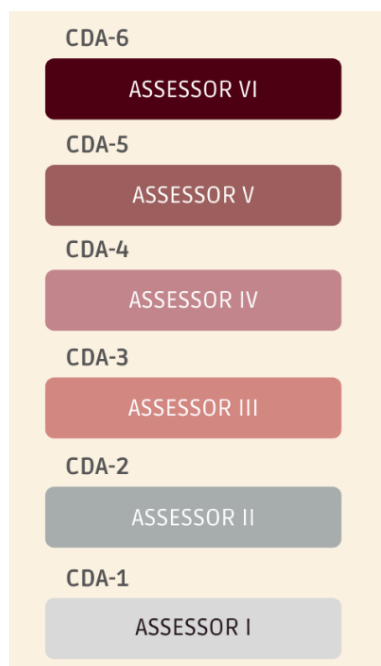
Figura 6 - Estruturas Organizacionais e respectivos símbolos e denominações de cargos de chefia na PMSP



Fonte: elaboração própria.

Os cargos de assessoria também terão denominações padronizadas, conforme a figura abaixo, e não correspondem a estruturas específicas como é o caso das chefias. Apenas deve-se respeitar o princípio de hierarquia, ou seja, o assessor deve ocupar um cargo de símbolo inferior ao de sua chefia. É importante ressaltar que tanto para os cargos de chefia como para os de assessoria, a hierarquia entre cargos com denominações que possuem números sempre se dá em ordem crescente, ou seja, o cargo com maior número é o de maior hierarquia.

Figura 7 - Denominações de cargos de assessoria na PMSP



Fonte: elaboração própria.

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

Figura 8 - Denominações de Funções de Confiança restritas a Procurador na PMSP



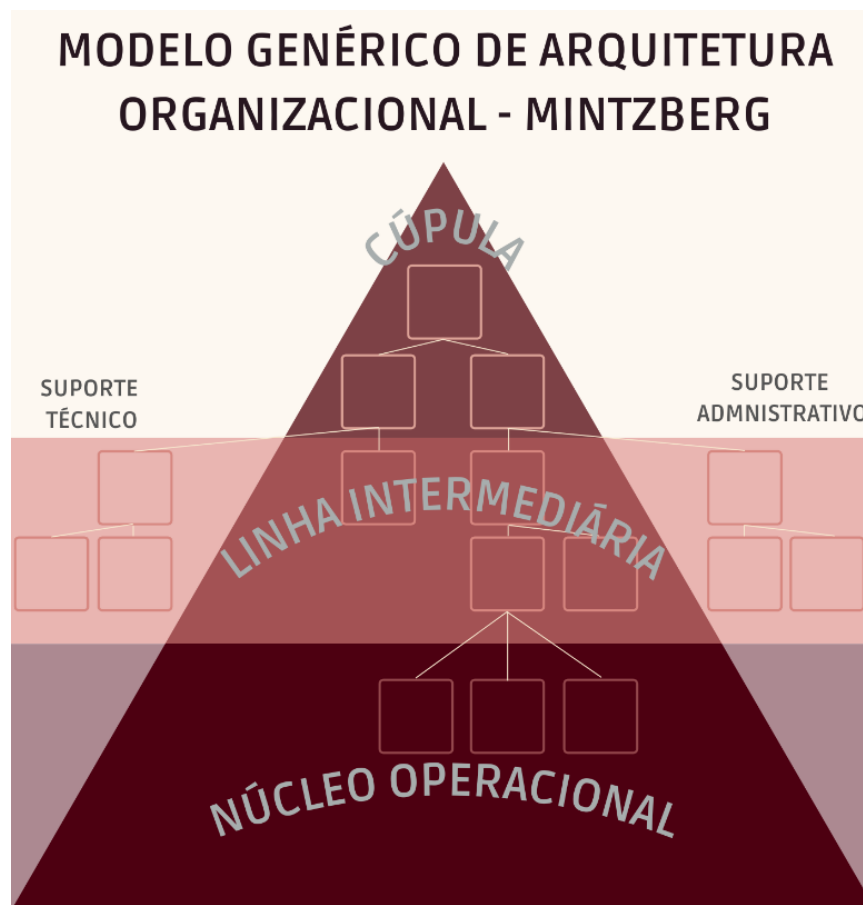
Fonte: elaboração própria.

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.

Do modelo de estrutura concebido por Henry Mintzberg decorre o modelo de desenho organizacional, formado por cinco blocos que determinam a ordem de modelagem¹². 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, dimensiona-se cada bloco a partir do nível operacional. Abaixo, um breve resumo da composição dos blocos e sugestões para sua modelagem.

Figura 9 - Modelo de Mintzberg



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

¹² Definição e diretrizes baseadas em Martins e Marini (2006): “Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais”.

Muito da discussão do processo de modelagem é baseada na necessidade ou não de criação de unidades diferentes (diferenciação de unidades), por isso é importante considerar sempre durante o processo os motivos e critérios que devem ser mobilizados para a diferenciação e suas consequências. A diferenciação pode ser horizontal, vertical ou espacial¹³, e quanto mais diferenciação, 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 comunicação das várias unidades ficam mais difíceis quanto mais unidades diferentes no mesmo nível. Já a diferenciação vertical pode ser pensada como uma decorrência da diferenciação 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 alinhamento de todos à estratégia. É importante, entretanto, ter em mente que 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 trabalhos pelo território pode demandar de um determinado órgão a criação de mais unidades, o que também gera maior a dificuldade de coordenação entre elas.

Por conta disso, órgãos relacionados por natureza à gestão de equipamentos dispersos (de saúde, educação, assistência social, cultura, lazer, etc.) têm maior complexidade associada à sua gestão. Levar em conta as diretrizes de modelagem de cada bloco, apresentadas a seguir, para uma modelagem que permita a gestão mais eficiente e coesa, visando o melhor resultado na gestão dos equipamentos e entrega dos serviços, é vital para todos os órgãos, e para estes em especial.

Nível operacional: equipamentos e demais unidades-fim

Na PMSP, o nível operacional é representado pelos equipamentos e unidades-fim (que executam atividades relacionadas à concretização das finalidades do órgão), que devem agir segundo a estratégia da organização para alcançar os objetivos definidos. É o nível mais básico da estrutura, diretamente ligado à atividade essencial do órgão e responsável pela entrega dos produtos finais. Pode, eventualmente, estar “fora” da estrutura, por exemplo, em regime de terceirização ou 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, algumas divisões encarregadas de processos finalísticos (ex.: Divisão de Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica - DPAR/CGM).

¹³ Definição e diretrizes baseadas em Bilhim (2013): “Teoria organizacional: Estrutura e pessoas”, 7ª edição.

Modelagem do nível operacional

O processo de modelagem deste bloco pode partir da análise e consequente diferenciação das áreas pelos produtos, serviços ou processos que delas decorrem; por região e beneficiários dos serviços públicos; ou, ainda, pelos temas conduzidos por determinado órgão. É importante garantir que, apesar de divididas em unidades organizacionais diferentes, as áreas estejam integradas e articuladas 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 as estruturas organizacionais da Prefeitura, sobretudo a modelagem do nível operacional, devem ser pensadas sob diversos aspectos, dentre eles a territorialização, a descentralização, a desconcentração e a prestação de serviços a toda a cidade, priorizando regiões de menor infraestrutura.

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, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, etc.

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

Responsáveis pela definição de procedimentos técnicos, desenvolvimento institucional, 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.

Modelagem das áreas de suporte Técnico ou Administrativo

Essa área pode estar mais articulada com a cúpula ou com o núcleo operacional da organização, sem a necessidade de criação de unidade específica para cada tipo de suporte. Costuma seguir padrão semelhante e, mesmo podendo estar articulada ao núcleo operacional, de maneira geral deve ser estruturada em departamentos centrais do órgão, por questões de escala e coesão.

Cúpula: Gabinetes e conselhos

Descrita como “instância máxima deliberativa”¹⁴, a função da cúpula é coordenar os demais blocos e as unidades da organização, ou seja, promover a governança com vistas

¹⁴ Martins e Marini (2006), “Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais”.

à missão e aos objetivos. Também estabelece relações com o ambiente externo em nível institucional, sendo responsável pela interlocução com outros órgãos.

Exemplos na PMSP

Gabinetes das Secretarias e Subprefeituras, Conselhos de Saúde, de Educação, de Assistência Social e da Administração Indireta.

Modelagem da cúpula

O formato é definido pelo modelo de governança, ou seja, pode ser composto por uma instância executiva - Gabinete do Secretário(a) ou Subprefeito(a) - ou contar com instâncias deliberativas - conselhos, comitês, assembleias. A combinação e hierarquização dessas instâncias delimitarão os contornos da cúpula. De maneira geral, a divisão das funções diretivas entre Gabinete e Assessorias se dará com a definição de pessoal de apoio técnico e de assessoria.

Linha intermediária: níveis entre a cúpula e o operacional (Coordenadorias, Departamentos, etc.)

Estrutura de organização que favorece a integração horizontal e vertical, ou seja, leva a estratégia ao núcleo operacional, leva a realidade deste para a cúpula e comunica-se com as demais áreas do órgão. Assim, alinha a estratégia de sua unidade à global da organização, gerindo os recursos alocados por meio da definição de regras, planos e projetos que devem ser implementados no nível operacional. É composta pelos cargos de chefia e direção abaixo da cúpula.

Exemplos na PMSP

Coordenadorias, Departamentos Técnicos e Coordenadorias Regionais de Saúde, Diretorias Regionais de Educação, divisões encarregadas de processos intermediários como planejamento, coordenação e afins (ex.: Divisão de Educação de Jovens e Adultos - DIEJA/SME).

Modelagem das unidades intermediárias

Último bloco a ser modelado. Os critérios de diferenciação devem se encaixar com os critérios utilizados na modelagem do núcleo operacional e da cúpula, levando-se em consideração a natureza da organização, a cultura organizacional e o estilo 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.

3.2.1. Orientações para a construção da nova estrutura por elemento

Orientações Gerais

- ✓ Definir atribuições do órgão;
- ✓ Dispor hierarquicamente todas as unidades do órgão;
- ✓ Prever postos de direção e assessoramento - destinar gestor e respectivos assessores para cada unidade criada/reestruturada, de acordo com a equivalência entre estrutura e cargo ilustrada na Figura 6;

- ✓ Em termos do 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);
- ✓ Reduzir ao máximo o número de unidades para 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 reestruturadas ou extintas, evitando que a reorganização (especialmente extinções de órgãos ou unidades) não gere vácuo de atribuição;
- ✓ Calcular impacto orçamentário, caso haja criação de cargos;
- ✓ Avaliar disponibilidade orçamentária para receber cargos transferidos de outras unidades, 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;
- ✓ Atividades e funções características de assessoramento devem estar em estruturas ligadas ao Gabinete do Secretário, chamadas Assessorias;
- ✓ Prever o Gabinete do Secretário e Assessorias Técnica e Jurídica (onde não houver Coordenadoria encarregada do assessoramento jurídico);
- ✓ Cautela com o número de assessorias - cada uma deve ter um cargo em comissão de Chefe de Assessoria I ou II, símbolo CDA-6 ou CDA-5;
- ✓ Não existem as unidades “Secretário-Adjunto” nem “Chefia de Gabinete” - os cargos de Secretário-Adjunto e de Chefe de Gabinete devem ser lotados no próprio Gabinete do Secretário;
- ✓ Assessorias não possuem estruturas subordinadas.

Linha Intermediária

- ✓ Coordenadorias e Departamentos ligados diretamente à Secretaria devem ter atividades e funções relacionadas à consecução da finalidade do órgão;
- ✓ Os cargos de assessor destinados a apoiar os Coordenadores e Diretores de Departamento devem ser lotados diretamente nas respectivas estruturas, sem previsão de “caixinha” (unidade) de Assessoria - a única unidade com Assessorias vinculadas deve ser o Gabinete do Secretário.

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 somente pode ser feita por lei.

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

Os cargos em comissão são destinados à chefia, direção e assessoramento das unidades, por isso toda unidade deve ter ao menos um cargo em comissão lotado nela, para chefiá-la (casos específicos de unidades onde não há demanda por um cargo de chefia podem existir, mas são raros). Na Prefeitura, são aplicados padrões de denominação e símbolo de vencimento, conforme a Figura 6, anteriormente apresentada.

No momento da modelagem e 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 restrições a que o ocupante deve se ater no exercício do cargo em comissão. A não observação destas competências pelo ocupante do cargo consiste em desvio de função.

Ainda, é importante atentar-se às restrições que se aplicam à ocupação¹⁵ dos cargos. Requisitos gerais de provimento 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 têm critérios de ocupação detalhados para serem restritos a profissionais de saúde, com profissões regulamentadas, para permitir a acumulação de cargos¹⁶.

Mesmo na ausência de necessidade legal, é altamente recomendável que os órgãos analisem e estabeleçam critérios para a ocupação dos cargos em comissão de acordo com a unidade de lotação, o nível de remuneração e o grau de responsabilidade atrelado ao exercício do cargo. Por exemplo, cargos com remuneração mais alta como o CDA-4 ao CDA-6 podem demandar 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 servidores¹⁷ para que o total de 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](#).

Com isso em mente, após a equipe levantar a distribuição dos cargos em comissão do órgão, deve-se *priorizar a alocação dos cargos de chefia, estudar a possibilidade de remanejamento* (especialmente no caso de criação/extinção de unidades, em que é necessário alterar cargos de assessor para chefia e vice-versa), bem como *analisar a possibilidade de modulação de cargos em comissão conforme necessário*. A criação de unidades que requeiram um posto de chefia/direção só pode ocorrer mediante alocação de cargo em comissão de símbolo apropriado para chefiar a unidade.

Alocação de cargos para postos de chefia/direção e assessoria

A [Lei 17.708, de 3 de novembro de 2021](#), introduz novas possibilidades na gestão e alocação de cargos na PMSP neste aspecto. A possibilidade de modulação¹⁸ dos cargos com base na previsão orçamentária de cada pasta em CDA-unitário permite que as equipes estudem a necessidade de cargos e, de acordo com o total de CDA-unitário disponível na pasta, proponham a alteração da quantidade e da distribuição dos cargos dentro do limite de CDA-unitário. A quantidade de CDA-unitário por símbolo dos cargos é a prevista abaixo:

¹⁵ Vide verbete “Critérios de ocupação”, no glossário.

¹⁶ A permissão para a acumulação consta ao Art. 37, inciso XVI, da [CF88](#).

¹⁷ Vide verbete “Servidor”, no glossário.

¹⁸ Vide verbete “Modulação” no glossário.

Quadro 1 - 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 distribuição dos cargos dentro do limite de CDA-unitário pode ser útil em algumas situações diferentes, por exemplo¹⁹:

- ✓ **Para criação de uma unidade com símbolo de chefia apropriado:** no evento de haver vacância de dois cargos CDA-3 que não serão mais necessários (seja porque eram chefias de unidades que serão extintas, seja porque cessou a necessidade de dois postos de assessoria), é permitido que sejam modulados em cargos de outro símbolo, observando o limite de 6 CDA-unitários. A alteração da distribuição ocorre quando há a redistribuição dos cargos modulados: se houver a criação de uma Coordenadoria, os dois CDA-3 podem ser modulados num CDA-6, que será realocado (redistribuído) para chefiar essa nova unidade. Ou, ainda, se houver uma proposta de organizar uma unidade da pasta em equipes, os dois CDA-3 poderiam ser modulados em três cargos CDA-2 para chefiarem estas equipes.
- ✓ **Para alocação de novos postos de assessoria:** no evento de vacância de 3 cargos CDA-2, por qualquer motivo, que não tenham mais necessidade na estrutura da pasta, pode-se modular os cargos para obtenção de novos postos de assessoria onde necessário. Por exemplo, a partir da modulação dos CDA-2 podem-se obter seis cargos de símbolo CDA-1 para exercerem postos de assessoria em qualquer unidade da Pasta. Pode-se também modular os cargos para obtenção de um assessor CDA-6, observando sempre que o CDA-6 é uma referência que só pode exercer cargo de assessoria em unidades chefiadas por cargos de maior escalão (ou seja, o CDA-6 só pode responder como assessor a Chefes de Gabinete - CHG, Secretários Adjuntos - SAD, ou Secretários Municipais - SM, por exemplo).

A distribuição dos cargos em comissão na estrutura também deve observar o nível de ocupação dos cargos em comissão por servidor que seja demandado do órgão reestruturado, para manter a ocupação em níveis adequados mesmo quando haja modulação. Para isso:

- ✓ SEGES/COGEDI deve estar envolvida na discussão para analisar o pedido, e trazer considerações (por exemplo: evitar que a modulação comprometa os percentuais gerais de ocupação de cargos em comissão por servidores na PMSP, estabelecidos pela [Lei 17.708/2021](#));
- ✓ Os gestores de recursos humanos das pastas devem estar atentos às metas de ocupação na Secretaria;
- ✓ Os Secretários devem prezar pelo cumprimento das metas de sua Secretaria;

¹⁹ Os exemplos citados não esgotam as possibilidades de uso da modulação, sendo meramente ilustrativos. Para mais informações sobre a modulação de cargos, vide verbete “Modulação” no glossário, ou entre em contato com COGEDI/SEGES/SGM.

- ✓ SEGES ficará encarregada de acompanhar os percentuais gerais de ocupação na PMSP e garantir que eles não fiquem abaixo do estabelecido na Lei 17.708, de 3 de novembro de 2021, podendo inclusive propor a implementação de medidas preventivas para garantir que a ocupação por servidores não fique abaixo dos limites.

Os limites gerais a que a PMSP deve obedecer em termos de ocupação de cargos em comissão por servidores, dos quais decorrem metas de ocupação *por Secretaria* estabelecidas por SEGES, são os representados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Ocupação mínima de cargos em comissão em cada símbolo na PMSP

CDA-6	CDA-5	CDA-4	CDA-3	CDA-2	CDA-1
20%	30%	35%	40%	50%	50%

Fonte: elaboração própria com base na [Lei 17.708/2021](#).

Caso necessário, a extinção dos cargos vagos de uma secretaria pode ser feita tanto por projeto de lei quanto por decreto²⁰. Já no caso de cargos em comissão que se encontrem providos, a extinção, seguida de automática exoneração do ocupante, deve ser feita exclusivamente por meio de projeto de lei. É este também o diploma legal adequado para a criação de novos cargos, caso haja demanda por cargos em comissão acima do limite de CDA-unitário da pasta.

Outra possibilidade de manejo de cargos em comissão tem relação com o Quadro Específico de Cargos de Provisão em Comissão - QE. O Quadro Específico, instituído pelo [Decreto nº 45.751, de 4 de março de 2005](#), 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 provocar aumento de despesa de pessoal. 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”²¹.

Cargos de provimento em comissão transferidos para o QE deixam de pertencer aos órgãos de origem, permitindo remanejamento para 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 10 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. As setas em azul 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.

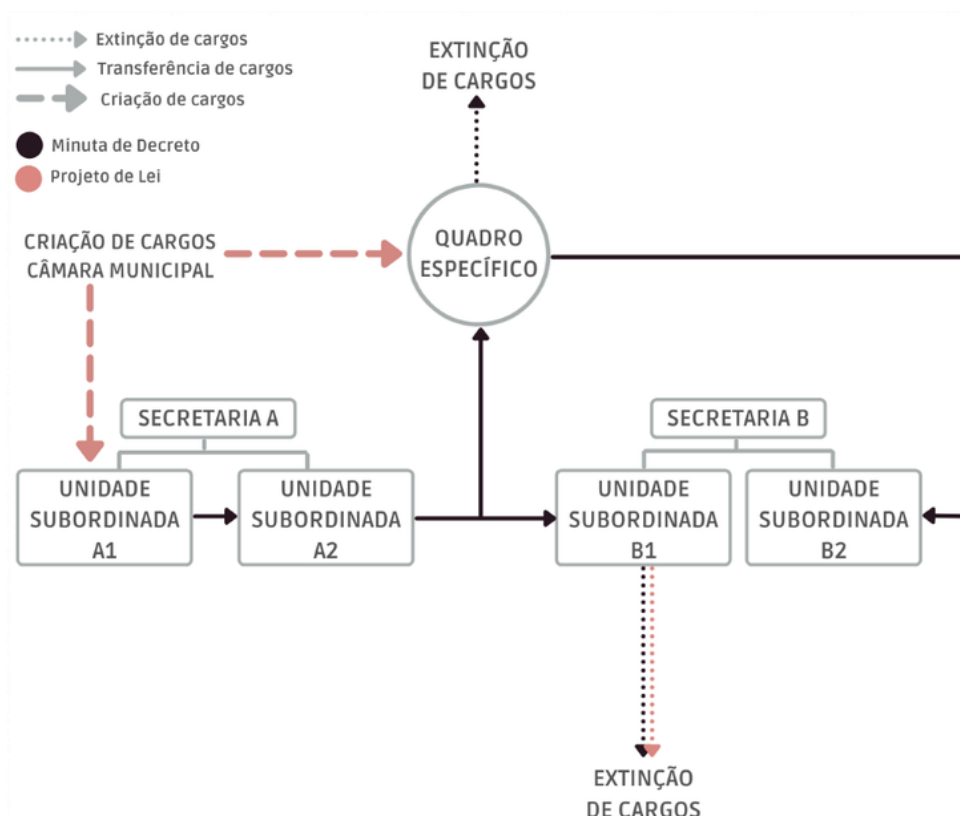
²⁰ A permissão para a extinção, via decreto, de funções ou cargos públicos vagos foi garantida pela [Emenda Constitucional nº 32, de 11 de setembro de 2001](#), ratificada pelo inciso III do art. 35 da [Lei Municipal nº 16.974, de 23 de agosto de 2018](#).

²¹ Modelo do anexo de Quantidade de cargos em comissão e de CDA-unitário disponível na seção “Anexos e modelos” deste documento.

Já as setas em verde 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, esses cargos 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 abaixo.

Figura 10 - Dinâmica de criação, transferência e extinção de cargos em comissão na PMSP



Fonte: elaboração própria

3.3. Adequação da estrutura

As seções a seguir descrevem as operações pelas quais se promovem as alterações, efetivamente, à estrutura (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 do DE-PARA 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 nos sistemas informacionais 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 do novo modelo e respectivos cargos em comissão, é necessário adequar as estruturas que serão alteradas de acordo com as seguintes possibilidades:

Criação de estruturas

- ✓ Para assumir novas atribuições;
- ✓ Para assumir atribuições já existentes com ampliação ou diminuição de escopo; a unidade criada com o novo escopo receberá cargo de chefia com símbolo diverso do atual;
- ✓ Para atribuições já existentes, advindas de atuais estruturas, que serão distribuídas para outra unidade de mesmo símbolo de cargo de chefia;
- ✓ Atentar à sigla da unidade, que deve refletir a denominação sem se confundir com outras unidades do órgão;
- ✓ Prever sempre o cargo de chefia correspondente ao nível hierárquico e denominação da unidade de acordo com a figura 6.

Extinção de estruturas

- ✓ Quando atribuições estiverem obsoletas ou tornarem-se desnecessárias;
- ✓ Quando unidade estiver inoperante;
- ✓ Destinar à outra unidade as atribuições atuais que ainda sejam necessárias, além de seus cargos em comissão, servidores, bens patrimoniais, contratos e serviços, recursos orçamentários e financeiros.

Alteração de denominação de estruturas

- ✓ Quando for necessário dar mais clareza à relação entre a denominação da unidade e suas atribuições;
- ✓ Quando atribuições forem mantidas, ampliadas, reduzidas ou readequadas *sem alteração do símbolo do cargo de chefia*;
- ✓ Atentar à sigla da unidade, que deve refletir a denominação sem se confundir com outras unidades do órgão.

Transferência de estruturas

- ✓ Quando houver compatibilidade de escopo e/ou afinidade temática com a unidade ou órgão receptor;
- ✓ Sempre mantendo símbolo do cargo de chefia.

Em relação a essas possibilidades, destacam-se:

- ✓ Alteração de denominação e transferência de estruturas podem ocorrer concomitantemente, desde que esteja explícito no ato normativo²²;
- ✓ Unidades não podem ser transformadas em outras de nível hierárquico diferente (nesse caso, deve-se tratar como *extinção* e *criação*);
- ✓ Alterações de cargos para outras unidades podem incorrer em custos de remuneração a mais ou a menos, como Gratificações de Difícil Acesso.

3.3.2. Ferramentas de visualização: preenchendo o DE-PARA²³

Para melhor compreensão das alterações pelas quais o órgão passará e para garantir a formulação correta das disposições finais, a ferramenta demonstrada Figura 10 -

²² Vide seção 4.2.12.

²³ O modelo de tabela DE-PARA ilustrado na figura 11 pode ser baixado no seu computador através do *link* contido na seção “Anexos e modelos”, ao fim deste documento.

Planilha de destinação das atuais estruturas (DE-PARA) deve ser preenchida cuidadosamente, começando pelas colunas da “Situação atual”.

Figura 11 - 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:						Mantida
3	Instruções/Observações						Renomeada
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.						Transferida
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.						Extinta
6	3 - A informação da legislação pode ser utilizada para elaboração do artigo dos atos normativos a serem revogados.						Criada
7	4 - Essa tabela não expressa a transferência dos cargos em comissão, pois os mesmos serão transferidos no anexo do decreto.						
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	- quando renomeadas: a nova denominação da unidade;						
11	- quando transferidas: a unidade para qual será transferida;						
12	- quando extintas: a unidade para a qual serão transferidos os bens patrimoniais, atribuições, pessoal, contratos, etc;						
13	- quando criadas: a denominação da unidade a ser criada.						
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							
61							
62							
63							
64							
65							
66							
67							
68							
69							
70							
71							
72							
73							
74							
75							
76							
77							
78							
79							
80							
81							
82							
83							
84							
85							
86							
87							
88							
89							
90							
91							
92							
93							
94							
95							
96							
97							
98							
99							
100							

Fonte: elaboração própria.

Coluna “Ordem”

Indica o nível hierárquico da unidade no órgão:

- ✓ O 1º nível do órgão é sempre o próprio Gabinete e suas assessorias, que não recebem numeração.
- ✓ As unidades vinculadas ao Gabinete que encontram-se 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 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 da unidade que terá seu destino descrito naquela linha.

Coluna “Histórico de legislação de criação”

Informar em que ato normativo aquela unidade foi criada. Isto será útil para prever a revogação do artigo que cria a unidade, por exemplo, nos casos de extinção.

Coluna “Cargo em comissão de chefia”

Informar o cargo de chefia da unidade, que é o cargo de símbolo mais alto da unidade.

Após o preenchimento da “Situação atual”, detalhando todas as unidades 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 estrutura. 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 não é tratada como renomeação ou transferência, mas 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 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, 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.

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 a depender da amplitude da modelagem, e fornecendo instruções de redação. Em seguida, lista os documentos necessários para instruir o processo administrativo que deverá ser enviado à Secretaria Municipal de Gestão - 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 Prefeito²⁴.

A [Lei nº 16.974, de 23 de agosto de 2018](#), em conformidade com a [Constituição Federal de 1988](#), garante que a organização e funcionamento da Administração Pública Municipal Direta 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;
- IV - alteração das referências de remuneração e dos requisitos para provimento dos cargos, funções ou empregos públicos.

Ainda, na Prefeitura de São Paulo, o [Decreto nº 47.543, de 3 de agosto de 2006](#), delega aos Secretários Municipais a competência para dispor sobre alterações na estrutura organizacional por meio de portaria, desde que a *alteração não ultrapasse o nível de divisão ou unidade equivalente* constante de lei ou decreto.

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, decreto ou portaria. O Quadro 2, abaixo, orienta a escolha do ato normativo a ser adotado em cada tipo de reestruturação:

Quadro 2 - 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, incisos X e XI; Art. 61, inciso II, (e); Art. 169, §1º)
		Criação de cargos, funções e empregos públicos	Constituição Federal de 1988, Art. 61, inciso II, (e)

²⁴ Vide artigo 37 da [Lei Orgânica do Município](#).

Lei	Iniciativa exclusiva do Prefeito, passando por validação do Legislativo.	Extinção de cargos, funções e empregos públicos, inclusive não vagos	<u>Constituição Federal de 1988, Art. 169, §1º</u>
		Alteração das referências de remuneração de cargos, funções ou empregos públicos	<u>Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 29</u>
		Alteração dos requisitos para provimento dos cargos, funções ou empregos públicos	<u>Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 47</u>
		Alteração de denominação de cargos em comissão	<u>Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 115</u>
		Alteração de atribuições e competências	<u>Lei Orgânica do Município de São Paulo de 1990, Art. 13, Inciso XIII</u>
		Alterações com impacto orçamentário e financeiro	<u>Lei Orgânica do Município de São Paulo de 1990, Artigo 37, Inciso I</u>
Decreto	Pode ser elaborado pela Secretaria em reestruturação, passando por validação do Prefeito para publicação.	Alteração de lotação de cargos em comissão e funções de confiança	<u>Constituição Federal de 1988, Art. 84, Inciso VI</u>
		Criação e alteração de unidades, desde que não haja impacto orçamentário ou financeiro, e que seja possível destinar cargo em comissão de chefia de símbolo apropriado	<u>Constituição do Estado de São Paulo de 1989, Art. 47, inciso XIX</u>
		Transferência de cargos do e para o Quadro Específico	<u>Lei Municipal nº 16.974, de 26 de agosto de 2018, Art. 35</u>
		Fundir órgãos municipais previstos na Lei nº 16.974/2018 ou inativar órgãos municipais, desde que preservadas e transferidas as suas competências e finalidades	<u>Lei Municipal nº 17.542, de 22 de dezembro de 2020, Art. 8º</u>
		Alteração da quantidade e distribuição dos cargos em comissão (modulação de cargos), desde que observado o limite de CDA-unitário	<u>Lei Municipal nº 17.708, de 3 de novembro de 2021, Lei Municipal nº 17.720, de 2 de dezembro de 2021 e Decreto Municipal nº 61.242, de 20 de abril de 2022</u>
		Alteração da quantidade e distribuição de funções de confiança (modulação de funções de confiança), desde que observado o limite de FDA-unitário	
		Alteração dos critérios de ocupação dos cargos em comissão e detalhamento dos critérios de designação das funções de confiança	
		Detalhamento de competências dos cargos em comissão	
		Alteração e/ou transferência de atribuições	<u>Decreto Municipal nº 45.751, de 4 de março de 2005 (referente ao Quadro Específico)</u>
		Extinção de cargos vagos	

Portaria	Secretário(a)s Municipais, desde que analisada por SEGES/COGEDI	Detalhamento de atribuições de estruturas, desde que não ultrapasse o nível de divisão	Decreto nº 47.543, de 3 de agosto de 2006
		Alterações de estrutura que não ultrapassem o nível de Divisão, ou unidade equivalente constante em Lei ou Decreto, desde que não haja impacto orçamentário e financeiro	

Fonte: elaboração própria.

4.2 Elaboração do ato normativo por elementos

Após a definição do tipo de legislação que melhor se adequa à reestruturação em questão, é hora de elaborar a Minuta de Decreto. Abaixo, além do quadro demonstrativo, descrevemos os elementos constantes de uma Minuta de Decreto para cada reestruturação:

Quadro 3 - Elementos constantes em Decreto de acordo com o tipo de reestruturação

Elemento do Decreto	Reestruturação Parcial	Reestruturação total
Ementa	Sim	Sim
Introdução	Sim	Sim
Finalidade do órgão	Não	Sim
Estrutura básica do órgão	Não	Sim
Detalhamento da estrutura básica do órgão	Não	Sim
Atribuições de unidades	Sim	Sim
Competências das autoridades	Sim	Sim
Criação de unidades	Sim	Sim
Alteração de denominação das unidades	Sim	Sim
Transferência de unidades com ou sem alteração de denominação	Sim	Sim
Extinção de unidades	Sim	Sim
Cargos em comissão e funções de confiança	Sim	Sim
Artigo final	Sim	Sim

Fonte: elaboração própria.

4.2.1 Ementa

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

“Dispõe sobre a reorganização da Secretaria de Governo Municipal - SGM e altera a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica.”

Exemplo destacado do Decreto nº 59.000, de 7 de outubro de 2019

4.2.2 Introdução

Artigo introdutório que especifica o assunto de que trata o ato normativo e que determina o escopo das mudanças.

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

Exemplo destacado do Decreto nº 59.660, de 4 de agosto de 2020

4.2.3 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.

A finalidade é particularmente importante no caso de criação de órgãos e deve se basear no interesse público. A finalidade do órgão em questão deve ser definida no caput de artigo, como no exemplo 1, ou detalhada em incisos, vide exemplo 2.

“Art. 26. A Secretaria Municipal de Turismo - SMTUR, que ora fica criada, tem por finalidade formular e executar a política, a promoção e exploração do turismo e atividades afins no Município, executar e promover o apoio e/ou patrocínio a projetos ou eventos de interesse social, turístico, cultural, religioso e outros similares, bem como realizar eventos e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação.”

Exemplo destacado da Lei nº 16.974, de 23 de agosto de 2018.

“Art. 2º São finalidades da Secretaria Municipal de Mobilidade e Trânsito:

I - formular, propor, gerir e avaliar políticas públicas para o desenvolvimento da mobilidade urbana sustentável, integrada e eficiente, priorizando a defesa da vida, a preservação da saúde e do meio ambiente;

II - regular e fiscalizar o uso da rede municipal de vias e ciclovias;

III - regular, gerir, integrar e fiscalizar os transportes coletivos e individuais de pessoas e de carga, motorizados e ativos, incluindo o transporte escolar, no âmbito de sua competência; (...).”

Exemplo destacado do Decreto nº 60.448, de 9 de agosto de 2021.

4.2.4 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 (as que são diretamente ligadas ao GAB), além dos colegiados e entidades da administração indireta a ele vinculados. As estruturas devem constar em incisos sequenciais em um único artigo.

“Art. 4º A Secretaria Municipal da Saúde tem a seguinte estrutura básica:

I - unidades de assistência direta ao Secretário: Gabinete do Secretário - GAB/SMS;

II - unidades específicas:

a) Secretaria Executiva de Atenção Básica, Especialidades e Vigilância em Saúde;

b) Secretaria Executiva de Atenção Hospitalar;

c) Secretaria Executiva de Gestão Administrativa;

(...).

III - colegiados:

a) Conselho Municipal de Saúde;

b) Conselhos Gestores de Unidades de Saúde;

IV- entidade da Administração Indireta vinculada: Hospital do Servidor Público Municipal - HSPM.

§ 1º Os órgãos colegiados têm suas atribuições, competências, composição e funcionamento definidos em legislação específica.

§ 2º O Hospital do Servidor Público Municipal - HSPM tem suas atribuições, competências, composição e funcionamento definidos em legislação específica.”

Exemplo destacado do Decreto 59.685, de 13 de agosto de 2020

4.2.5 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.

“Art. 7º O Departamento de Administração e Finanças - DAF é integrado por:

I - Divisão Administrativa;

II - Divisão de Finanças.”

Exemplo destacado do Decreto nº 60.448, de 9 de agosto de 2021

“Art. 11. As Divisões de Planejamento de Infraestrutura Urbana - PLAN e de Custos de Infraestrutura Urbana e Edificações - CUSTOS não possuem unidades subordinadas.”

Exemplo destacado do Decreto nº 58.171, de 29 de março de 2018

4.2.6 Atribuições de unidades²⁵

As atribuições são funções que cabem à unidade, estabelecidas em lei ou decreto, das quais decorrem as atividades a serem desenvolvidas. Derivam da finalidade do órgão e a ela são intimamente ligadas. 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*.

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

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

“Art. 16. O Departamento de Operação do Sistema Viário - DSV tem as seguintes atribuições:

I - propor melhorias e regulamentar o sistema viário do Município;

²⁵ As atribuições dizem respeito às unidades e diferem das competências, que são definidas para as autoridades que ocupam cargos em comissão. Vide verbetes “Atribuições” e “Competências” no glossário.

II - estudar e promover medidas pertinentes à segurança e rendimento do sistema viário;

III - autorizar e acompanhar a execução de obras ou serviços nos logradouros, no âmbito da SMT; (...)”

Exemplo destacado do Decreto nº 60.448, de 9 de agosto de 2021

A leitura restrita das atribuições deve propiciar o reconhecimento e a incorporação dos aspectos de cada uma delas. A análise e consolidação das atribuições devem, em geral, pautar-se na pesquisa de legislação pertinente e diagnóstico²⁶, mas as atribuições de áreas comuns nos órgãos municipais é padronizada. São elas: *assessoria jurídica, comunicação, gestão de pessoas, finanças, gestão documental, administração e tecnologias de informação e comunicação (TIC)*.

O Quadro 4 - Atribuições comuns a todos os órgãos, abaixo, traz as atribuições das áreas comuns, cujo arranjo organizacional poderá obedecer a dimensões próprias de cada órgão, como, por exemplo, a junção, na Coordenadoria Administrativa e Financeira, das áreas de gestão de pessoas, financeira e administrativa propriamente dita, ou a separação da área gestão de pessoas, se assim for conveniente.

Quadro 4 - 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.
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;

²⁶ Vide seções 2.5.1 e 2.5.2.

GESTÃO DE PESSOAS	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 comuns, a COGEDI - em vista da crescente tendência do movimento 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 monitoramento de seus resultados, capacitadas para lidar com projetos, indicadores e prestação de contas.

4.2.7 Disposições finais

A elaboração deste trecho do decreto deve ser baseada no preenchimento do DE-PARA²⁷, em que é possível visualizar quais unidades foram criadas, tiveram denominação alterada, foram transferidas, extintas, etc. Isto permite a correta descrição em ato normativo das destinações de cada unidade alterada na reestruturação, e o correto cadastro das novas estruturas nos sistemas informacionais da PMSP.

4.2.8 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 gestor, 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. 26. Fica criada, na Secretaria Municipal de Mobilidade e Trânsito, a Secretaria Executiva de Transporte e Mobilidade Urbana.”

Exemplo destacado do Decreto nº 60.448, de 9 de agosto de 2021

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

“Art. 65. Ficam criadas, na SMIT, as seguintes unidades:

I - na Coordenadoria de Inclusão Digital - CID:

a) no Departamento de Letramento Digital - DLD, a Supervisão de Capacitação, a Supervisão de Planejamento de Parcerias e a Supervisão de Execução e Monitoramento;

b) no Departamento de Fabricação Digital - DFD, a Supervisão de Gestão de Parcerias e a Supervisão de Divulgação e Programação de Atividades;

c) na Coordenação de Conectividade - CONECTA, a Supervisão de Conectividade e Dados e a Supervisão e Monitoramento;

II - na Coordenadoria de Atendimento Presencial - CAP:

a) a Supervisão de Planejamento e Implementação - PLANEJA;

b) a Supervisão de Apoio à Operação - OPERA;

c) a Supervisão de Inovação no Atendimento Presencial - INOVA”

Exemplo destacado do Decreto nº 59.336, de 7 de abril de 2020

4.2.9 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

²⁷ Vide seção 3.3.2.

“Art. 1º Fica alterada a denominação da UBS Vila Renato, localizada na Rua Bernadino Ferraz, 54, Sapopemba, São Paulo, CEP 03978-210, para UBS Vila Renato - Maria das Graças da Silva.”

Exemplo destacado da Lei nº 17.618, de 20 de agosto de 2021

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

“Art. 81. Ficam alteradas as denominações das seguintes unidades da Secretaria Municipal de Gestão:

I - a Assessoria de Informática - AINFO, do Gabinete do Secretário, para Assessoria de Tecnologia da Informação - ATI;

II - a Coordenadoria de Gestão de Documentos Públicos - CGDP para Coordenação de Gestão Documental - CGDOC;

(...)

V - na Coordenadoria de Administração e Finanças:

a) a Divisão de Controle dos Contratos para Divisão de Gestão de Contratos;

b) a Divisão de Controle Orçamentário para Divisão de Gestão Orçamentária e Financeira;

c) a Divisão de Serviços de Suporte para Divisão de Gestão de Infraestrutura e Apoio.”

Exemplo destacado do Decreto nº 57.775, de 6 de julho de 2017

4.2.10 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. 38. O Centro de Multimeios, da Diretoria de Orientação Técnica, da Coordenaria dos Núcleos de Ação Educativa, fica transferido para a Coordenadoria Pedagógica, com suas atribuições, bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, pessoal, recursos orçamentários e financeiros.”

Exemplo destacado do Decreto nº 56.793, de 4 de fevereiro de 2016

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

“Art. 14. Ficam transferidas para o Gabinete do Prefeito as seguintes unidades com seu pessoal, seus serviços, contratos, bens patrimoniais, acervo e recursos orçamentários:

I - da Secretaria Executiva de Comunicação - SECOM, extinta pela Lei 16.974 de 23 de agosto de 2018, a Coordenação de Imprensa;

II - da Secretaria do Governo Municipal - SGM, a Coordenação de Publicidade e a Assessoria Policial Militar do Gabinete do Prefeito.”

Exemplo destacado do Decreto nº 58.413, de 13 de setembro de 2018

4.2.11 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, separado dos artigos das situações acima citadas. 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. 4º Fica transferida da Coordenadoria de Gestão do Patrimônio - CGPATRI para a Coordenadoria de Bens, Serviços e Parcerias com o Terceiro Setor - COBES, com seus bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, pessoal e recursos orçamentários, a Divisão de Gestão da Frota Veicular, renomeada para Divisão de Gestão de Transportes Internos - DGTI.”

Exemplo destacado do Decreto nº 58.548, de 13 de dezembro de 2018

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

“Art. 8º Ficam transferidas com suas atribuições, seus bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, pessoal, recursos orçamentários e cargos de provimento em comissão as seguintes unidades:

I - diretamente para a Secretaria Municipal de Gestão - SG:

a) da Coordenadoria de Estratégias de Gestão - COEGE, o Departamento de Gestão Governamental - DGEGOV, renomeado para Coordenação de Gestão Governamental - CGEGOV, com sua Divisão de Gestão do Programa de Metas e sua Divisão de Apoio à Gestão Governamental;

b) da Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços - COBES, o Departamento de Parcerias com o Terceiro Setor - DEPATs, renomeado para Coordenação de Parcerias com o Terceiro Setor - COPATS, com a Divisão de Gestão Estratégica das Parcerias e a Divisão de Gestão do Sistema de Parcerias;”

Exemplo destacado do Decreto nº 58.548, de 13 de dezembro de 2018

4.2.12 Extinção de unidades

As unidades que serão extintas devem constar em artigo específico. Deve constar a denominação e 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 - devem constar em incisos sequenciais do artigo, com um artigo especificando as extinções, e o artigo seguinte especificando a destinação dos recursos das unidades extintas.

“Art. 75. Ficam extintas as seguintes unidades da Secretaria Municipal de Educação:

I - a Coordenadoria de Administração, Finanças e Infraestrutura - COAD, com:

a) a Divisão de Licitações - DILIC;

b) a Divisão de Obras - DIOB;

II - a Coordenadoria de Informações Educacionais - CIEDU;

III - o Núcleo Técnico da Universidade nos Centros de Educação Unificados - UniCEU, da Coordenadoria Pedagógica - COPED;

IV - a Divisão de Articulação Pedagógica - DIAP, da Coordenadoria dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral - COCEU.

Art. 76. Em decorrência do disposto no artigo 75 deste decreto, os bens patrimoniais, serviços, contratos, acervo, pessoal e recursos orçamentários ficam transferidos na seguinte conformidade:

I - da Coordenadoria de Administração, Finanças e Infraestrutura - COAD e de suas unidades subordinadas extintas para as seguintes unidades, na conformidade de ato do titular da pasta:

a) Coordenadoria de Compras - COMPS;

b) Coordenadoria de Contratos de Obras e Manutenção Predial - COMAPRE;

c) Coordenadoria de Contratos de Serviços e Fornecimento - COSERV;

d) Supervisão de Contabilidade - CONT;

II - da Coordenadoria de Informações Educacionais - CIEDU para a Divisão de Informações Educacionais - DIE, da Coordenadoria de Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - COTIC.

III - do Núcleo Técnico da Universidade nos Centros de Educação Unificados - UniCEU, da Coordenadoria Pedagógica - COPED para a Coordenadoria dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral - COCEU;

IV - da Divisão de Articulação Pedagógica - DIAP, da Coordenadoria dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral - COCEU, para a Coordenadoria dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral - COCEU.”

Exemplo destacado do Decreto nº 59.660, de 4 de agosto de 2020

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

Poderá ser feita num anexo de cargos em comissão ou de funções de confiança²⁸, que será referenciado em artigo no texto do ato normativo conforme exemplo abaixo. Vale ressaltar que transferências dentro do total de CDA-unitário no mesmo órgão, cujo texto está exemplificado nos artigos X abaixo, não tem implicações financeiras ou orçamentárias às Pastas.

Já 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.

Para transferência de cargos em comissão dentro do mesmo órgão:

Sem modulação:

Art. X. Os cargos de provimento em comissão da Secretaria de Governo Municipal são os constantes do Anexo I, Tabelas “A” a “E”, deste decreto, no qual se encontram discriminadas as vagas, os símbolos de vencimento, as denominações, os critérios de ocupação e as lotações.

Elaboração própria

Com modulação²⁹:

Art. X. Os cargos de provimento em comissão da Secretaria Municipal de _____ ficam com o quantitativo alterado em consonância ao Anexo ____ deste Decreto, 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, critérios de ocupação ou lotação eventualmente ocorridas, os que constam nas duas colunas.

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

Elaboração própria

Para transferência de cargos em comissão entre órgãos:

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.

²⁹ Vale destacar que no Art. X do 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.

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

4.2.14 Detalhamento das competências dos cargos

As competências são funções relativas a determinado cargo, 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 deverá ser feito em anexo próprio³⁰, tendo em vista as atribuições e 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. X. Ficam detalhadas ao Anexo _____ deste Decreto as competências dos cargos de provimento em comissão indicados na tabela única.

Elaboração própria

³⁰ Modelo disponível na seção “Anexos e modelos”

4.2.15 Detalhamento dos critérios de ocupação³¹

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 pela própria pasta conforme necessidade.

O detalhamento dos critérios deverá ser feito no próprio anexo de cargos em comissão e funções de confiança³², levando em conta as necessidades de conhecimentos, habilidades, etc., específicos para ocupantes de um conjunto de cargos, devendo ser atrelados aos cargos para os quais o detalhamento do critério é requerido.

4.2.16 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 conflitam com as disposições constantes do ato vigente. Cada ato normativo só pode ser revogado por outro de mesma natureza e poder, dessa maneira, somente uma lei pode revogar outra, bem como um decreto só pode ser revogado por outro, e assim em diante.

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

“Art. 8º Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogados:

I - a alínea “c” do inciso II e as alíneas “a”, “b” e “d” do inciso IV do artigo 3º, bem como os artigos 28, 30 e 31 e o inciso I do artigo 35, todos do Decreto nº 58.153, de 22 de março de 2018;

II - o artigo 22 do Decreto nº 58.596, de 7 de janeiro de 2019.”

Exemplo destacado do Decreto nº 60.533, de 14 de setembro de 2021

“Art. 80. Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogado o Decreto 58.154, de 22 de março de 2018.”

Exemplo destacado do Decreto nº 59.660, de 4 de agosto de 2020

4.3. Anexo de cargos em comissão e funções de confiança³³

O Anexo de Cargos em Comissão e o Anexo de Funções de Confiança podem ser usados para explicitar alterações aos cargos decorrentes do processo de modelagem, sendo possíveis alterações de denominação, de lotação (transferência de cargos entre unidades), ou, ainda, extinção e criação de cargos em comissão/funções de confiança,

³¹ Vide verbete “critérios de ocupação” no glossário.

³² 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.

³³ 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”.

respeitando-se os diplomas legais adequados para tais alterações. Para os cargos do QC (CDA-1 a 6) são possíveis ainda alterações aos critérios de ocupação e as modulações³⁴:

Figura 12 - exemplo de anexo de cargos em comissão

21103	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Edificações, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Execução de Edificações	2
21105	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Edificações, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Execução de Edificações	2
21106	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Edificações, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Execução de Edificações	2
21043	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Manutenções	2
21054	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Assessoria Jurídica, do Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Manutenções	2
21100	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Edificações, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Obras de Arte Especiais, Viários e Estruturas	2
21122	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Obras de Infraestrutura Urbana, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Obras de Arte Especiais, Viários e Estruturas	2
21038	CDA-2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	2	Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Obras de Drenagem	2
20970	CDA-3	Assessor III	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	3				
	CDA-2					Assessor II	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Departamento de Obras e Manutenção	2
	CDA-1					Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Departamento de Obras e Manutenção	1
21089	CDA-1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Administração e Finanças, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Departamento de Obras e Manutenção	1
21061	CDA-1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Departamento de Obras e Manutenção	1
21111	CDA-1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Edificações, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Manutenções	1
21128	CDA-1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Departamento de Obras de Infraestrutura Urbana, da Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras	1	Assessor I	Critérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Divisão de Obras de Drenagem	1
Total de CDAs-unitários					73	Total de CDAs-			73

Fonte: recorte da Tabela C do Anexo I do [Decreto 62.009, de 25 de novembro de 2022](#)

Para as funções de confiança do QF também são possíveis detalhamentos aos critérios de designação, além de modulações dentre funções de confiança restritas à mesma carreira.

As funções de confiança, quando tratadas no mesmo diploma legal, devem integrar o anexo seguinte, elencadas após o anexo de cargos em comissão, seguindo as orientações acima detalhadas.

Cada anexo deve ser dividido em tabelas, identificadas com letras do alfabeto em maiúsculo (“Tabela A”, “Tabela B”, “Tabela C” etc.), correspondentes a uma unidade da estrutura básica (gabinete e unidades do segundo nível hierárquico). Os cargos que são distribuídos pelas tabelas de acordo com a sua unidade de destino (por exemplo: se o cargo de nº de vaga 175 era da Assessoria Técnica e está sendo transferido para a Coordenadoria de Administração e Finanças, ele constará na tabela da Coordenadoria de Administração e Finanças).

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 entidade a ser organizado, a tabela e o nome da unidade correspondente. Em seguida, os cargos ou funções de confiança devem ser descritos em sua situação atual - aquela que o cargo tem antes da reestruturação, de forma idêntica ao último diploma legal que o menciona - e a situação nova - a instituída pelo presente decreto:

³⁴ Vide verbete “modulação”, no glossário.

Figura 13 - exemplo de anexo de cargos em comissão com cabeçalho

Anexo I integrante do Decreto nº 62.008, de 25 de novembro de 2022

Secretaria Municipal de Gestão

Tabela "Única" Cargos de Provisão em Comissão da Secretaria Municipal de Gestão - SEGES Alterados

Vaga	Símbolo	Situação Atual				Situação Nova			
		Denominação do Cargo	Crítérios de Ocupação	Unidade de lotação	Quantidade CDAs-Unitários	Denominação do Cargo	Crítérios de Ocupação	Unidade de Lotação	Quantidade CDAs-unitários
20685	CDA-1	Assessor I	Crítérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Assessoria de Tecnologia da Informação, do Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Gestão	1				
20678	CDA-2	Assessor II	Crítérios gerais estabelecidos na Lei 17.708/2021	Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Gestão	2				
20684	CDA-2	Assessor II	Crítérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Assessoria de Relações de Trabalho, do Gabinete do Secretário, da Secretaria Municipal de Gestão	2				
	CDA-5					Assessor V	Crítérios gerais estabelecidos na Lei 17708/2021	Gabinete do Secretário	5

Fonte: recorte da Tabela única do Anexo I do [Decreto 62.008, de 25 de novembro de 2022](#)

Vale ressaltar que criação e extinção de cargos, quando providos, somente são possíveis por meio de projeto de lei - as operações possíveis de serem feitas por meio de decreto, como extinção ou modulação de cargo, requerem 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”.

As informações do cargo que devem ser preenchidas no anexo de projeto de lei são: número da vaga, símbolo e, em cada situação, denominação e lotação.

No anexo de minuta de decreto, as informações do cargo a serem preenchidas são: número da vaga, símbolo, bem como, em cada situação, critério de ocupação, denominação e lotação.

As tabelas devem ser organizadas por:

- ✓ ordem decrescente de símbolo;
- ✓ 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

Para acessar modelos de anexos de cargos, vide a seção “Anexos e modelos”, ao fim deste Documento Norteador.

4.3.1.1. Número da vaga

É a identidade do cargo/função de confiança gerado pelo Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências - SIGPEC, usado 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, consta apenas para os suprimidos da estrutura organizacional por força da alteração de quantitativo. Para os cargos provenientes de modulação, não haverá número de vaga constante no anexo, já que este só é atribuído quando do cadastro destes cargos nos sistemas operacionais da PMSP.

4.3.1.2. Símbolo

Diz respeito à posição hierárquica do cargo na estrutura e ao valor da remuneração percebida pelo ocupante do cargo.

4.3.1.3. Denominação do cargo em comissão ou função de confiança

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

As alterações de denominação podem alterar a natureza do cargo, isto é, um cargo de chefia pode ter a sua denominação alterada para uma denominação de assessoria, ajustando assim também sua natureza e, conseqüentemente, 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. Lotação

É a unidade, com sua subordinação, em que o cargo/função de confiança está lotado antes da nova estruturação, na situação atual, com suas alterações expressas na coluna da situação nova. A lotação de cada cargo na situação nova será indicada com a subordinação até a unidade de título da tabela, apenas.

4.3.1.5. Situação atual e nova de cargos modulados

Para cargos modulados, deve constar somente a situação atual do 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 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 sobre as orientações com despesa de pessoal e 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 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 possível, 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, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA, e subsidiará a justificativa do Prefeito por ocasião do envio do projeto de lei ao Legislativo.

✓ Parecer da assessoria jurídica

Deve ser emitido pela assessoria jurídica do próprio órgão, demonstrando legalidade e constitucionalidade da proposta, podendo incluir sugestão de dispositivos a serem revogados.

✓ 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 aprovação pela Câmara Municipal;

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

Se a reestruturação envolver a 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 o 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 a 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 do Decreto nº 54.851, de 17 de fevereiro de 2014 - Modelo de declaração do titular da pasta \(I\)](#) 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

Em caso de minuta de decreto, os documentos necessários à instrução do processo são os que seguem. Caso a reestruturação envolva modulação de cargos ou transferências de cargos em comissão entre diferentes Pastas, deve-se consultar o Art. 16 ou 17, respectivamente, do [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022.](#)

✓ **Minuta de decreto e anexos**

Minuta de decreto e, quando for o caso, anexo de cargos em comissão/funções de confiança. Recomendamos inserir a minuta em dois formatos: documento SEI (Incluir documento > tipo de documento > Minuta) e formato de documento externo (documento de *word*); e o anexo, como documento externo (o tipo de documento pode ser minuta 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, além de, eventualmente, anexar ao processo outros documentos integrantes do diagnóstico que possam servir de referência para a análise da SEGES/COGEDI quanto à pertinência da proposta de reestruturação.

✓ **Parecer da assessoria jurídica**

Deve conter os dispositivos constitucionais ou legais nos quais está fundamentada a validade do decreto proposto; as consequências jurídicas dos principais pontos da proposta de decreto; as controvérsias jurídicas que envolvam a matéria; e a conclusão a respeito da constitucionalidade e da legalidade da proposta.

✓ **Oitiva dos dirigentes das pastas**

Apenas nos casos em que ocorra o envolvimento de duas ou mais Pastas (incluindo questões orçamentárias, transferência de cargos, dentre outros assuntos) é necessário, por escrito, a oitiva dos dirigentes das Pastas abrangidas, além de outros elementos definidos no [Decreto nº 61.242 de 20 de abril de 2022.](#) O não cumprimento dessa etapa implicará na restituição do processo às Pastas envolvidas.

✓ **Encaminhamento**

Encaminhamento do Secretário da Pasta explicando o conteúdo do processo à Secretaria Municipal de Gestão para análise da COGEDI, incluindo declaração de que não há impacto orçamentário ou financeiro.

6. Considerações finais e convite à avaliação

O objetivo da formulação e 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.

A COGEDI/SEGES também possui uma **ferramenta de avaliação de reestruturações implementadas**. Trata-se de um questionário que será enviado após a implementação ao ponto focal encarregado da reestruturação. Qualquer dúvida, comentário ou lição aprendida durante ou após a implementação de uma reestruturação pode ser informada aos integrantes da Coordenadoria, que estarão à disposição para colher as percepções e auxiliar, onde 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