

INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - IBGEM
MBA EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A IMPORTÂNCIA
DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL
NA GESTÃO DO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL:
Estudo de Caso da Secretaria Municipal de Administração (SMA)
da Prefeitura Municipal de Porto Alegre - RS.

ÊNIO JOSÉ MARIANI

Porto Alegre - RS
Junho - 2008

ÊNIO JOSÉ MARIANI

**A IMPORTÂNCIA
DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL
NA GESTÃO DO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL:
Estudo de Caso da Secretaria Municipal de Administração (SMA)
da Prefeitura Municipal de Porto Alegre - RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão Pública, do Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios - IBGEN, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Souza Pires.

Porto Alegre - RS

Junho – 2008

Com amor, para minha esposa Zilah e meus filhos Matheus e Fernanda, pelo carinho, compreensão e incentivo sincero durante o estudo, mesmo com a redução de nosso tempo e momentos de convivência familiar.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Natalino Felis Mariani, pelo exemplo perfeito de servidor público íntegro, leal, honesto, dedicado, exigente, trabalhador, estudioso, justo, amigo, apesar da falta de incentivos adequados e no tempo certo. Repassando sua vida profissional entendo profundamente o significado das palavras “dedicação” e “doação” à causa do bem comum.

À Sônia Vaz Pinto, Secretária Municipal de Administração de Porto Alegre/RS, pela confiança e grandeza, permitindo a realização do estudo na SMA, entendendo o mesmo como uma oportunidade para identificação de possíveis melhorias que venham a qualificar o desempenho da estrutura interna.

Ao meu orientador metodológico, Prof. Dr. Márcio de Souza Pires, pela ótima disciplina de planejamento, onde começamos a definir o tema do estudo, relacionando a Questão do organograma como o planejamento estratégico, no contexto do serviço público municipal, e, mais recentemente pelo apoio e compreensão na condução deste trabalho de conclusão.

A todos os colegas, antigos e atuais, com os quais convivo ou convivi na Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa – CGMA/SMA, pelo apoio, exemplos, conhecimentos fornecidos, experiências emprestadas e, principalmente, pelo companheirismo, ao longo de mais 10 anos, atuando juntos nas questões da modernização de estruturas e processos de trabalho da Prefeitura de Porto Alegre/RS.

À Escola de Gestão Pública (EGP), da SMA, em especial ao seu coordenador, Prof. Luciano Correa da Silva, pelo planejamento e operação deste projeto pioneiro em capacitação de alto nível a servidores efetivos dos quadros da AC/PMPA, enquanto experiência pioneira de fomento de conhecimento qualificado e focado na gestão atual e futura da Prefeitura de Porto Alegre.

A todos os colegas servidores da SMA com cargos de provimento efetivo, comissionados, celetistas, cargos em extinção, estagiários, chefias de setores, em especial aos colegas que se prontificaram em participar da pesquisa, mesmo com acúmulos de funções e compromissos diários.

A todos que partilham o desejo sincero de qualificar e profissionalizar o serviço público, tornando-o efetivo na realização da justiça social e do desenvolvimento sustentado das comunidades locais.

As organizações não existem para satisfazer a si próprias. Existem para atender às necessidades dos seus usuários. Os líderes devem manter o foco no mundo exterior, de forma que, continuamente, seja renovado o que cada pessoa está fazendo dentro da organização.

Peter Drucker

RESUMO

O estudo busca avaliar a importância da arquitetura organizacional no desempenho da organização pública municipal, a partir do estudo do organograma da Secretaria Municipal de Administração (SMA), da Prefeitura de Porto Alegre/RS. O tipo e adequação do organograma ao planejamento são fundamentais para efetividade das ações operacionais e para a qualificação da gestão dos projetos estratégicos da organização pública municipal. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, exploratória e por estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se questionário, com questões de perfil, abertas e objetivas, aplicado a 25 servidores, de diferentes níveis hierárquicos, do quadro estável e do quadro temporário da SMA. O trabalho apontou uma relação muito forte entre o tipo e características do organograma e a efetividade de resultados da ação operacional e em projetos estratégicos. A pesquisa apontou uma série de disfunções estruturais que, após e se saneadas, deverão qualificar e facilitar a gestão do plano estratégico em vigor na secretaria estudada. Apontou que o tipo de organograma pode facilitar ou dificultar as atividades de planejamento, operação, controle e avaliação. Que este deve ser fruto do processo de organizar e estar basicamente a serviço da estratégia, o contrário não sendo verdadeiro. Ficou evidenciada a necessidade da revisão permanente e organizada do organograma da Secretaria, visando um alinhamento mais fino com o modelo de planejamento, por gestão por projetos, e para facilitar a operação rotineira da Secretaria estudada, bem como otimizar a implantação de novo modelo de gestão. Esta revisão deverá ser estendida, na medida do possível, aos demais órgãos que compõe à Administração Centralizada da PMPA.

Palavras-chave: Arquitetura Organizacional. Gestão de Organograma. Modelos de organogramas. Serviço Público Municipal. Secretaria Municipal de Porto Alegre.

LISTA DE ABREVIATURAS

AC - Administração Centralizada (Direta) da PMPA
AD - Administração Descentralizada (Indireta) da PMPA
AGP - Auditoria em Gestão de Pessoal da SRH
ALMOX - Almoxarifado da CTA
AM - Arquivo Municipal da CD
AMS - Área de Manutenção do Sistema do CEDRE
ASSECOM - Assessoria de Comunicação Social da SMA
ASSEJUR - Assessoria Jurídica da SMA
ASSEP - Assessoria Predial da SMA
ASSEPLA - Assessoria de Planejamento e Programação da SMA
ASSERI - Assessoria de Relações Institucionais da SMA
ASTED - Assessoria Técnica de Desenvolvimento da EGP
CASE - Coordenação de Administração e Serviços da SMA
CD - Coordenação da Documentação da SMA
CEDRE - Centro de Direitos e Registros da SRH
CEM - Centro de Microfilmagem da CD
CESP - Coordenação de Estudos e Projetos de Pessoal da SRH
CGMA - Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa da SMA
CQV - Coordenação de Qualidade de Vida da SMA
CSI - Coordenação de Seleção e Ingresso da SRH
CTA - Coordenação de Transportes Administrativos da SMA
EAF - Equipe de Acompanhamento Funcional da GEAF
EAO - Equipe de Apoio Operacional da CESP
EAO - Equipe de Apoio Operacional da CGMA
EAO - Equipe de Apoio Operacional da EGP
EC - Equipe de Concursos da CSI
ECCMP - Equipe de Controle de Movimentação de Pessoal da CSI
ECO - Equipe de Controle Operacional da CTA
ECT - Equipe de Controle de Tráfego da CTA
EEC - Equipe de Estágio Curricular da CSI

EEP - Equipe de Estágio Probatório da GEAF
EGP - Escola de Gestão Pública da SMA
EI - Equipe de Ingresso da CSI
EM - Equipe de Manutenção da CTA
GAP - Gerência de Administração do Edifício da CASE
GAR - Gerência de Administração de Redes da CASE
GDO - Gerência do Diário Oficial da CASE
GEAF - Gerência de Acompanhamento Funcional da SRH
GEPE - Gerência de Expediente e Pessoal da CASE
GEPRO - Gerência de Estudos e Projetos Organizacionais da CGMA
GESP - Gerência de Estudos e Projetos de Pessoal da CESP
GM - Gerência de Materiais da CASE
GOP - Gerência de Orçamento e Patrimônio da CASE
GS - Gabinete do Secretário da SMA
GT - Gerência Técnica da CQV
NAA - Núcleo de Apoio Administrativo da CQV
NAA - Núcleo de Apoio Administrativo da CSI
NAA - Núcleo de Apoio Administrativo da CTA
NAA - Núcleo de Apoio Administrativo da GEAF
NAA - Núcleo de Apoio Administrativo da OSM
OSM - Ouvidoria dos Servidores Municipais da SMA
PC - Protocolo Central da CD
PMPA - Prefeitura Municipal de Porto Alegre
SMA - Secretaria Municipal de Administração da AC/PMPA
SRH - Supervisão de Recursos Humanos da SMA
ST 1 2 3 - Setores I II III da URPP1
ST 4 5 6 7 - Setores IV V VI VII da URPP2
URPP1 - Unidade de Registros e Preparo do Pagamento I do CEDRE
URPP2 - Unidade de Registros e Preparo do Pagamento II do CEDRE
UVP - Unidade de Veículos Próprios da CTA

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo para análise da arquitetura organizacional.....	33
Figura 02 - Etapas do processo de definição de organograma.....	37
Figura 03 - Organograma achatado.....	39
Figura 04 - Organograma alongado.....	39
Figura 05 - Representação de organograma básico.....	43
Figura 06 - Organograma da Administração Centralizada da PMPA.....	54
Figura 07 - Organograma da Administração Descentralizada da PMPA.....	56
Figura 08 – Organograma sintético da SMA – grandes áreas.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Faixas etárias da amostra.....	68
Gráfico 02 - Vínculo funcional dos servidores da amostra.....	68
Gráfico 03 - Requisito NM ou NS dos cargos ocupados pela amostra.....	69
Gráfico 04 - Escolaridade completa dos servidores da amostra.....	69
Gráfico 05 - Tempo de serviço dos servidores da amostra.....	70
Gráfico 06 - Nível dos postos de confiança ocupado pela amostra.....	70
Gráfico 07 - Excesso de unidades e chefias na SMA.....	81
Gráfico 08 - Cadeias de comando com até quatro níveis intermediários.....	82
Gráfico 09 - Fusão de setores com pouca estrutura.....	82
Gráfico 10 - Posição no organograma a definição das relações.....	83
Gráfico 11 - Existência de unidade para gestão de projetos.....	84
Gráfico 12 - Atuação concomitante na operação e em projetos.....	85
Gráfico 13 - Redução da operação e transferência dos recursos para gestão...	85
Gráfico 14 - Organograma matricial como alternativa para SMA.....	86
Gráfico 15 - Organograma por processo como alternativa para SMA.....	87
Gráfico 16 - Novas tecnologias e a mudança do tipo de organograma.....	88
Gráfico 17 - Indicadores de gestão de organogramas.....	88
Gráfico 18 - Organograma a serviço da estratégia da organização.....	89
Gráfico 19 - Unidades informais e o grau de comprometimento.....	90
Gráfico 20 - Conhecimento dos tipos básicos de organogramas.....	91
Gráfico 21 - Importância de fatores na qualificação do organograma.....	92
Gráfico 22 - Importância de problemas nos organogramas.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Classes de pesquisa.....	22
Quadro 02 - Elementos teóricos e variáveis estudadas na pesquisa.....	28
Quadro 03 - Os quatro componentes da organização.....	32
Quadro 04 - Vantagens/desvantagens da centralização/descentralização.....	41
Quadro 05 - Tipo de estrutura e modelos de organogramas.....	46
Quadro 06 - Organograma e características do ambiente organizacional.....	50
Quadro 07 - Organograma descritivo da SMA.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Servidores da SMA por vínculo e escolaridade.....	26.
Tabela 02 - Universo de servidores considerado na pesquisa.....	26
Tabela 03 – Servidores da PMPA – Dezembro/2007.....	57
Tabela 04 - Cargos efetivos e comissionados nível médio ou superior.....	64
Tabela 05 - Definição da amostra de servidores pesquisados.....	65
Tabela 06 - Finalidade do organograma.....	74
Tabela 07 - Tipo de organograma e dificuldades na operação.....	74
Tabela 08 - Aspectos serem melhorados no organograma.....	75
Tabela 09 - Atuação funcional definida pelas linhas do organograma.....	77
Tabela 10 - Excesso de níveis nas cadeias de comando.....	78
Tabela 11 - Excesso de centralização/descentralização de trabalho.....	79
Tabela 12 - Falta ou excesso de autonomia na atuação.....	80

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	7
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
SUMÁRIO	13
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA DA PESQUISA	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	18
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	19
1.3.1 A Importância do Tema	19
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 ESTUDO E MÉTODO DE PESQUISA	21
1.5.1 Definição do Estudo de Caso	23
1.5.2 Etapas do Trabalho Realizado	24
1.5.3 Questionário e Levantamento de Dados	24
1.5.5 Definição do Universo e Amostra a ser Pesquisada	25
1.5.6 Questionário Aplicado	27
1.6 RELAÇÃO TEORIA E MÉTODO DE PESQUISA	27
1.7 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	28
2. ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	30
2.1 O ORGANOGRAMA NA ERA DIGITAL	30
2.2 ORGANOGRAMA - PRODUTO DO PROCESSO DE ORGANIZAR	34
2.3 HIERARQUIA DO PODER E AMPLITUDE DE CONTROLE	38
2.4 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER	40
2.5 ORGANOGRAMA - SÍNTESE DA ORGANIZAÇÃO	41
2.6 REPRESENTAÇÃO DE ORGANOGRAMAS	42
2.7. TIPOS DE ORGANOGRAMAS	45
2.7.1 Organograma Linear ou Militar	46
2.7.2 Organograma Funcional	46
2.7.3 Organograma Assessoria-Linha ("staff-and-line")	47
2.7.4 Organograma Tipo Comissão ou Colegiado	48
2.7.5 Organograma com base em função	48
2.7.6 Organograma Divisional	49
2.7.7 Organograma por Projeto	49
2.7.8 Organograma Matricial	50
2.7.9 Organogramas mais Utilizados	50
3 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESTUDADA	52
3.1 PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE	52
3.1.1 Administração Centralizada	52
3.1.2 Administração Descentralizada	55
3.1.3 Quadro de Pessoal da PMPA	57

3.2 SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO	58
3.3 SITUAÇÃO PROBLEMA	59
3.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO VERIFICADA.....	59
3.4.1 Bases Jurídicas do Organograma da SMA	60
3.4.2 Descrição do Organograma da SMA.....	61
3.4.3 Organograma Sintético da SMA.....	63
3.4.4 Caracterização da Amostra	64
3.4.5 Segmentação da Amostra	66
3.4.6 Atributos de Valor	71
3.4.7 Importância dos Atributos para Organização	71
3.4.8 Avaliação dos Resultados Técnicos.....	73
3.5 SOLUÇÕES SUGERIDAS	93
3.6 FORMA IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS	98
3.7 RESULTADOS ESPERADOS.....	100
4. CONCLUSÃO	102
4.1 CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS.....	102
4.2 RELAÇÃO DO TRABALHO COM O CURSO REALIZADO	104
4.3 LIMITAÇÕES ENFRENTADAS NA ELABORAÇÃO	104
4.4 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
APÊNDICE	110
ANEXOS	114

1 INTRODUÇÃO

Os municípios brasileiros estão sendo pressionados a repensar seus modelos estruturais. A população politizada, informada e cientes de seus direitos e deveres cobra melhores resultados e, por consequência, cobra melhor organização. A Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) também está sendo pressionada a otimizar suas estruturas para melhorar seus resultados operacionais. A ampliação na oferta e na qualidade dos serviços públicos municipais exigem medidas criativas dos gestores municipais, inclusive na montagem de suas respectivas estruturas orgânicas. É fundamental rever o organograma formal e verificar se este apresenta as condições para facilitar a maximização de recursos e resultados de projetos, serviços, produtos e outras ações.

O modelo estrutural deve garantir a execução dos objetivos das administrações municipais. Por este motivo deve ser permanentemente gerido, atualizado e modificado. A identificação, o estudo e a eliminação dos principais problemas nos organogramas impactam positivamente nos resultados dos projetos estratégicos.

As atualizações estruturais devem ser implementadas a partir de diagnóstico criterioso dos problemas identificados no atual organograma, e referenciadas a partir de visão dos usuários internos e externos. Estas disfunções devem ter sua solução priorizada, principalmente aquelas que dificultam a definição e a operação do plano estratégico. Em primeiro lugar, portanto, devem ser tratados os desvios que dificultam a otimização das ações prioritária.

A solução dos problemas estruturais gera economia de esforços e de recursos para as administrações. O organograma deve ser modernizado para facilitar o planejamento, execução, medição e avaliação dos projetos. A avaliação estrutural

deve considerar o planejamento estratégico, a curto, médio e longo prazo, criando o alinhamento entre estrutura e metas da gestão.

Para manter o modelo estrutural atualizado serão implementadas revisões sistematicamente e amplas, visando reduzir a defasagem entre as metas e o modelo de operação.

O contexto, onde os municípios estão inseridos, está em rápida mutação, mais ainda em municípios pólos como Porto Alegre. Estas alterações contextuais, amplas ou específicas, determinam que os gestores públicos devam gerir com cuidado a evolução da arquitetura organizacional.

A verificação de problemas na operação de projetos municipais induz à análise do modelo estrutural. A qualidade dos serviços prestados está condicionada à qualidade do organograma disponível. Também é dependente de questões como processos de trabalho, qualidade e volume de tecnologias, metodologias de gestão utilizadas e política de remuneração e incentivos às pessoas. Mudanças criativas no organograma impactam na qualidade dos projetos e na otimização dos recursos disponíveis.

1.1 TEMA DA PESQUISA

O tema escolhido foi o da arquitetura organizacional, no âmbito da administração pública municipal, face à importância deste elemento organizacional na otimizar recursos e no desempenho na operação dos municípios em geral.

Pesquisamos, com base na realidade da Secretaria Municipal de Administração (SMA) que integra a Administração Centralizada (AC)¹ da PMPA, a importância do organograma na qualidade e produtividade da ação operacional e dos projetos estratégicas. O estudo demonstrou a importância do organograma para a qualificação da operação e projetos em órgão municipal, de atividade meio. Descrevemos a importância do tipo de organograma na qualidade final da operação e dos projetos que são desenvolvidos em seu interior.

¹ Também chamada de “Administração Direta”

Partimos da hipótese de que organograma mal dimensionado ou desatualizado pode reduzir o grau de efetividade da gestão, inclusive em gestão baseada em projetos estratégicos, como a que está sendo utilizada na PMPA, conforme se evidencia no plano de governo, em vigor. Buscamos entender a sustentação dada pelo organograma à operação e aos projetos. Verificando se está adequada ou se necessita de ajustes e melhorias para qualificar este apoio básico, impactando positivamente no desempenho geral.

A análise do organograma da SMA procurou identificar, a partir de visão interna, disfunções estruturais, em especial àquelas que dificultam a administração transversal por projetos e a própria operação vertical. Estudamos a relação de interdependência entre arquitetura, projeto e operação. A pesquisa verificou quais os condicionamentos negativos estabelecidos à ação pelo modelo de arquitetura organizacional.

O tema da pesquisa foi determinado pelo interesse do aluno nesta área de conhecimento relacionada com a organização das instituições públicas, preferencialmente, visto ser este servidor do quadro de provimento da Secretaria estudada. Bem como pela facilidade e acesso às informações e dados necessários.

Ao ingressar na PMPA, em 1998, fui destacado para atuar na unidade de análises e revisões de estruturas da AC/PMPA. A partir desta data avolumou-se o sentimento da existência de estreita relação entre organograma e desempenho de ações operacionais, transversais ou matriciais², no setor público, não apenas por falta de uma política de pessoal mais efetiva ou por falta de investimentos pesados em infra-estrutura. Este estudo de caso é a oportunidade, que se apresenta, para estudo científico, visando estabelecer conclusões a partir de metodologia científica.

Já no final dos anos 90, a PMPA passou a operar ações de otimização de processos estratégicos visando aumentar a produtividade dos quadros de pessoal. Mas nenhuma mudança significativa foi introduzida na área da arquitetura organizacional. Mais especificamente na definição dos organogramas em vigor. Nesta época surgiram os primeiros contatos com ferramentas para revisão de processos de trabalho. Alguns projetos de gestão de processos foram implementados buscando redefinir algumas “atividades meio” de alguns Órgãos da

² Subentende-se, aqui, conceito simplificado de projeto como ação temporária, operadas por diferentes níveis de servidores e/ou unidades diferentes, quebrando as cadeias de comando funcional definidas no organograma.

PMPA. Tentava-se diminuir o peso relativo das atividades meio no custo da operação, pelo aumento do volume e qualidade dos serviços públicos ofertados.

A revisão de processos de trabalho, juntamente com investimentos em tecnologia informática e informação, procurava sustentar novo impulso na operação geral da PMPA, facilitando a migração das pessoas (recurso humano) de áreas ou atividades “meio” para “fim”.

A partir de 2005 foi introduzido na PMPA à administração por projeto, em paralelo às operações burocráticas funcionais clássicas. Este modelo administrativo muito utilizado pelas organizações da iniciativa privada, procura introduzir melhorias em procedimentos, alterações em processos ou implantação de novos produtos ou serviços municipais. A atual administração estabeleceu esta sistemática, no planejamento estratégico, para introduzir inovação nos procedimentos de prestação de serviços municipais. Um indicativo claro desta mudança foi a transformação do orçamento de “por Secretaria” para “por programas e ações” (por projetos). A peça orçamentária deixou de ser propriedade das Secretarias, e passou a pertencer à “programas e projetos estratégicos”, tidos como transversais.

O estudo do contexto estrutural encontrado pela “administração por projetos” no âmbito da SMA mostrou-se oportuno e conveniente à unidade de atuação do servidor/aluno. Sendo que o levantamento dos dados e informações necessários foi facilitado pelo fato do aluno desenvolver suas atividades profissionais no próprio órgão estudado.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema que orientou o trabalho de conclusão foi à análise do organograma que compõe a estrutura formal da SMA. A partir desta parcela da estrutura da PMPA, foi realizado estudo de teorias que fundamentam os princípios que orientam a montagem e funcionamento de organogramas, sempre contextualizando, na medida do possível a realidade organizacional pública municipal.

Verificamos o nível de sintonia da estrutura da SMA em relação à otimização de resultados de projetos estratégicos e ação operacional ordinária. Não entramos no mérito específico destes. O foco foi mantido nos problemas estruturais que

dificultam a operação e a finalização com sucesso de ações permanentes e/ou temporárias.

A avaliação do organograma considerou a finalidade da SMA, a adequação de sua subestrutura à esta, sobreamentos estruturais; subestruturas obsoletas, defasada, desarticuladas; unidades de trabalho ou funções necessárias, mas que inexistente no organograma da secretaria; relação entre setores de trabalho permanentes e temporários; atividades permanente e atividades em projetos; estruturas formais e informais, dentre outros temas correlatos.

Tangenciamos, para garantir foco na arquitetura organizacional, à gestão de pessoas ou recursos humanos. Porém reconhecemos que este aspecto é importante na definição do modelo de operação, na composição do tipo de organograma, no estabelecimento de visão de futuro, objetivos e metas da organização. Priorizamos a importância do organograma no resultado de mudanças sustentadas. Eventuais problemas estruturais, cuja origem esteja vinculada a políticas inadequadas de RH, foram relacionados, mas não aprofundados.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

1.3.1 A Importância do Tema

O tema do estudo é importante principalmente para o futuro da PMPA, não apenas da SMA. A Prefeitura enfrenta o desafio de qualificar a oferta de serviços sem onerar os custos, dentro de contexto de dificuldades na captação de recursos adicionais a média histórica, dada à estabilidade nas receitas, principalmente dos tributos municipais e das contrapartidas estaduais e federais.

Este contexto requer a implementação de alterações estruturais para manter o equilíbrio entre receitas e despesas. Organogramas enxutos e azeitados auxiliam na melhora do desempenho das organizações públicas.

A revisão da arquitetura organizacional, combinada com a administração por projetos, contribui para o aumento e qualificação da capacidade operacional. É fundamental o diagnóstico dos pontos de perda de energia organizacional, dentro

das estruturas. A solução destes “curtos organizacionais” representará economia de recursos. Estes poderão ser destinados para aumentar investimentos, além de garantir uma política de remuneração de pessoal mais justa e estimulante.

A necessidade de atender com agilidade a volume crescente de demandas por serviços municipais, sem ampliar o custo geral e em sintonia com as expectativas da população, é o desafio que se coloca ao planejamento, operação e ao controle da gestão municipal. É necessário encontrar formas de organizar a estrutura de modo a facilitar a execução dos projetos e ações que a população demanda.

Os gastos municipais devem ser executados com maior critério, visto que a população sabe que os recursos são gerados pelo pagamento de impostos, diretos ou indiretos. As causas, bem como as soluções, destes desperdícios de recursos organizacionais devem ser identificadas, classificadas, priorizadas e solucionadas. Inevitavelmente parte da solução passa pela revisão da estrutura e a criação de condições mais amigáveis para planejar, executar e avaliar a ação ordinária e os projetos.

O município tem dificuldades evidentes em reverter a tendência, verificada nos últimos anos, de aumento de demandas num nível superior à projeção de aumento de receitas. O desequilíbrio orçamentário é real. Continua sendo uma ameaça próxima, mesmo com as melhorias nos últimos dois anos. A atual administração tenta manter as despesas limitadas às receitas, mas com grandes sacrifícios. Fica evidente da necessidade de se buscar ganhos pela revisão de estruturas e pela introdução sistemática e organizada de projetos de mudanças estruturais básicas.

1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.4.1 Objetivo Geral

Partindo do estudo de caso do organograma da SMA e de revisão teórica de conceitos relacionados com o tema objetivamos gerar rol de propostas viáveis para a qualificação da arquitetura organizacional em questão. Sendo que estas melhorias poderão ser estendidas para as demais Secretarias que compõe a AC do Executivo

da PMPA. Propomos a otimização de recursos e resultados, também pela diminuição ou eliminação de disfunções estruturais, deixando o organograma mais amigável para a implantação inclusive do novo modelo estratégico de gestão.

As eventuais inovações estruturais, nascidas deste estudo, poderão ser também avaliadas e implementadas por outros municípios, guardadas as devidas proporções e contextos específicos, além da necessidade de aprofundamentos de vários pontos.

1.4.2 Objetivos Específicos

O estudo procurou atingir os objetivos específicos, como segue:

- a) Qualificar e dimensionar o organograma da SMA em termos de unidades de trabalho que compõe suas cadeias de comando;
- b) Identificar as disfunções organizacionais a partir e no organograma da SMA, pelo estudo de documentos e pela aplicação de pesquisa junto ao público interno da Secretaria;
- c) Propor alternativas de mudanças estruturais a serem aplicadas e formalizadas no organograma da SMA e também nas demais Secretarias da AC/PMPA;
- d) iniciar e propor uma discussão sobre a possibilidade e a propriedade da adoção de indicadores para gestão de organograma, a partir do estudo de caso específico, no setor público municipal;

1.5 ESTUDO E MÉTODO DE PESQUISA

Os autores Jill Collis e Roger Hussey (2005, p. 23) definem que as pesquisas são classificadas em função dos seguintes aspectos:

- 1) O objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais você a está realizando;

- 2) o processo da pesquisa: a maneira pela qual você coletará e analisará seus dados;
- 3) a lógica da pesquisa: se você está se movendo do geral para o específico ou vice-versa;
- 4) o resultado da pesquisa: se você está tentando resolver um determinado problema ou fazendo uma contribuição geral para o conhecimento.

No Quadro abaixo descrevemos, para facilitar a classificação de nosso estudo, os vários tipos de pesquisa, em função de sua base de formatação, conforme proposto também por Collis e Hussey (2005).

BASE DE CLASSIFICAÇÃO	TIPO DE PESQUISA
Objetivo	Exploratória, descritiva, analítica ou preditiva
Processo	Quantitativa ou qualitativa
Lógica	Dedutiva ou indutiva
Resultado	Aplicada ou básica

Quadro 01: Classes de pesquisa.
Fonte: com base em Collins e Hussey (2005, p. 23).

Assim pela classificação dos autores, citados acima, quanto ao objetivo enquadra-se o estudo feito como pesquisa exploratória; quanto ao processo, é pesquisa qualitativa; usa lógica basicamente indutiva; e nos resultados levantados trata-se de pesquisa aplicada. Sendo que pesquisa exploratória, quanto ao tipo de objetivo, é definida desta forma:

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou Questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a Questão ou problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. (COLLIS; HUSSEY, p. 24).

O processo da pesquisa é qualitativo porque, “[...] é mais subjetivo e envolve examinar e analisar sobre as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. A lógica é indutiva, porque “é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares, que é o contrário do método dedutivo”. Quanto aos resultados é aplicada, porque “é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente”. (COLLIS; HUSSEY, p. 26 e 27).

Com relação ao tipo, nossa pesquisa pode ser devidamente classificada como sendo bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa da pesquisa descritiva ou experimental.” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 48). Os mesmos autores enfatizam que “Constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta acerca de uma hipótese que se quer experimentar.”

1.5.1 Definição do Estudo de Caso

Na redação deste estudo utilizamos a técnica do estudo de caso, buscando analisar um dos organogramas da PMPA com maior profundidade, especificamente o organograma da SMA. Complementada com uma breve pesquisa de informações disponíveis a cerca do tema.

O estudo de caso, enquanto método de pesquisa, segundo Collis e Hussey (2005, p. 72) “[...] é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica”. Ainda segundo estes autores (p.73), “costuma-se descrever estudos de caso como pesquisa exploratória, usada em áreas nas quais há poucas ou um conjunto deficiente de conhecimentos”.

O autor Scapens (apud COLLIS; HUSSEY, p. 73) define o estudo de caso como elemento “nos quais a pesquisa tenta ilustrar práticas novas e possivelmente inovadoras adotadas por determinadas empresas”.

O estudo foi iniciado com a montagem do projeto básico e consulta à bibliografia disponível. Nesta procurando ressaltar o tema escolhido e possibilitando elaboração de entrevista estruturada com o objetivo de explorar o tema em sintonia com o referencial teórico acessado.

Dentro da PMPA, organização previamente escolhida, a pesquisa investigativa foi realizada em apenas 01 (uma) das 20 (vinte) Secretarias Municipais que compõe a AC/PMPA, possibilitando estudo focado, mais profundo e detalhado.

1.5.2 Etapas do Trabalho Realizado

O presente estudo passou pelos seguintes passos básicos conforme metodologia estabelecida pelo IBGEN:

- a) Elaboração do Projeto;
- b) Aprovação do Projeto pelo Professor Orientador;
- c) Transformação do Projeto em Capítulo 01;
- d) Realização da Pesquisa Bibliográfica sobre o Tema Escolhido;
- e) Elaboração do Instrumento de Pesquisa – Questionário;
- f) Execução da Pesquisa;
- g) Análise de Resultados;
- h) Sugestões e Implementações;
- i) Conclusões;
- j) Revisão Final.

A divulgação do trabalho só será feita mediante autorização formal da EGP (SMA) e do IBGEM.

1.5.3 Questionário e Levantamento de Dados

No início do trabalho, após definido o tema e os objetivos da pesquisa, foi realizada revisão bibliográfica sobre tópicos teóricos relacionados com a gestão da arquitetura organizacional e o modelo de organograma, no setor público municipal. Este fator é fundamental para a melhoria no resultados da gestão de projetos e ações estratégicas. O referencial teórico foi gerado para subsidiar a análise dos resultados da pesquisa.

Aplicamos, no decorrer do trabalho, o questionário visando à coleta junto a uma amostra composta por servidores da SMA. Neste constavam um conjunto de questões focadas nas características da atual arquitetura organizacional.

O roteiro propiciado pelo questionário priorizou questões que tratam sobre finalidade do organograma, formas, uso, algumas disfunções, cuidados e aspectos relacionados com a gestão de organogramas no setor público.

O instrumento de pesquisa foi montado para permitir que os entrevistados rapidamente chegassem aos pontos de interesse e medição do estudo. Para tanto definimos questões abertas e fechadas, indicando o foco da pesquisa. Propositamente tangenciando assuntos como gestão de recursos humanos e remuneração. O questionário foi aplicado com mínima interferência do entrevistador. Somente se pronunciando ou fornecendo explicação adicional, para facilitar a resposta do questionário, quando o entrevistado solicitava. Porém resguardando e garantindo o direito de livre resposta, com base nas respectivas experiências e modo próprio de avaliação da atual arquitetura organizacional ou expectativas futuras.

O objetivo das perguntas foi gerar reflexão sobre o modelo atual de organograma da SMA. Levantando a percepção individual sobre problemas relacionados com a estrutura, para posterior tabulação e análise de maneira agrupada.

Os entrevistados foram escolhidos, com o consentimento formal do GS/SMA, dentre os membros do quadro de servidores de provimento efetivo³, com ou sem designação em função gratificada de direção ou assessoramento. Também foram entrevistados alguns titulares de cargos em comissão, de livre provimento. Estabelecemos este critério para garantir a opinião dos quadros estáveis, tanto a nível estratégico, tático e operacional, como dos quadros de livre nomeação.

Em paralelo a aplicação do questionário, para viabilizar o diagnóstico dos problemas estruturais, foi implementada descrição do organograma da SMA, em seus níveis estratégico, tático e operacional, lista de unidades de trabalho, descrição da finalidade do órgão e de suas áreas.

1.5.5 Definição do Universo e Amostra a ser Pesquisada

³ Servidores estáveis ou concursados;

A amostra foi definida a partir do universo de servidores ativos da SMA, considerando apenas efetivos e comissionados, todos estes apresentando exigência básica de formação completa a de nível médio ou superior para nomeação dos respectivos titulares. A Tabela 01, abaixo, apresenta o total de servidores que a SMA apresentavam em Março/2008, ou seja, 414 servidores, considerados cargo político (secretário), celetistas, comissionados (CCs), cargos de provimento efetivo e estagiários.

Vínculo com SMA/PMPA	Escolaridade	Quantidade
Cargo Político	Ensino Superior	1
Celetista	Ensino Fundamental	33
Comissionado	Ensino Médio	2
	Ensino Superior	23
Estagiário	Médio ou Superior	92
Provimento Efetivo	Ensino Fundamental	109
	Ensino Médio	110
	Ensino Superior	44
Total		414

Tabela 01: Total de servidores da SMA por vínculo e escolaridade.

Fonte: elaborado a partir de informações dadas pela CASE/SMA.

No universo, a partir do qual foi definida a amostra para aplicação do questionário, não foram incluídos servidores celetistas, em função do perfil operacional dos mesmos e da especificidade do tema estudado. Também não incluímos estagiários em função da alta rotatividade e do pouco tempo de permanência na Secretaria.

Na aplicação do questionário o universo de servidores envolvidos era de 179, sendo 25 comissionados e 154 estatutários, conforme a Tabela 02, abaixo:

Vínculo com SMA/PMPA	Escolaridade	Quantidade
Comissionado	Ensino Médio	2
	Ensino Superior	23
Provimento Efetivo	Ensino Médio	110
	Ensino Superior	44
Total		179

Tabela 02: Universo (população) de servidores da SMA considerados na pesquisa.

Fonte: elaborado a partir de informações dadas pela CASE/SMA.

Assim o universo considerado representa aproximadamente 43% do total de servidores da Secretaria. A amostra definida será detalhada no capítulo e item específico de análise de dados.

1.5.6 Questionário Aplicado

Cópia na íntegra do questionário aplicado no Apêndice do trabalho. Foi composto por 22 questões. Sendo 06 para qualificação do perfil da amostra (idade, vínculo, tempo de serviço, etc.). Seguindo 07 questões abertas para levantamento da percepção da amostra sobre características relacionáveis com o organograma da SMA. Após propusemos 16 questões fechadas. Destas 13 dicotômicas (Sim ou Não), 01 de escolha simples e 02 para ordenamento por importância.

1.6 RELAÇÃO TEORIA E MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa envolveu os elementos teóricos, variáveis de estudo e escalas de medição conforme quadro abaixo:

Elementos Teóricos	Variáveis Estudadas	Escala	Questão
PERFIL DA AMOSTRA: I. Questões Fechadas			
	Idade	Faixas de 10 anos	01
	Vínculo Funcional	Estatutário ou Comissionado	02
	Requisito do Cargo	Ensino Médio ou Superior	03
	Escolaridade	Média, Superior ou Pós	04
	Tempo de Serviço	Faixas de 5 anos	05
	Nível do Posto	De 01 a 08	06
ORGANOGRAMA: II. Questões Abertas			
	Finalidade do Organograma	Livre	01
	Tipo em vigor na SMA	Livre	02
	Eventuais Melhorias	Livre	03
	É referência na atuação	Livre	04
	Níveis Hierárquicos	Livre	05
	Centralização do Poder	Livre	06

	Autonomia Administrativa	Livre	07
III. Questões Fechadas			
a) Finalidade;	Quantidade de unidades	Sim ou Não	01
b) Forma (tipos);	Níveis nas cadeias de comando	Sim ou Não	02
c) Forma x Finalidade;	Unidades com poucos recursos	Sim ou Não	03
d) Uso;	Referência nas relações de trabalho	Sim ou Não	05
e) Disfunções;	Atuação na operação e projeto x produtividade	Sim ou Não	06
f) Cuidados;	Transferência de recursos da operação para gestão	Sim ou Não	07
g) No setor público;	Estrutura em “rede” e/ou “matricial”	Sim ou Não	08
	Estrutura “por processo”	Sim ou Não	09
	As novas tecnologias podem modificar o tipo de organograma	Sim ou Não	10
	Uso de indicadores na gestão de organogramas	Sim ou Não	11
	Organograma a serviços da estratégia geral	Sim ou Não	12
	Setores informais	Sim ou Não	13
	Tipos clássicos de organogramas	Escolha simples	14
	Fatores que devem ser geridos para qualificar o organograma	Ordenamento por importância	15
	Disfunções que podem prejudicar a efetividade do organograma	Ordenamento por importância	15

Quadro 02: Elementos teóricos e variáveis estudadas na pesquisa

1.7 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após breve pesquisa a cerca desta questão, estabelecemos como método de interpretação dos dados coletados, questionário e legislações internas sobre a organização da SMA, a análise de conteúdo, o qual segundo Bardin (1977, p.42), é conceituado como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo é utilizada para vários propósitos, visto que permite observar a causa de satisfação ou insatisfação, opiniões subentendidas, natureza dos problemas estudados.

Este método consiste em formular eixos de análise, diretamente relacionadas com os desdobramentos do referencial teórico, com as informações documentais e com a pesquisa (questionário), criando as condições de estabelecimento de uma estrutura lógica de análise das informações obtidas. Isto garantiu o geração das análises propriamente ditas e, o mais importante, a definições de melhorias a serem viabilizadas e aplicadas, na medida do possível.

2. ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

2.1 O ORGANOGRAMA NA ERA DIGITAL

Estruturas organizacionais pesadas, lentas e com poucos canais de relacionamento internos e externos tendem a serem postas em xeque pelo atual contexto de relações “*on line*” ou em “tempo real”. O crescimento fantástico verificado na utilização da internet e tecnologias correlatas da medida exata do tamanho das mudanças que a sociedade vem sofrendo. As organizações são levadas a efetivar com rapidez ajustes nas estruturas internas, tornando-as leves, ágeis, dotadas de múltiplas “portas” para acessar com agilidade impressionante com seus usuários ou mercados consumidores. As organizações que percebem este movimento amplo buscam conceitos de estruturas mais simples, diretas, funcionais e com capacidade de adaptação ao contexto em constante mutação, onde esta seu campo de atuação. Isto gera a necessidade de repensar a forma de estruturação atual das organizações, bem como as clássicas formas de divisão do trabalho. Neste desafio é fundamental integrar os conceitos e ferramentas das novas tecnologias de informática, telecomunicação e, por que não, de gestão.

Logo no prefácio do livro “Modernidade Líquida”, ao comentar sobre a crescente desintegração das redes sociais e o declínio progressivo das estruturas coletivas de ação, como efeitos diretos da nova ordem pautada pela “leveza” e “fluidez” do poder, cada vez mais “móvel, escorregadio, evasivo e fugitivo”, Bauman, destaca:

[...] a desintegração social é tanto uma condição quanto um resultado da nova técnica do poder, [...]. Para que o poder tenha liberdade de fluir, o

mundo deve estar livre de cercas, barreiras, fronteiras fortificadas e barricadas. Qualquer rede densa de laços sociais, e em particular uma que esteja territorialmente enraizada, é um obstáculo a ser eliminado. (2001, p. 21 e 22)

Esta visão pós-moderna sobre o futuro das relações sociais, cada vez menos padronizadas e controláveis, remete para reflexão sobre o futuro das organizações, inclusive as públicas. Estas também estão sofrendo ou absorvendo, para àquelas mais precavidas, as conseqüências (“efeitos”) desta nova ordem em vigor. Prova disso é o crescimento exponencial das transações eletrônica, o uso massivo da internet, a educação à distância, dentre outros exemplos que poderiam ser citados. As estruturas destas organizações, tanto privadas com publicas, com ou sem fins lucrativos, organizações do terceiro setor, ou outros tipos, deverão se adaptar a esta crescente fluidez, rapidez e leveza nas relações de poder e seus desdobramentos práticos. Os gestores públicos municipais, amparados e avalizados por administrações escolhidas de forma democrática pelas comunidades locais, deverão desenvolver e aplicar novas formas ou modelo de arquitetura organizacional, garantindo a agilidade e fluidez necessária que a sociedade espera na relação com o poder público. Assim deverão ser testados novos formatos no desenho da organização.

Trata-se de desafio complexo, visto que as estruturas públicas na sua grande maioria ainda apresentam traços significativos das velhas e rígidas hierarquias militares, que evoluíram para as estruturas burocráticas governamentais, com bom resultado no setor público por algumas décadas do século passado. Estas tiveram seu apogeu e contribuíram, a seu tempo, com o desenvolvimento da sociedade humana.

No mundo da globalização não é permitido ou aceitável esperar por respostas, produtos e serviços. Estes precisam estar ao alcance de um “*clic do mouse*”, dentro e perto, em um “*site*” qualquer. Estas relações extremamente fluídas e rápidas geram expectativas que deverão ser atendidas pelas organizações, inclusive as públicas, principalmente nos grandes centros urbanos que recebem as inovações tecnológicas e sociais primeiro. Cabe saber se estas organizações estão considerando estas alterações profundas nas relações sociais e se preparando para efetuar as mudanças ou ajustes necessários, evitando que fiquem completamente

obsoletas e sem a sustentação da sociedade. No caso de organizações públicas isso representaria a solicitação de sua extinção pelas comunidades locais.

O gestor público ou privado deve estar atento a estas transformações amplas nas sociedades e pensar no formato que a organização deverá buscar, para garantir sua sobrevivência no longo prazo.

A arquitetura organizacional, limitada à gestão do organograma da organização, está representada no modelo organizacional de David Nadler & Michal L. Tushman (1993). Os autores americanos definem a organização a partir de uma visão essencialmente por processo. Os eventos de disparo (iniciais) são o ambiente externo, os recursos que dispõe e a sua própria história. Com base nestes três elementos define-se a estratégia geral. Esta estabelecer quais atividades a organização deverá desempenhar. No caso de organismos públicos, entendemos isso como atendimento da “finalidade básica”. Após do estabelecimento da estratégia, de maneira democrática ou autoritária (?), é necessário definir a forma de processar a estratégia ou de realizar a finalidade, que justificou a criação da empresa privada ou órgão público. Os autores definem que é necessário atuar sobre quatro elementos básicos, como seguem:

Componente	Definição Sintética do Componente
Trabalho	Tarefas básicas a serem feitas pela organização e suas partes (unidades).
Pessoal	Características dos indivíduos na organização (perfil).
Organização Formal	Várias estruturas (organogramas), processos e métodos formalmente criados para que as pessoas realizem tarefas.
Organização Informal	Disposições que surgem informalmente, inclusive estruturas, processos e relações.

Quadro 03: Os quatro componentes da organização

Fonte: adaptação do quadro de Nadler & Tushman (1993, p.40).

Deste processamento que faz interagir trabalho, pessoas, estrutura formal e relações informais seguem-se os produtos ou serviços (saídas) da organização de forma geral (visão sistêmica), em termos de unidades ou grupos informais e também na forma de resultados individuais. O organograma está, portanto, na base da organização formal. Está forte e diretamente relacionado com a organização ou divisão do trabalho. É racional estabelecer relação entre o tipo de organograma e a quantidade e tipo de relações informais geradas. Podemos afirmar que o processamento da estratégia acontece “dentro do organograma”, pela interação dos

elementos constitutivos básicos, presentes em praticamente todo tipo de organização. É plausível afirmar e necessário comprovar a influência do tipo de organograma sobre no processamento da estratégia. Também é correto afirmar que a análise organizada do organograma, bem como a implementação de ajustes parciais ou revisões gerais, com alterações profundas ou não na tipologia, são necessárias para garantir a concretização da estratégia e das metas da organização. Lembrando que no serviço público a estratégia pode ser modificada a cada novo período eletivo, pelo menos em tese. Estas mudanças podem acontecer principalmente “na forma”, no “como” podem ser prestados serviços públicos. Já o tipo o quais os serviços devem ser prestados, em si, como saúde, educação, segurança, etc., tende a não variar, visto que são definidos como direitos universais na Constituição Federal do Brasil.

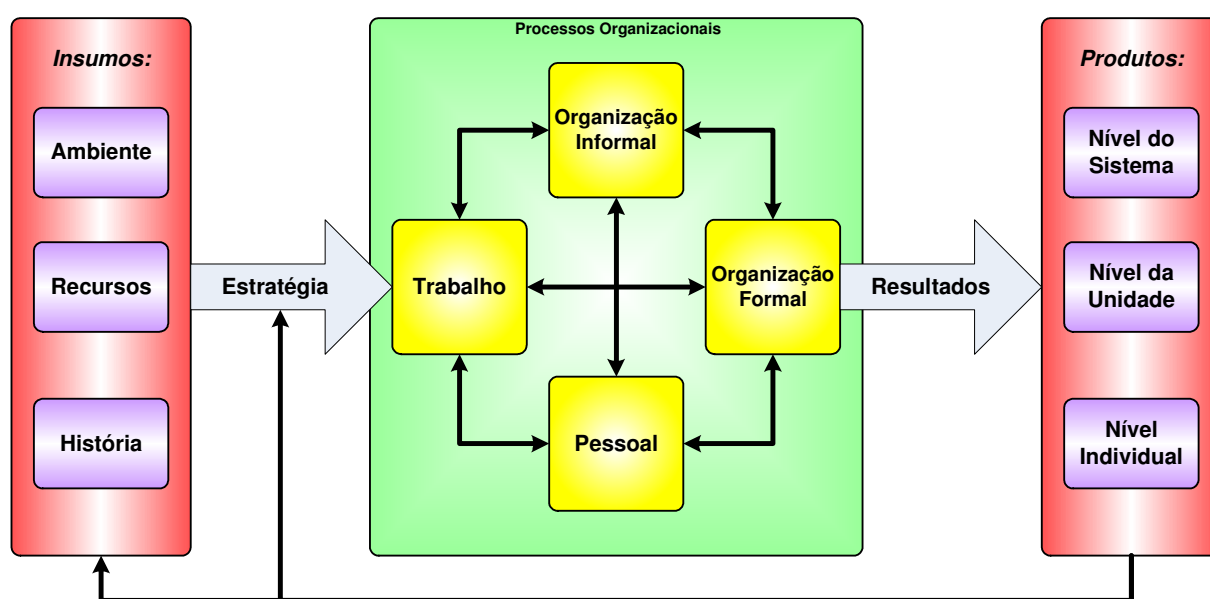


Figura 01: Modelo para análise da arquitetura organizacional.

Fonte: adaptação de Nadler & Tushman (1993. pág.43).

Voltando novamente a teoria de Bauman, que propõe um cenário futuro onde as relações tendem a ficar cada vez mais rápidas, disformes, líquidas, com dificuldades no estabelecimento e percepção de limites, de tentativa de controle tradicional, fugindo de antigas e rígidas padronizações. É um indicativo objetivo para que as organizações fiquem atentas e reajam a estes movimentos irreversíveis. O modelo de Nadler & Tushman, mesmo criado nos 90 do século passado, continua válido e nos remete para a importância do organograma para o sucesso das

organizações, mesmo que não dito diretamente. Os gestores públicos ou privados devem garantir que a arquitetura organizacional em vigor processe a estratégia, maximizando a relação entre custos e benefícios, em ambientes de mudanças extremamente rápida, competitivos, objetivos e com “saídas” em “tempo real”.

A rápida adaptação da arquitetura organizacional a este novo contexto, esta nova ordem mundial, definirá a efetividade e a própria sobrevivência da organização. Organogramas com formatos mais abertos, que facilitem a alocação das novas tecnologias (informática, microinformática, telecomunicação, gerenciamento do conhecimento) e metodologias ou ferramentas de gestão, terão maior sucesso e maior sustentação e adequação às expectativas de seus usuários, a longo prazo, justificando a manutenção de sua existência.

Organogramas rígidos, por sua vez, com ranços feudais, excessos de níveis, que dificultam a rapidez e qualidade no processamento do planejamento, da decisão, da operação, do controle e da comunicação interna e externa, não serão priorizados, em circunstâncias normais. Visto que estes tendem a por em risco a própria sobrevivência da organização, se esta não conseguir se desvencilhar das velhas estruturas, lentas, pouco efetivas, sombreadas, sobrepostas, com poucas relações transversais ou diagonais, com dificuldades de comunicação externa e mesmo entre suas múltiplas e excessivas instâncias internas. Um organograma mal dimensionado em relação à estratégia geral, acaba consumindo recursos que são equivocadamente alocados em unidades, tarefas ou processos que não agregam valor significativo nos resultados esperados. Torna-se auto-referenciado e se justifica em si mesmo, não como ferramenta básica de concretização da finalidade básica que justificou a criação da organização.

2.2 ORGANOGRAMA - PRODUTO DO PROCESSO DE ORGANIZAR

As organizações podem ser definidas como um conjunto de recursos organizados de maneira específica para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Os objetivos são estabelecidos no “processo de planejamento”. Já a divisão do trabalho a ser feita pelas pessoas na organização para a realização dos objetivos traçados, chama-se “processo de organização”. Este acontece

inevitavelmente também no serviço público municipal. Os municípios apresentam objetivos, alguns definidos na própria CF. Nesta são definidas as competências da União, dos Estados e dos Municípios. O artigo 23 da Constituição Federal de 1988 define as competências (atividades gerais) que são comuns aos três entes que compõem o serviço público brasileiros. Este dispositivo legal estabelece, respeitadas diferenças regionais, os grandes objetivos para prefeituras municipais e de suas subestruturas. A partir destes objetivos gerais, cada administração municipal estabelece e ajusta sua organização interna para operar os serviços públicos. Estabelece a forma como deverá se organizar e dividir as tarefas serem executadas no cumprimento de sua função constitucional. Assim temos as bases para o exercício do processo de organização dentro da esfera pública, especificamente no âmbito dos municípios.

Dentre as várias definições de “processo de organizar”, oferecidas pela literatura administrativa, ficamos com a de Maximiano:

O processo de organizar é uma seqüência ou conjunto de decisões ou procedimentos, que cria uma estrutura estável e dinâmica. Esta estrutura, chamada estrutura organizacional, define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar.

Assim como ocorre com o planejamento estratégico e outras técnicas de administração, toda organização tem uma estrutura organizacional. Grandes organizações têm estruturas complexas, explícitas e formalizadas. As organizações de pequeno porte têm esquemas simples para definir que realiza quais atividades. (2007, p. 177 e 178)

Na sua maioria as organizações adotam o organograma como a principal forma de representação da divisão do trabalho a ser executado pelas pessoas em seu interior. Este recurso facilita a definição de “quem faz o quê” dentro das instituições. O organograma permite a avaliação da qualidade do trabalho desenvolvido (produtos) de cada organização, não importando seu tamanho.

O organograma é fruto do processo de organizar que contempla a análise dos objetivos da organização. Estes devem ser estabelecidos com base na finalidade que justifica a existência. Após vem a divisão do trabalho, a ser desenvolvido para atingir os objetivos (metas), a partir de critérios apropriados, no caso do serviço público usando os próprios princípios da administração pública (legalidade,

impessoalidade, eficiência, etc.). Após a divisão do trabalho, que também pode ser feita a partir de visão mais moderna, por processo, são definidos os operadores (quem) da atividade, bem como os níveis de controle e autoridade. Por decorrência temos a definição do “desenho organizacional”. Temos com síntese do produto o desenho do organograma onde está definido o conjunto de unidades/setores de trabalho que executam as atividades necessárias para a obtenção dos objetivos da organização.

A divisão possibilita que o trabalho, a ser executado, seja decomposto racionalmente em várias parcelas menores. Que na soma de seu conjunto constituem os processos de trabalhos internos (recursos humanos, produção, comunicação, planejamento, controle, etc.). Cada uma das parcelas é atribuída à pessoa ou grupo com responsabilidade de executá-la no prazo certo e com a qualidade esperada. Se uma parcela é executada por um grupo temos a condição para a montagem ou definição de uma unidade ou setor de trabalho. Os organogramas são compostos pelas várias unidades formais da organização.

As unidades de trabalho podem ser denominadas de diversas maneiras diferentes. O importante é determinar que cada parcela do trabalho seja executada e ajude a concretizar os objetivos da organização. Os nomes destas unidades variam muito de uma organização para outra. A SMA adota denominações, ver no seu organograma, como “supervisão”, “coordenação”, “unidade”, “equipe”, “área”, “gerência”, “setor”, “núcleo”, dentre outras.

A partir da formalização das unidades são definidas as responsabilidades grupais ou individuais. No setor público estas responsabilidades são denominadas de competências ou atribuições regimentais de um setor ou cargo. O cargo é o conjunto de atividades pelo qual a pessoa é diretamente responsável pela execução. Um cargo, inclusive no serviço público, é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Sendo que uma unidade é composta pela reunião de vários cargos ou funções. Assim as unidades, unidas em cadeias de comandos, que compõe o organograma da organização, são formadas por pessoas basicamente.

Após a divisão do trabalho necessário para produzir produtos ou serviço pelos indivíduos que constituem as equipes da organização, é atribuída autoridade as pessoas ou as unidades. Sendo que Maximiano define autoridade como:

Autoridade (a rigor, autoridade formal) é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe, chamados subordinados, colaboradores ou funcionários, dependendo do tipo de organização. [...] A autoridade significa também o poder de utilizar ou comprometer recursos organizacionais. A autoridade pode ser atribuída a pessoas, unidades de trabalho de uma organização ou a organizações, como o departamento de auditoria das empresas, uma comissão de sindicância, a polícia ou o poder judiciário. A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes têm responsabilidade pelo desempenho de outras pessoas, as organizações dão-lhes autoridade sobre essas mesmas pessoas. (2007, p.182)

Os procedimentos para montagem ou revisão de organograma, devem passar pelas etapas de análise do planejamento estratégico (atualizado), divisão das competências a serem operadas pelas pessoas, definição da responsabilidade e níveis de autoridade. Se estas atividades forem efetivadas, o organograma estará em condições de ser produzido. Ver figura abaixo:

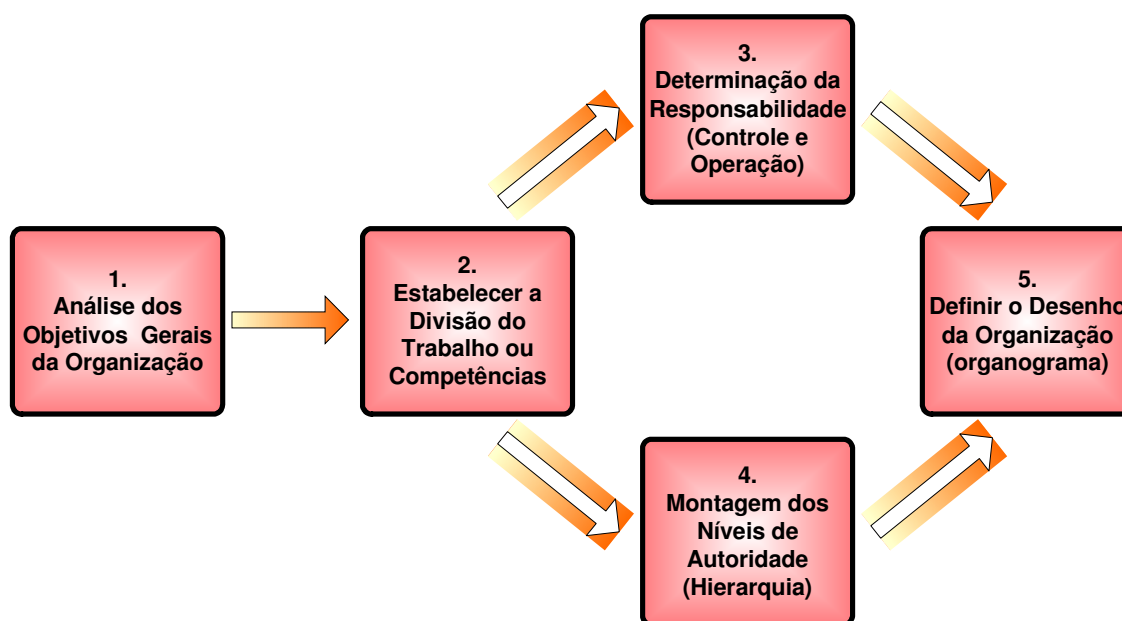


Figura 02: Etapas do processo de definição de organograma.

Fonte: livre adaptação de Maximiano (2007, p.178).

As organizações ao atribuírem autoridade necessitam ter presente e considerar “dois conceitos fundamentais do processo de organização: hierarquia e amplitude de controle”, como indicado Maximiano (2007, p.182), tratamos a seguir.

2.3 HIERARQUIA DO PODER E AMPLITUDE DE CONTROLE

Segundo o Dicionário Aurélio “hierarquia”, do grego “*hierarchia*”, tem também por significado “graduação de autoridade, correspondente às várias categorias de funcionários públicos; classes” ou “série contínua de graus ou escalões, em ordem crescente ou decrescente; escala: hierarquia de valores”. (Aurélio, 1986, p.895).

Nas organizações a hierarquia está relacionada com a distribuição do trabalho e o controle de sua execução que se divide verticalmente em diversos níveis. As pessoas que estão colocadas em um nível têm autoridades as que estão em outro nível inferior. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidades e prestam conta para as que estão acima. Esta organização das pessoas em diferentes níveis de autoridade é chamada de hierarquia ou cadeias de comando. Os diversos níveis hierárquicos, no setor público, são também chamados de escalões.

Em qualquer nível hierárquico, cada chefia ou gerente controla e gerencia determinado número de servidores, agrupados em equipes diferentes com vários tipos cargos. O número de servidores que estão subordinados a uma chefia determina a amplitude de controle ou comando. A amplitude varia de organização para organização ou mesmo entre departamentos ou áreas de uma única instituição. A quantidade de pessoas que se reportam a uma chefia não é a questão mais importante. Determinante é estimar e definir quantas pessoas uma chefia administrar eficazmente.

Em decorrência à amplitude de controle temos dois formatos de organogramas. O “achatado”, com grande número de pessoas sendo chefiadas ou lideradas (não vamos entrar neste mérito) por um pequeno grupo ou mesmo por uma única chefia. Neste tipo temos em geral muitos subordinados e poucos chefes.

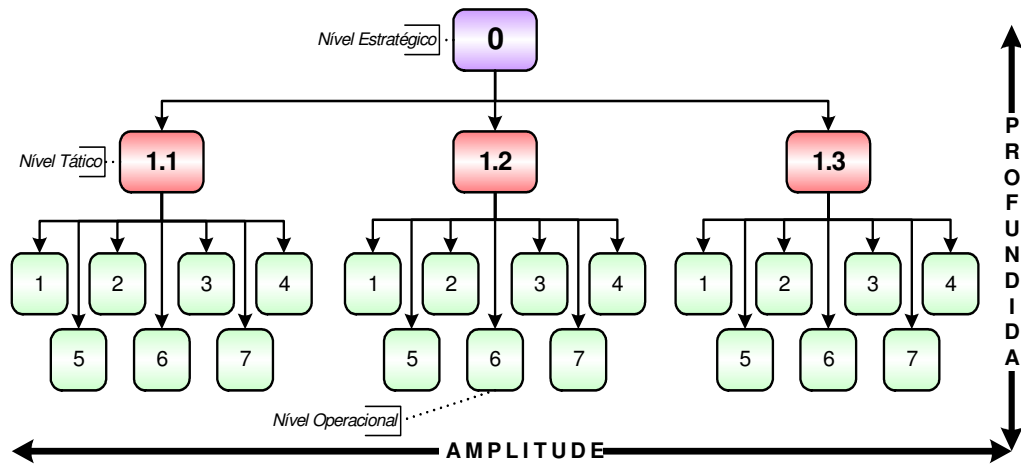


Figura 03: Organograma achatado.

Fonte: livre adaptação de Maximiano (2007, p.185)

Por outro lado temos o organograma “agudo” ou “alongado”, com grande número de chefes e baixa quantidade subordinados por chefe.

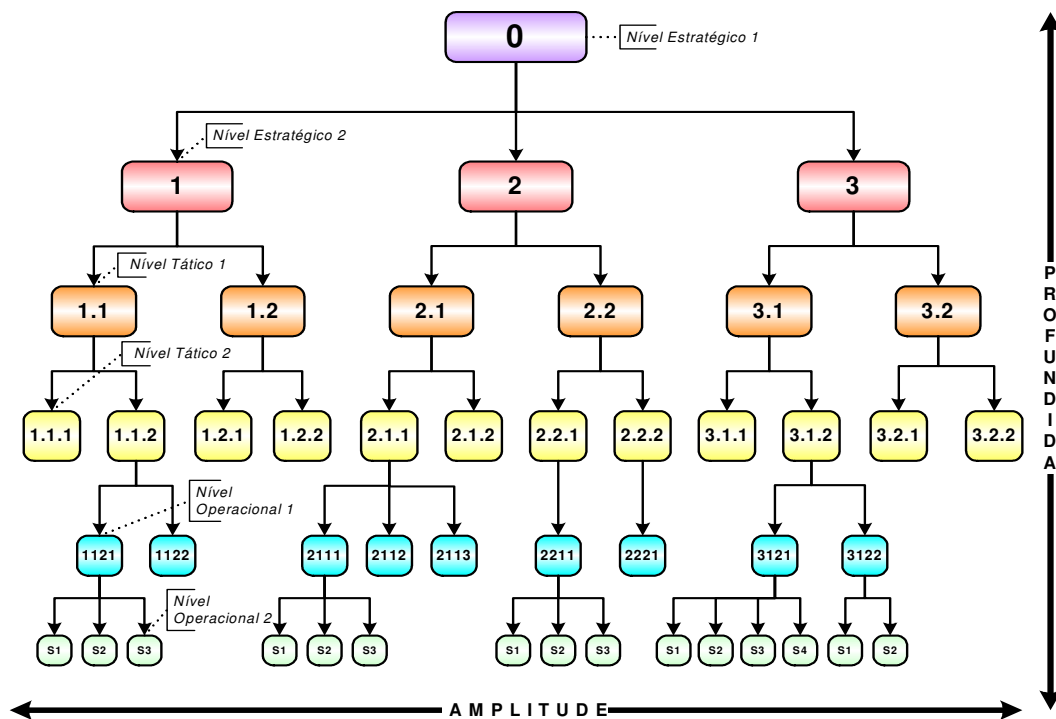


Figura 04: Organograma alongado.

Fonte: livre adaptação de Maximiano (2007, p.186)

Nos organogramas achatados temos uma média maior de servidores por chefia, já nos organogramas agudos esta média tende a ser baixa. Nos achatados a amplitude de controle é elevada e o número de níveis é pequeno. No caso dos

agudos ocorre o contrário. Para identificar a amplitude de controle de uma organização, conta-se o número de gerentes que se subordinam aos outros gerentes e calcula-se a média.

2.4 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER

Na criação e operação das organizações, estas se deparam com a necessidade gerir o conceito de centralização e/ou descentralização de poder. Os conceitos estão relacionados tanto à decisão quanto à operação de atividades para produção de produtos ou serviços. Via de regra o organograma explicita com cada organização gradua estes conceitos, com ou sem exageros. O autor Richard H. Hall coloca:

A centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e constitui, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura. [...] No caso da centralização, uma dada distribuição de poder é constitutiva por gera outras ações – as pessoas obedecem às regras e decisões organizacionais. (2004, p.70)

O organograma ao ser definido ou ajustado estabelece o grau de centralização ou descentralização de poder, visto que esta distribuição define as peculiaridades estruturais desta. O tipo de organograma define a concentração de poder em poucas pessoas ou outro extremo a muitas pessoas, trazendo a questão para o âmbito das unidades, que no seu conjunto constituem a arquitetura da organização. O poder pode estar concentrado em algumas unidades no nível estratégico ou desconcentrado em unidades estratégicas, táticas e operacionais, de maneira proporcional e interdependente. Importante perceber que em geral, inclusive no setor público, não existem organizações onde o poder está completamente centralizado ou completamente descentralizado. Existe uma ampla gama de graduações ou variações, dentro dos extremos. Na verdade temos organizações mais centralizadas ou descentralizadas. Importante e estabelecer a graduação de modo a otimizar os resultados, de maneira legítima e ética.

Vinculado ao conceito de centralização a definição de delegação. Trata-se do exercício que unidades ou chefias, do organograma, transferem, em geral em instâncias inferiores, parte de sua atribuição ou autoridade original para outros setores ou para outras chefias intermediárias ou mesmo operacionais. As ações de delegação de poder, de cima para baixo, podem se referir à atividade ou decisão específica ou a conjunto de atividades, agrupadas em rotinas, chegando ao ponto de delegar a gestão de grandes processos de trabalho (organizacionais).

Maximiano apresenta faz uma síntese das vantagens e desvantagens relacionadas com o exercício prático da centralização ou descentralização, como segue:

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
Organização Centralizada	Organização Descentralizada	Organização Centralizada	Organização Descentralizada
Uniformidade de procedimentos	Gerentes autônomos e responsáveis por suas decisões	Dependência da hierarquia para tomar decisões	Perda de uniformidade
Facilidade de controle	Facilidade de avaliar gerentes	Uniformidade impede competição	Tendência ao desperdício e duplicação
Rapidez na comunicação vertical	Competição positiva entre unidades	Dependência da hierarquia para avaliar gerentes	Comunicação dispersa
Acesso rápido à informação	Criatividade na busca de soluções	Desestímulo à criatividade	Dificuldade de localizar responsáveis
Reduzida duplicação de esforços	Agilidade na tomada de decisões	Ineficiência no uso dos recursos	Dificuldade de controle e avaliação

Quadro 04: Vantagens e desvantagens da centralização e descentralização.

Fonte: Maximiano (2007, pág.189).

2.5 ORGANOGRAMA - SÍNTESE DA ORGANIZAÇÃO

O organograma, conforme já comentado, é fruto de decisões tomadas no processo de “organizar”, sendo redundante, a organização. A divisão do trabalho estabelecida, a amplitude de controle desejado, o grau de centralização ou descentralização de poder, além de questões como a finalidade básica e estratégia geral da organização, definem o tipo de organograma. Este pode ser adequado ou, por problemas no processo de definição, não estar adequado ao planejamento

estratégico. Assim deve-se minimizar ou eliminar, sendo mais otimistas, o grau de inadequação entre organograma e estratégia.

Os organogramas são definidos a partir do princípio administrativo, segundo o qual, conforme Chandler, citado por Maximiano (2007, p.189-190), “a forma segue a função” ou “a estrutura segue a estratégia”. A tipologia do organograma se submete à função pela qual foi criada a organização. O organograma é entendido nesta concepção como meio pela qual a organização realiza a finalidade que justificou a criação ou a manutenção de sua existência. O primado da finalidade sobre a forma determina o modelo estrutural adequado. O organograma passa a ser entendido como ferramenta para a concretização dos objetivos gerais.

O organograma descreve estrutura das organizações. Contempla a divisão do trabalho, as linhas de comando, os níveis de autoridade, as responsabilidades das pessoas ou equipes. Além de estabelecer os canais de comunicação e de decisão formais entre as unidades dos níveis superior, intermediário e básico. Define “quem se reporta a quem” na instituição. Estabelece os requisitos exigidos das pessoas que compõe as unidades. Descreve as relações de subordinação e comunicação.

A literatura administrativa relaciona alguns tipos de organizações, ou de organogramas. Assim temos estruturas ou organogramas básicos em função do sentido (e tipo) das relações estabelecidas, podendo ser estas verticais, transversais, mistas, informais e até dispersas. O gráfico denominado classicamente de organograma é a forma usual de representar a estrutura formal das organizações. No organograma, como não poderia ser diferente, não é possível representar a estrutura informal, que tem sua existência comprovada dentro das organizações. Esta coexistente em paralelo à formal. Sendo que, não raro, influenciado e até se sobrepondo à organização formal.

2.6 REPRESENTAÇÃO DE ORGANOGRAMAS

Existem várias formas representar o organograma. Vários estilos de desenhos são utilizados. Na figura, abaixo, temos a representação em estilo clássico, usual.

O organograma comunica uma idéia sobre a distribuição do poder ou da autoridade. Torna-se neste sentido representação da hierarquia que comanda a existência e os destinos da organização. Mostra a graduação da autoridade, em diferentes níveis, visando concretizar o planejamento estratégico. A partir dos anos 80 as organizações, primeiro as privadas e mais recentemente as públicas, procuram definir seus organogramas no máximo três níveis de autoridade; estratégico, tático e operacional. Assim organogramas mais atuais e otimizados, apresentam suas cadeias de comando no máximo três níveis. Este tipo estabelece apenas duas instâncias de comunicação entre (1) o planejamento estratégico e nível intermediário; (2) e, entre este e o nível operacional, onde as atividades e o processamento são executados. Organizações menores se adaptam perfeitamente aos três níveis. Podendo chegar a uma simplificação com apenas dois níveis: direção e operação. Já em organizações maiores, mais complexas, podemos ter mais de 3 níveis. Na prática são agregados mais níveis intermediários. Quando estes níveis adicionais são definidos em excesso geram problemas na qualidade do fluxo de comunicação, de planejamento, de controle e mesmo de operação, podendo comprometer seriamente os objetivos da organização.

O organograma neste sentido é a expressão clássica das diversas cadeias de comando que compõe a estrutura organizacional desde a sua base até seu topo. Em geral o poder é exercido de cima para baixo, onde o nível superior controla o nível imediatamente inferior e assim sucessivamente pelos diversos níveis que compõe a organização pública ou privada. As linhas de comunicação são utilizadas, além do próprio controle de resultados e metas, também para estabelecer as condições de planejamento de mudanças necessárias. Sendo fundamental que estas linhas tenham mão dupla. Não apenas de cima para baixo, mas o contrário também deve ser verdadeiro. As linhas de comanda, quando usadas como linhas de comunicação, possibilitam que os setores (“retângulos”) sejam interligados e possam atuar de maneira interdependente e articulada, numa visão sistêmica de processo, onde cada unidade é responsável por parte do processamento.

O organograma, ver Figura 05, mostra uma diferenciação clássica entre “unidades de linha” e “unidades de assessoria”, estas últimas também chamadas de “setores de staff”. As unidades de assessoria serviços técnicos, em geral, para os setores de linha. Um exemplo de unidade de assessorias no serviço público são famosas “assessorias jurídicas”. São unidades formais, mas não gerenciam ou

tomam decisões sobre a operação das atividades, rotinas ou processos. Fornecem “pareceres” as chefias de linha visando qualificar ou facilitar decisões e em última análise o desempenho do setor ao qual esta vinculada. As unidades de linha são definidas por retângulos, unidas nas diversas cadeias de comando por linhas ininterruptas e os setores de assessoria são vinculados por linhas pontilhadas. As assessorias podem ser representadas também por forma geométrica oval, com contorno pontilhado, como usado por nosso na figura referencial.

2.7. TIPOS DE ORGANOGRAMAS

Nas instituições do setor público brasileiro predomina o organograma funcional⁴, com algumas variações. Já no setor privados, além do funcional, são amplamente utilizados organogramas com formatos mais modernos, como o matricial.

É importante identificar os principais tipos organogramas atualmente adotados, ou que já foram usados ao longo do tempo pelas organizações. A classificação estabelecida por Cury (2007) será nosso referencial. O autor classifica as estruturas, ou organogramas, como “tradicionais”, “modernas”, “contemporâneas”, além de “elementares” e “de alto desempenho”. Considera como organogramas tradicionais o “linear ou militar”, o funcional, o “assessoria-linha” (staff-and-line) e o “tipo comissão ou colegiado”; como modernos os “base em função” e o “divisional”; e como contemporâneas o “por projetos” e “matricial”. Além destes mais difundidos, descreve as chamadas estruturas elementares, com o organograma “unitário”, “*holding*”, “multidivisional” e “governo central”. Por fim apresenta as estruturas “de alto desempenho” como “abordagem por equipes” (“hot groups”). O Quadro 5 apresenta os tipos destacados no nosso trabalho, partindo da classificação proposta por Cury (2007).

⁴ Esta informação deverá ser confirmada por pesquisa posterior. Mas a partir da consulta de alguns sites de Governos Estaduais e Municipais tivemos uma confirmação empírica desta questão. Realmente o organograma funcional é o mais utilizado nos governos estaduais e municipais.

Tipo de Estrutura	Modelo de Organograma
Tradicional	Linear ou Militar Funcional Assessoria/Linha (<i>staff-and-line</i>) Comissão ou Colegiado
Moderna	Com base em função Divisional
Contemporânea	Por Projeto Matricial

Quadro 05: Tipo de estrutura e modelos de organogramas

Fonte: pelo autor a partir dos conceitos de Cury (2007, p.227 a 261).

Para a melhor compreensão destes tipos, segue-se a uma apresentação destes modelos de organograma sintetizando as definições de Cury (2007).

2.7.1 Organograma Linear ou Militar

Em geral é representada por uma pirâmide. Mostra as linhas de comando e os diversos níveis hierárquicos. Tem sua origem relacionada a forma de organização dos exércitos antigos. As principais características são a chefia como fonte exclusiva de autoridade (comandante geral). As decisões seguem as linhas da hierarquia. Cada membro da organização se submete a um único chefe imediato. Não existe a Questão do comando duplo.

2.7.2 Organograma Funcional

É fundamentada na supervisão funcional. Foi pensada e utilizada para dar sustentação às idéias de Taylor. É muito utilizada em organizações onde a Questão da especialização é fundamental. Neste tipo de organograma é fundamental a figura do Supervisor, ou seu equivalente, que deve ser um especialista na área que controla. Assim deverá supervisionar a atuação de subchefias e indiretamente do pessoal que atua na operação. Assim deve dominar todas as funções, dentro de sua área de atuação, que estão subordinadas. Por exemplo, um supervisor de pessoal,

de determinada organização, deverá dominar e ser especialista em todos os subsistemas que compõem a área de administração de pessoal (RH).

A estrutura funcional decorre da necessidade de maximizar a eficiência de organizações. Este modelo se caracteriza pela separação das funções de preparação da execução. Sendo que um operador poderá responder simultaneamente a várias chefias, inclusive de diferentes níveis.

2.7.3 Organograma Assessoria-Linha (“staff-and-line”)

Trata-se de um organograma que se aproxima muito do tipo linear, já citado. A única e grande diferença é a existência de unidades de trabalho ou setores de assessoria para auxiliar as chefias de linha. Estas assessorias também são chamadas de setores de staff. O pessoal que compõe as assessorias auxiliar a condução técnica e facilitar o trabalho das chefias das unidades de linha. Com a existência das assessorias técnicas as organizações ficam menos dependentes dos super especialistas, que precisam dominar com profundidade todas as áreas que compõem o sistema que chefia. No contexto atual, onde as relações de trabalho nas organizações tornam-se cada vez mais complexa, é praticamente impossível encontrar estes supervisores super especializados. Assim as organizações que adotam este tipo de organograma podem apresentar setores de assessoria técnica (planejamento, pesquisa, estudo, projetos especiais, proposições de melhorias na operação, etc.) nos níveis diretivo, tático e até no operacional (assessorias de operação). Importante frisar que as unidades ou setores de assessoria somente exercem influência técnica, não sendo responsável por decisões. Estas são exclusivas das chefias das unidades de linha, dentro de suas respectivas competências e nível hierárquico.

2.7.4 Organograma Tipo Comissão ou Colegiado

Determinadas organizações adotam organograma que referencia o exercício plural do poder, ou seja, abre mão da chefia individual ou unitária de setor ou área. Este exercício procura evitar que decisões importantes fiquem apenas sob a responsabilidade de uma chefia. Parte-se do pressuposto que duas ou mais cabeças podem pensar e decidir melhor. Com o exercício da chefia colegiada a organização abre mão do “grande chefe” que é substituído pelos membros do colegiado ou comissão diretiva. Estes podem ter diferentes formações, habilidades, atitudes e experiência. Esta multidisciplinaridade, e variados perfis, pode gerar decisões mais maduras, mesmo que às vezes pode-se perder em agilidade. Além disso, temos um compartilhamento da responsabilidade advinda com o exercício de poder. Nas unidades ou setores colegiados, quando não existe consenso sobre determinada decisão a ser tomada, prevalece a vontade da maioria de seus membros. Em geral as decisões das comissões ou colegiados, em grandes organizações, são repassadas e executadas aos executivos de linha, com dever de fazer cumprir as decisões dos conselheiros ou diretores colegiados.

2.7.5 Organograma com base em função

Este tipo de organograma é definido com base no tipo ou na natureza das atividades de trabalho. Neste tipo de organograma as atividades semelhantes, com afinidade técnica, que compõem a finalidade ou finalidades da organização da organização, são agrupadas numa unidade específica. Como exemplo clássico, temos a empresa industrial dividida nos departamentos de engenharia (projeto), produção, marketing e vendas. Em geral estes departamentos são independentes, porém todos, dentro de sua função básica, se relacionam com todos os produtos da indústria. Uma das deficiências clássicas deste modelo é tendência de cada departamento priorizar suas metas em detrimento das metas gerais da organização. Em geral este tipo de organograma funciona melhor em atividades rotineiras e padronizadas, onde a estabilidade é um objetivo central. Mas tendem a gerar

conflitos interdepartamentais em situações de competição ou ambiente menos estáveis, onde a mudanças de padrões é condição de existência. Este tipo de organograma não deve ser usado em fase de crise quando é necessária dose adicional de cooperação entre as unidades ou departamentos, em situações de instabilidade. Este modelo é muito utilizado nas organizações públicas brasileiras, principalmente a partir dos anos 70, com algumas variações do tipo assessoria-linha.

2.7.6 Organograma Divisional

Em geral são adotadas por organizações de grande tamanho. São subseqüentes ao modelo funcional (por função). Ao atingir determinado tamanho as organizações ou por força de mudanças no ambiente de atuação, ou também pela diversificação de atuação adotada, é necessário adotar à divisão da estrutura em unidades de maior flexibilidade operacional. Ou seja, adota-se o organograma por divisão. Assim Cury define estrutura divisional “como aquela em que atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional”. (2007, pag. 241). Assim temos a denominação das “divisões de...” (produção, processamento, etc.).

2.7.7 Organograma por Projeto

Obviamente que este tipo de organograma é decorrência da existência e da necessidade de planejar, operar e controlar projetos nas organizações. Entendemos por projeto um conjunto de atividades a serem realizadas para se obter determinado resultado, dentro de um prazo determinado e com os recursos disponibilizados. Os organogramas por projetos é o espaço onde acontece a administração por projetos. Sendo que este tipo de administração está cada vez mais sendo introduzido nas organizações, principalmente pressionada pelos avanços tecnológicos verificados nos últimos tempos. Este tipo de organograma se aplica quando são necessárias mudanças rápidas na atuação. O organograma por projeto contempla uma unidade

para um projeto ou uma unidade para vários projetos. Também gerou o conceito e a prática decorrente dos “escritórios de projetos”, já adotados em alguns órgãos do setor público. Existem organogramas mistos, onde projeto e a função (operação) convivem juntos na mesma organização. Se os limites destes dois modelos não forem bem definidos podem acontecer problemas de qualidade na operação ou no projeto, ou em ambos. A operação pode canibalizar os recursos do projeto, e vice-versa.

2.7.8 Organograma Matricial

O organograma ou estrutura matricial nada mais é do que uma solução mista que combina características do organograma funcional com o organograma por projetos. As divisões ou unidades funcionais (verticais) continuam existindo e os projetos são operados com a participação destas áreas funcionais. Do cruzamento da linha funcional com o traçado transversal dos projetos ou ação compartilhada surgem as bases do organograma matricial. Este tipo de organograma está sendo muito utilizado pelo setor público brasileiro. Importante ressaltar que as unidades funcionais da matriz são permanentes, já os projetos transversais são temporários.

2.7.9 Organogramas mais Utilizados

Atualmente os modelos mais utilizados pelas organizações públicas são os organogramas por função, divisional, matricial e por projeto. Sendo que os dois últimos tipos tiveram sua utilização incrementada a partir dos anos 90. Mas o modelo funcional é o mais utilizado, principalmente com variações do tipo “assessoria-e-linha”.

Características Organizacionais	Função	Divisional	Matriz	Projeto
Ambiente	Estável	Relativa	Instável	Muito

		Instabilidade		Instável
Incerteza	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Complexidade	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Diferenciação	Baixa	Alta	Alta	Média
Dimensão Produto/Projeto	Pequena ou Média	Média ou Grande	Média ou Grande	Grande
Tecnologia Utilizada	Tradicional	Complexa	Muito Complexa	Nova
Duração do Produto/Projeto	Curta	Média	Média	Longa
Cliente	Diversos	Diversos	Médio	Único
Importância Produto/Projeto	Pequena	Média	Elevada	Elevadíssima
Tempos Críticos	Baixos	Médios	Relativamente Elevados	Elevadíssimo
Natureza da Estrutura	Permanente	Permanente	Mista	Temporária
Diversificação Produto/Mercados	Pequena	Elevada	Média	Nenhuma

Quadro 06: Organogramas e as características do ambiente organizacional.

Fonte: Cury (2007, p.261).

O quadro acima, de Cury, estabelece a comparação entre quatro tipos de organogramas, possivelmente os mais usados. Esta comparação é feita a partir dos critérios definidos pelo autor. O conhecimento dos tipos de organogramas e suas características permitem a adoção ou revisão de estruturas, principalmente em situações em que a estratégia é modificada significativamente. No setor público muda-se o jeito “como” os serviços públicos são prestados. Não existe espaço para alterar “o que” é necessário fazer. Isto está definido na forma de direitos constitucionais universais. Cabe ao gestor adotar o organograma mais adequado a sua necessidade e que melhor sustentará a realização das estratégias de governo, considerando que estas sejam legítimas. Um organograma por função dificilmente sustentará estratégia baseada em programas, compostos por uma série de projetos estratégicos. Neste caso, possivelmente a solução seja planejar, adotar, controlar uma estrutura tipicamente matricial.

3 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESTUDADA

3.1 PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) é regida pela sua Lei Orgânica Municipal (LOM), que data de 04 de abril de 1990. Na LOM, está estabelecido que o município de Porto Alegre possui autonomia política e administrativa e é composto pelos poder Executivo e Legislativo.

O Executivo Municipal é composto por dois grupos de órgãos: Administração Centralizada (Direta) e Administração Descentralizada (Indireta). Estes órgãos garantem o funcionamento e prestação dos serviços públicos municipais em Porto Alegre. Estão subdivididos de acordo com a personalidade jurídica e finalidade básica desempenhada. Sendo que todos os órgãos municipais têm sua existência garantida por uma lei específica, aprovada pela Câmara de Vereadores.

Assim antes da apresentação da SMA, que tem seu organograma analisado neste estudo, efetuamos breve apresentação da estrutura geral da PMPA. Esta tem por objetivo dar uma noção do tamanho e funcionamento da estrutura geral da Prefeitura, onde o órgão municipal estudado está inserido.

3.1.1 Administração Centralizada

A Administração Centralizada da PMPA é composta por 20 (vinte) órgãos, sendo 01 (um) departamento, 01 (um) gabinete, 01 (uma) procuradoria-geral e 17 (dezessete) secretarias municipais, como seguem:

a) Departamento Municipal:

- Departamento de Esgotos Pluviais (DEP);

b) Gabinete:

- Gabinete do Prefeito (GP);

c) Procuradoria:

- Procuradoria-Geral do Município (PGM);

d) Secretarias Municipais:

- Secretaria de Planejamento Municipal (SPM);
- Secretaria Especial de Acessibilidade e Inclusão Social (SEACIS);
- Secretaria Municipal da Cultura (SMC);
- Secretaria Municipal da Fazenda (SMF);
- Secretaria Municipal da Juventude (SMJ);
- Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio (SMIC);
- Secretaria Municipal de Administração (SMA);
- Secretaria Municipal de Coordenação Política e Governança Local (SMCPGL);
- Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Segurança Urbana (SMDHSU);
- Secretaria Municipal de Educação (SMED);
- Secretaria Municipal de Esportes, Recreação e Lazer (SME);
- Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico (SMGAE);
- Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV);
- Secretaria Municipal de Saúde (SMS);
- Secretaria Municipal de Turismo (SMTUR);
- Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMAM);
- Secretaria Municipal dos Transportes (SMT).

Estes 20 (vinte) órgãos da Administração Centralizada não apresentam autonomia administrativa financeira. Estão submetidos, subordinados diretamente ao Prefeito. Portanto este poderá rever as decisões dos Secretários, Diretores e demais chefias, nos respectivos organogramas internos. A SMA faz parte deste conjunto específico de órgãos da PMPA.

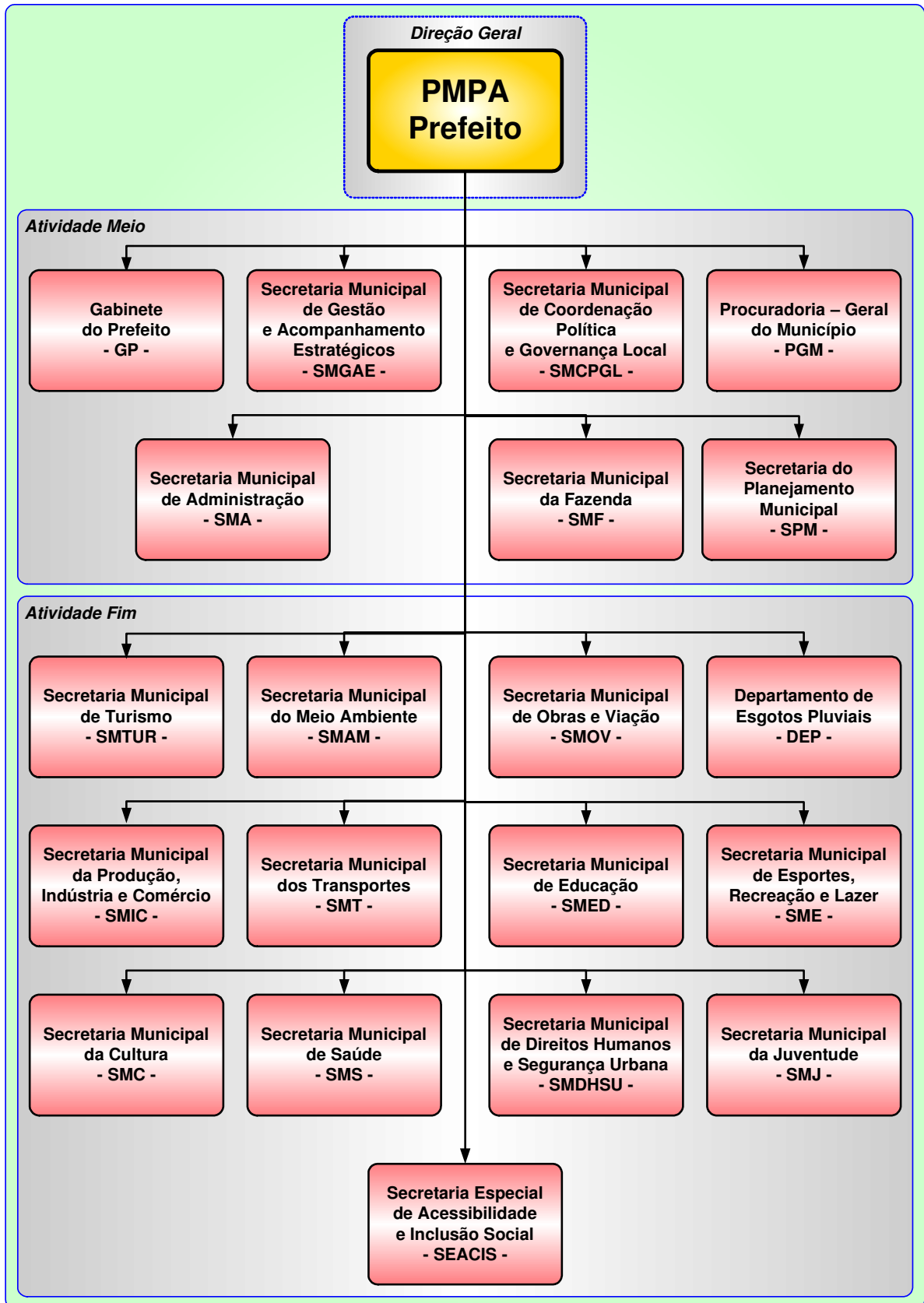


Figura 14: Organograma atual da Administração Centralizada da PMPA.

3.1.2 Administração Descentralizada

A Administração Descentralizada da PMPA é composta 04 (quatro) autarquias municipais, 02 (duas) sociedades de economia mista, 01 (uma) fundação e 01 (uma) empresa pública, como abaixo:

a) Autarquias:

- Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE);
- Departamento Municipal de Habitação (DEMHAB);
- Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU);
- Departamento Municipal de Previdência dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre (PREVIMPA).

b) Sociedades de Economia Mista:

- Companhia Carris Porto-Alegrense (CARRIS);
- Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA).

c) Fundação Municipal:

- Fundação de Assistência Social e Cidadania (FASC).

d) Empresa Pública:

- Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC).

Os órgãos que compõe Administração Descentralizada (ou Indireta) possuem autonomia administrativo–financeira, possuindo poderes para autogestão. Esta autonomia é relativa visto que o Prefeito sempre que achar oportuno e conveniente poderá alterar o titular (diretores-gerais ou diretores-Presidente). Assim o titular do Executivo da PMPA exerce um controle político sobre as Autarquias, Sociedades de Economia Mista, Fundação e Empresa Pública do Município de Porto Alegre.

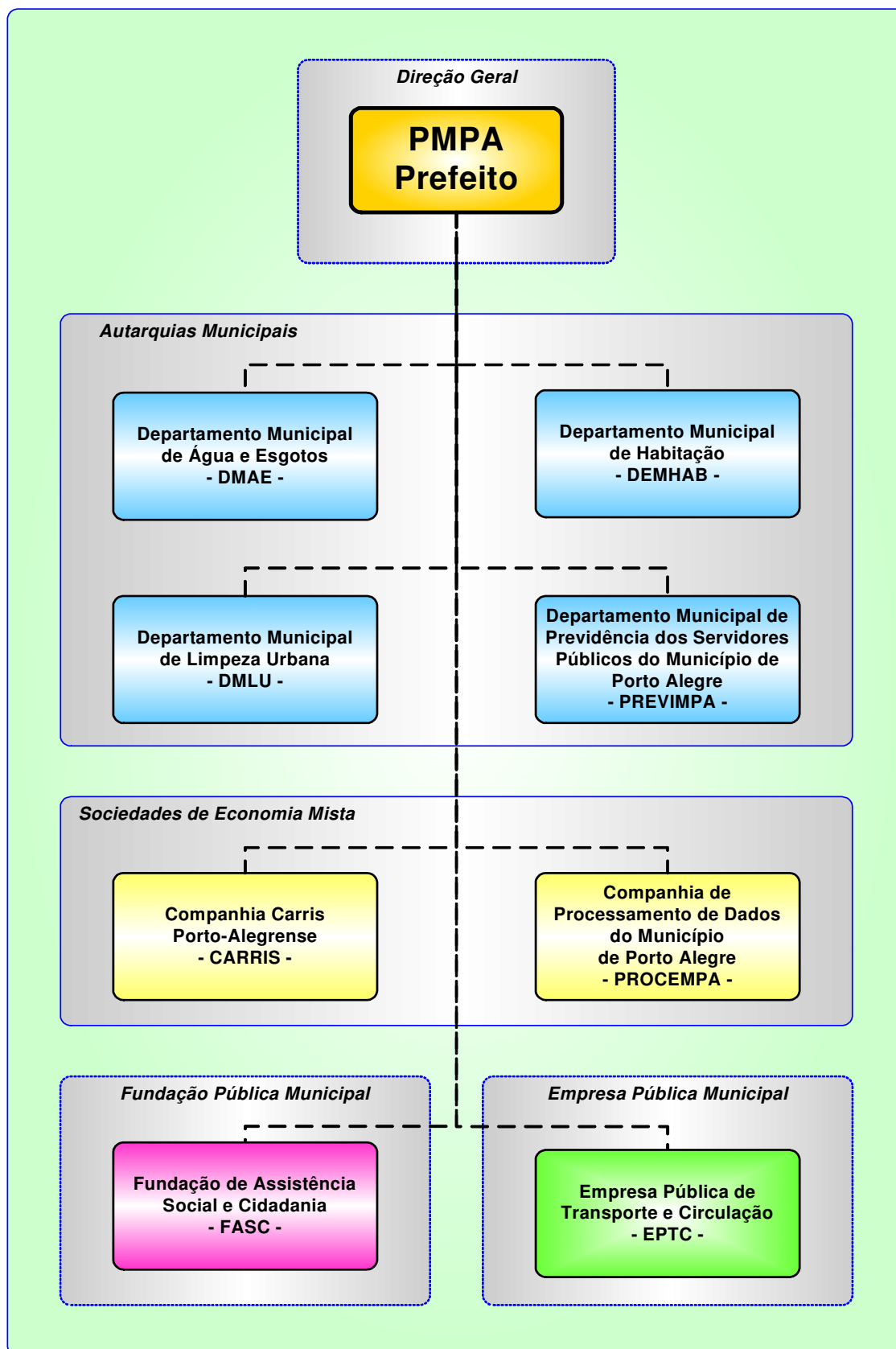


Figura 15: Organograma atual da Administração Descentralizada da PMPA.

3.1.3 Quadro de Pessoal da PMPA

A PMPA apresenta os seguintes números em termos de servidores ativos com base em dados de Dezembro/2007⁵, fornecidos pela Coordenação de Seleção Ingresso (CSI), da própria SMA.

Órgão/PMPA	Efetivos	Celetistas	Comissionados	Estagiários	TOTAL
DEP	229	29	8	21	287
GP	42	2	49	45	138
PGM	94	1	11	73	179
SEACIS			6	4	10
SMA	294	40	21	96	451
SMAM	555	72	27	85	739
SMC	224	12	20	86	342
SMCPGL	91	5	99	53	248
SMDHSU	600		17	15	632
SME	141	12	6	54	213
SMED	4.976	83	21	793	5.873
SMF	393	2	8	124	527
SMGAE	114	7	38	67	226
SMIC	208	34	17	40	299
SMJ			16	12	28
SMOV	720	81	24	93	918
SMS	5.101	30	29	947	6.107
SMT	127	8			135
SMTUR	10		16	65	91
SPM	144	7	13	70	234
Direta	14.063	425	446	2.743	17.677
DMAE	2.189	46	36		2.271
DEMHAB	314	75	66		455
DMLU	1.475	158	13		1.646
FASC	320	177	46		543
PREVIMPA	36		3		39
CARRIS		1.869			1.869
EPTC		674	67		741
PROCEMPA		238	30		268
Indireta	4.334	3.237	261		7.832
Total	18.397	3.662	707	2.743	25.509

Tabela 03: Número de servidores por Órgão da PMPA – Dezembro/2007.

Fonte: Relatório da CSI/SMA – Dezembro/2007

⁵ Não estão incluídos servidores temporários ou do quadro em extinção. Dos 5.101 servidores efetivos da SMS, 1.286 são servidores federais que foram municipalizados. Não foram incluídos os estagiários da Administração Descentralizada (Indireta). Estes dados não estavam disponíveis.

3.2 SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

A Secretaria Municipal de Administração (SMA) faz parte da Administração Direta do Executivo da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA).

É o órgão municipal que gerencia as políticas de pessoal (recursos humanos), desenvolvimento, documentação oficial, transportes administrativos (frota oficial) e modernização administrativa. Também atua no âmbito da análise organizacional, racionalização e organização dos processos de trabalho.

Tem por responsabilidade elaborar e atualizar a regulamentações do sistema de pessoal, com Estatuto dos Servidores Públicos (LC 133/85) e planos de carreira no âmbito da AC, bem como orientar a AD. Examinar projetos de lei do Executivo e Legislativo que versem sobre pessoal. Compete-lhe o desenvolvimento de pesquisas para fixação e alterações da política salarial, a realização de concursos públicos, o ingresso e posse de servidores, oferecendo, ainda, bolsas de estágios, bem como subsídios de alimentação e transporte.

Também deve orientar, coordenar e controlar as atividades relativas a despesas de pessoal, processamento do pagamento dos servidores, elaboração de atos administrativos, lançamento de registros funcionais, controle de gratificações, benefícios e aplicações e aplicações da legislação no âmbito da Administração Centralizada.

Cabe a SMA manter os transportes necessários aos serviços administrativos da Centralizada e os carros de representação, dispondo, inclusive, de uma oficina mecânica para manutenção da frota própria (oficial).

Administra a documentação oficial do Município de Porto Alegre, conservada no Arquivo Municipal, devidamente controlada e numerada pelo protocolo central, e realiza a triagem e microfilmagem dos papéis oficiais.

Compete-lhe, ainda, estudar, elaborar, organizar, coordenar e acompanhar as atividades relativas à organização, racionalização e modernização administrativa, bem como, às políticas de recursos humanos, de qualificação e desenvolvimento funcional no âmbito municipal.

Os dados levantados sobre a SMA como organograma, quantidade de servidores, e outros, serão apresentados no item de análise de resultados. Visto que

são importantes para as conclusões do tema do trabalho, em função do tema escolhido.

3.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em vários espaços de discussão da PMPA, levanta-se a hipótese de que a atual tipologia estrutural da SMA, bem como de outros Órgãos da AC/PMPA, estaria defasada e dificultando a implantação do novo modelo de gestão, baseada na execução de projetos e ações estratégicas, em paralelo e sobrepostas à execução das atividades operacionais permanentes. A dificuldade de atingir integralmente as metas estratégicas definidas estaria relacionada com o fato da SMA (e a própria PMPA) apresentar organograma defasado, pensado e instituído para uma administração eminentemente funcional burocrática, que vem sendo desprestigiada em proveito de novas formas de administrar mais ágeis.

A partir desta avaliação prévia de que a relação entre o custo e benefício do organograma necessita ser otimizada, estabeleceram-se as bases para a realização do estudo. O tema é pouco explorado. De certa maneira não recebe a devida consideração pelos estrategistas públicos municipais. Porém o custo dos organogramas, considerando o total das pessoas lotadas, espaços, funções gratificadas, cargos em comissão, equipamentos, sistemas, móveis e outros, é significativo. A soma destes recursos alocados na operação da SMA de se justificar em atuação efetiva, qualificada, resolutive, garantindo metas públicas.

3.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO VERIFICADA

O estudo parte do levantamento de informações disponíveis (organograma, legislação estrutural, regimento, etc.). Também utiliza pesquisa para verificar a percepção dos servidores da SMA com relação a alguns aspectos importante a serem considerados na gestão do organograma. Esta entendida com as atividades

de montagem ou manutenção do desenho da arquitetura organizacional, enquanto ferramenta para a execução do planejamento estratégico.

3.4.1 Bases Jurídicas do Organograma da SMA

A estrutura geral da SMA está definida no inciso IV, do artigo 2º, Decreto nº. 9.391, de 17 de fevereiro de 1989, e alterações posteriores. Ver no Anexo 01, cópia desta parcela deste Decreto – artigos gerais e inciso específico. A redação do art. 2º deste mesmo decreto estabelece:

Art. 2º São lotados nas Secretarias e demais Órgãos da Administração Centralizada do Município, os cargos em comissão e funções gratificadas, criados pelo artigo 16, constantes na letra “c” do Anexo I da Lei nº 6.309, de 28 de dezembro de 1988, e os cargos em comissão e funções gratificadas específicos do Magistério, criados pelo art. 9º e constantes no Anexo II da Lei nº. 6.151, de 13 de julho de 1988, conforme a estrutura estabelecida neste artigo, como segue:

I – GABINETE DO PREFEITO

. . .Prefeito Municipal [...]

IV – SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

. . .Secretário Municipal [...].

A redação do inciso IV, do art. 2º, do Decreto nº. 9.391/89, determina formal e legalmente o organograma da Secretaria da PMPA. Faz a distribuição das funções gratificadas e cargos em comissão, de chefia e assessoramento, pelas unidades de internas. O conjunto destes setores, organizados em cadeias de comando, com determinação das respectivas relações de subordinação define o modelo ou tipologia em vigor. A seguir apresentamos descrição sintética deste inciso. Suprimimos a distribuição das funções gratificadas e cargos em comissão, garantindo o foco nas unidades de trabalho.

3.4.2 Descrição do Organograma da SMA

A SMA apresenta em seu organograma, conforme Quadro 07, abaixo, 61 unidades de trabalho. Além da própria SMA, que também deve ser considerada como uma unidade de 1º escalão da AC/PMPA.

Nº	Descrição da Unidade de Trabalho	Sigla	Setor Pai	Nível ⁶
0	SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO	SMA	PMPA	1º
1	.ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	ASSECOM	SMA	2º
2	.ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO	ASSEPLA	SMA	2º
3	.ASSESSORIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	ASSERI	SMA	2º
4	.ASSESSORIA JURÍDICA	ASSEJUR	SMA	2º
5	.ASSESSORIA PREDIAL	ASSEP	SMA	2º
6	.COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS	CASE	SMA	2º
7	...Gerência de Administração de Redes	GAR	CASE	3º
8	...Gerência de Administração do Edifício	GAP	CASE	3º
9	...Gerência de Expediente e Pessoal	GEPE	CASE	3º
10	...Gerência de Materiais	GM	CASE	3º
11	...Gerência de Orçamento e Patrimônio	GOP	CASE	3º
12	...Gerência do Diário Oficial	GDO	CASE	3º
13	.COORDENAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO	CD	SMA	2º
14	...Arquivo Municipal	ARQM	CD	3º
15	...Centro de Microfilmagem	CEM	CD	3º
16	...Protocolo Central	PC	CD	3º
17	.COORDENAÇÃO DE TRANSPORTES ADMINISTRATIVOS	CTA	SMA	2º
18	...Almoxarifado	ALMOX	UVP	3º
19	...Equipe de Controle de Tráfego	ECT	UVP	3º
20	...Equipe de Controle Operacional	ECO	UVP	3º
21	...Equipe de Manutenção	EM	UVP	3º
22	...Núcleo de Apoio Administrativo	NAA	UVP	3º
23	...Unidade de Veículos Próprios	UVP	CTA	3º
24	.COORDENAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA	CQVSM	SMA	2º
25	...Gerência Técnica	GT	CQVSM	3º
26	...Núcleo de Apoio Administrativo	NAA	CQVSM	3º
27	.COORDENADORIA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	CGMA	SMA	2º
28	...Equipe de Apoio Operacional	EAO	CGMA	3º
29	...Gerência de Estudos e Projetos Organizacionais	GEPRO	CGMA	3º
30	.ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA	EGP	SMA	2º
31	...Assessoria Técnica de Desenvolvimento	ASTED	EGP	3º
32	...Equipe de Apoio Operacional	EAO	EGP	3º
33	.GABINETE DO SECRETÁRIO	GS	SMA	2º

⁶ Também denominado de “escalão”. Exemplo, a unidade “X” é de 2º escalão;

34	. .OUVIDORIA DOS SERVIDORES MUNICIPAIS	OSM	SMA	2º
35	Núcleo de Apoio Administrativo	NAA	OSM	3º
36	. .SUPERVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	SRH	SMA	2º
37	Auditoria em Gestão de Pessoal	AGP	SRH	3º
38	Coordenação de Seleção e Ingresso	CSI	SRH	3º
39	Equipe de Concursos	EC	CSI	4º
40	Equipe de Controle de Movimentação de Pessoal	ECCMP	CSI	4º
41	Equipe de Estágio Curricular	EEC	CSI	4º
42	Equipe de Ingresso	EI	CSI	4º
43	Núcleo de Apoio Administrativo	NAA	CSI	4º
44	Gerência de Acompanhamento Funcional	GEAF	SRH	3º
45	Equipe de Acompanhamento Funcional	EAF	GEAF	4º
46	Equipe de Estágio Probatório	EEP	GEAF	4º
47	Núcleo de Apoio Administrativo	NAA	GEAF	4º
48	Coordenação de Estudos e Projetos de Pessoal	CESP	SRH	3º
49	Equipe de Apoio Operacional	EAO	CESP	4º
50	Gerência de Estudos e Projetos de Pessoal	GESP	CESP	4º
51	Centro de Direitos e Registros	CEDRE	SRH	3º
52	Área de Manutenção do Sistema	AM-S	CEDRE	4º
53	Unidade de Registros e Preparo do Pagamento I	URPP1	CEDRE	4º
54	Setor I	ST1	URPP1	5º
55	Setor II	ST2	URPP1	5º
56	Setor III	ST3	URPP1	5º
57	Unidade de Registros e Preparo do Pagamento II	URPP2	CEDRE	4º
58	Setor IV	ST4	URPP2	5º
59	Setor V	ST5	URPP2	5º
60	Setor VI	ST6	URPP2	5º
61	Setor VII	ST7	URPP2	5º

Quadro 07. Organograma descritivo atual da SMA – Maio/2008.

Fonte: Redação atual do inciso IV do art. 2º do Decreto nº. 9.391/1989.

As atribuições da SMA e de todas as suas respectivas unidades de trabalho formal estão descritas no Decreto nº. 15.639, de 23 de agosto de 2007, ver Anexo 02, onde consta a como ementa do diploma legal emitido pelo Prefeito:

Aprova e detalha o Regimento Geral da Secretaria Municipal de Administração – SMA, no âmbito da Administração Centralizada – AC, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA.

Neste decreto estão descritas detalhadamente as atribuições das unidades da SMA. Pela análise destas atribuições, tema de futuro estudo e complemento a este, poderá ser dimensionada a capacidade de operação dos setores na comparado com a força de trabalho (pessoas) disponibilizada (lotada) em cada um.

3.4.3 Organograma Sintético da SMA

Conforme figura abaixo, podemos observar as grandes áreas de trabalho da Administração. Permite verificar as principais unidades de linha, mais representativas, bem como as assessorias gerais. Neste desenho não estão incluídas várias subunidades, conforme podemos observar na comparação com organograma descritivo completo, em item anterior.

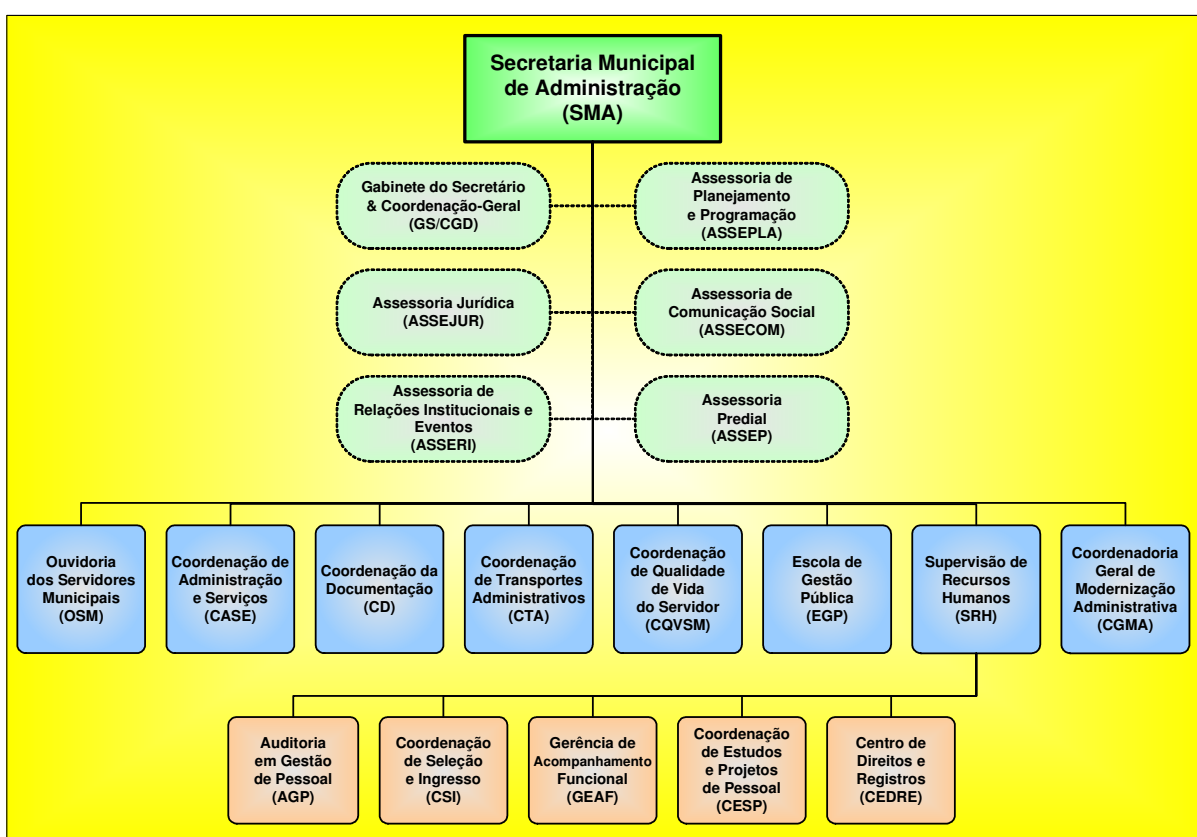


Figura 08: Organograma sintético da SMA e com suas grandes unidades (Maio/2008).

A análise do organograma da Secretaria, com base no levantamento de dados, pesquisa juntos aos servidores e a luz do referencial teórico será feita em item, incluído após a apresentação dos resultados da pesquisa.

3.4.4 Caracterização da Amostra

Conforme já referenciamos no capítulo 01, o questionário foi aplicado em um grupo de servidores com cargo de nível médio ou superior, estatutários ou comissionados, pinçados do total de servidores da SMA, base Março/2008.

Tipo	Nome do Cargo	Nível	Quantidade
Cargos em Comissão (CCs)	Oficia-de-Gabinete	Médio	1
	Responsável por Atividades II	Médio	1
	Assessor Especialista	Superior	2
	Assessor Técnico	Superior	2
	Assistente	Superior	14
	Coordenador	Superior	3
	Gestor B	Superior	1
	Gestor D	Superior	1
subtotal CCs			25
Cargos de Provisão Efetivo (concursado)	Assistente Administrativo	Médio	92
	Desenhista	Médio	1
	Eletricista	Médio	3
	Mecânico	Médio	7
	Monitor	Médio	1
	Operador de Artes Gráficas	Médio	1
	Operário Especializado	Médio	5
	Administrador	Superior	17
	Arquiteto	Superior	1
	Arquivista	Superior	1
	Assessor para Assuntos Jurídicos	Superior	3
	Assistente Social	Superior	1
	Economista	Superior	2
	Engenheiro	Superior	1
	Pedagogo	Superior	2
	Professor	Superior	5
	Psicólogo	Superior	7
	Técnico Contábil	Superior	2
	Técnico em Comunicação Social	Superior	1
	Terapeuta Ocupacional	Superior	1
subtotal CPE			154
TOTAL			179

Tabela 04: Cargos efetivos e comissionados com nível médio ou superior.

Fonte: Relatório da CASE/SMA – base Março/2008.

O total de servidores efetivos e cargos em comissão com exigência de requisito de nível médio ou superior é 179. A partir da população definida aplicamos o questionário para uma amostra de 25 servidores. Sendo a população pesquisada

de 179, tivemos na prática e em média, um questionário aplicado para para cada servidor da população. A amostra equivale a aproximadamente 14% do total de pessoas nos cargos definido. Por sua vez a amostra equivale a 6% do toda geral de todos os servidores lotados na Secretaria em Março/2008. Somando-se 33 celetistas, 25 comissionados, 1 cargo político, 263 de provimento efetivo e 92 estagiários. Se retirarmos os estagiários deste do total, o percentual de representativa de amostra aumenta para 8%. Assim buscamos garantir a maior representatividade possível, ver restrições, na definição da amostra.

Vínculo	População	Amostra	% Amostra/Pop.
Comissionado	25	3	12,0%
Efetivos	154	22	14,3%
Total	179	25	14,0%

Tabela 05: Amostra de Servidores da SMA pesquisados.

A amostra, 14% da população focada, pode parecer pequena. Mas em função da especificidade do tema, que exige algum conhecimento e experiência, em tese mais fácil de ser detectado nos cargos de nível médio e superior da organização, agregado ao fato do questionário conter questões abertas, com resultados abrangentes e amplos, apesar da maior dificuldade na tabulação, entendemos que a amostra definida foi adequada. Além disso, tivemos restrições objetivas na aplicação do instrumento de pesquisa.

A opção por servidores do quadro de provimento efetivo e/ou cargos em comissão, com requisito de ensino médio (antigo 2º grau) ou superior completo, foi motivada por estes serem mais bem-preparados, informados e experientes para emitir opinião sobre o tipo de organograma, a partir da prática verificada na Secretaria.

3.4.5 Segmentação da Amostra

A amostra foi segmentada pelos critérios de faixa etária, vínculo, requisito de formação para provimento dos cargos, escolaridade completa, tempo de serviço e posto de confiança dos servidores pesquisados. Esta segmentação apresenta a característica de ser interdependente e complementar. Foi definida para verificar se semelhanças ou diferenças no tipo de resposta às questões técnicas do questionário.

Após aplicadas, estas questões iniciais (fechadas, de escolha simples), foram tabuladas e analisadas. A seguir uma síntese deste perfil de amostra resultante.

Os gráficos de 01 a 06, nas próximas páginas, mostram o perfil da amostra. Nenhum dos servidores convidados a responder o questionário se recusou fazê-lo. Os convites foram aleatórios. Apenas condicionados, por questões práticas, a unidades de trabalho localizadas próximas ao setor de atuação do autor.

Os gráficos definem o perfil da amostra em cada um dos critérios ou segmentos estabelecidos.

Trata-se de um grupo que na sua maioria apresenta idade entre 36 a 55 anos (72% da amostra). Predominantemente maduro, sob o ponto de vista da idade. Na sua grande maioria servidores do quadro estável (88%). Apenas 12% são comissionados. Portanto predomina no estudo a percepção dos estatutários.

Quanto ao requisito básico do cargo ocupado temos um equilíbrio relativo, ou seja, 44% das pessoas ocupam cargos que exigem ensino médio completo. E 56%, a maioria simples, ocupam cargos que exigem ensino superior completo. Este critério para segmentação é complementado pela formação dos servidores.

Na SMA não existe um condicionamento direto entre requisito do cargo e escolaridade apresentada pelos servidores. Muitos servidores com formação superior ocupam cargos de nível médio. O contrário não é verdadeiro. Assim verificamos que aproximadamente 88% apresentam curso superior completo ou pós-graduação (não especificamos se ao nível de especialização, mestrado ou doutorado). A maioria absoluta, mais de 2/3, apresenta formação superior completa. Este quesito determina, em tese, a existência de bom nível de conhecimento e experiência para opinar com mais segurança sobre o tema da pesquisa. Propositamente não incluímos os cargos de nível operacional para garantir, sem

demérito destes, maior volume de informações, principalmente nas questões abertas.

Outra segmentação foi feita a partir do tempo de serviço, para quantificar a experiência e conhecimento específico sobre a realidade estrutura estudada. Neste tivemos uma distribuição mais uniforme. Apenas 8% possuem menos de 5 anos de serviços na SMA, possivelmente os comissionados. Mesmo em pequeno número, este subgrupo agregou a pesquisa viés mais inovador, visto não apresentam, ainda e em tese, traços da cultura organizacional sedimentada. Outro subgrupo, 48% da amostra, apresenta de 6 a 15 anos de serviço. Possivelmente pautados por relação profissional com a SMA/PMPA, de longo prazo. Estes indivíduos agregam a pesquisa uma mescla de respostas atualizadas com alguns traços clássicos. Já 36% da amostra apresentam de 16 a 30 anos de serviços. A este subgrupo podemos relacionar a emissão de respostas clássicas sobre a partir da gestão do organograma. O restante da amostra, 8 %, apresentam mais de 30 anos de serviço. Possivelmente com respostas e opiniões muito tradicionais a cerca do tema.

Por fim, foi pesquisado a respeito do nível (remuneratório) decorrente do posto de confiança ocupado. Obtivemos 24 respostas. Apenas um dos servidores da amostra não ocupa função ou cargo de chefia ou assessoramento. Praticamente 100% dos funcionários possuem responsabilidade adicional, enquanto chefias de unidades ou assessores estratégicos. Podemos associar, pela leitura deste fator, uma maior preocupação e responsabilidade sobre eventuais melhorias na gestão do organograma, qualificando, em tese, a qualidade técnica das respostas dadas no questionário. O nível com maior incidência foi o nível 05, com 9 ocorrências, cerca 38%, seguido do nível 3, com 7 ocorrências, 29%.

Em síntese podemos afirmar, com boa margem de segurança, que a amostra é composta por servidores do quadro efetivo, com formação superior completa, com bom tempo de serviços, atuando predominantemente em cargos ou funções de chefias de unidades. Portanto, em tese, apresentando um grau de responsabilidade e preocupação maior sobre a qualidade e efetividade futura do organograma da SMA, quando comparados à média do restante de servidores do órgão.

Após a segmentação e caracterização da amostra, como acima, definimos os atributos de valor, via questionário e pela análise de dados disponíveis, identificando aspectos relacionados com a gestão do organograma, que também podem servir de referência para outros órgãos municipais, e até fora do âmbito municipal.

Questão 1 - Faixa etária da amostra.

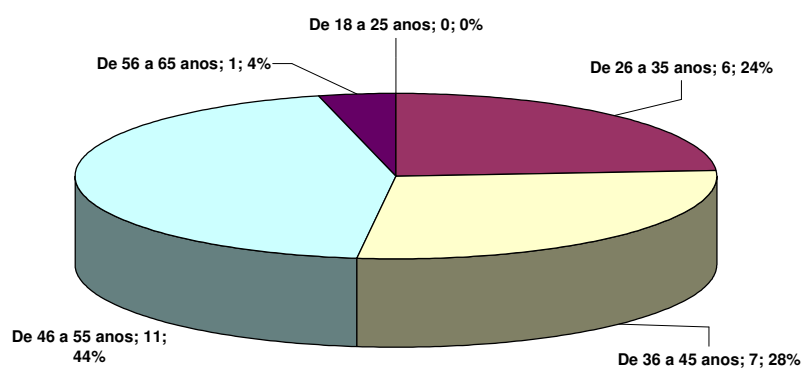


Gráfico 01: Faixas etárias dos servidores da amostra.

Questão 2 - Vínculo funcional da amostra.

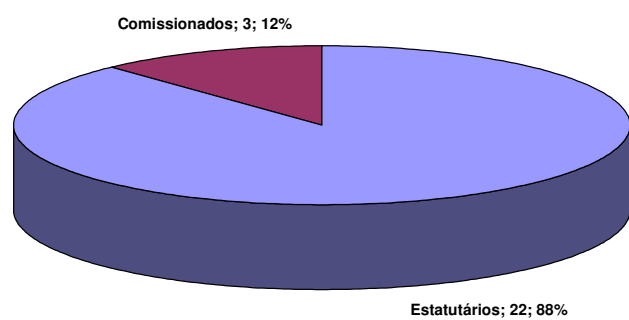


Gráfico 02: Vínculo funcional dos servidores da amostra.

Questão 3 - Requisito básico dos cargos ocupados pela amostra.

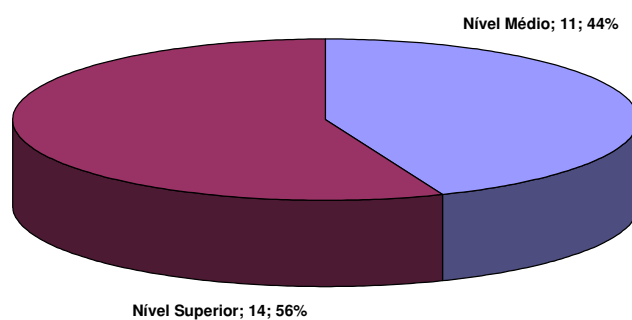


Gráfico 03: Requisito NM ou NS dos cargos ocupados pela amostra.

Questão 4 - Escolaridade completa da amostra.

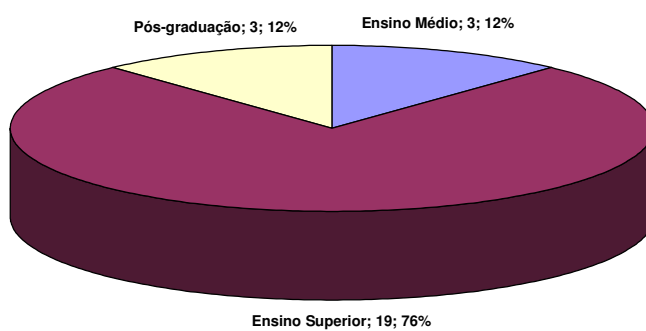


Gráfico 04: Escolaridade completa dos servidores da amostra.

Questão 5 - Tempo de serviço da amostra.

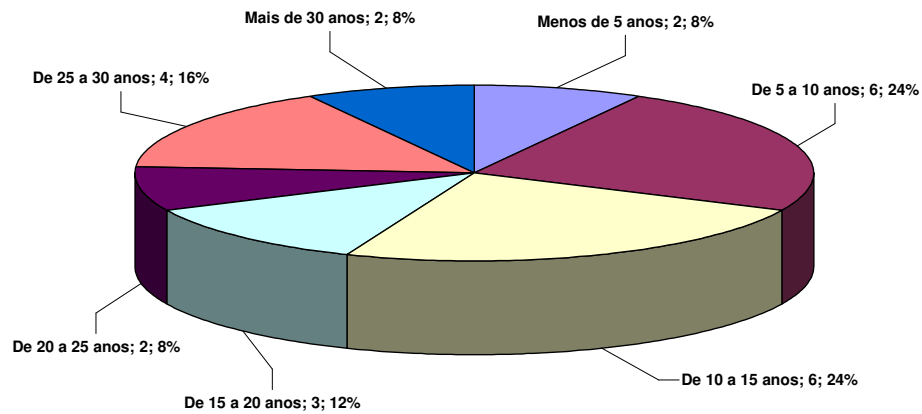


Gráfico 05: Tempo de serviço dos servidores da amostra.

QUESTÃO 6 - Nível dos postos de confiança ocupados pela amostra.

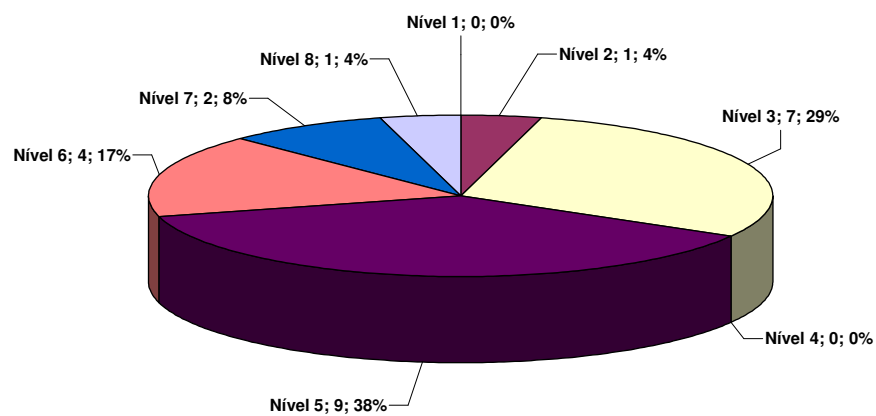


Gráfico 06: Nível dos postos de confiança (CC ou FG) ocupado pela amostra.

3.4.6 Atributos de Valor

Os atributos de valor foram definidos em conformidade com as definições expressas no Quadro 02 - elementos teóricos e variáveis estudadas.

A pesquisa, combinada com a análise das informações levantadas, avaliou a percepção da amostra com relação à gestão de organogramas, conforme definido, ou seja:

- adequação do organograma a finalidade da organização;
- tipos de organogramas que podem ser adotados;
- concentração ou descentralização do poder e autonomia administrativa como fatores centrais na montagem do organograma;
- níveis hierárquicos e cadeias de comando no organograma;
- disfunções estruturais do modelo de organograma em vigor;
- cuidados na montagem de organogramas (recomendações).

Estas variáveis de pesquisa a luz da revisão teórica foram definidas para avaliação, a partir da percepção da amostra, as respostas dadas às questões abertas e fechadas.

3.4.7 Importância dos Atributos para Organização

Os atributos são importantes para organização estudada efetuar a análise, a crítica e a efetivação das mudanças necessárias ou possíveis na atual forma de gestão do organograma, entendido como ferramenta central para a consecução de seus objetivos e metas, definidas no plano estratégico.

A SMA na busca da qualificação permanente de sua arquitetura organizacional deve considerar, através das áreas competentes e grupo diretivo, em primeiro lugar a adequação do tipo de organograma a finalidade básica do órgão. Esta finalidade é exclusiva na relação com os demais órgãos do sistema AC/PMPA. Trata-se da Secretaria responsável pela gestão de pessoal. Esta definição estratégica central deve pautar a ação do gestor público, nos momentos de determinação de melhorias do modelo. É fundamental ter domínio sobre os tipos de

organogramas que existem, inclusive na área privada, com seus pros e contras. A partir destes modelos puros, conforme apresentado no referencial teórico, é possível, porque não, produzir novos tipos mistos ou até novos modelos puros.

A concentração ou descentralização do poder determina o grau de autonomia administrativa que os diversos níveis e suas unidades possuem, na prática no campo do processo de decisão e autonomia financeira, para estabelecer relações formais; bem como, a variedade e o direcionamento destas relações que podem ser verticais, transversais, diagonais, múltiplas, diretas, etc. Também a quantidade de níveis hierárquicos. Este fator é central para o sucesso dos processos internos de tomada de decisão, de comunicação, de planejamento, de controle da operação. Também influencia o tempo de resposta à mudanças, contextuais ou estruturais, que exijam rearranjo do modelo, buscando manter a efetividade da organização e suas metas estratégicas. Avaliar e gerenciar a quantidade de níveis hierárquicos e conceitos correlatos na organização, visando sua adequação e qualificação constante, é fator crítico de sucesso ou não.

Por fim é importante para a organização criar mecanismos de identificação, a exemplo de nosso questionário, para levantar disfunções no organograma. Somente com a identificação correta, e em tempo hábil, é possível estabelecer as melhorias necessárias e evitar o desperdício de recursos com custo de pessoal, e outros, desnecessários ou mal dimensionados distribuídos no organograma, ressaltando inadequação entre o planejamento e o tipo de organização adotada pela instituição.

As variáveis de pesquisa exercitadas no questionário e na revisão bibliográfica foram definidas a partir de indícios objetivos que apontam para a importância destes na gestão geral da SMA, bem como para os demais órgãos municipais, e, porque não a outros municípios, na busca por melhorias de seus respectivos organogramas. A dinâmica garantirá otimização dos recursos alocados e a qualificação na prestação dos serviços públicos, no âmbito de suas competências, atendendo os anseios das populações usuárias.

Este trabalho buscou, dentro das limitações vivenciadas, comprovar a importância do estudo dos organogramas como fator de qualificação da operação de órgãos públicos. O zelo permanente com a qualidade e efetividade do destes é fator para qualificação geral do serviço público. O gerenciamento do desenho deve ser profissional e suas múltiplas facetas ser objeto de estudos permanentes, mais

aprofundados e ressaltando as características do setor público, onde se verifica uma defasagem em relação aos modelos adotados pelas organizações privadas.

3.4.8 Avaliação dos Resultados Técnicos

A avaliação dos atributos de valor, no contexto do organograma da SMA, a partir das respostas obtidas no questionário foi realizada, num primeiro momento, a partir de cada uma das questões abertas e fechadas como segue:

a) Questões Abertas

Questão 1 - Finalidade do Organograma da SMA.

A síntese das respostas dadas à questão, conforme abaixo, evidencia que a amostra considera como finalidade principal do organograma a definição da hierarquia (item 5 - 12 ocorrências). A maioria entende o “desenho” como o instrumento para definição e explicitação dos níveis hierárquicos, das relações de poder, da posição relativa das pessoas na organização, dos padrões de relacionamentos entre chefias e subordinados. Pela quantidade e qualidade das respostas fica comprovada sua importância como ferramenta de gestão e concretização das metas e do plano estratégico. A partir de sua gestão é possível obter melhorias na qualidade das relações de poder, na rapidez e na eficácia da comunicação interna, na divisão do trabalho, nas funções e ações de planejamento, avaliação e controle. Seu gerenciamento deve ser priorizado visto que em cima dele são alocados os principais e mais importantes recursos da organização. Se este for não for adequado ao padrão ou linha de planejamento em vigor, a organização apresentará problemas e desequilíbrio na relação custo e benefício. As respostas dadas provam que o organograma é fundamental para o sucesso da organização.

Item	Respostas ⁷	Qt.
1	As relações com outras Secretarias;	1
2	Dar uma visão geral da secretaria, seus postos de confiança e titulares;	1
3	Define a adequação de precedência e vínculos na tomada de decisão;	1
4	Define a comunicação da organização (tipo);	2
5	Define a hierarquia: níveis, relação de poder, posição das pessoas, padrões;	12
6	Define a qual setor deve se reportar imediata e mediadamente;	1
7	Define as unidades da Secretaria: distribuição, lista, representação;	7
8	Define os programas da Secretaria;	1
9	Definir as subordinações de unidades e pessoas;	5
10	Distribuir a responsabilidade de cada setor;	1
11	Divisão do trabalho na Secretarias: execução de atividades;	7
12	Estruturar, organizar, verticalizar, determinar funções e tarefas.	1
13	Para saber onde encaminhar processos, ligações e outros serviços;	1
14	Serve de representação da estrutura organizacional;	3
TOTAL		44

Tabela 06: Qual a finalidade do organograma da SMA.

Questão 2 - Tipo de organograma e a influência na atividade.

Nesta questão 10 pessoas responderam que o tipo atual de organograma em vigor na SMA dificulta a execução de suas atividades. Por outro lado 14 disseram que não sofre influência negativa no seu desempenho de suas atividades, decorrentes deste. A partir da resposta positiva ou negativa, foram apresentadas um série de justificativas para a escolha dicotômica, que foram relacionadas no quadro abaixo.

Para os membros que apontaram dificuldades operacionais decorrentes do tipo de organograma, apareceu mais forte a dificuldade gerada na comunicação, possivelmente em função do excesso de níveis, chefias intermediárias, unidades de trabalho. Além disso, destacamos questões como “poucos vínculos horizontais e apenas relações verticais”, “não propõe a transversalidade defendida pelo atual governo”, “dificulta a tomada de decisão” e a “agilidade no processamento”.

Item	Respostas	Qt.
1	(S ⁸), devemos romper com a burocracia e dar agilidade ao processamento;	1
2	(S), dificulta a agilidade na decisão;	1

⁷ As respostas foram transcritas para a tabela de maneira sintetiza e agrupada, para respostas semelhantes, procurando manter o pensamento e a intenção da amostra, ao responder o questionário.

⁸ Sim (resposta afirmativa);

3	(S), dificulta a comunicação entre coordenações e suas unidades;	3
4	(S), gera desconhecimento do trabalho ou dos projetos executados;	1
5	(S), impede o recebimento de vantagens pelo tipo de tarefa desempenhada;	1
6	(S), pelo excesso de chefias e padrões hierárquicos, dificultando o trâmite;	1
7	(S), porque as vezes para ter agilidade, não observamos o organograma;	1
8	(S), porque depende da aprovação de gerente de outras áreas;	1
9	(S), porque não define a prática verificada;	1
10	(S), porque não propõe a transversalidade proposta pelo governo;	1
11	(S), poucos vínculos horizontais e apenas relações verticais;	1
12	(N ⁹), facilita a execução de minhas atividades;	1
13	(N), há uma definição clara de atribuições;	1
14	(N), mas quanto mais simples, melhor!	1
15	(N), mostra as áreas da SMA e facilita o acesso à solução das demandas;	1
16	(N), não interfere no tipo de atividade que desenvolvo;	1
17	(N), não uso o organograma como referência no meu trabalho;	1
18	(N), o formalismo não atrapalha as atividades, desde que com flexibilidade;	1
19	(N), o organograma está adequado. Falta é agilidade nas decisões.	1
20	(N), porque colaboramos com quem solicite trabalho relacionado com o nosso;	1
21	(N), porque define com clareza a hierarquia e as competências;	1
22	(N), porque respondemos diretamente ao chefe de setor e ao próprio GS;	1
23	(N), tenho tudo que preciso para meu trabalho, no atual organograma.	1
TOTAL		25

Tabela 07: O tipo de organograma em vigor na SMA dificulta a atuação.

Questão 03 - Aspectos a melhorar no organograma da SMA.

Foram feitas 35 sugestões, alguns indivíduos fazendo mais de uma, propondo melhorias no organograma da SMA. O ponto que novamente se destacou foi a necessidade de adequação do organograma para facilitar a comunicação interna. Também apareceu a necessidade de redução dos níveis hierárquicos. Todas as sugestões são racionais e devem ser consideradas, nos momentos de revisão, alteração ou adequação estrutural da Secretaria. Trata-se de sugestões qualificadas que devem ser avaliadas e aproveitadas pelos gestores. Algumas também se referem à melhoria na própria edição e divulgação dos “desenhos” do organograma. Estas melhorias serão relacionadas na lista final de sugestões.

Item	Respostas	Qt.
1	Acabar com sobreposição de funções;	1
2	Adoção de estruturas matriciais em áreas que desenvolvem projetos;	1

⁹ Não (negativa);

3	Aproximar a operação do controle geral;	1
4	Autonomia dos grupos de trabalho para obter as informações necessárias;	1
5	Comunicar melhor o organograma (mostrar, divulgar);	1
6	Diminuir os níveis hierárquicos (tático e operacional);	1
7	Eliminar o excesso de hierarquia, como a SRH.	1
8	Estabelecer vínculo e correlações entre os diversos níveis - "rede";	1
9	Evitar criar unidades com poucos funcionários;	1
10	Evitar que projetos passem por várias coordenações, sem agregar;	1
11	Fazer a divisão por projetos;	1
12	Formalizar áreas ou funções informais;	1
13	Informatizar atividades dos processos de trabalho do organograma;	1
14	Interação entre áreas diferentes;	1
15	Melhorar a agilidade no atendimento das demandas;	1
16	Melhorar a comunicação entre unidades e níveis (interna);	5
17	Melhorar a qualidade do material de divulgação do organograma (color);	2
18	Melhorar algumas vinculações entre comando e comandados;	1
19	Modificar apenas questões que possam ser modificadas nos demais órgãos;	1
20	Não deixar o organograma estático, pois a tendência é a burocratização;	1
21	Não tratar de maneira inferior as secretarias meio, como a SMA;	1
22	O organograma da SMA está muito bom;	1
23	Reduzir a quantidade de níveis hierárquicos (intermediários);	2
24	Reduzir unidades (setores e chefias);	1
25	Rever a divisão do trabalho entre coordenações para agilizar e modernizar;	1
26	Sem condições de opinar;	1
27	Ter menos postos de chefia;	1
28	Unificar os nomes de chefias (Gestor);	1
29	Unificar procedimentos;	1
TOTAL		35

Tabela 08: Aspectos que podem ser melhorados no organograma da SMA.

Questão 04 - O organograma definido atuação formal das pessoas.

Apesar da percepção de problemas no organograma, e tecer boa quantidade de sugestões de melhorias, fica evidente, pelas respostas consolidadas na Tabela 09, que a maior da amostra (18) respeita, na atuação prática, as definições de linha de decisão, controle e comunicação, conforme estabelecidas no organograma. Isto demonstra o respeito forte pela hierarquia. Por outro lado podem denotar acomodação das relações de trabalho apenas e preferencialmente no viés vertical, pouco crítico e inovador. Portanto temos uma amostra de servidores que respeita regras. Cabe saber se este tem condições de modificar e qualificar estas regras, diante de mudanças conjunturais profundas, exigindo novas formas de planejamento

e alterações na qualidade de relações de trabalho. Por exemplo, na introdução da gestão de projetos interdepartamentais, que exigem o estabelecimento de relações transversais, transformando a organização numa grande rede de contatos, apoios e interações, visando garantir as mudanças necessárias.

As respostas comprovam a importância da gestão permanente do organograma. Visto que é utilizado pela maioria com referência nas relações internas de trabalho. Se estiver mal dimensionando, teremos, por decorrência, problemas na condução dos trabalhos e na obtenção das metas da organização.

Item	Respostas	Qt.
	SIM (18) - NÃO (06)	
1	(S), a atuação está pautada nas linhas do organograma;	1
2	(S), a SMA prima pelo respeito à hierarquia;	1
3	(S), as decisões repercutem no público interno e/ou externo;	1
4	(S), define a posição hierárquica a ser observada;	1
5	(S), define a relação com chefias superiores e com subordinados;	1
6	(S), define os vínculos estabelecidos no meu trabalho;	1
7	(S), define quem são os superiores (decisão);	1
8	(S), não há autonomia para decisão, sem aval superior;	1
9	(S), o trabalho deve refletir decisões de governo;	1
10	(S), obedecemos todos os níveis hierárquicos da pirâmide da SMA;	1
11	(S), pauta basicamente a minha linha de decisão;	1
12	(S), porque as decisões vêm de cima para baixo;	1
13	(S), porque temos tarefas atribuídas.	1
14	(S), porque trabalhamos vinculados ao modelo funcional;	1
15	(S), segundo a orientação superior e o fluxo proposto no organograma;	1
16	(N), existem interferência de vários níveis na definição das minhas demandas;	1
17	(N), meu trabalho não depende destas definições;	1
18	(N), porque atuo em rotina restrita, não necessito consultar organograma;	1
19	(N), porque estou trabalhando em projeto;	1
20	(N), porque não existe um processo educativo sobre organogramas.	1
21	(N), porque são ordens diretas, que respondo prontamente.	1
	TOTAL	21

Tabela 09: A atuação é pautada pelas definições do organograma.

Questão 5 - Excesso de níveis hierárquicos no organograma

A grande maioria (14 pessoas) da amostra concorda com a afirmação que a Secretaria apresenta um excesso de níveis hierárquicos. Já outro percentual também significativo, acredita que o modelo está adequado (8 pessoas). Sendo que

são apontados excessos de níveis, e por decorrência de chefias e de unidades, principalmente nos níveis táticos e operacionais, onde predominam chefias de nível remuneratório igual a 3, 5 e 6. A amostra apontou existência de excesso na supervisão de recursos humanos. Nesta grande unidade da SMA, como podemos constatar no organograma descritivo, já apresentado, existem cadeias de comandos mais longas, com até 05 níveis, considerando Secretária, Supervisão, Coordenação, Unidade, Setor e, por fim, o Servidor que opera o trabalho.

Item	Respostas	Qt.
1	(S), diminuir níveis e aumentar valores pagos às chefias (direção);	1
2	(S), entre as coordenações e setores que executam o trabalho;	1
3	(S), grupos de trabalhos dentro de setores formais e informais;	1
4	(S), na gestão de projetos da SMA;	1
5	(S), na maioria das áreas a excesso de níveis;	1
6	(S), na Supervisão de Recursos Humanos;	6
7	(S), no próprio gabinete;	1
8	(S), nos níveis de direção;	1
9	(S), no nível tático e operacional (níveis 3, 5 e 6);	3
10	(S), os níveis, mais altos, então a um "abismo" dos mais baixos;	1
11	(S), todas as grandes áreas deveriam estar ligadas à Secretária;	1
12	(N), até onde conheço, não apresenta;	1
13	(N), está adequado e atende as necessidades da Secretaria;	1
14	(N), está compatível;	1
15	(N), mas há bastante centralização no Gabinete;	1
16	(N), visto que foram planejados em função de sua necessidade;	1
17	(?) não tenho conhecimento sobre o assunto;	2
TOTAL		25

Tabela 10: Existe excesso de níveis nas cadeias de comando da SMA.

Questão 6 - Excesso de centralização e/ou descentralização do trabalho.

Nesta questão onde foi perguntado se existem (se conhece) casos de centralização ou descentralização excessiva de trabalho no organograma da Secretaria. A existência de centralização excessiva é apontada pela pesquisa. São relacionadas unidades que concentrariam, segundo a visão da amostra, mais trabalho do que necessário ou suportável. Por outro aparece que a concentração excessiva tirar agilidade dos processos, principalmente àqueles que dependem da participação ativa destas unidades para decisão ou fluxos de comunicação. E mesmo nas relações internas de fornecimento. Portanto existem situações de

centralização excessiva, decorrentes do modelo estabelecidos, causado problemas nas relações de trabalho. Cabendo uma revisão destas questões, e eventual alteração. A amostra indica, acima de tudo, que centralização e/ou descentralização do trabalho, juntamente com a centralização do poder, ou não, para decidir dentro de certos limites objetivos, para comunicar, operar, planejar e melhorar é fundamental. A organização deve equilibrar a relação e utilização inevitável destes conceitos. O sucesso e a agilidade estão fortemente ligados a estes dois aspectos.

Item	Respostas	Qt.
	CENTRALIZAÇÃO:	
1	(S), as coordenações não possuem muita autonomia, tudo passa pelo GS;	1
2	(S), de atividades operacionais na CESP - sem ser esta sua função;	1
3	(S), de trabalho na GEPE, na comparação com demais EAO da SMA;	1
4	(S), em atividades de suporte à informática apenas pela Procempa;	1
5	(S), existe centralização excessiva no processo decisório;	1
6	(S), na Assessoria Administrativa, por excesso de atividades operacionais;	1
7	(S), no gabinete da secretaria - delegar para as unidades;	3
8	(S), pelo fato de todas as assessorias estarem ligadas ao GS;	1
9	(S), prejudicando a comunicação entre níveis estratégico, tático e operacional;	1
10	(S), sobreposição de competências na ASSERI e ASSECOM - em eventos;	1
11	(S), sobreposição de funções entre CSST e CQV - na saúde do servidor;	1
12	(N), na minha opinião;	1
13	(N), na SMA não, mas fiquei sabendo que existe na SMIC;	1
14	(N), responde satisfatoriamente às demandas;	1
	Depende:	
15	(?) do tipo de pauta em questão;	1
16	(?) existem as duas;	1
17	(?) não tenho conhecimento suficiente para responder;	2
	DESCENTRALIZAÇÃO:	
18	(S), no controle da emissão de relatórios gerenciais - colisão de informações;	1
	TOTAL	21

Tabela 11: Existe excesso de centralização/descentralização de trabalho na SMA.

Questão 07 – O nível de autonomia e o impacto na ação.

Na última questão aberta aparece a falta de autonomia administrativa, em algumas situações específicas. Destacamos, dentre as várias descritas na tabela abaixo, a “falta de autonomia para operar melhor”, gera “atraso na finalização dos trabalhos”, falta “nas unidades operacionais” e “nos projetos transversais”, não existe “para tratar assuntos do setor com outras secretarias”. Percebe-se que a falta de

autonomia está relacionada com o excesso de níveis hierárquicos, retardando e truncando o processo de decisão. Destacamos também “quanto mais autonomia melhor, temos excelentes funcionários”. Neste caso possivelmente esteja sendo relacionada, a autonomia, como fator para melhoria da operação. Nesta visão o organograma é menos profundo, mais achatado, bem como pressupõe que as pessoas da organização qualificadas e responsáveis. A autonomia administrativa, dentro da respectiva unidade de atuação, gera agilidade na resposta às demandas internas e externas. É fundamental aproveitar e confiar na qualidade e quantidade de servidores existentes.

Item	Respostas	Qt.
	EXCESSO DE AUTONOMIA:	
1	(S), na assessoria administrativa;	1
2	(S), na coordenação de qualidade de vida;	2
3	(S), na SMA e em toda administração pública;	1
4	(S), existente (mas não deu exemplo);	1
5	(N) não existe excesso de autonomia administrativa na SMA;	2
	FALTA DE AUTONOMIA:	
6	(S), a falta ou não é definida pela "importância" do requerente;	1
7	(S), dependência de outras secretarias p/ pagar valores pequenos;	1
8	(S), falta de autonomia para operar melhor na CTA e CD;	1
9	(S), na CGMA, atrasando a finalização dos trabalhos técnicos;	1
10	(S), na gestão de projetos transversais (decisões);	1
11	(S), nas unidades operacionais;	2
12	(S), necessidade de consultar o GS (ou Secretário);	3
13	(S), para pagamento de gratificações;	1
14	(S), para tratar assuntos do setor com outras secretarias;	1
15	(S), pelo excesso de níveis, perdemos autonomia e agilidade;	1
16	(S), falta autonomia financeira (para adquirir);	2
17	(S), quanto mais autonomia melhor, temos excelentes funcionários;	1
18	(?), não conheço casos de falta ou excesso na SMA...	2
	TOTAL	25

Tabela 12: Falta ou excesso de autonomia na atuação.

b) Questões Fechadas (objetivas)

Questão 1 – Excesso de unidades e chefias.

A maioria simples da amostra não concorda que SMA apresenta excesso de unidades e chefias. Possivelmente a resposta esteja relacionada com o fato de que parte dos entrevistados estarem nomeados em funções ou cargos de chefia (ver questão 6 do perfil da amostra), o que gera algum tipo de vantagem funcional objetiva. Mas 48% acham que existe excesso. A secretaria apresenta 61 unidades de trabalho. Por decorrência temos 61 chefes para um total de 340 servidores. Resultando uma média de apenas 5,5 servidores por chefia.

O excesso de unidades e chefias pode ser associado a eventual desperdício de recursos, que poderiam ser utilizados na montagem de estruturas inexistentes, mas necessárias. Como por exemplo, para condução mais profissional de projetos que envolvem diversas áreas, bem como a atuação em atividades, etapas, ações e programas estratégicos da administração. Parte das funções de chefias poderia ser transformada em gerentes de projetos ou assessores técnicos de alto nível. Este tipo de ação tornaria as “equipes” da SMA mais encorpadas e qualificadas.

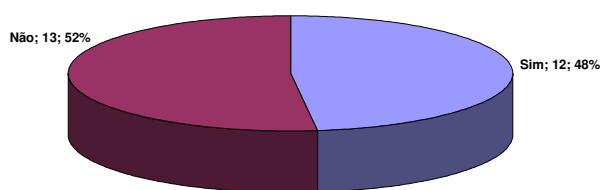


Gráfico 07: Excesso de unidades e chefias na SMA.

Questão 2 – Cadeias de comando com até 4 níveis intermediários.

Esta está questão relaciona-se diretamente com a 05, do tipo aberta, já vista. A grande maioria identifica que existe excesso de níveis intermediários em cadeias de comando na Secretaria. Este excesso pode causar dificuldades no planejamento, no controle, nos ajustes e na gestão das atividades desenvolvidas.

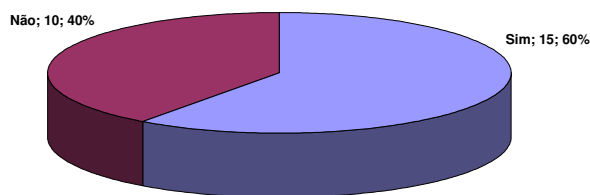


Gráfico 08: Cadeias de comando com até 4 níveis intermediários.

Questão 3 – Extinção (fusão) de setores com pouca estrutura de operação.

Se existe excesso de níveis hierárquicos intermediários, de unidades e chefias, impõe-se a necessidade de atuar sobre o problema. Uma das alternativas submetidas à avaliação da amostra foi a possibilidade de extinção (por unificação ou fusão) de setores com poucos servidores, com atribuições restritas e com baixa capacidade operacional. Sendo que 68% aceitam esta possibilidade. Estas extinções, preservando as pessoas, podem gerar os recursos que faltam para a criação de novas unidades, com finalidades mais gerenciais. Bem como podem deixar o organograma mais enxuto, com equipes mais fortes, menos dependentes de determinados servidores específicos, em geral mais antigos. A fusão de unidades e enxugamento do organograma aproximará as pessoas nas relações de planejamento, controle, avaliação e comunicação interna.

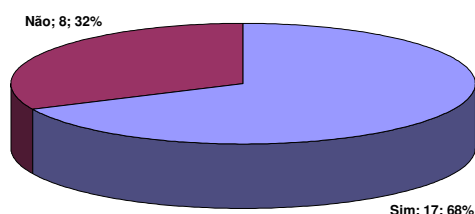


Gráfico 09: Fusão de setores com pouca estrutura.

Questão 4 – Posição no organograma define as relações de trabalho.

Esta questão repete a aberta 4. Sendo que resultado é também semelhante. A maioria da amostra ou cerca 64% respeitam o organograma no estabelecimento das relações formais de trabalho.

A preocupação, portanto, é saber se o organograma esta em sintonia com o atual planejamento estratégico e se os anseios dos usuários internos e, principalmente no caso do setor público, do público externo estão sendo atendidos. Não basta seguir a regra e necessário ser efetivo. Considerar organograma, eventualmente como problemas, pode ser a fonte de novos problemas. É salutar dispor de uma visão crítica permanente.

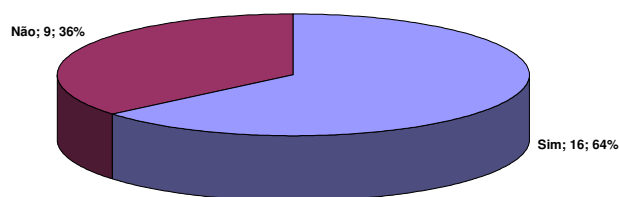


Gráfico 10: Posição no organograma a definição das relações.

Questão 5 – Existência de unidade para gestão de projetos.

Perguntados se o organograma deveria contar com unidade específica para planejamento, operação e controle de projetos estratégicos, 76% dos indivíduos respondem que sim. Fica evidente, pela maturidade e perfil da amostra, que o organograma que deverá ser adotado deverá dotar a estrutura com canais de gestão transversais, facilitando a execução de projetos estratégicos, conforme proposto pelo atual gestão. O novo modelo de gestão pressupõe a existência de estruturas coletivas gestão. Porém esta estrutura não está formalizada no organograma da SMA.

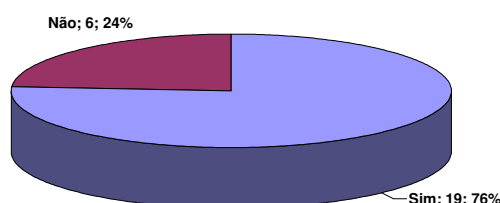


Gráfico 11: Existência de unidade para gestão de projetos.

Questão 6 – Atuação concomitante na operação e em projetos.

A maioria dos entrevistados (56%) não entende como problemática a possibilidade de atuar concomitantemente em rotinas operacionais das unidades, como chefia de equipes e em grupos de trabalho específicos. Portanto estes não acreditam que estas atividades múltiplas possam retirar qualidade do trabalho executado. Restaria testar esta possibilidade. Por outro lado 44% atestam que esta multiplicidade de atividades pode gerar perda na qualidade. Assim o organograma pode estar na base de uma sobreposição, indevida, de excesso de trabalho e atribuições, para pelo menos, parte da amostra; enquanto que outros não sofrem ou não sente os excessos do cruzamento de atividades operacionais, de chefia e de gestão de projetos. O organograma deve garantir o equilíbrio de atividades nos seus níveis, respeitando, valorizando e remunerando as diferenças significativas entre atividades desenvolvidas, grau de responsabilidade decorrente, empenho no trabalho e retorno para a organização. Pessoas que atuam em várias atividades, indo além das atribuições básicas, devem ser mais valorizadas. Além disso, é importante prever estruturas de gestão profissional de projetos, como os chamados “escritórios de projetos”, adotados em muitas organizações.

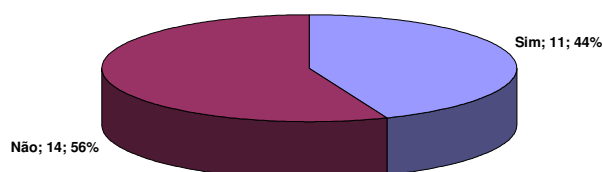


Gráfico 12: Atuação concomitante na operação e em projetos.

Questão 7 – Redução da operação e transferência de recursos para gestão.

Cerca de 60%, 15 membros da amostra, concordam com a redução de unidades operacionais para geração de recursos que poderiam ser alocados em atividades ou funções de gestão, com maior valor agregado. A redução de unidades operacionais provoca mudança no perfil da organização, quando o grosso de sua força de trabalho, passa a atuar em atividades mais nobres, de maior valor agregado, como planejamento, controle de resultados, estabelecimento de mudanças, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Parte da atividade operacional poderia ser informatizada, com a introdução das novas tecnologias como informática, comunicação, gerenciamento eletrônico de documentos, etc.

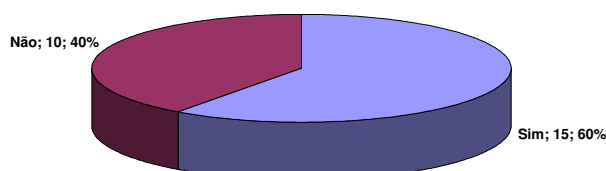


Gráfico 13: Redução de unidades operacionais e transferência de recursos para gestão.

Questão 8 – Organograma matricial como alternativa.

A grande maioria (84%) reconhece a possibilidade de adoção de organograma matricial como alternativa ao modelo atual. Entende-se conceito e percebe-se a possibilidade de aplicação na prática. Este poderia ser aplicado de maneira combinada com aspectos do tipo “linha-e-assessoria”. Além de suportar a operação das rotinas, também responder por projetos transversais ou grupos de trabalhos. O modelo matricial foi descrito no referencial teórico. Pode qualificar a arquitetura organizacional, que ainda apresenta traços do antigo modelo militar, com o velho comando único. Mesmo que possa representar um problema, o “duplo comando” pode ser equacionado com a descrição clara das atribuições dos envolvidos, na linha e no projeto. Este modelo pode responder às dificuldades encontradas atualmente nos organogramas do setor públicos, principalmente.

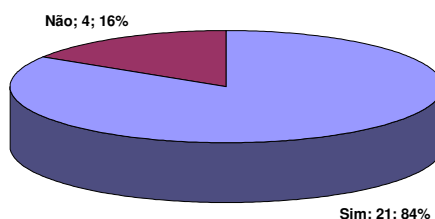


Gráfico 14: Organograma matricial como alternativa para SMA.

Questão 9 - Organograma por processo como alternativa.

Como 60% das intenções é aprovada a possibilidade de definição de organograma que considere os principais processos de trabalho operados pelas pessoas da Secretaria. O organograma por processo é possibilidade concreta face a finalidade da SMA. Sua definição parte de visão de sistêmica, envolvendo todas as unidades que atuam nas atividades, rotinas e subprocessos da grande operação básica. A Secretaria atua no grande de gestão de recursos humanos. Assim o organograma poderia prever exclusivamente as unidades que respondem por partes específicas deste, ou seja, seleção, ingresso, desenvolvimento, remuneração, saúde

e segurança, acompanhamento funcional, qualidade de vida, produtividade e a gestão dos indicadores. Unidades que não agregam valor ao processo de gestão de pessoal, deveriam ser evitadas.

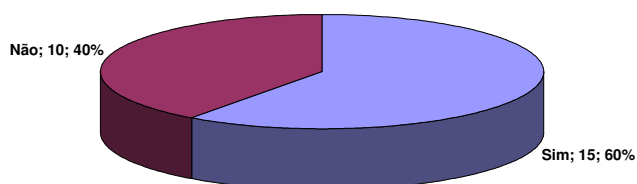


Gráfico 15: Organograma por processo como alternativa para SMA.

Questão 10 – Novas tecnologias e a mudança do tipo de organograma.

A maioria absoluta dos pesquisados concorda que o uso racional e intensivo das novas tecnologias de informação, informática, microinformática, gestão de conhecimento, pode ser uma alternativa para racionalizar o organograma. Seria uma forma viável de liberar as pessoas, que hoje atuam na operação, para atividades mais efetivas, como gestão de indicadores internos e externos, projetos especiais, de mudanças com impacto positivo no processo e nos resultados, controle de programas, etc. O organograma precisa ser dotado com subestrutura que faça a interlocução a área de suporte de processamento de dados.

O sucesso em programas e projetos do setor público em geral é extremamente dependente da qualidade nas informações disponíveis. Hoje em dia, pelo volume de dados, gerados pelo uso massivo de sistemas, é impossível a análise manual de dados. A alocação de inteligência artificial para análise de dados, séries históricas, como as geradas pelo sistema de folha de pagamento, gerenciado pelo CEDRE/SMA, é fundamental para aproveitar a riqueza da informação interna devidamente utilizada para qualificar ações e projetos. O organograma deve facilitar o planejamento e a alocação de novas tecnologias, no seu próprio interior. Estruturas baseadas no “comando único” terão dificuldade de atuar e aproveitar a riqueza de sistemas com operação descentralizada e bases de dados centralizadas.

Mas o dado nas tabelas dos sistemas só se transforma em informação para qualificar o planejamento, a decisão e a comunicação, se for trabalhado de maneira adequada e profissional.

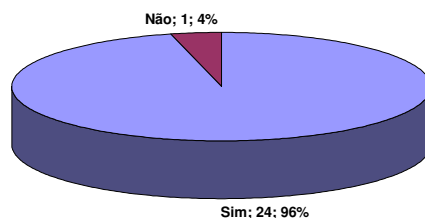


Gráfico 16: Novas tecnologias e a mudança do tipo de organograma.

Questão 11 – Indicadores de gestão de organogramas.

A princípio 72% dos entrevistados concordam com a afirmação que é importante introduzir (e manter) indicadores para gestão de organograma. Por indicadores de gestão de organograma podemos estar nos referindo ao estabelecimento, por exemplo, do número mínimo de servidores para manter em funcionamento uma unidade, o número máximo de níveis intermediários nas cadeias de comandos internos, o número máximo de servidores em atividades de assessoria, em atividades de linha, em atividades de projeto.

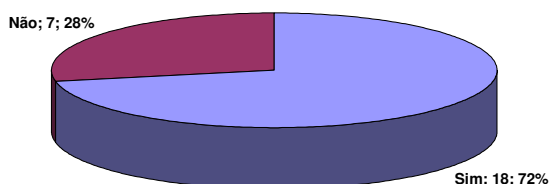


Gráfico 17: Indicadores de gestão de organogramas.

Questão 12 – Organograma a serviço da estratégia.

Apropriadamente cerca 96% entendem que o organograma está a serviço da finalidade da organização. Temos aqui a correta prevalência da finalidade sobre a forma. O contrário não é verdadeiro. A arquitetura organizacional está a serviço da do planejamento estratégico, dos objetivos e das metas definidas. Temos um problema grave quando se procura estabelecer metas fictícias para justificar uma estrutura desnecessária ou inadequada. Sempre que a finalidade for modifica, o organograma deverá se avaliado e ajustado às novas metas e para a otimização da operação. Cerca de 100% das pessoas ouvidas classifica o organograma como um “meio”. Não com um “fim”, em si mesmo. A estrutura ser auto-referenciado. Bem como, não devem existir unidades que não ou pouco contribuam para o atendimento das metas gerais da organização.

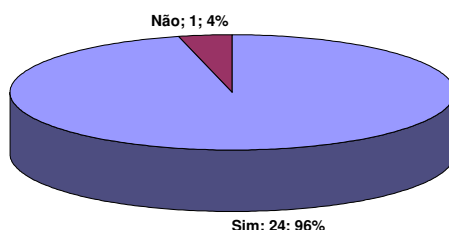


Gráfico 18: Organograma a serviço da estratégia.

Questão 13 – Unidades informais e o grau de comprometimento.

Dos 25 servidores entrevistados, 16 concordam com a afirmativa que setores informais podem reduzir o grau de comprometimento, controle e uso racional dos recursos disponíveis. A informalidade neste sentido, e principalmente no setor público, pode ser encarada como uma das disfunções organizacionais mais graves. A informalidade na atuação pode gerar crises de responsabilidade e também a perda do controle. Não podemos confundir informalidade, neste caso, com as relações informais saudáveis, que devem existir em todas as organizações. Lembramos que em alguns caso a informalidade na atuação pode influenciar

positivamente a atuação, mas o contrário também é verdadeiro. É importante dotar a organização com pessoas maduras, no sentido de experientes e éticas, que saibam exercitar o bom senso, com sabedoria e discernimento.

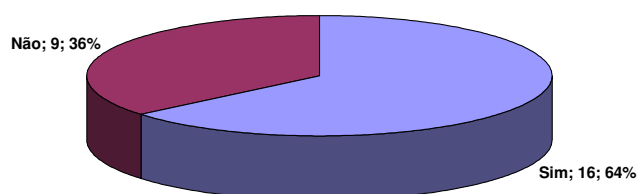


Gráfico 19: Unidades informais e o grau de comprometimento.

Questão 14 – Tipo básico do organograma da SMA.

Esta Questão foi incluída para verificar o grau de conhecimento da amostra sobre os tipos básicos de organograma adotados nas organizações. Sendo que o resultado aponta para o bom nível de conhecimento nesta área. 68% das pessoas reconhecem que a Secretaria da Administração é regida por organograma funcional. Já 12% dizem que é matricial. Outros 16 % reconhecem um modelo misto, possivelmente mesclando o tipo funcional, com toques matriciais, por projetos e “linha-e-assessoria”. A amostra reconhece os modelos básicos e percebem variações. Este conhecimento prévio é importante nos processo de revisão da arquitetura organizacional. As pessoas podem e devem participar do planejamento de alterações, certamente qualificando os resultados.

O modelo matricial aparece, no estudo feito, como o modelo mais adequado para combinar a necessidade de manutenção da operação com a atuação progressiva em projetos estratégicos e em grupos profissionais de mudanças (*“hot groups”*). A “matricialidade” pressupõe a existência de pessoas, na organização, que gerenciam os cruzamentos das “linhas verticais” com as “linhas transversais”, tendo que estabelecer “linhas diagonais” para a garantia do sucesso de projetos, em

tempo integral, de maneira profissional e mediante uso de método próprio de gestão de ações temporárias.

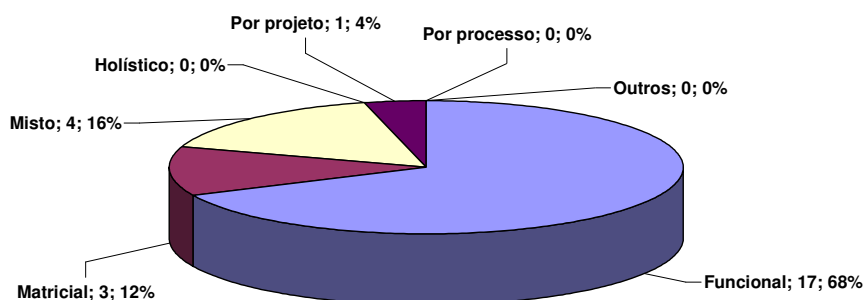


Gráfico 20: Conhecimento dos tipos básicos de organogramas.

Questão 15 – Importância de alguns fatores na qualificar o organograma.

Esta questão mediu objetivamente a importância relativa que a amostra atribuiu a alguns fatores relacionados com a gestão de organograma. O Gráfico 21, acima, mostra grande equilíbrio entre estes fatores, na opinião dos entrevistados. Os fatores alinhamento do organograma com a estratégica, alteração da dimensão e tipo, nível de informatização, canais de comunicação externa, canais de comunicação interna, identificação de expectativas externas, investimentos em capacitação de alto nível, pessoal adequado dentro das unidades, mudanças na divisão do trabalho e revisão do modelo de concentração (desconcentração) de decisão, devem ser considerados na gestão do organograma. O fator “investimentos em capacitação técnica de alto nível” apareceu em primeiro lugar com apenas 12 %. Prevaleceu um equilíbrio muito grande, determinando que não se desconsiderar nenhum dos fatores propostos, além de outros mais que certamente devem ser considerados.

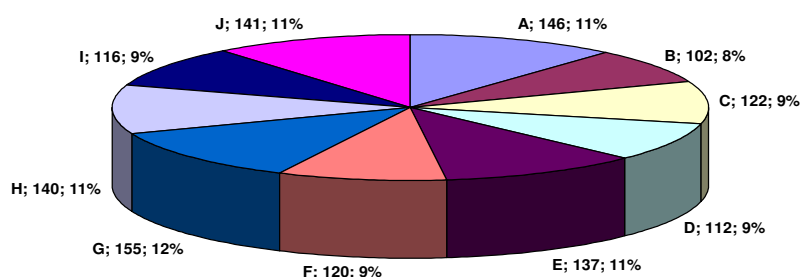


Gráfico 21: Importância de alguns fatores na qualificação do organograma.

Legenda:

- A - Alinhamento do tipo de organograma como tipo de planejamento estratégico;*
- B - Alteração na dimensão e no tipo de organograma;*
- C - Aumentar o grau de informatização em atividades operacionais dos processos;*
- D - Disponibilidade de canais formais para qualificar a relação como centro de Governo;*
- E - Existência de canais formais de comunicação interna;*
- F - Identificação precisa das expectativas externas sobre o trabalho interno;*
- G - Investimento em capacitação técnica de alto nível para os servidores;*
- H - Melhoria da quantidade/qualidade de pessoal disponível nas unidades;*
- I - Mudanças na atual divisão interna do trabalho;*
- J - Revisão do atual modelo de concentração/desconcentração de decisões;*

Questão 16 – Importância de relativa de alguns problemas no organograma.

Nesta procuramos apresentar à amostra disfunções estruturais que poderiam estar presentes na gestão do organograma, para eliminação na medida do possível. Nesta questão também prevaleceu um equilíbrio dos itens a serem ordenados por importância. Os 10 problemas citados foram: baixo grau de informatização de procedimentos; comunicação difícil entre nível estratégico, tático e operacional; excesso de unidades de trabalho, de chefias nos níveis hierárquicos; existência de unidades informais; falta de unidade para operação e controle de projetos; grupos de trabalho internos dispersivos; legislação organizacional defasada; baixa autonomia para tomada de decisões; remuneração diferente em função do local e não da complexidade e responsabilidade; e, por fim, unidades de trabalho com poucos servidores lotados. Prevaleceu um equilíbrio muito grande entre todos os problemas propostos. Mais uma vez, a amostra aponta que todos os problemas citados deverão ser considerados pelo gestor público, evitando a prevalência de uns em relação a outros.

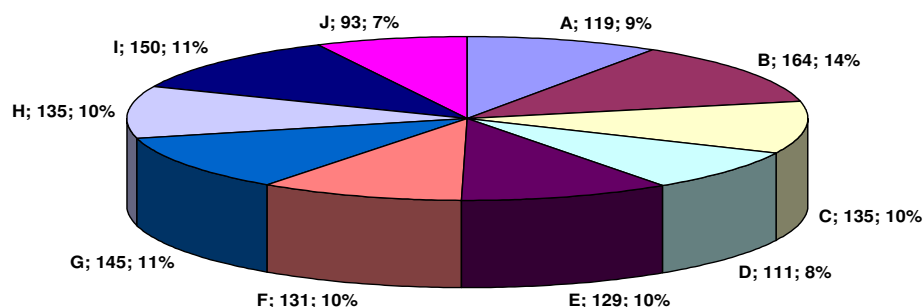


Gráfico 22: Importância de problemas nos organogramas.

Legenda:

- A - Baixo grau de informatização de procedimentos e atividades;
- B - Dificuldade na comunicação entre o nível estratégico, tático e operacional;
- C - Excesso unidades de trabalho, de chefias e de níveis hierárquicos;
- D - Existência de unidades de trabalho informais (pouca responsabilização);
- E - Falta de setor para planejar, operar e controlar os projetos estratégicos;
- F - Grupos de trabalho internos dispersivos e pouco conclusivos;
- G - Legislação organizacional defasada e com forte traço burocrático;
- H - Pouca ou nenhuma autonomia na tomada de decisões, no âmbito de suas competências;
- I - Remuneração diferenciada por local e não pela complexidade/responsabilidade;
- J - Unidades de trabalho com poucos servidores lotados.

3.5 SOLUÇÕES SUGERIDAS

O estudo objetivou gerar lista de melhorias a serem submetidas e avaliadas pelos gestores legítimos da organização pesquisada. Estas sugestões não têm a pretensão de serem automaticamente implantadas, visto que cabe aos dirigentes a decisão de eventual implantação. Não existe compromisso prévio para implantar os apontamentos gerados no estudo.

Considerando os conteúdos gerados as informações levantadas, ficam registradas algumas sugestões à SMA, principalmente a se quadro diretivo e tático, para que sejam consideradas se conveniente e oportuno:

- a) Planejar, elaborar e operar revisão geral no organograma da SMA para melhorar o grau de adequação deste ao contexto da atual de relações “on line”, em tempo real. O atual modelo vinculado a rotina tradicional de operação, sustentada prioritariamente pela circulação física de “papéis” nos processos de decisão, planejamento, controle de resultados e relatórios gerenciais. Lembramos que a SMA/PMPA se localiza em grande centro urbano brasileiro, já com destaque mundial. A população deste já dispõe e acessa modernas formas de relacionamento com as organizações. E, a comunidade usuária dos serviços municipais, ao se relacionar com os órgãos da PMPA carrega em si grande expectativa de estabelecer relação rápida, qualificada e efetiva. Visto imaginar que o órgão público municipal já esteja “mergulhado” na era das informações em tempo real, sustentadas pelas novas tecnologias. O organograma de ser “permeável” e facilitar a introdução de novos conceitos e ferramentas, efetivando a gestão por indicadores. Deve garantir, a partir de arquitetura simples e otimizada, o exercício integral da finalidade do órgão na gestão de pessoas da PMPA. O desenho estrutural é a ferramenta básica e o espaço primordial para realização das metas da organização, referenciando e concretizando o plano estratégico em vigor.
- b) O estudo aponta que o organograma da SMA é do tipo funcional. Evidencia que já existe certo nível de conflito entre as atividades operacionais (verticais) e as atividades (horizontais), como a gestão de projetos estratégicos transversais que visam mudanças em definições atuais das políticas envolvidas na gestão de pessoal. É necessário redefinir o tipo de organograma, reduzindo sua profundidade, sem aumentar sua amplitude, visto que custaria mais. O modelo matricial é a alternativa mais adequada. Pode otimizar e combinar, sem onerar os custos de pessoal, a introdução gradual e sistemática das novas tecnologias, a atuação operacional de unidades de linha com a ação de unidades para gestão de projetos transversais, como está sendo demandado pela administração da PMPA. Além disso, é necessário revisar as estruturas internas de assessoria. Sendo que estas deverão ser concentradas, agrupadas e re-definidas para assessorar tecnicamente os

níveis diretivos da organização em questões estratégicas e não secundárias. Não se justificam assessorias vinculadas a níveis táticos ou, a unidade no nível operacional; mas apenas no nível estratégico. As assessorias poderão ser dispostas de forma matricial, sendo que seus componentes poderão prestar apoio técnico qualificado a todas as áreas da Secretarias. Eventuais assessorias existentes nos níveis 5, 6 ou 7 deverão ser extintas e o pessoal alocados nas equipes ou assessorias de alto nível, remanescentes. Assim serão usadas e aproveitadas, pela organização, sua experiência e capacidade técnica.

- c) Após a definição do modelo “matricial”, combinado com variação “funcional” e podendo ter características de “linha-a-assessoria”, bem como toque de “por projeto”, deverá ser feita uma revisão do atual modelo de concentração e desconcentração de poder, dentro das cadeias de comando existentes em seus diversos níveis hierárquicos. É fundamental concentrar nas unidades diretivas as atividades de planejamento, decisão e gestão de mudanças necessárias para adequação às alterações no contexto externo e nas expectativas dos usuários da SMA. Nos níveis intermediários (táticos) deverão ser concentradas as atividades e ações de definição de como as estratégias serão postas em práticas. A gestão dos indicadores de desempenho, o gerenciamento do conhecimento interno e a avaliação das pessoas e equipes, acontecerá neste nível. No operacional serão concentradas, por óbvio, a operação. Mas com o grau adequado de autonomia que as atividades possam ser executadas com qualidade, agilidade e efetividade, conforme são demandadas, e devidamente geridas por relatórios gerenciais e amparadas por planejamento estratégico. O organograma deve possibilitar esta distribuição racional do trabalho, bem como a devida dose relativa de poder, fundamental para o desenvolvimento das atividades em cada um dos três grandes níveis de organização.
- d) O estudo evidencia que o organograma da Secretaria deverá sofrer redução em termos de unidades, níveis intermediários e na quantidade de chefias. Este enxugamento independe do tipo de organograma a ser

adotado. Mas deverá simplificar seu desenho. A média de servidores por chefias deverá ser aumentada, deixando as equipes mais fortes, menos reféns de determinados técnicos ou pessoas que dominam com exclusividade o conhecimento necessário para a atuação. Os recursos disponibilizados com a redução de unidades, níveis e chefias, poderão ser transferidos e utilizados para otimizar e qualificar a atuação da Secretaria em projetos transversais. Por exemplo, chefias de nível 6 ou 5 poderão ser transformadas em gerentes de projetos ou poderão atuar como assessores técnicos de alto nível.

- e) É fundamental que o organograma da organização estudada, ao ser revisado, também considere e utilize uma visão por processo. Sua definição deverá ser fruto da análise dos objetivos gerais (finalidade básica), sobre visão futura de curto, médio e longo prazo. Não sobre as práticas que deram certo no passado. A partir da definição destes cenários futuros deverá ser estabelecida a divisão do trabalho. Definidas as atribuições deverão ser estabelecidos os responsáveis, bem como seu perfil técnico (conhecimento, habilidades e atitudes). Com base na definição da responsabilidade são montados os níveis de autoridade, bem como escalonado o poder de atuação de cada um destes. Definida a hierarquia para a execução da finalidade do órgão, dentro do sistema AC/PMPA, segue a representação gráfica do organograma. O desenho explicitará as decisões sobre profundidade e amplitude da estrutura, centralização de poder, distribuição do trabalho e entre outras questões. A definição do modelo também deverá ser precedida pela análise das vantagens e desvantagens na utilização de cada um dos tipos puros ou das possíveis mesclas.
- f) Outra sugestão importante que é levantada e comprovada no estudo é a necessidade da SMA, através da unidade de revisão de estruturas (CGMA), em parceria com as demais unidades, definir e controlar indicadores objetivos para gestão das alterações nas unidades do organograma. Deverão ser estabelecidos, por exemplo, número mínimo de servidores que justifica a existência de unidade, número máximo de

instâncias ou níveis hierárquicos na Secretaria, descolamento dos níveis de remuneração da quantidade de níveis nas cadeias de comanda. Além do número máximo de grandes áreas (divisões) e outros indicadores que deverão qualificar a gestão da arquitetura organizacional interna da Secretaria. Por outro lado deverão ser evitadas mudanças no organograma de unidades para acomodação de situações pessoais. Os indicadores poderão ser refinados e incluir aspectos da gestão de processos de trabalho, como quantidade de servidores por atividade, rotinas e processos de trabalho. Além de medir a quantidade de horas técnicas efetivamente gastas com as competências de cada unidade. Vinculação de requisitos de provimento, principalmente em vagas de cargos em comissão e funções gratificadas de chefia, com a formação acadêmica necessária para executar as rotinas ou atuar nos projetos.

- g) A simplificação, modernização e qualificação estrutural - no organograma – deverão gerar melhorias no processo de comunicação interna, e, indiretamente, na comunicação externa. Fundamentais para efetividade dos demais processos estratégicos da organização, como atividades de planejamento, controle gerencial e operação das rotinas e projetos. A comunicação na SMA deverá fluir melhor com os ajustes na tipologia de organograma, tornando-o mais “simples”, “fluído”, “achatado”, “rápido”, com mais pontos de “conectividade”, com “portas abertas para a atuação em projetos transversais” (escritório de projetos de pessoal), aproximando a direção dos níveis táticos e operacionais. É necessário partir do pressuposto de que os membros da organização, independente do tipo de vínculo, são confiáveis e podem responder à altura, principalmente se forem devidamente capacitados. A ampliação dos laços estruturais, aproximando as pessoas impactará na qualidade da operação e dos projetos. Este estreitamento de laços baseado na redefinição da distribuição do trabalho, na delegação adequada de poder, na redução nos níveis hierárquicos, na redução significativa de unidades, de chefias, fomentará o incremento de relações transversais, diagonais, de alto nível, não e também nas verticais.

As variáveis definidas no estudo deverão ser consideradas, pelos gestores e demais interessados para correta administração da “coisa pública”. Destacamos que é obrigação destes buscarem a sintonia fina e produtiva do organograma com a finalidade. O tipo a ser adotado deverá facilitar a divisão do trabalho e nivelamento saudável de poder e autonomia administrativa necessários para transformar as metas estratégicas da organização em produtos ou serviços públicos com qualidade. As disfunções estruturais identificadas: excesso de níveis hierárquicos, a grande quantidade de chefias e unidades de trabalho, as atividades e funções informais, o excesso ou falta de autonomia, deverão ser minimizados na medida do possível. Mas não podem, de maneira alguma, ser desconsideradas ou menosprezadas.

3.6 FORMA IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS

As melhorias recomendadas devem respeitar procedimento racional para evitar desperdício de recursos (tempo, \$) em ações planejadas, mas não viabilizadas na prática. Assim indicamos um caminho, a ser complementado e seguindo, com algumas etapas, melhorando as chances de sucesso e efetividade das sugestões levantadas.

A SMA, através das áreas e pessoas competentes deverá produzir um plano de trabalho, contento o planejamento detalhado de todas as demais etapas do processo, além dos componentes da metodologia adotada. No relatório, desta primeira etapa, que conterà o plano de trabalho, deverá relacionar os seguintes itens:

- Definição da estrutura de gestão do projeto de revisão do organograma da SMA, em dois níveis, estratégico (diretivo) e operacional;
- Balizamento estratégico da revisão do organograma, principalmente a partir do novo modelo de gestão em vigor na AC/PMPA e sobre a visão de curto, médio e longo prazo sobre o qual deveria ser a finalidade básica da SMA;
- Foco do projeto, objetivos gerais, específicos e complementares;
- Metas para redução de custos, para ampliação na qualidade dos serviços prestados e o impacto sobre os processos de trabalho;

- Abrangência e limites, deixando claro o âmbito das alterações a serem implementadas;
- Riscos que poderão ser encontrados na operação, a serem previstos e evitados;
- Plano de Comunicação interno das alterações a serem implementadas, ressaltando os resultados positivos esperados para os servidores, gestão e comunidade em geral, e mesmo para os demais órgãos da AC/PMPA;
- Articulação e integração com outros projetos da SMA, inclusive projetos na gestão de pessoas, de capacitação ou de gestão do conhecimento ou de informatização de rotinas e procedimentos;
- Condições de trabalho dos membros do projeto (carga horária, local, equipamentos, apoio externo, acesso a melhores práticas, etc.);
- Revisão do diagnóstico efetuado neste estudo de caso;
- Revisão do referencial teórico feito neste estudo;
- Descrição das disfunções verificadas no estudo, bem como sua classificação pelo impacto negativo que podem gerar na ação da SMA, se não forem eliminadas. Sendo que as de maior impacto deverão ser priorizadas.
- Estabelecimento do cronograma detalhado de todas as etapas de implantação;
- Listar todas as fases da implantação com seus respectivos produtos e responsáveis;
- Definir os prazos com clareza: data de início e de término das atividades;
- Total de horas técnicas semanais a serem prestadas pelos membros do projeto;
- Definição das formas de validação dos produtos do projeto;
- Realização de seminário para apresentação do plano de implantação, os resultados do trabalho e da revisão deste estudo de caso, para os gestores da SMA;
- Revisar e complementar o diagnóstico feito no organograma;
- Revisão descritiva dos apontamentos do estudo de caso, contendo a síntese da crítica do atual modelo de organograma: principais disfunções e seu impacto na operação;
- Priorização final da lista de disfunções identificadas, que deverão ser suprimidas, parcial ou integralmente, pelo novo modelo;

- Emissão da lista final com a recomendação de extinção, desmembramentos, anexação e criação de unidades de trabalho, a partir de visão sistêmica, visão de processos organizacionais e por eixos básicos de atuação da SMA;
- Descrição detalhada de alternativas de implantação, listando benefícios e riscos de cada alternativa;
- Descrição detalhada dos cuidados e das necessidades que SMA deverá ter quando da operação da implantação;
- Redação das alterações na legislação (minutas) estrutural da Secretaria;
- Acompanhamento e gestão da implantação do novo organograma.

3.7 RESULTADOS ESPERADOS

A implementação das sugestões visa otimizar a relação entre o custo do organograma e os benefícios decorrentes. Além disso, apresentam benefícios na comunicação interna, maior facilidade para operar as atividades de planejamento, maior aproximação das pessoas, maior satisfação na realização de atividades com maior valor agregado, entre outras.

Em síntese percebemos e listamos uma série de benefícios específicos para organização, a partir do estudo feito, se as sugestões forem implementadas:

- qualificar a relação entre unidades de assessoria e de linha;
- otimizar a relação entre atividades de operação permanente (rotinas) com temporárias, com projetos e grupos de trabalho;
- utilização de indicadores objetivos para definição da quantidade de unidades do organograma;
- definição de critérios objetivos para justificar a quantidade de níveis hierárquicos, criação, extinção, incorporação ou desmembramento de unidades;
- definição de unidades considerando o adequado nível de concentração ou desconcentração de poder;
- redefinição das assessorias, concentrando a operação destas numa única assessoria técnica com vários eixos de atuação prática: jurídico, planejamento, comunicação, eventos, projetos de reformas e outras;

- Definição de critérios quantitativos e qualitativos para lotação de cargos de provimento efetivo e cargos em comissão nas unidades da SMA, relacionando e adequando os requisitos dos cargos com as atribuições específicas dos setores;
- Revendo critérios de centralização e/ou desconcentração de serviços, visando reduzir custos com estruturas pouco aproveitadas e evitando sobreamentos;

4. CONCLUSÃO

Estudar o tema da arquitetura organizacional foi sem dúvida um desafio, no mínimo diferente e certamente complexo, tendo em vista que tratar-se de tema, para alguns, secundário e, para outros, muito específico, principalmente no contexto público. Mas, após finalização do estudo, da análise dos resultados obtidos verso os esperados, percebemos que nossa hipótese inicial não estava equivocada. Existe relação muito íntima entre a arquitetura organizacional, traduzida nos tipos de organograma adotados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, com o desempenho da organização definido em seu plano estratégico. As decisões sobre a o tipo de organograma a ser adotado, sobre a necessidade de alterações também auxiliam na determinação do sucesso ou do fracasso da organização.

4.1 CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral, estabelecido no início, de se fazer um estudo de caso a partir da revisão de conceitos teóricos relacionados com a gestão de organograma, buscando gerar proposta para a qualificação do organograma da Secretaria Municipal de Administração, da Prefeitura de Porto Alegre. Podendo estas, serem estendidas, na medida do possível para os demais órgãos da AC/PMPA, foi realizado. Conseguimos estabelecer uma relação entre o referencial teórico e as sugestões levantadas. Estas, se implementadas, em parte ou no todo, deixarão o organograma da SMA mais permeável à implantação e operação do novo modelo de gestão, em vigor na AC/PMPA. Este é baseado no cruzamento da operação rotineira por um conjunto de projetos estratégicos, fortemente calcados na necessidade de

estabelecimento de relações horizontais para sua efetiva conclusão, conforme metas e objetivos específicos. Assim acreditamos, a despeito da inexperiência do autor na pesquisa metodológica, que conseguimos redigir um estudo que deverá auxiliar na tomada de decisão sobre a otimização dos recursos existentes e os resultados operacionais, decorrentes do modelo de organograma a ser adotado, com os devidos ajustes e alterações apontados.

O estudo se propôs a identificar e classificar o tipo de organograma, em vigor na SMA, visando garantir sua correta definição, em vista de eventuais alterações. Esta meta foi alcançada visto que fica evidente que atual organograma é do tipo funcional. Segundo nossa conclusão, deverá se migrar para um modelo misto que combine matriz, função, linha e assessoria. Sendo que este deverá ser mais efetivo na necessidade de otimizar tanto a operação quanto as atividades de gestão estratégica de mudanças.

A pesquisa feita propiciou a identificação, a checagem e a qualificação de várias disfunções estruturais que existem no atual modelo de organograma. Estas devem ser, na medida do possível, eliminadas ou minimizadas, deixando o organograma mais simples, compacto e melhor preparado para operação num contexto de relações demanda/fornecimento em “tempo real”. Neste a agilidade do processamento das informações internas é pressuposto básico para o sucesso do plano estratégico. O tipo de organograma facilita ou dificulta a comunicação.

Outro objetivo específico descrever algumas alternativas de mudanças a serem adotadas no organograma. Apontamos várias mudanças. Sendo que destacamos a necessidade de redução de níveis nas cadeias de comando, do número de unidades de trabalho e, por conseguinte a diminuição do número de cargos e funções de chefia na SMA. Além destas, relacionamos várias outras modificações, que poderão ser adotadas, algumas por decreto, sendo de mais fácil concretização, quando comparadas a mudanças que poderão demandar a tramitação de lei específica na Câmara de Vereadores.

Por últimos, era nossa intenção inicial, levantar a discussão sobre o estabelecimento de indicadores para gestão objetiva do organograma da organização. Obviamente com a intenção de defini-los e aplica-los também na gestão dos demais órgãos do Executivo da PMPA. A pesquisa demonstrou que é viável e racional falar e buscar a definição deste tipo de medidores organizacionais.

Sendo que estes são reconhecidos e recomendados pelo próprio público interno, que fez a avaliação do atual organograma.

4.2 RELAÇÃO DO TRABALHO COM O CURSO REALIZADO

O Curso de Especialização em Gestão Pública foi importante porque propiciou um acúmulo considerável de informações e conhecimentos técnicos atualizados a serem aplicados à gestão pública municipal. O autor deste trabalho, apesar de atuar a mais de 10 anos na PMPA, nunca havia participado o tido acesso a curso focado na administração pública, com tamanha qualidade e grau de aplicabilidade às práticas diárias, no contexto do serviço público.

A disciplina de Metodologia de Pesquisa foi particularmente importante para nortear a realização e finalização deste trabalho. Sem as indicações da titular desta disciplina, e o acompanhamento do professor orientador, certamente não teríamos concluído este desafio.

Também destacamos as disciplinas de Planejamento Governamental, Gestão de Projetos, Empreendimentos Governamentais, Administração Pública, Marketing Público, Comunicação e Gerenciamento de Crises, Comportamento Organizacional e Institutos Jurídicos da Gestão Pública. Este conjunto de disciplinas, citado, representou uma rica experiência de aquisição de conhecimentos específicos, em grande parte facilitada por professores competentes, mas acima de tudo dedicados e coerentes.

4.3 LIMITAÇÕES ENFRENTADAS NA ELABORAÇÃO

Durante a realização do trabalho nos deparamos com algumas limitações, de diferentes ordens, conforme síntese abaixo.

A falta de tempo foi determinante para impossibilidade de realizar estudo mais qualificado em termos de conteúdo. Além de melhor revisado e acabado nas questões da correção do texto na língua portuguesa e os formatos para

apresentação de trabalhos científicos. A falta de tempo provocada por contexto onde tivemos que conciliar a atividade profissional diária (de chefia de unidade, liderança de ação estratégica, assessoria técnica e outras operacionais). Sem desconsiderar os diversos intervalos de tempo de deslocamentos até a unidade de trabalho, os compromissos familiares, prejudicaram o estudo da teoria e do caso. Bem como a aplicação da metodologia disponibilizada pela instituição de ensino. Assim ressaltamos que restaria uma revisão mais apurada do texto, visando deixá-lo mais claro, objetivo e racional. Bem como das normas para redação de trabalho de conclusão. Visto que não havia feito, até o momento, nenhum trabalho com tal grau de adequação as normas formais, fundamentais para o estudo científico de situações ou temas. Neste sentido procuramos fazer o melhor possível, dentro das restrições de tempo, já apontadas. Mas certamente foi uma excelente experiência acadêmica que possibilitará, se for possível, o ingresso em programa de mestrado.

O problema da disponibilidade de tempo por decorrência causou alguns outros entraves, como descritos abaixo:

- não tivemos condições de aplicar o questionário a uma amostra mais significativa da população estudada;

- a inclusão de questões abertas no questionário tornou mais complexa a tabulação dos dados e a análise dos resultados, mesmo que enriquecendo o conteúdo. Mas ocasionou falta de tempo para a qualificação da análise dos resultados e o detalhamento mais criterioso das soluções recomendadas aos problemas verificados;

- falta de melhor domínio das técnicas de pesquisa, principalmente para montagem do questionário e forma de avaliação dos resultados. A disciplina de metodologia de pesquisa não teve carga horária suficiente para dar uma base mais sólida nestas questões;

- o domínio precário da língua inglesa impossibilitou acesso a bibliografia mais atualizada sobre o tema da pesquisa, bem como a uma série de conceitos que certamente teriam aprimorado o resultado final do estudo. Resta retomar os estudos da língua inglesa;

- pela nossa inexperiência em pesquisa e estudo de caso elaboramos um questionário que se revelou muito extenso. Além disso, apresentava certo grau de sobreposição entre algumas questões. Mas estas serviram para checagem dos resultados verificados entre elas. O questionário muito extenso deixou a análise

mais longa e retirou tempo para uma conclusão mais elaborada ou para um detalhamento mais lógico e racional das sugestões levantadas.

Faltou um tempo adicional para editar os desenhos dos tipos de organogramas no Referencial Teórico. Fica para uma futura revisão.

4.4 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste primeiro estudo, pelo menos no âmbito da AC/PMPA, sobre a importância da arquitetura organizacional, definida através do desenho de seu organograma, para os resultados da operação de órgão público municipal, recomendamos que sejam feitos estudos complementares visando melhor definição das vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de organogramas, alguns identificados neste trabalho.

É apropriado e determinante que as administrações públicas se preocupem em estabelecer critérios para gerenciar o organograma e a adequação deste com a finalidade da organização governamental. Deverão ser encontradas formas de continuar a fomentar e patrocinar outros estudos de alto nível que venham a qualificar e modernizar, em outros aspectos, a arquitetura organizacional no setor público municipal. É importante criar as condições ideais para pesquisa, análise de resultados, acesso à experiências atualizadas, participação em eventos e seminários específicos que versem sobre a gestão da arquitetura organizacional no setor público. E porque não, patrocinando outros cursos, inclusive de mestrado ou até de doutorado para qualificar a organização do poder público, enquanto prestador de serviços de reconhecida qualidade e em sintonia com as determinações legais que pautam a sua existência. Serviço público de qualidade só é possível com agentes públicos qualificados e devidamente capacitados.

Face à limitação de tempo, vivenciada pelo autor, recomendamos que em próximas edições, deste tipo de capacitação em gestão pública, as aulas sejam ministradas pelo menos em parte em horário de trabalho. Visto que os benefícios destes estudos serão em primeiro lugar absorvidos pela própria organização, no caso a PMPA e suas respectivas Secretarias. Além disso, provocará que os alunos tenham mais tempo para as devidas leituras e trabalhos complementares

necessários. No Brasil já temos uma série de organizações do setor público que liberam seus técnicos para períodos apropriados de estudos, inclusive superiores a 6 meses, com dedicação exclusiva, desde que tenham aplicação e vinculação direta com as atividades desenvolvidas no órgãos. Este procedimento facilitaria sobremaneira a manutenção de quadro de pessoal com qualificação de alto nível e alta taxa de retorno efetivo para os interesses legítimos da organização que patrocina o estudo.

Também recomendamos que a disciplina de metodologia, para turmas de servidores a muito afastados das universidades, tenha sua carga horária ampliada em várias horas-aula. Esta disciplina deverá ser ministrada no início do curso. Facilitando e qualificando a realização dos diversos trabalhos solicitados pelos titulares das várias disciplinas que compõe o currículo específico do curso.

Outra questão, que poderá garantir mais tempo para a realização do trabalho de conclusão, cobrar a definição sobre o tema do trabalho de conclusão seja feita pelo aluno, logo no início das aulas teóricas. Sendo que os vários capítulos poderão ser redigidos com maior antecedência, portanto, e em tese, com maior qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução de: L`analyse de contenu.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgada em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais 1/1992 a 42/2003. Brasília: Senado Federal, 2004.

CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático pra alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos**: uma visão holística – perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAVE, Steven ten; HAVE, Wouter ten; STEVENS, Frans; VAN DER ELST, Martcel. **Modelos de gestão:** o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança empresarial. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993.

PORTO ALEGRE. **Decreto 15.639 de 23.08.2007:** aprova e detalha o regimento geral da Secretaria Municipal de Administração (SMA) da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA).

PORTO ALEGRE. **Decreto 9.391 de 17.02.1989 – redação atual:** estabelece a estrutura dos Órgãos da Administração Centralizada. Porto Alegre: SMA, 2008.

PORTO ALEGRE. **Lei 1.413 de 11.06.1955:** cria o Departamento de Administração (DA) na Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA). Porto Alegre: SMA, 2008.

PORTO ALEGRE. **Lei 1.516 de 02.12.1955:** altera a denominação do Departamento de Administração (DA) para Secretaria Municipal de Administração (SMA), na Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA). Porto Alegre: SMA, 2008.

PORTO ALEGRE. **Lei 6.309 de 28.12.1988:** estabelece o plano de carreira dos funcionários públicos da AC do Município. Porto Alegre: SMA, 1989.

PORTO ALEGRE. **Lei Orgânica do Município (LOM):** com as nº. 01/92 a 14/98. 4ª ed. Porto Alegre: Corag, 1999.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE ORGANOGRAMA DA SMA

Esta pesquisa será utilizada para levantamento de dados necessários para montagem de Trabalho de Conclusão (científico) do **Curso de Especialização em Gestão Pública**, promovido pela EGP/SMA, ministrado pelos professores do IBGEN (de Março/07 a Junho/08). Queremos identificar objetivamente a percepção de grupo de servidores da SMA sobre características do respectivo organograma em vigor neste Órgão municipal. Buscamos levantar aspectos gerais da arquitetura organizacional da pasta, que também podem estar presentes nos demais Órgãos. O estudo das respostas possibilitará proposição de sugestões de melhorias estruturais, a serem implantadas na medida do possível. Para que a meta seja alcançada é fundamental sua participação. Procure responder a pesquisa de forma individual, conscienciosa e independente. A fidedignidade de suas respostas é fundamental para a qualidade técnica do trabalho. Responda cada questão, conforme solicitado. Os dados obtidos receberão tratamento estatístico, de forma agregada, isto é, segundo grupos de indivíduos. Não haverá divulgação de dados individuais. Os resultados da pesquisa, bem como o trabalho de conclusão, só serão comunicados, caso seja necessário e no fórum adequado, com a autorização do GS/SMA. Não é necessário colocar seu nome no questionário. Desde já agradeço sua valiosa contribuição para a busca da qualificação das estruturas públicas municipais, melhorando a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

I – QUESTÕES PARA QUALIFICAÇÃO DA AMOSTRA:

01) Qual sua faixa etária?

- a. () De 18 a 25 anos; b. () De 26 a 35 anos; c. () De 36 a 45 anos;
d. () De 46 a 55 anos; e. () De 56 a 65 anos.

02) Qual seu vínculo funcional com SMA/PMPA?

- a. () Estatutário; b. () Cargo em Comissão (puro ou CPE nomeado em CC).

03) Qual o requisito básico do seu cargo de provimento ou cargo em comissão?

- a. () nível médio; b. () nível superior.

04) Nível de escolaridade que completou, até o momento?

- a. () ensino médio; b. () ensino superior; c. () pós-graduação;

05) Qual seu tempo de serviço na SMA/PMPA?

- a. () Menos de 05 anos; b. () De 05 a 10 anos; c. () De 10 a 15 anos;
d. () De 15 a 20 anos; e. () De 20 a 25 anos; f. () De 25 a 30 anos;
g. () Mais de 30 anos.

06) Se titular de posto de confiança (FG ou CC), qual o nível (de remuneração) desta?

- a. () nível 1; b. () nível 2; c. () nível 3; d. () nível 4;
e. () nível 5; f. () nível 6; g. () nível 7; h. () nível 8.

II – QUESTÕES ABERTAS

Responda de maneira sintética, com base na tua experiência e tempo de vivência na SMA.

01) Na sua opinião qual(is) a(s) finalidade(s) básica(s) do organograma formal da SMA (para que serve)?

02) O tipo de organograma em vigor na SMA dificulta a execução de suas atividades? Por quê?

03) Cite alguns aspectos relacionados com o organograma da SMA que podem ser melhorados?

04) Sua atuação profissional é pautada (na maior parte) pelas definições de linha de decisão, de controle e de comunicação estabelecidas no organograma da Secretaria? Por quê?

05) O organograma da SMA apresenta excesso de níveis hierárquicos em suas cadeias de comando? Onde?

06) Existem casos de centralização ou descentralização excessiva de trabalho no organograma da SMA? Quais? Onde?

07) Você conhece situações de falta ou excesso de autonomia para realização de ações ou atividades importantes das unidades da SMA, que podem prejudicar a qualidade e agilidade do trabalho? Quais?

III – QUESTÕES FECHADAS

Nº	QUESTÃO	SIM	NÃO
01	O organograma atual da SMA tem excesso de unidades de trabalho e de chefias?	()	()
02	Na SMA, cadeias de comando hierárquico com até 04 níveis intermediários, separando a operação da direção geral, é excessivo?	()	()
03	Setores da SMA com poucos servidores por chefia, com atribuições muito restritas ou com pouca capacidade de operação, deveriam ser fundidos?	()	()
04	Sua posição no organograma formal define as relações e os canais de comunicação que você utiliza no seu dia-a-dia de trabalho?	()	()
05	O organograma da SMA deveria contar unidade específica para planejamento, operação e controle de projetos estratégicos?	()	()
06	A atuação concomitante em rotinas operacionais das unidades, como chefe e em grupos de trabalho tende a diminuir qualidade do trabalho do servidor?	()	()
07	A redução da quantidade de unidades operacionais poderia gerar recursos para montagem de setor amplo para gestão de projetos estratégicos e/ou de indicadores?	()	()
08	As “estruturas em rede” e “matricial” podem representar um avanço estrutural na SMA?	()	()
09	A implantação do organograma “por processos” pode representar um avanço estrutural na SMA?	()	()
10	As tecnologias de informação, informática, microinformática, gestão do conhecimento, pode auxiliar na racionalização do organograma da SMA, liberando as pessoas para atividades mais estratégicas e de gestão?	()	()
11	É necessário introduzir indicadores para gestão efetiva do organograma na SMA?	()	()
12	O organograma deve estar a serviço da estratégia da organização?	()	()
13	Setores informais podem reduzir o grau de comprometimento, controle e efetividade dos recursos alocados no organograma?	()	()

14) A partir de seu conhecimento, qual dos tipos de organograma, abaixo, melhor representa o em vigor na SMA:

- a. () Funcional – relações verticais dentro das diversas cadeias de comando;
- b. () Matricial – relações horizontais formais e grupos de trabalhos;
- c. () Misto – equilibra áreas funcionais, de projeto e ações matriciais;
- d. () Holístico – funções e atividades autônomas, poucos formais, controle de resultados;
- e. () Por projeto - atividades temporárias, metas claras, existência de escritório de projetos;
- f. () Por Processo - unidades estabelecidas para operar em cadeias de fornecimento interno;
- g. () Outro tipo. Qual? _____

15) Numere por ordem de importância [de 1 (-) a 10 (+)] fatores que poderiam qualificar o organograma (e efetividade) da SMA:

- a. () Alinhamento do tipo de organograma como tipo de planejamento estratégico;
- b. () Alteração na dimensão e tipo básico do organograma;
- c. () Aumentar o grau de informatização em atividades operacionais dos processos;
- d. () Disponibilidade de canais formais para qualificar a relação como centro de Governo;
- e. () Existência de canais formais de comunicação interna (inter-setorial em 360º);
- f. () Identificação precisa das expectativas externas sobre o trabalho interno;
- g. () Investimento em capacitação técnica de alto nível para os servidores;
- h. () Melhoria da quantidade/qualidade de pessoal disponível nas unidades;
- i. () Mudanças na atual divisão interna do trabalho;
- j. () Revisão do atual modelo de concentração/desconcentração de decisões;

16) Numere por ordem de importância [de 1 (-) a 10 (+)] problemas que podem estar relacionados à correta gestão do organograma da SMA:

- a. () Baixo grau de informatização de procedimentos e atividades;
- b. () Dificuldade na comunicação entre o nível estratégico, tático e operacional;
- c. () Excesso unidades de trabalho, de chefias e de níveis hierárquicos;
- d. () Existência de unidades de trabalho informais (pouca responsabilização);
- e. () Falta de setor para planejar, operar e controlar os projetos estratégicos;
- f. () Grupos de trabalho internos dispersivos e pouco conclusivos;
- g. () Legislação organizacional defasadas e com fortes traços burocráticos;
- h. () Pouca ou nenhuma autonomia na tomada de decisões, no âmbito de suas competências;
- i. () Remuneração diferenciada por local e não pela complexidade/responsabilidade;
- j. () Unidades de trabalho com poucos servidores lotados;

Muito obrigado por participar da pesquisa e auxiliar na realização do meu TCC.

Aluno Ênio José Mariani – IBGEN & EGP/SMA

e-mail enio@sma.prefpoa.com.br

ANEXOS

Anexo 01

DECRETO Nº 9391 – Redação Atual

Consolida a Estrutura Geral da Administração Centralizada do Município, lota Cargos em Comissão e Funções Gratificadas criados pelas Leis nº. 6.309, de 28/12/88, Lei nº. 6.151, de 13/07/88 e dá outras providências.

O PREFEITO MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, no uso de suas atribuições legais, e de conformidade com o artigo 21 da Lei nº 6309, de 28/12/88:

DECRETA:

Art. 1º As Secretarias e demais Órgãos da Administração Centralizada do Município passam a funcionar com a estrutura constante deste Decreto.

Art. 2º São lotados nas Secretarias e demais Órgãos da Administração Centralizada do Município, os Cargos em Comissão e Funções Gratificadas, criados pelo artigo 16, constantes na letra "c" do Anexo I da Lei nº 6309, de 28/12/88 e os Cargos em Comissão e Funções Gratificadas específicos do Magistério, criados pelo artigo 9º e constantes no Anexo II da Lei nº 6151, de 13-07-88, conforme a estrutura estabelecida neste artigo, como segue:

I - GABINETE DO PREFEITO

...Prefeito Municipal

[...]

IV - SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

...Secretário Municipal

...GABINETE DO SECRETÁRIO

.....Coordenador-Geral Diretivo	1.1.1.8
.....Assessor Técnico - CC	2.1.2.7
.....Assessor Especialista - CC	2.1.2.6
.....Assistente – CC	2.1.2.5
.....Responsável por Atividades II - CC	1.1.2.4
.....Secretário de Conselho	2.1.1.4
.....Oficial-de-Gabinete – CC	2.1.2.4
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3

...ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO

.....Assessor Técnico	2.1.1.7
.....Assistente – CC	2.1.3.5

...ASSESSORIA JURÍDICA

.....Assessor Técnico - CC	2.1.2.7
.....Assessor Especialista - CC	2.1.3.6
.....Assistente – CC	2.1.3.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3

...ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

.....Assistente - CC	2.1.2.5
.....Assistente - CC	2.1.3.5

...ASSESSORIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E EVENTOS

.....Assistente - CC	2.1.3.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Encarregado	1.1.1.2

...ASSESSORIA PREDIAL

.....Assistente Técnico	2.1.1.6
.....Assistente – CC	2.1.2.5
.....Encarregado	1.1.1.2

...OUVIDORIA DOS SERVIDORES MUNICIPAIS

.....Gestor B - CC	1.1.2.7
--------------------	---------

.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
.....Núcleo de Apoio Administrativo	
.....Chefe de Núcleo	1.1.1.3
...COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS	
.....Gestor B	1.1.1.7
.....Assistente – CC	2.1.2.5
.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
.....Encarregado	1.1.1.2
.....Gerência de Administração de Redes	
.....Gerente A	1.1.1.3
.....Gerência de Materiais	
.....Gerente I	1.1.1.5
.....Gerência de Administração do Edifício	
.....Gerente I	1.1.1.5
.....Responsável por Atividades (2)	1.1.1.3
.....Encarregado (4)	1.1.1.2
.....Gerência de Expediente e Pessoal	
.....Gerente I	1.1.1.5
.....Responsável por Atividades	1.1.1.3
.....Encarregado	1.1.1.2
.....Responsável por Serviço (2)	1.1.1.1
.....Gerência de Orçamento e Patrimônio	
.....Gerente I	1.1.1.5
.....Responsável por Atividades	1.1.1.3
.....Encarregado	1.1.1.2
.....Gerência do Diário Oficial	
.....Gerente II	1.1.1.6
.....Responsável por Atividades (2)	1.1.1.3
.....Encarregado (3)	1.1.1.2
...COORDENAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO	
.....Coordenador	1.1.1.7
.....Assistente Técnico	2.1.1.6
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Responsável por Serviço (2)	1.1.1.1
.....Protocolo Central	
.....Chefe do Protocolo Central	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico (3)	2.1.1.3
.....Responsável pela Compensação de Expedientes	1.1.1.1
.....Arquivo Municipal	
.....Chefe do Arquivo Municipal	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Chefe de Grupo	1.1.1.2
.....Centro de Microfilmagem	
.....Chefe de Centro	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Chefe de Grupo	1.1.1.2
...COORDENAÇÃO DE TRANSPORTES ADMINISTRATIVOS	
.....Coordenador - CC	1.1.2.7
.....Responsável por Serviço	1.1.1.1
.....Unidade de Veículos Próprios	
.....Chefe de Unidade	1.1.1.6
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Chefe de Grupo	1.1.1.2
.....Núcleo de Apoio Administrativo	
.....Chefe de Núcleo	1.1.1.3
.....Encarregado de Serviços Gerais	1.1.1.2
.....Equipe de Controle Operacional	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Chefe de Grupo	1.1.1.2
.....Equipe de Controle de Tráfego	

.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Responsável por Plantão (4)	1.1.1.3
.....Encarregado pela Recepção	1.1.1.2
.....Responsável pela Portaria	1.1.1.1
.....Responsável por Serviço (3)	1.1.1.1
.....Equipe de Manutenção	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Chefe de Grupo (5)	1.1.1.2
.....Responsável por Serviço	1.1.1.1
.....Almoxarifado	
.....Chefe do Almoxarifado	1.1.1.5
...COORDENAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR MUNICIPAL	
.....Gestor B	1.1.1.7
.....Gerência Técnica	
.....Gestor D	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Responsável por Serviço	1.1.1.1
.....Núcleo de Apoio Administrativo	
.....Chefe de Núcleo	1.1.1.3
...ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA	
.....Coordenador - CC	1.1.2.7
.....Responsável por Serviço	1.1.1.1
.....Assessoria Técnica de Desenvolvimento	
.....Assistente - CC	2.1.3.5
.....Assistente	2.1.1.5
.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
.....Equipe de Apoio Operacional	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
...SUPERVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	
.....Supervisor	1.1.1.8
.....Assistente Técnico	2.1.1.6
.....Assistente	2.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....AUDITORIA EM GESTÃO DE PESSOAL	
.....Gestor C	1.1.1.6
.....COORDENAÇÃO DE SELEÇÃO E INGRESSO	
.....Coordenador	1.1.1.7
.....Assistente - CC	2.1.3.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Núcleo de Apoio Administrativo	
.....Chefe de Núcleo	1.1.1.3
.....Equipe de Concursos	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Equipe de Ingresso	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Equipe de Estágio Curricular	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Equipe de Controle de Cargos e Movimentação de Pessoal	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL	
.....Gestor C	1.1.1.6
.....Responsável por Atividades	1.1.1.3
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Equipe de Acompanhamento Funcional	

.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Equipe de Estágio Probatório	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Núcleo de Apoio Administrativo	
.....Chefe de Núcleo	1.1.1.3
.....COORDENAÇÃO DE ESTUDOS E PROJETOS DE PESSOAL	
.....Coordenador - CC	1.1.2.7
.....Gerência de Estudos e Projetos de Pessoal	
.....Gerente II	1.1.1.6
.....Assistente (2)	2.1.1.5
.....Assistente - CC	2.1.2.5
.....Assistente - CC	2.1.3.5
.....Auxiliar Técnico	2.1.1.3
.....Equipe de Apoio Operacional	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....CENTRO DE DIREITOS E REGISTROS	
.....Gestor B	1.1.1.7
.....Assistente	2.1.1.5
.....Auxiliar Técnico (2)	2.1.1.3
.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
.....Encarregado (4)	1.1.1.2
.....Responsável por Serviço	1.1.1.1
.....Área de Manutenção do Sistema	
.....Gestor D - CC	1.1.3.5
.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
.....Unidade de Registro e Preparo de Pagamentos I	
.....Chefe de Unidade	1.1.1.6
.....Responsável por Serviço (2)	1.1.1.1
.....Setor I	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
.....Setor II	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
.....Setor III	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
.....Unidade de Registro e Preparo de Pagamentos II	
.....Chefe de Unidade	1.1.1.6
.....Responsável por Serviço (2)	1.1.1.1
.....Setor IV	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
.....Setor V	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
.....Setor VI	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
.....Setor VII	
.....Chefe de Setor	1.1.1.3
...COORDENADORIA-GERAL DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	
.....Gestor A	1.1.1.8
.....Gerência de Estudos e Projetos Organizacionais	
.....Gerente II	1.1.1.6
.....Assistente de Organização II (2)	2.1.1.5
.....Assistente - CC	2.1.2.5
.....Assistente - CC	2.1.3.5
.....Equipe de Apoio Operacional	
.....Chefe de Equipe	1.1.1.5
.....Responsável por Atividades I	1.1.1.3
[...]	

Art. 3º A compatibilização da estrutura baixada por este Decreto com a vigente far-se-á no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 4º Os titulares de Repartição da Administração Centralizada, assessorados pelo órgão de Modernização Administrativa da Secretaria Municipal de Administração promoverão no prazo de 90 (noventa) dias, a contar desta data, a elaboração ou compatibilização dos Regimentos Gerais das respectivas Repartições, os quais deverão ser aprovados por Decreto, e dispor sobre:

I - atribuições gerais das diferentes unidades administrativas;

II - atribuições específicas e comuns dos servidores investidos nas funções de chefia e assessoramento;

III - outras disposições julgadas necessárias.

Art. 5º As despesas decorrentes da aplicação deste Decreto correrão por conta das dotações próprias do orçamento vigente.

Art. 6º Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº 8709 de 16 de janeiro de 1986.

Art. 7º Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação retroagindo seus efeitos a 01 de janeiro de 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 17 de Fevereiro de 1989.

Olívio Dutra,
Prefeito.

Jorge Santos Buchabqui,
Secretário Municipal de Administração.

Registre-se e publique-se.

Jorge Santos Buchabqui,
Secretário do Governo Municipal, respondendo.

Anexo 02

REGIMENTO GERAL DA SMA
DECRETO Nº. 15.639, de 23 de agosto de 2007.

Aprova e detalha o Regimento Geral da Secretaria Municipal de Administração - SMA, no âmbito da Administração Centralizada - AC, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre - PMPA.

O PREFEITO MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, no uso de suas atribuições legais,

DECRETA:

Art. 1º Fica aprovado o Regimento Geral da SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO (SMA), conforme dispõe o artigo 4º do Decreto nº. 9.391, de 17 de fevereiro de 1989, que passa a ter suas competências regulamentadas e detalhadas de acordo com o presente decreto.

Art. 2º A **Secretaria Municipal de Administração (SMA)**, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), é órgão central dos sistemas de recursos humanos, desenvolvimento, documentação, transporte, modernização administrativa, qualidade de vida no trabalho e serviços, tem por finalidade:

I – desenvolver políticas relativas à gestão de recursos humanos no âmbito dos Órgãos da Administração Centralizada (AC) e orientar as Autarquias Municipais e Fundação quanto a procedimentos, normas, diretrizes e outras disposições legais pertinentes;

II – propiciar programas de desenvolvimento e educação continuados, promovendo o aperfeiçoamento funcional alinhado às diretrizes institucionais;

III – promover a modernização administrativa e a qualificação organizacional, no âmbito da AC, através da racionalização administrativa, agilização de processos de trabalho, criação e revisão de estruturas organizacionais e afins;

IV – administrar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) no âmbito dos órgãos da AC, e promover a articulação e a integração, no que couber, com os demais órgãos da PMPA, também usuários desta ferramenta informatizada de gestão de pessoal;

V – promover projetos de bem-estar para o servidor no ambiente de trabalho, visando a melhorar o clima organizacional;

VI – efetuar a gestão do sistema de documentação da AC, orientando as Autarquias e Fundação Municipal;

VII – gerenciar as políticas sobre o sistema de transporte administrativo próprio;

VIII – gerenciar toda a divulgação oficial do Município de Porto Alegre, através da publicação do Diário Oficial (DOPA).

IX – efetuar a conservação dos prédios sob sua responsabilidade e uso;

X – executar outras atividades e ações por delegação do Prefeito.

Art. 3º A **Secretaria Municipal de Administração (SMA)**, criada pela Lei nº. 1.413, de 11 de junho de 1955, originalmente denominada Departamento de Administração (DA), teve a atual denominação definida pela Lei nº. 1.516, de 2 de dezembro de 1955, e apresenta estrutura organizacional em conformidade com a redação atual do inciso IV, do art. 2º, do Decreto nº. 9.391, de 17 de fevereiro de 1989 e alterações posteriores.

Art. 4º Ao **Gabinete do Secretário (GS)** Unidade de Trabalho (UT), subordinada à SMA, compete:

I – assessorar tecnicamente ao Secretário Municipal de Administração nos assuntos que lhe forem submetidos;

II – auxiliar o Secretário no exercício de suas atribuições;

III – emitir pareceres técnicos por determinação do Secretário;

IV – examinar os expedientes submetidos à consideração do Secretário, solicitando as diligências necessárias a sua perfeita instrução;

V – propor a elaboração de projetos e programas de trabalho, em conjunto com as demais unidades da SMA, bem como examinar os que lhe sejam encaminhados;

VI – manter articulação permanente com as demais Secretarias para a integração do planejamento interno com o geral, da PMPA, exercitando visão organizacional sistêmica e transversal;

VII – promover políticas que aproximem a Administração Municipal e os servidores;

VIII – representar, quando solicitada, o Executivo Municipal junto às entidades do funcionalismo público municipal;

IX – desenvolver canais permanentes de discussão entre todo o Executivo Municipal, SMA e o funcionalismo;

X – indicar representação oficial da SMA nos Conselhos Municipais;

XI – exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 5º À **Assessoria de Planejamento e Programação (ASSEPLA)** UT de assessoramento, subordinada à SMA, responsável pelo planejamento geral e setorial, coordenação das atividades, programas e projetos da Secretaria, compete:

- I - coordenar a elaboração do plano anual de necessidades para aquisição de serviços e produtos necessários ao funcionamento da Secretaria;
 - II – propor projetos e programas compatibilizando os que lhe forem encaminhados pelas diversas unidades da Secretaria;
 - III - acompanhar a execução dos diversos programas e projetos, a partir das informações fornecidas pelas áreas, com vistas ao cumprimento da programação estabelecida ou a eventuais reformulações;
 - IV – elaborar em conjunto com demais áreas a proposta orçamentária da SMA, acompanhar sua execução em consonância com as diretrizes gerais do Gabinete de Programação Orçamentária (GPO), Gabinete de Prefeito (GP), e com programas de trabalho da Secretaria, bem como o plano plurianual de investimentos;
 - V – promover, junto ao GPO, a articulação e integração do planejamento da Secretaria com o plano geral da Prefeitura;
 - VI - efetuar estudos, realizar pesquisas, reunir dados e colher informações, visando à proposição e ao estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas da Secretaria;
 - VII - estabelecer normas e procedimentos para a elaboração dos relatórios das atividades da Secretaria em consonância com as diretrizes do GPO;
 - VIII - apreciar os relatórios das diversas unidades da Secretaria com vistas à elaboração dos relatórios da Secretaria;
 - IX - elaborar estatísticas, bem como promover o aperfeiçoamento dos processos de coleta e análise de dados;
 - X - examinar expedientes especiais que devam ser submetidos à consideração do Secretário, solicitando as diligências necessárias;
 - XI – acompanhar e gerenciar a inclusão e aprovação dos pedidos de liberação de verba para atender projetos, programas e serviços em execução;
 - XII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.
- Parágrafo único – Compete, ainda, à ASSEPLA exercer as funções de assessoria técnica interna, participando ativamente na elaboração dos planos e projetos de trabalho das unidades da SMA.

Art. 6º À Assessoria Jurídica (ASSEJUR) UT de assessoramento, subordinada à SMA, responsável pela gestão das atividades relativas à área jurídica do Gabinete do Secretário da SMA, compete:

- I – assessorar diretamente o Secretário da SMA, bem como assessorar aos demais órgãos da PMPA em matéria de competência da Secretaria;
- II – emitir informações, pareceres e pronunciamentos jurídicos no âmbito de sua competência;
- III – acompanhar juridicamente os convênios e contratos firmados pela Secretaria;
- IV – acompanhar a elaboração de projetos de licitação, cujos contratos serão gerenciados por esta Secretaria;
- V – acompanhar os processos administrativos nos procedimentos de sindicância realizados pela Comissão Permanente de Sindicância da SMA;
- VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 7º À Assessoria de Comunicação Social (ASSECOM) UT de assessoramento, subordinada à SMA, responsável pela gestão das atividades relativas à divulgação e comunicação social da SMA, compete:

- I - planejar e executar o plano de divulgação da SMA, de acordo com as suas necessidades e com diretrizes gerais do órgão central de comunicação social do PMPA;
- II – manter organizado e atualizado o fichário de notícias e o arquivo de publicações referente à Secretaria;
- III - divulgar as ações prioritárias da Secretaria;
- IV - promover a produção e elaboração de audiovisuais relacionados com a operação da SMA;
- V - redigir notas e informações para a imprensa em geral, integrados com a comunicação social do Município;
- VI - planejar e organizar campanhas destinadas à divulgação dos programas e projetos da Secretaria, especialmente, aqueles de maior interesse dos servidores;
- VII – preparar e secretariar as entrevistas do Secretário com a imprensa;
- VIII – prestar assessoramento na divulgação das solenidades promovidas pela Secretaria;
- IX – prestar assessoramento às áreas da SMA na elaboração de material de divulgação;
- X – divulgar ações que integrem os representantes dos servidores públicos municipais e o Executivo Municipal;
- XI – desenvolver canais permanentes de comunicação entre a SMA, Executivo Municipal e os servidores públicos municipais;
- XII – editar e veicular o boletim “on line” da SMA;
- XIII – editar o jornal mural da SMA;
- XIV – editar e publicar os veículos de comunicação via Internet e intranet, tais como: site da SMA e portal do servidor;
- XV – gerenciar o envio das mensagens coletivas via intranet da PMPA;
- XVI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 8º À Assessoria de Relações Institucionais e Eventos (ASSERI) UT de assessoramento, subordinada à SMA, responsável pela gestão das relações públicas internas e externas da Secretaria, bem como pela organização dos eventos no âmbito da SMA, compete:

- I - fortalecer a interlocução junto aos servidores municipais e seus diversos segmentos;
- II - representar a Secretaria no Conselho Municipal de Assistência Social e outros quando solicitado;
- III - fortalecer as relações entre servidores e PMPA;
- IV - coordenar as atividades sociais da Secretaria, fortalecendo o bom relacionamento entre os servidores;

- V – planejar e executar a solenidade da Semana do Servidor Público Municipal;
- VI – planejar e executar a solenidade de entrega da premiação como reconhecimento pelo dever cumprido para servidores com 15, 20 e 25 anos de serviço;
- VII – organizar encontros, fóruns e seminários propostos pela SMA;
- VIII – supervisionar a realização de eventos;
- IX – manter organizado e atualizado o registro dos eventos;
- X – captar recursos para a realização de eventos;
- XI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 9º À Assessoria de Predial (ASSEP) UT de assessoramento, subordinada à SMA, responsável manutenção predial no âmbito da SMA, compete:

- I – gerenciar projetos de melhoria da infra-estrutura dos prédios da SMA;
- II – planejar e acompanhar a execução de projetos, serviços, manutenção, qualificação de espaços e instalações dos prédios da SMA;
- III – supervisionar, em parceria com a Coordenação de Administração e Serviços (CASE), os serviços de manutenção prestados pelas áreas competentes da Secretaria Municipal da Cultura (SMC) e/ou da Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV) nos prédios da SMA;
- IV – atualizar o “lay-out” e a sinalização das áreas da SMA, em parceria com a Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa (CGMA), em função da necessária padronização dos nomes das unidades de Trabalho;
- V – atualizar o “lay-out” e a sinalização da portaria da sede da SMA, bem como orientar os demais Órgãos que utilizam os mesmos prédios;
- VI – estabelecer normas de segurança e padrões de conservação e manutenção de instalações em geral, da sede e demais prédios da Secretaria;
- VII – fiscalizar o uso e conservação dos equipamentos de proteção, dispositivos de segurança, redes de instalações elétricas, hidráulicas, lógicas e de telefonia da sede e demais prédios da Secretaria, solicitando os reparos necessários;
- VIII – prestar apoio técnico e operacional à Comissão de Saúde e Segurança no Trabalho (CSST) da Secretaria;
- IX – capacitar as equipes para os serviços de prevenção de incêndios, combate ao fogo e primeiros socorros na SMA, em parceria com a Escola de Gestão Pública (EGP);
- X - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 10 À Ouvidoria dos Servidores Municipais (OSM) UT de direção, subordinada à SMA, responsável pela gestão da comunicação direta com os servidores públicos dos Órgãos da AC, Autarquias e Fundação, compete:

- I – receber, analisar, encaminhar e acompanhar as demandas dos servidores públicos municipais aos órgãos competentes;
- II – apurar a procedência e a veracidade das demandas apresentadas;
- III – monitorar demandas dos servidores municipais;
- IV – prestar esclarecimentos que sejam do interesse dos servidores;
- V - propor mudanças e melhorias para questões mais freqüentes;
- VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 11 Ao Núcleo de Apoio Administrativo (NAA) UT de direção, subordinada à OSM, compete:

- I – realizar atividades de recepção e atendimento ao público;
- II – dar suporte administrativo às atividades da área;
- III – encaminhar ao requerente a resposta da demanda;
- IV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 12 À Coordenação de Administração e Serviços (CASE) UT de direção, subordinada à SMA, compete:

- I - orientar, coordenar, operar e controlar as atividades relativas a expediente, pessoal, material, orçamento, patrimônio, documentação e serviços gerais, bem como ao serviço de divulgação oficial do Município e os de manutenção, conservação e segurança da sede e demais prédios ocupados pela SMA;
- II - controlar a tramitação na Secretaria dos expedientes oriundos da Câmara Municipal;
- III – dar apoio administrativo e operacional ao Gabinete do Secretário (GS);
- IV - encaminhar expedientes a outros órgãos da PMPA, para pronunciamentos que julgar necessário;
- V – fazer o gerenciamento de contratos de serviços;
- VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 13 À Gerência de Administração de Redes (GAR) UT de direção, subordinada à CASE, compete:

- I – atender problemas ocorridos na rede ou nos equipamentos de informática da SMA, encaminhando a PROCempa ou terceiros contratados as ocorrências que fugirem de sua competência;
- II – acompanhar os atendimentos de informática feitos na SMA por técnicos da PROCempa ou terceiros;
- III – gerenciar e atualizar as contas corporativas de correio eletrônico da Secretaria, bem como das listas de distribuição;
- IV – inventariar detalhadamente o rol de equipamentos de informática e softwares adquiridos e/ou utilizados pela SMA, mantendo-o atualizado;

- V – autorizar formalmente a saída de equipamentos de informática que se destinam a consertos ou eventos fora das dependências da sede da Secretaria;
- VI – gerir, em conjunto com a PROCempa, a infra-estrutura de rede que suporta os sistemas informatizados pela Secretaria;
- VII – participar do estabelecimento de diretrizes e de políticas de segurança, acesso e confiabilidade de dados;
- VIII – auxiliar na orientação aos usuários para manutenção dos equipamentos de informática com suas performances maximizadas, bem como a melhor utilização dos mesmos;
- IX – integrar a composição oficial do Comitê de Informática da SMA e operacionalizar suas definições, na medida do possível;
- X – indicar representante para participar do Comitê Municipal de Informática, quando este estiver em atividade;
- XI – exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 14 À Gerência de Materiais (GM) UT de direção, subordinada a CASE, compete:

- I - elaborar, com a colaboração das demais chefias, a previsão do material necessário ao desenvolvimento das atividades, programas e projetos das diversas unidades da Secretaria;
- II - requisitar o material, estocá-lo e distribuí-lo entre as diversas unidades da Secretaria;
- III - controlar o estoque e responsabilizar-se pela guarda e conservação do material disponível;
- IV - elaborar a requisição de material, observando a disponibilidade financeira e os dados referentes a fornecedores e especificações de materiais;
- V - elaborar o relatório mensal físico e financeiro do material em estoque;
- VI - elaborar o balanço anual do material consumido e estocado;
- VII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 15 À Gerência de Administração do Edifício (GAE) UT de direção, subordinada à CASE, compete:

- I – executar e gerenciar as atividades pertinentes à portaria, segurança, zeladoria, limpeza, manutenção e outras tarefas auxiliares no Edifício e, quando necessário, dos demais prédios ocupados pela Secretaria.
- II – na área de atividades de manutenção predial:
 - a) auxiliar na operação de projetos de melhoria da infra-estrutura predial da sede e demais prédios ocupados SMA;
 - b) executar projetos, serviços e atividades de manutenção, melhoria e qualificação dos espaços e instalações dos prédios ocupados pela SMA;
 - c) auxiliar na medida dos recursos existentes, vinculada tecnicamente à ASSEP/SMA, nas atividades de manutenção predial executadas pelas áreas competentes da SMC e SMOV nos prédios ocupados pela Secretaria.
- III – na área de atividades de segurança predial:
 - a) auxiliar no controle do uso adequado das instalações, equipamentos de proteção e dispositivos de segurança, redes de instalação elétrica, hidráulica, lógica e de telefonia da sede e demais prédios da Secretaria, comunicando à ASSEP eventuais ocorrências;
 - b) zelar pela segurança do edifício sede, abrindo e fechando suas dependências em articulação com as equipes da Guarda Municipal;
 - c) fiscalizar o desligamento de equipamentos elétricos, a gás e hidráulicos, fora do horário normal de trabalho.
- IV – na área de atividades de portaria e informações:
 - a) gerenciar, controlar e executar os serviços de portaria e informações, bem como se responsabilizar pela guarda das bandeiras oficiais de propriedade da Secretaria, utilizadas em frente ao edifício sede;
 - b) controlar o uso e a conservação dos elevadores;
 - c) fiscalizar os locais de entrada e saída de pessoas, orientando-as e encaminhando-as aos devidos destinos informados;
 - d) controlar a entrada e saída de móveis, equipamentos e materiais da sede da SMA;
 - e) controlar a entrega das chaves, das unidades localizadas na sede e responsabilizar-se pela sua guarda em articulação com a Guarda Municipal;
 - f) executar e controlar o serviço de comunicação telefônica que atende à sede da SMA;
- V – na área de atividades de serviços gerais e limpeza:
 - a) executar a limpeza nas dependências da sede, bem como das áreas que o circundam;
 - b) gerenciar a conservação e o uso das cozinhas da Secretaria, bem como fornecer alimentação aos servidores que exercem atividades auxiliares;
- VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 16 À Gerência de Expediente e Pessoal (GEPE) UT de direção, subordinada à CASE, compete:

- I – executar as atividades de pessoal, expediente, como agente setorial dos referidos sistemas;
- II - distribuir pelas diversas unidades da Secretaria os expedientes recebidos;
- III - controlar os processos e outros documentos, bem como informar sobre o andamento dos mesmos;
- IV – preparar e encaminhar a correspondência do Secretário, sempre que solicitado;
- V – manter atualizado o registro sintético do pessoal da Secretaria;
- VI – exercer o controle da movimentação interna do pessoal da Secretaria;
- VII – controlar a movimentação de estagiários da Secretaria;
- VIII - comunicar ocorrências funcionais da Secretaria;
- IX - promover a publicação de atos administrativos autorizados;

- X - organizar e atualizar o arquivo de materiais de consulta encaminhados a sua guarda;
- XI - receber, registrar e encaminhar às áreas competentes os expedientes oriundos da Câmara Municipal, bem como os de convocação do Poder Judiciário e outros;
- XII - organizar o arquivo da correspondência da Secretaria, com numeração codificada e ordenada por espécie;
- XIII - receber e controlar a distribuição dos contracheques e vale-transporte da SMA;
- XIV - gerenciar e encaminhar atos e portarias da Secretaria e do Prefeito para publicação no Diário Oficial;
- XV - instruir processos de pedido de redução de carga-horária para estudo;
- XVI - providenciar e controlar a extração de cópias solicitadas pelas unidades da Secretaria;
- XVII - manter o arquivo de atos e portarias do Prefeito, Secretário e Chefias de UTs da SMA, fornecendo, quando solicitadas, cópias dos mesmos;
- XVIII - promover os registros competentes nas carteiras de trabalho dos servidores regidos pela CLT;
- XIX - instruir processos de solicitação de canal de desconto;
- XX - confeccionar crachás para estagiários da SMA;
- XXI - plastificar carteiras funcionais para servidores da AC;
- XXII - controlar as linhas e aparelhos celulares utilizados na AC, fazendo intermediação com a operadora;
- XXIII - emitir laudos de exame médico pericial para servidores da SMA (LTS, LTPF, licença amamentação e licença gestante);
- XXIV - encaminhar servidores celetistas da SMA, ao INSS por motivo de doença ou acidente de trabalho;
- XXV - solicitar ao Banco do Brasil, através de formulário específico, o cadastramento do PASEP, dos servidores ingressantes da SMA;
- XXVI - receber e encaminhar boletins de estágio probatório dos servidores da SMA;
- XXVII - preparar despacho do Secretário da SMA, com base na análise da Empresa Pública de Transportes e Circulação (EPTC), referente a vale-transporte adicional para servidores da AC;
- XXVIII - redigir, a partir de minutas feitas pelo Centro de Direitos e Registros (CEDRE), ofícios do Gabinete do Secretário (GS) da SMA, em resposta a determinações judiciais, como: pensão alimentícia, cancelamento e reativação de desconto em folha de pagamento, averbação de tempo de serviço, citações e intimações;
- XXIX - lançar mensalmente no SIGRH, registros dos servidores estatutários e celetistas da SMA, com: horas-extras, faltas, férias, licenças nojo, gala e paternidade e pedidos de vale-transporte;
- XXX - lançar mensalmente no SIGRH horas realizadas pelos estagiários da SMA;
- XXXI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 17 À Gerência de Orçamento e Patrimônio (GOP) UT de direção, subordinada à CASE, compete:

I – na área de atividades de Orçamento:

- a) controlar as dotações orçamentárias da Secretaria, informar sua utilização e disponibilidade, bem como providenciar os pedidos de liberação de verba para atender projetos, programas e serviços em execução;
- b) comprometer e empenhar as despesas efetuadas de acordo com as dotações e rubricas orçamentárias;
- c) colaborar com dados e outros subsídios na formulação da proposta orçamentária das diversas unidades, bem como participar na elaboração da consolidação da proposta orçamentária da Secretaria;
- d) instruir processos relativos à prestação de serviços, a fim de atestarem a despesa para emissão da nota de empenho.

II – na área de atividade de Patrimônio:

- a) manter atualizado o registro patrimonial dos bens móveis da Secretaria, articulando-se com as diversas unidades de trabalho para informar à Unidade de Patrimônio Mobiliário, da SMF as alterações ocorridas;
- b) providenciar a manutenção e conservação dos equipamentos, máquinas, móveis pertencentes à Secretaria;

III – na área de atividade de Contratos:

- a) orientar, coordenar e supervisionar a contratação de serviços;
- b) efetuar pesquisa de mercado, registrar e manter cadastro de novos prestadores de serviços;
- c) manter registro do comportamento dos prestadores de serviços;
- d) manter controle efetivo dos contratos de locação de máquinas fotocopadoras, de assistência técnica dos elevadores e outros afetos da Secretaria, observando sua vigência, indicando a possibilidade de sua prorrogação ou a necessidade de abertura de novo certame;
- e) elaborar e encaminhar a SMF projeto-básico, objetivando a contratação de serviços através de licitação;
- f) enviar processos relativos ao pagamento da prestação de serviços de contratos gerenciados pela Secretaria, bem como instruí-los, a fim de atestarem a despesa dele decorrente;

IV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 18 À Gerência do Diário Oficial (GDO) UT de direção, subordinada à CASE, compete:

I – gerenciar e executar as atividades relativas à impressão do Diário Oficial de Porto Alegre (DOPA) e de outras publicações do Município;

II - articular-se com a Coordenação de Comunicação Social (GCS), da Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico (SMGAE), para promover a publicação do DOPA, na página eletrônica da PMPA;

III – na área de atividades de apoio administrativo à publicação do DOPA:

- a) receber e catalogar expedientes e atos administrativos destinados à publicação, bem como controlar a expedição dos mesmos;
- b) efetuar a conferência diária das matérias publicadas e registrar as datas das publicações da AC;
- c) responsabilizar-se pela devolução dos expedientes aos órgãos responsáveis após a publicação;

IV – na área de atividades de apoio técnico à publicação do DOPA:

- a) responsabilizar-se pelas publicações legais e oficiais veiculadas, bem como pela montagem e estrutura gráfica visual para a confecção de cada edição do jornal;
 - b) centralizar o recebimento de todas as publicações de licitações;
 - c) controlar o fluxo de matérias de processos administrativos e demais publicações oficiais para viabilizar as edições diárias;
 - d) efetuar a montagem e diagramação do executivo pessoal, no mínimo um dia antes da publicação de cada edição;
 - e) calcular o valor referente a matérias pagas para a cobrança através do DAM;
 - f) prestar informações sobre publicações de atos, leis, decretos, processos administrativos e portarias;
 - g) controlar e efetuar a distribuição das edições para todos os órgãos do Município;
 - h) gerenciar o complexo de vendas de espaços de publicações legais de assinaturas, vendas avulsas e renovações;
 - i) organizar e elaborar arquivos para pesquisas e consultas, com a finalidade de atender necessidades do público externo e da própria estrutura municipal;
 - j) efetuar encadernações mensais das edições, atualizando o arquivo de fotolitos, chapas e originais;
 - l) executar serviços de recuperação de livros com encadernação, bem como de recuperação de periódicos, revistas e outros;
 - m) manter atualizado o painel de divulgação em frente ao edifício sede, com a edição diária, conforme dispõe a Lei Orgânica do Município (LOM);
- V - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 19 À Coordenação da Documentação (CD) UT de direção, subordinada à SMA, compete:

- I – orientar, coordenar, controlar e acompanhar o Sistema de Gerenciamento de Processos Administrativos (GPA);
- II – executar as atividades de processamento, arquivo, microfilmagem e do fluxo da documentação no âmbito da AC;
- III - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 20 Ao Protocolo Central (PC) UT de direção subordinada à CD, compete:

- I - receber e protocolizar documentos, observados critérios pré-estabelecidos;
- II - classificar e cadastrar magneticamente a documentação protocolizada e encaminhar aos diversos órgãos da AC;
- III - receber e classificar os expedientes e as correspondências no âmbito da AC, para fins de protocolização;
- IV - responsabilizar-se pela compensação de expedientes;
- V - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 21 Ao Arquivo Municipal (AM) UT de direção subordinada à CD, compete:

- I - arquivar a documentação da AC, observados os critérios previamente estabelecidos;
- II - cadastrar os processos e atualizar as informações no Sistema GPA;
- III - prestar informações aos interessados sobre o andamento dos processos e despachos exarados;
- IV - atender solicitação de desarquivamento, anexação e desanexação de processos e solicitação de cópias dos mesmos;
- V – organizar e manter o arquivamento adequado dos microfilmes e microfichas;
- VI - recuperar as informações contidas nos microfilmes e microfichas;
- VII - proceder à entrega de documentos que instruíram processos, mediante recibo;
- VIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 22 Ao Centro de Microfilmagem (CM) UT de direção, subordinada à CD, compete:

- I - classificar e restaurar a documentação para microfilmagem, observados os critérios previamente estabelecidos;
- II - formação do microfilme, com identificação do fotograma;
- III - microfilmar e processar o microfilme formado;
- IV - controlar a qualidade dos microfilmes, efetuando a conferência e inspeção;
- V - manter o arquivo de segurança dos microfilmes dentro dos padrões recomendados;
- VI - realizar a conversão dos exercícios microfilmados, atualizando o GPA;
- VII - elaborar Termos de Eliminação da documentação microfilmada;
- VIII - atender solicitações de processos em preparação;
- IX - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 23 À Coordenação de Transportes Administrativos (CTA) UT de direção, subordinada à SMA, compete:

- I – propor diretrizes sobre transporte administrativo que utilizam de veículos próprios;
- II – coordenar e fiscalizar a frota própria da AC;
- III - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 24 À Unidade de Veículos Próprios (UVP) UT de direção, subordinada à CTA, compete:

- I – administrar a frota própria da AC;
- II - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 25 Ao Núcleo de Apoio Administrativo (NAA) UT de direção, subordinada à UVP, compete:

- I - controlar e distribuir os expedientes que tramitam na UVP, bem como instruir os que versem sobre assuntos de sua competência;
- II - elaborar as correspondências expedidas pela chefia da CTA;
- III - manter os registros funcionais dos servidores da UVP com vistas à comunicação de efetividade, férias, licença-prêmio e outras ocorrências;
- IV - manter intercâmbio com as áreas de recursos humanos da SMA;
- V - manter arquivo da documentação e legislação de interesse da Coordenação;
- VI - prestar informações sobre os processos administrativos que tramitam pela Coordenação;
- VII - providenciar e encaminhar a documentação relativa a acidente de trânsito;
- VIII - informar, mensalmente, o número de vales-extra a serem adquiridos para distribuição aos funcionários;
- IX - executar as atividades referentes à manutenção e conservação do prédio sede da CTA;
- X - notificar e identificar o motorista junto ao Departamento de Trânsito, quando da ocorrência de multas de trânsito;
- XI - manter registros da documentação obrigatória dos motoristas, controlar sua validade, bem como providenciar sua renovação nos prazos previstos em Lei;
- XII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 26 À Equipe de Controle Operacional (ECO) UT de direção subordinada à UVP, compete:

- I - programar, acompanhar e otimizar o consumo de combustível, óleo lubrificante e graxa da frota;
- II - levantar, mensalmente, os custos decorrentes do consumo de combustível, óleo lubrificante, graxa, material de reposição e serviços contratados, bem como os demais componentes do custo total por veículo;
- III - executar serviços de abastecimento, lavagem, lubrificação e outras tarefas inerentes à frota;
- IV - armazenar e controlar o consumo do combustível e óleo lubrificante, destinado ao atendimento dos veículos da Câmara Municipal de Porto Alegre, da EPTC, do Departamento Municipal de Habitação (DEMHAB) e da Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA), enviando às mesmas o respectivo relatório mensal;
- V - manter registros da documentação obrigatória dos veículos, controlar sua validade, bem como providenciar sua renovação nos prazos previstos em Lei;
- VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 27 À Equipe de Controle de Tráfego (ECT) UT de direção, subordinada à UVP, compete:

- I - programar, executar e controlar os serviços de transportes administrativos necessários ao atendimento dos órgãos da AC;
- II - planificar e manter a identificação de veículos, respectivos motoristas e usuários;
- III - receber e controlar os boletins diários de tráfego;
- IV - controlar o equipamento obrigatório dos veículos;
- V - escalonar os serviços, designando motoristas, pessoal da portaria e veículos em função das solicitações e serviços permanentes para os plantões noturnos, bem como plantões de sábados, domingos e feriados;
- VI - programar e controlar revisões preventivas e emitir autorização de serviços para conserto dos veículos da frota, informando aos usuários a ocorrência e a previsão de retorno ao tráfego;
- VIII - verificar "in loco" as ocorrências de trânsito que envolva veículos da frota própria, providenciar nos trâmites junto às autoridades competentes e envolvidas, bem como encaminhar à Coordenação cópias dos respectivos relatórios e demais documentações;
- IX - providenciar os serviços de limpeza, bem como a conservação e manutenção de equipamentos e instalações da Equipe;
- X - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 28 À Equipe de Manutenção (EM) UT de direção, subordinada à UVP, compete:

- I - programar, executar e controlar a manutenção dos veículos da frota;
- II - efetuar o levantamento do material necessário para conserto dos veículos;
- III - exercer a manutenção nas áreas de mecânica, chapeação, pintura, eletricidade, vulcanização e estofaria;
- IV - efetuar vistoria geral nos veículos a serem colocados em tráfego;
- V - solicitar ao Almoxarifado a contratação de serviços de terceiros quando as tarefas de manutenção não puderem ser executadas na EM;
- VI - arrolar o material em desuso ou sucata para promover a baixa respectiva;
- VII - elaborar orçamentos dos veículos oficiais envolvidos em acidentes de trânsito, a fim de fornecer subsídios para possível processo de sindicância e ressarcimento de danos;
- VIII - providenciar os serviços de limpeza, bem como a conservação e manutenção de equipamentos e instalações da Equipe;
- IX - elaborar parecer técnico, com orçamentos para possíveis consertos, em veículos leves da frota oficial, destinados ao processo de desfazimento, através de público leilão;
- X - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 29 Ao Almoxarifado (ALM) UT de direção, subordinada à UVP, compete:

- I - elaborar a previsão de material necessário à manutenção dos veículos, bem como requisitá-lo, manter estoque do mesmo e promover sua distribuição;
- II - controlar a entrada e saída de material, bem como se responsabilizar pela guarda e conservação do mesmo;
- III - providenciar na aquisição de material quando a compra for liberada pelo órgão competente ou efetuar a quando se tratar de despesa de pronto-pagamento;
- IV - fornecer os elementos necessários para o controle dos custos da frota;
- V - providenciar, por meio de licitação, atendimento das solicitações de serviços contratados;
- VI - verificar as despesas de serviços contratados para fins de pagamento;
- VII - encaminhar à Unidade de Compras (UC), da Área de Compras e Serviços (ACS) da Secretaria Municipal da Fazenda (SMF), os materiais inservíveis;
- VIII - elaborar o inventário anual dos itens sob sua responsabilidade;
- IX - providenciar os serviços de limpeza, bem como a conservação e manutenção de equipamentos e instalações do Almoxarifado;
- X - controlar a aplicação dos recursos orçamentários destinados à CTA;
- XI - manter controle físico do mobiliário e informar ao órgão competente as modificações ocorridas;
- XII - controlar, requisitar e distribuir o material de consumo para os diversos órgãos da Coordenação;
- XIII - coordenar, com a participação dos demais órgãos da Unidade, a elaboração da proposta orçamentária;
- XIV - requisitar combustível, óleo lubrificante e graxa, para abastecimento da frota e programar junto aos fornecedores, os prazos de entrega;
- XV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 30 À Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor Municipal (CQVSM), UT de direção, subordinada à SMA, compete:

- I - promover programas, projetos e ações para a melhoria da qualidade de vida do servidor público municipal, potencializando seu desempenho funcional e qualificando sua imagem profissional junto à comunidade de Porto Alegre;
- II - fomentar a produção de trabalhos científicos sobre o tema "*qualidade de vida do servidor público municipal*" para subsidiar, influenciar e gerar mudanças comportamentais no quadro de servidores;
- III - promover o fortalecimento das relações humanas no interior da PMPA, ampliando o número de iniciativas de voluntariado, pela ampliação do nível de solidariedade entre órgãos, contribuindo, no conjunto, para o desenvolvimento de políticas de inclusão para os servidores municipais;
- IV - operar diagnósticos periódicos junto aos quadros de servidores, através de censo ou outras ferramentas de pesquisa específicas, gerando base de informações organizada para subsidiar a melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- V - qualificar o bem-estar dos servidores no desempenho de suas funções laborais, no interior das estruturas municipais, de forma a reduzir os índices de presenteísmo, absenteísmo e de aposentadorias precoces;
- VI - estabelecer convênios e intercâmbios culturais, sociais e educativos, com instituições públicas e/ou privadas, nacionais e/ou internacionais, visando capacitação de facilitadores para atuação nos programas e projetos vinculados à CQVSM/SMA;
- VII - estabelecer e controlar a aplicação de diretrizes técnicas para o correto funcionamento dos Comitês de Qualidade de Vida (CQVs) na PMPA;
- VIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas, com afinidade técnica às competências gerais da CQVSM.

Art. 31 À Gerência Técnica (GT) UT de direção, subordinada à CQVSM, compete:

- I - planejar, organizar e gerenciar atividades, programas e ações especiais vinculadas à área de atuação da CQVSM;
- II - promover articuladamente, ações para o desenvolvimento dos servidores, nas demandas encaminhadas junto à CQVSM;
- III - participar ativa e tecnicamente das atividades promovidas pela CQVSM;
- V - mediar rotinas e articulações com os demais núcleos de atuação;
- VI - desenvolver metodologia adequada de acompanhamento, controle e avaliação das atividades da área de atuação;
- VII - gerenciar e/ou participar de atividades intersetoriais correlacionadas com a sua competência básica;
- VIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 32 Ao Núcleo de Apoio Administrativo (NAA) UT de direção, subordinada à CQVSM, compete:

- I - controlar e distribuir os expedientes que tramitam na CQVSM, bem como instruir os que versem sobre assuntos de sua competência;
- II - elaborar as correspondências expedidas pela Coordenação;
- III - manter atualizados os registros funcionais dos servidores da CQVSM com vistas à comunicação de efetividade, férias, licença-prêmio e outras ocorrências;
- IV - manter intercâmbio com os órgãos centrais do sistema de pessoal;
- V - manter atualizado arquivo da documentação e legislação de interesse da Coordenação;
- VI - prestar informações sobre os Processos Administrativos que tramitam pela Coordenação;
- VII - controlar, requisitar e distribuir material de consumo e de expediente;

VIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 33 À Escola de Gestão Pública (EGP) UT de direção, subordinada à SMA, compete:

I – implementar programas de formação e capacitação profissional e de educação continuada aos servidores da PMPA, em consonância com as políticas de recursos humanos estabelecidas pela Supervisão de Recursos Humanos da SMA;

II – firmar parcerias com outras entidades de ensino e capacitação profissional, visando ampliar a oferta de oportunidades para o desenvolvimento dos servidores da PMPA;

III – aplicar instrumentos de pesquisa junto aos diversos órgãos administrativos, para a elaboração do Levantamento das Necessidades de Formação e Capacitação dos servidores da PMPA;

IV – estabelecer a Programação Anual de Formação e Capacitação dos servidores da PMPA, a partir dos dados previamente levantados;

V – orientar aos diversos órgãos administrativos quanto a necessidades específicas de capacitação de seus servidores;

VI - capacitar servidores municipais, em cursos de Formação de Educadores, visando mantê-los aptos a atuarem como instrutores da EGP;

VII – promover constante integração e aperfeiçoamento dos integrantes da equipe de trabalho da EGP, estimulando a pesquisa e produção de trabalhos técnicos na área de Formação e Capacitação de servidores;

VIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 34 À Assessoria Técnica de Desenvolvimento (ATD), UT de assessoria subordinada à EGP, compete:

I - assessorar tecnicamente os programas, ações e atividade da Escola;

II - implementar o planejamento e as diretrizes da EGP;

III - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 35 À Equipe de Apoio Operacional (EAO), UT de direção subordinada à EGP, compete:

I – participar no planejamento e na execução das atividades da Escola;

II - gerenciar a infra-estrutura das atividades desenvolvidas;

III – gerenciar os espaços da Escola;

IV – dar suporte administrativo às atividades de formação e capacitação desenvolvidas pela EGP;

V - realizar atividades de recepção e atendimento ao público;

VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 36 À Supervisão de Recursos Humanos (SRH) UT de direção, subordinada à SMA, é a área de gestão de recursos humanos que promove a execução das políticas de Recursos Humanos abrangendo as seguintes competências:

I – definir, em conjunto com o Gabinete da Secretaria (GS), as ações da SMA relativas às políticas de gestão de pessoas no âmbito do Município;

II - promover e supervisionar atividades relativas à seleção, ao acompanhamento, e ao desenvolvimento e à auditoria de recursos humanos;

III - promover e supervisionar atividades relativas ao estudo e aplicação de normas e diretrizes gerais do Sistema de Recursos Humanos no âmbito da AC;

IV - orientar e supervisionar a aplicação da legislação da pessoal e sua auditoria;

V - acompanhar as informações gerenciais elaborados pelas diversas UTs da SRH, bem como àquelas elaboradas por exigência legal;

VI - autorizar o pagamento das comissões executivas e comissões examinadoras de concursos públicos no âmbito da AC;

VII – orientar e supervisionar as atividades relativas ao processo de progressão funcional da AC;

VIII – exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Parágrafo único: a SRH/SMA manterá intercâmbio com as áreas apoio administrativo e de recursos humanos da AC e AD, promovendo a integração e orientando-as, no que couber, quanto às normas, disposições legais e procedimentos padronizados de gestão de pessoas na PMPA.

Art. 37 À Auditoria em Gestão de Pessoal (AGP) UT de direção, subordinada à SRH, compete:

I – planejar, desenvolver, implantar, operar, atualizar e controlar o modelo de auditoria recursos humanos no âmbito das competências da SMA;

II – efetuar a análise sistemática dos processos e práticas de trabalho ligadas à pessoal, visando corrigir desvios e propor melhorias;

III – orientar e educar as áreas para que promovam aprimoramento dos controles internos;

IV – efetuar o acompanhamento das auditorias e relatórios do Tribunal de Contas e demais auditorias no âmbito da SMA;

V – efetuar o arquivo e guarda de documentos relacionados às auditorias externas e internas, no âmbito da SMA ou relacionadas à Gestão de Pessoal;

VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 38 À Coordenação de Seleção e Ingresso (CSI) UT de direção, subordinada à SRH, compete:

- I - orientar, coordenar, controlar e executar as atividades relativas à seleção, ingresso e movimentação de pessoal no âmbito da AC;
- II - prestar as informações necessárias ao efetivo funcionamento da chamada Banca de Remanejamento e Lotação de Pessoa (BRLP);
- III - autorizar, conjuntamente com a SRH, o pagamento das comissões executivas e examinadoras;
- IV - produzir as informações gerenciais necessárias ao trabalho interno, bem como àquelas por exigência legal;
- V - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 39 Ao Núcleo de Apoio Administrativo (NAA) UT de direção, subordinada à CSI, compete:

- I - realizar atividades de recepção e atendimento ao público;
- II - fazer a previsão orçamentária da CSI;
- III - centralizar as informações das diferentes equipes da Coordenação;
- IV - realizar serviços externos, especialmente junto à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT);
- V - providenciar, junto à CASE, serviço de limpeza, conservação e manutenção da área;
- VI - controlar o estoque de materiais utilizados;
- VII - dar suporte administrativo às atividades da CSI;
- VIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 40 À Equipe de Concursos (EC) UT de direção, subordinada à CSI, compete:

- I - organizar e coordenar concursos para provimento de cargos dos quadros efetivos;
- II - organizar e coordenar processos seletivos para provimento de cargos temporários;
- III - elaborar editais e extratos informativos necessários aos concursos e processos seletivos;
- IV - promover a publicação oficial de editais ou extratos informativos;
- V - providenciar a elaboração de material de divulgação de concursos públicos e de processos seletivos;
- VI - organizar e executar a inscrição de candidatos, verificando o cumprimento dos requisitos exigidos;
- VII - manter cadastro de servidores para participação nas comissões executivas;
- VIII - providenciar a indicação dos membros das comissões executivas, bem como o seu treinamento;
- IX - providenciar a elaboração e organização do material e demais elementos que se fizerem necessários a aplicação das provas;
- X - responsabilizar-se pela guarda de material referente às provas, zelando pela segurança e sigilo;
- XI - responsabilizar-se pela aplicação das provas e pela coordenação das atividades das comissões executivas;
- XII - providenciar a leitura das folhas ópticas de concurso realizado e a correção de provas;
- XIII - responder a processos de recursos apresentados por candidatos;
- XIV - elaborar relatórios conclusivos de concursos e processos seletivos;
- XV - providenciar o pagamento das comissões executivas e comissões examinadoras;
- XVI - emitir comprovante de comparecimento em concurso;
- XVII - expedir certificados de concursos e certificados de participação em comissão examinadora;
- XVIII - encaminhar à Equipe de Ingresso dados de candidatos aprovados;
- XIX - encaminhar expedientes para outros órgãos da PMPA, para pronunciamentos que julgar necessário;
- XX - propor alterações na legislação e rotinas de concursos;
- XXI - prestar apoio administrativo e operacional à Comissão Especial de Seleção e Acompanhamento do Ingresso de Portadores de Necessidades Especiais (CESA);
- XXII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 41 À Equipe de Ingresso (EI) UT de direção, subordinada à CSI, compete:

- I - convocar candidatos aprovados em concurso, observando a ordem de classificação;
- II - registrar no SIGRH as informações de cada ingressante, referentes a sua lotação;
- III - fazer o controle dos prazos legais de competência da área;
- IV - fazer o controle das datas de convocação, da expedição do respectivo aviso de recebimento;
- V - afixar o edital nos painéis existentes para este fim;
- VI - analisar os documentos apresentados pelos candidatos;
- VII - entrevistar o candidato para fins de nomeação;
- VIII - marcar as datas dos exames médico e psicológico e encaminhar o candidato para realizar os mesmos;
- IX - encaminhar ao exame psicotécnico;
- X - dar ciência ao candidato do termo de responsabilidade;
- XI - prestar informações ao candidato conforme o manual de orientações ao ingressante concursado;
- XII - elaborar o Ato de nomeação;
- XIII - dar posse;
- XIV - prorrogar o prazo para a posse;
- XV - realizar a busca de laudos de ingresso na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e registrar no sistema o resultado do exame de admissão;
- XVI - tornar sem efeito a nomeação quando o candidato for considerado inapto definitivo, quando perde o prazo para a posse, ou quando abandona os exames médicos;
- XVII - registrar no sistema a inclusão do servidor e seus dependentes;
- XVIII - registrar no sistema a data em que o candidato entrou em exercício;
- XIX - encaminhar expedientes para outros órgãos da PMPA, para pronunciamentos que julgar necessário;

- XX – alimentar o sistema de acompanhamento de ingressos (Sistema Informatizado de Auditoria de Pessoal – SIAPES) do Tribunal de Contas/RS e prestar as informações pertinentes;
- XXI – acompanhar a inspeção de saúde dos titulares de cargos em comissão ingressantes;
- XXII – prestar apoio administrativo e operacional à Comissão de Acompanhamento do Ingresso de Afro-brasileiros (CAIA);
- XXIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 42 À Equipe de Estágio Curricular (EEC), UT de direção subordinada à CSI, compete o gerenciamento de estágio:

- I – constituir e atualizar, para fins de seleção de candidatos a estágio, um cadastro geral, permanente e centralizado na SMA, no âmbito dos órgãos da AC e Fundação Municipal;
- II – divulgar a abertura de inscrições para cadastro de candidatos a estágio no início de cada semestre letivo, através de divulgação na imprensa, nos meios eletrônicos e nas instituições de ensino;
- III - firmar termo de acordo entre instituições de ensino e o Município;
- IV – emitir e assinar termo de compromisso de estágio pelo Município;
- V - acompanhar os gastos da rubrica estagiários junto aos órgãos da AC;
- VI - emitir certificados de estágio;
- VII – propor aperfeiçoamentos na sistemática de estágios;
- VIII – normatizar a política de acompanhamento e supervisão de estágios;
- IX – comunicar à Instituição de Ensino a cessação do estágio;
- X – encaminhar candidatos para as entrevistas para todas as Secretarias e à FASC;
- XI – fazer a coordenação dos estágios da SMA;
- XII – fazer lançamento de efetividade dos estagiários da SMA;
- XIII – analisar a solicitação de estágio;
- XIV – realizar procedimentos de controle de prorrogação, conclusão e cessação dos Termos de Compromisso de Estágio;
- XV – realizar procedimentos para alteração e criação de vagas de estágio;
- XVI - encaminhar expedientes para outros órgãos da PMPA, para pronunciamentos que julgar necessário;
- XVII – realizar a supervisão dos estagiários no âmbito da CSI;
- XVIII – encaminhar relatório de estagiários ativos mensalmente para a seguradora contratada;
- XIX – confirmar despesa com seguros de estagiários da AC;
- XX – lançar vínculo e termo de compromisso para estagiários da AC;
- XXI – abrir atributo de pagamento para estagiários da AC;
- XXII – realizar encaminhamento para publicação no DOPA e lançamentos de conclusão e cessação de Termos de Compromisso de Estágio;
- XXIII – encaminhar às Instituições de Ensino relatório para informação de frequência dos estagiários;
- XXIV – compilação de dados de movimentação de estagiários com valores gastos para atender as demandas da Ordem de Serviço;
- XXV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 43 À Equipe de Controle de Cargos e Movimentação de Pessoal (ECCMP), UT de direção subordinada à CSI, compete:

- I – elaborar despachos de relotação e remoção de pessoal no âmbito da AC;
- II – gerenciar os prestadores de serviços à comunidade, encaminhados pela Justiça Federal;
- III – fazer o controle diário de cargos da AC na PMPA e a movimentação de pessoal da AC de acordo com informações procedentes do DOPA;
- IV – emitir relatórios mensais, anuais e extraordinários referentes à movimentação e quantificação de cargos da AC;
- V – emissão de relatório resumido de dados totais de cargos da AC, AD e CMPA;
- VI – compilação de dados quantitativos de pessoal e estagiários atendendo a ordem de serviço;
- VII – analisar as solicitações de nomeação, e readaptação, quanto aos cargos vagos e efetuar o comprometimento das referidas vagas no âmbito da AC;
- VIII – controlar a necessidade de servidores face aos pedidos provenientes das dos órgãos da AC;
- IX – manter atualizado o Banco de Dados do Controle de Cargos da AC;
- X – encaminhar servidores da AC aos órgãos de destino, nos casos de relotação, remoção e reintegração;
- XI – elaborar as portarias, referente a cedência e designação para ter exercício dos servidores da AC e encaminhar para assinatura do titular da pasta;
- XII – abrir, controlar e guardar os processos monitorando as prorrogações, interrupções ou cessações de cedências e designações para ter exercícios de pessoal da AC;
- XIII – confeccionar ofícios de competência do GP e do GS/SMA, para órgãos externos à PMPA quando o assunto referir-se a servidores cedidos ou adidos da AC;
- XIV – acompanhar, no âmbito da PMPA via DOPA a publicação de portarias referentes a cedências e designação para ter exercício;
- XV - gerenciar os protocolos de intenções, termos de convênio e similares que tratem de cedência com órgãos externos ao Executivo Municipal;
- XVI – contatar com órgãos de recursos humanos de outras esferas governamentais quanto a assuntos referentes a servidores cedidos ou adidos da AC;

XVII - receber e enviar os ofícios de efetividades a órgãos estranhos ao Executivo Municipal referentes a servidores cedidos ou adidos da AC;
 XVIII – receber e enviar informações sobre licenças e afastamentos dos servidores cedidos e adidos da AC;
 XIX – atualizar o banco de dados de cedidos e adidos com as informações necessárias;
 XX – solicitar ao Protocolo Central a abertura de processos de cobrança de valores a serem ressarcidos referente a servidores cedidos a órgãos estranhos a AC, bem como instruí-los;
 XXI - solicitar ao Protocolo Central a abertura de processos de pagamento de valores a serem ressarcidos referente a servidores adidos de órgãos estranhos a AC, bem como instruí-los;
 XXII - receber e entregar os contracheques do pessoal cedido;
 XXIII - encaminhar servidores da AC cedidos para órgãos estranhos ao Executivo Municipal para exames médicos periciais;
 XXIV – lançar férias de servidores da AC cedidos para órgãos estranhos ao Executivo Municipal;
 XXV – gerenciar as cedências de servidores da AC e AD;
 XXVI – prestar, no âmbito de sua competência as informações necessárias ao efetivo funcionamento da BRLP;
 XXVII - encaminhar expedientes para outros órgãos da PMPA, para pronunciamentos que julgar necessário;
 XXVIII – atuar nas atividades específicas de gestão do Banco de Interesses (BI), como segue:
 a) fazer a inscrição de servidores da PMPA no banco de interesses da Equipe de Controle de Cargos e Movimentação de Pessoal (ECCMP);
 b) prestar informações sobre posição relativa à inscrição no banco de interesses da ECCMP;
 c) providenciar e manter banco de dados com os registros do banco de interesses da ECCMP;
 d) encaminhar servidores inscritos no banco de interesses da ECCMP, para entrevistas;
 e) emitir relatórios aos diversos órgãos da PMPA, sobre servidores inscritos no banco de interesses da ECCMP.
 XXIX – exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 44 À Gerência de Acompanhamento Funcional (GEAF) UT de direção, subordinada à SRH, é o órgão de orientação, gerenciamento, controle e desenvolvimento das atividades relativas ao acompanhamento funcional, acompanhamento gerencial, estágio probatório e readaptação de pessoal na PMPA, compete:

- I - gerenciar as áreas que a compõe;
- II - elaborar e analisar os indicadores de gestão interna;
- III - elaborar o planejamento e controlar os resultados;
- IV - produzir as informações gerenciais necessárias ao trabalho interno, bem como àquelas por exigência legal.

Art. 45 À Equipe de Acompanhamento Funcional (EAP) UT de direção, subordinada à GEAF, compete:

- I – promover o acompanhamento funcional dos servidores da PMPA;
- II - convocar servidores para comparecimento à entrevistas;
- III – contatar e construir o histórico dos servidores em acompanhamento funcional junto aos seus gestores, bem como sugerir encaminhamentos;
- IV – solicitar informações da vida funcional de servidores aos órgãos de controle;
- V – sugerir recolocação de servidores por motivos psico-sociais;
- VI – solicitar parecer médico ao órgão municipal responsável;
- VII – promover a readaptação dos servidores da PMPA;
- VIII – encaminhar junto ao órgão de saúde do trabalhador da PMPA pedido de avaliação médica;
- IX – elaborar parecer psico-social e sugerir alternativas de readaptação;
- X – encaminhar, quando recomendado, pedido de relotação à BRLP;
- XI – instalar e acompanhar o estágio experimental e dar parecer conclusivo;
- XII – encaminhar o processo de readaptação para parecer administrativo junto a área de pessoal da SMA;
- XIII – promover o acompanhamento gerencial das chefias da PMPA;
- XIV - realizar o exame psicológico dos ingressantes na PMPA;
- XV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 46 À Equipe de Estágio Probatório (EEP) UT de direção, subordinada à GEAF, compete:

- I - operacionalizar e monitorar a sistemática de estágio probatório;
- II - processar o controle e o encaminhamento dos servidores em acompanhamento funcional;
- III – instruir, elaborar pareceres e encaminhar os processos de confirmação e exoneração do servidor em estágio probatório;
- IV - assessorar os Órgãos da Administração Centralizada nas questões pertinentes ao estágio probatório;
- V – propor e executar a qualificação gerencial e funcional relativa ao estágio probatório;
- VI - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 47 Ao Núcleo de Apoio Administrativo (NAA) UT de direção, subordinada à GEAF, compete:

- I - controlar e distribuir os expedientes que tramitam na GEAF, bem como instruir os que versem sobre assuntos de sua competência;
- II - elaborar as correspondências expedidas pela GEAF;
- III - manter os registros funcionais dos servidores da GEAF com vistas à comunicação de efetividade, férias, licença-prêmio e outras ocorrências;
- IV - manter intercâmbio com os órgãos centrais do sistema de pessoal;
- V - manter arquivo da documentação e legislação de interesse da Gerência;

- VI - prestar informações sobre os processos administrativos que tramitam pela Gerência;
- VII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 48 A Coordenação de Estudos e Projetos de Pessoal (CESP) UT de direção, subordinada à SRH, é a área de orientação, coordenação, controle e acompanhamento das atividades relativas ao desenvolvimento de estudos e projetos de pessoal da AC, além de rescindir contratos de trabalho de servidores celetistas e extingui-los por motivo de falecimento e aposentadoria voluntária pelo INSS.

Parágrafo único: A CESP também presta, sempre que solicitada, assessoria técnica às Autarquias Municipais e Fundação em matéria de sua competência.

Art. 49 À Gerência de Estudos e Projetos de Pessoal (GESP) UT de direção, subordinada à CESP, compete:

- I – estudar, propor, modificar e elaborar legislação relativa ao Plano de Carreira da Administração Centralizada e ao Estatuto dos Funcionários Públicos Municipais, bem como revisar, atualizar e regulamentar seus dispositivos legais;
- II – prestar assessoramento e emitir pareceres jurídicos quanto à aplicação e interpretação da legislação de pessoal e de normas administrativas no âmbito da AC, Autarquias e Fundação, nos processos administrativos de sua competência, e realizar as respectivas repercussões financeiras, quando necessário, com exceção de questões relativas a pagamento e lançamento de registros de pessoal;
- III – analisar processos administrativos e informar as parcelas indenizatórias relativas às rescisões, extinções e suspensões de contrato de trabalho de servidores celetistas;
- IV – realizar pesquisas e estudos de cargos e salários, no âmbito interno e externo da PMPA;
- V – manter cadastro atualizado de criação e evolução dos cargos de provimento efetivo da AC;
- VI – realizar estudos de indicadores de desempenho dos cargos de provimento efetivo da AC;
- VII – elaborar relatórios gerenciais e estratégicos que se referem a pessoal, encaminhando-os periódica e concomitantemente à SRH e ao GS, ambos da SMA;
- VIII – manter atualizados os índices econômicos e legislações necessárias ao desenvolvimento de estudos na área de pessoal;
- IX – calcular a repercussão financeira de estudos e projetos da área de pessoal, a partir da análise das despesas com pessoal;
- X – acompanhar, atualizar e analisar a evolução das despesas com pessoal;
- XI – analisar propostas de legislação das Autarquias e Fundação relativas a pessoal;
- XII – analisar e emitir parecer sobre projetos de lei de pessoal com indicativo de sanção ou veto pelo Prefeito;
- XIII – analisar e propor os requisitos para provimento de funções gratificadas e cargos em comissão;
- XIV – exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 50 À Equipe de Apoio Operacional (EAO) UT de direção, subordinada à CESP, compete:

- I – prestar apoio administrativo e operacional ao corpo técnico da área;
- II – realizar atividades de recepção e atendimento ao público da área;
- III – controlar e distribuir os expedientes que tramitam na CESP, instruindo os que versem sobre assuntos de sua competência, bem como prestar informações sobre o trâmite dos mesmos;
- IV – controlar e acompanhar o saldo das dotações orçamentárias;
- V – controlar, requisitar e distribuir o material de consumo da Coordenação;
- VI – manter os registros funcionais dos servidores da CESP com vistas à comunicação de efetividade, férias, licença-prêmio e outras ocorrências à UT competente;
- VII – providenciar a protocolização de expedientes feitos por solicitação dos servidores da Coordenação;
- VIII – elaborar a correspondência da Coordenação;
- IX – organizar e manter o arquivo de toda documentação;
- X – emitir certidões relativas às atribuições dos cargos de provimento efetivo da AC;
- XI – exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 51 O Centro de Direitos e Registros (CEDRE) UT de direção, subordinada à SRH, compete:

- I – gerir as atividades relativas à administração do Sistema Integrado de Gestão Recursos Humanos (SIGRH), à operação e controle de lançamentos nos registros funcionais e na folha de pagamento, no âmbito da AC;
- II – operar atividades de apoio administrativo, como segue:
 - a) manter os registros funcionais dos servidores do CEDRE com vistas à comunicação de efetividade, férias, licença-prêmio e outras ocorrências;
 - b) controlar, requisitar e distribuir o material de consumo das diversas áreas do CEDRE;
 - c) providenciar, junto à CASE/SMA, serviço de limpeza, conservação e manutenção;
 - d) controlar e distribuir pelas diversas áreas CEDRE os expedientes recebidos, bem como instruir os que versem sobre assuntos de apoio administrativo;
 - e) providenciar a protocolização de expedientes por solicitação das áreas do CEDRE;
 - f) providenciar a solicitação de veículos para a prestação de serviços externos;
 - g) controlar a entrega dos contracheques aos órgãos da AC;
 - h) manter o controle físico do mobiliário e informar às modificações ocorridas;
 - i) elaborar as correspondências expedidas pelas áreas internas;
 - j) providenciar cópias de documentos para as áreas do CEDRE;
 - l) gerenciar e controlar as atividades de atendimento ao público nas dependências do CEDRE;

- III - elaborar as informações sobre assunto de pessoal, que envolvam direitos e deveres dos servidores ativos da AC ou que versem sobre assuntos relacionados com o CEDRE;
- IV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 52 À Área de Manutenção do Sistema (AMS) UT de direção, subordinada ao CEDRE, compete:

- I – assessorar aos órgãos da AC, Autarquias e Fundação, além dos próprios servidores lotados no CEDRE, quanto à utilização do SIGRH;
- II – administrar e manter o controle das tabelas e contas do SIGRH;
- III – receber e distribuir os relatórios relativos ao SIGRH;
- IV – analisar e encaminhar os relatórios à SMF das relações bancárias, disquetes, fechamento contábil, guias de INSS e FGTS;
- V – separar, conferir e distribuir os contracheques às Unidades de Registro e Preparo de Pagamentos I e II (URPPs), do próprio Centro;
- VI - controlar e fornecer senhas de acesso ao SIGRH, no âmbito da AC, Autarquias e Fundação;
- VII - atender as solicitações das URPPs e dos órgãos da AC, relativamente à emissão de relatórios eventuais e específicos;
- VIII - controlar as consignações;
- IX – administrar o SIGRH;
- X – executar relatórios eventuais e específicos a fim de atender solicitações internas dos diversos órgãos da AC, além de encaminhar à PROCEMPA aqueles que não possam ser executados pela AMS;
- XI – controlar as rotinas anuais, referentes à DIRF, RAIS e PASEP;
- XII – gerar mensalmente o arquivo da Guia de Recolhimento do FGTS e informações à Previdência Social (GFIP);
- XIII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 53 Às Unidades de Registro e Preparo de Pagamentos I e II (URPP I e II) UTs de direção, subordinadas ao CEDRE, compete:

- I – gerenciamento, orientação e controle das atividades de registros funcionais e de processamento do pagamento em folha;
- II - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 54 Os Setores I, II, III, IV, V, VI e VII todos UTs de direção, subordinados às URPPs, do CEDRE, compete:

- I – calcular e lançar os valores a serem pagos aos servidores municipais a título de vencimentos e outras vantagens por atividade, local ou temporal e conseqüente conferência em folha de pagamento;
- II – registrar e lançar em ficha funcional dos servidores municipais dados extraídos do Diário Oficial do Município;
- III – responder consultas processuais relativas à folha de pagamento e/ou registros funcionais, com pesquisas em microfichas e microfilmes;
- IV – receber, separar, organizar e enviar os contracheques, declaração de rendimentos e demonstrativo de PIS/PASEP às Secretarias;
- V – confeccionar atestados relativos aos índices de reajustes, valores percebidos, informações funcionais e outros dados, solicitados pelos servidores;
- VI – controlar as Funções Gratificadas e os Cargos em Comissão;
- VII – confeccionar Atos e Portarias;
- VIII – emitir Certidão de Tempo de Serviço;
- IX – atender ao público interno da Administração Centralizada;
- X - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 55 À Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa (CGMA) UT de direção, subordinada à SMA, é responsável pela gestão das atividades e ações de organização, racionalização, modernização administrativa e qualificação organizacional, no âmbito da AC.

Parágrafo único – A CGMA também presta assessoria às Autarquias e Fundação da PMPA, mediante solicitação superior e disponibilidade de recursos para operação.

Art. 56 À Gerência de Estudos e Projetos Organizacionais (GEPRO) UT de direção, subordinada à CGMA, compete:

- I – assessorar e emitir pareceres técnicos aos órgãos da AC e AD no que se refere à qualificação organizacional dos mesmos;
- II - conhecer, analisar e fomentar a utilização de novas tecnologias e metodologias administrativas visando qualificar e modernizar a gestão pública no âmbito da AC;
- III – qualificar os processos organizacionais, interfuncionais e transversais, as rotinas e as atividades relevantes da AC, propondo métodos para abordagem e mudanças, visando aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, produtos e informações municipais prestados;
- IV - prestar assessoramento técnico quanto à análise e a padronização de estruturas organizacionais da PMPA, com vistas ao aprimoramento permanente da arquitetura organizacional, geral e específica, dos órgãos da AC;
- V – assessorar na montagem, formalização, utilização e atualização dos Regimentos Gerais, que definem as atribuições básicas de todas as Unidades de Trabalho dos órgãos da AC;

- VI - emitir parecer técnico em questões de dimensionamento de pessoal tanto em projetos de reorganização estrutural, quanto em estudos específicos, por demanda superior e em sintonia com as políticas de recursos humanos da SRH;
- VII - prestar informações no que se refere a competências regimentais e estruturas organizacionais;
- VIII - analisar propostas de legislação das Autarquias e Fundação relativas à estruturação organizacional, quando demandados;
- IX - atuar na análise e padronização de formulários usados na AC, propondo normas, padronizações e critérios de utilização;
- X - gerenciar e operar as alterações nos módulos e cadastros do SIGRH para o correto controle de postos de confiança e unidades de trabalho, visando à correta remuneração e gestão dos respectivos titulares e também para a correta lotação dos demais servidores pelas áreas competentes;
- XI - participar e colaborar na gestão pública municipal através da qualificação da arquitetura organizacional e operacional dos órgãos da AC;
- XII - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 57 À Equipe de Apoio Operacional (EAO) UT de direção, subordinada à CGMA, compete:

I – na área de apoio operacional, expediente e pessoal:

- a) prestar apoio administrativo operacional ao corpo técnico da área quando na operação dos projetos e ações prioritárias;
- b) realizar atividades de secretaria, recepção e atendimento ao público da área;
- c) gerir a recepção e distribuição dos expedientes que tramitam na área, instruindo os que versem sobre assuntos de sua competência;
- d) controlar e acompanhar o saldo das dotações orçamentárias da área;
- e) controlar, requisitar e distribuir o material de consumo da área;
- f) manter os registros funcionais dos servidores da área, com vistas à comunicação de efetividade, férias, licença-prêmio e outras ocorrências às áreas competentes da SMA;
- g) solicitar a protocolização de expedientes por solicitação da área;
- h) atender e distribuir as ligações telefônicas recebidas na CGMA;
- i) efetuar serviços de digitação;
- j) solicitar, junto à área competente, serviços de limpeza, conservação e manutenção das dependências físicas da área;
- l) exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas

II – na área de fornecimento de formulários:

- a) analisar pedidos, desenvolver e padronizar formulários em papel e “on line”, para o uso dos órgãos da AC;
- b) atualizar formulários existentes em função de mudanças nas rotinas;
- c) gerenciar os pedidos de impressão de formulários;
- d) controlar a qualidade de impressão dos formulários;
- e) exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

III – na área do apoio à atividade técnica específica da Coordenadoria:

- a) organizar e manter o arquivo, físico e digital, de toda a documentação técnica, legislação e projetos executados pela Coordenadoria;
- b) executar funções de apoio operacional em projetos desenvolvidos e executados pela GEPRO;
- c) lançar os registros necessários para a manutenção e atualização dos cadastros de Postos de Confiança e Unidades de Trabalho no SIGRH, com a assessoria e acompanhamento da GEPRO;
- d) efetuar o lançamento de informações em bancos de dados de apoio à atividade técnica da Coordenadoria;
- e) elaborar e manter atualizados os organogramas dos órgãos da Administração Central;
- f) digitalizar, em sistema informatizado específico, fluxogramas e outros desenhos técnicos, elaborados pela GEPRO;

IV - exercer outras atividades pertinentes que lhe forem delegadas.

Art. 58 No âmbito de sua atuação e competência, às diferentes chefias, incumbe, especialmente:

- I – planejar, organizar, coordenar, e controlar as atividades do órgão que dirige;
- II – responsabilizar-se pelo desempenho eficiente e eficaz dos trabalhos que lhe são pertinentes;
- III – promover reuniões periódicas entre seus subordinados, a fim de traçar diretrizes, dirimir dúvidas, ouvir sugestões e discutir assuntos pertinentes de interesse do órgão;
- IV – promover, por todos os meios ao seu alcance, o aperfeiçoamento dos serviços sob sua direção;
- V - observar elogios e aplicação de medidas disciplinares no âmbito de sua competência.

Parágrafo único – É inerente ao exercício dos cargos e funções de chefia o desempenho das atividades de treinamento em serviço dos subordinados, do exercício pleno do espírito de equipe e de disciplina do pessoal, bem como da representação do órgão sob sua chefia.

Art. 59 As atribuições específicas dos postos de confiança, cargos em comissão e funções gratificadas, lotadas na estrutura organizacional desta Secretaria são regidas em conformidade ao que estabelece o Decreto 14.662, de 27 de setembro de 2004, alterações posteriores, ou por decreto posterior que venha a substituí-lo, total ou parcialmente.

Art. 60 Aos servidores, cujas atribuições não foram elencadas neste Regimento Interno, compete:

- I - a observação das prescrições legais regulamentares vigentes;
- II - executar com zelo e presteza as tarefas que lhe forem cometidas;
- III - cumprir as ordens, determinações e instruções emanadas de autoridade superior competente;
- IV – colaborar através da formulação de sugestões visando o aperfeiçoamento do trabalho no interesse da Administração;
- V – exercer outras atividades pertinentes que lhes forem delegadas.

Art. 61 As atividades da Secretaria Municipal de Administração, e especialmente, a execução de projetos programas e planos de trabalho, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º - A coordenação será exercida em todos os níveis de administração, mediante a atuação das chefias individuais e a realização sistemática de reuniões com as chefias diretamente subordinadas.

§ 2º - Ao nível de direção superior, a coordenação será assegurada através de reuniões periódicas, de modo que os assuntos submetidos ao Secretário compreendam sempre soluções integradas e transversais, em harmonia com a política geral da Secretaria.

Art. 62 O expediente da delegação (ou subdelegação) de competência será utilizada na SMA, sempre no interesse e visando assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, e convier situá-las próxima aos fatos, pessoas ou problemas ávidos de solução.

§ 1º - A delegação de competência será efetuada através de instrução interna, indicando com exatidão a parte delegante, a parte delegada e as atribuições objeto da delegação.

§ 2º - A parte delegante poderá avocar a si, no todo ou em parte, em caráter permanente ou transitório, as atribuições que tenham sido objeto de delegação manifestando expressamente a decisão.

Art. 63 Atendendo a conveniência do serviço, e de interesse da Administração, poderá ser delegada a prestação de serviço a terceiros, mantida a observância dos preceitos legais em vigor.

Art. 64 O titular da SMA deverá solicitar, sempre que se fizer necessário e for relevante, a atualização das atribuições regimentais das Unidades de Trabalho que compõe o órgão, pelo encaminhamento de minuta de decreto de alteração, total ou parcial, das normas estabelecidas neste Decreto, respeitando os limites, finalidades básicas e legislações que justificam a existência e a atuação da Secretaria.

Art. 65 Fica revogado o Decreto nº. 14.751, de 15 de dezembro de 2004.

Art. 66 Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, excetuando os arts. 36 a 43, 48 a 50 e 55 a 57 que retroagem a 1º de janeiro de 2005; os arts. 51 a 54 a 17 de janeiro de 2005; os arts. 30 a 32 a 1º de setembro de 2005 e os arts. 33 a 35 e 44 a 47 a 18 de outubro de 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 23 de agosto de 2007.

José Fogaça,
Prefeito.

Sônia Vaz Pinto,
Secretária Municipal de Administração.

Registre-se e publique-se.

Clóvis Magalhães,
Secretário Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico.