

ebook

Boas Práticas de **MODELOS ORGANIZACIONAIS** Reformas Administrativas





Ficha Técnica

Ronaldo Ramos Caiado
GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

Daniel Elias Carvalho Vilela
VICE-GOVERNADOR

Alan Farias Tavares
SECRETÁRIO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Rômulo Mendonça Bailão
SUBSECRETÁRIO DE INOVAÇÃO DA GESTÃO E DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Lúzio da Ressurreição Santos
SUPERINTENDENTE CENTRAL DE TRANSFORMAÇÃO PÚBLICA

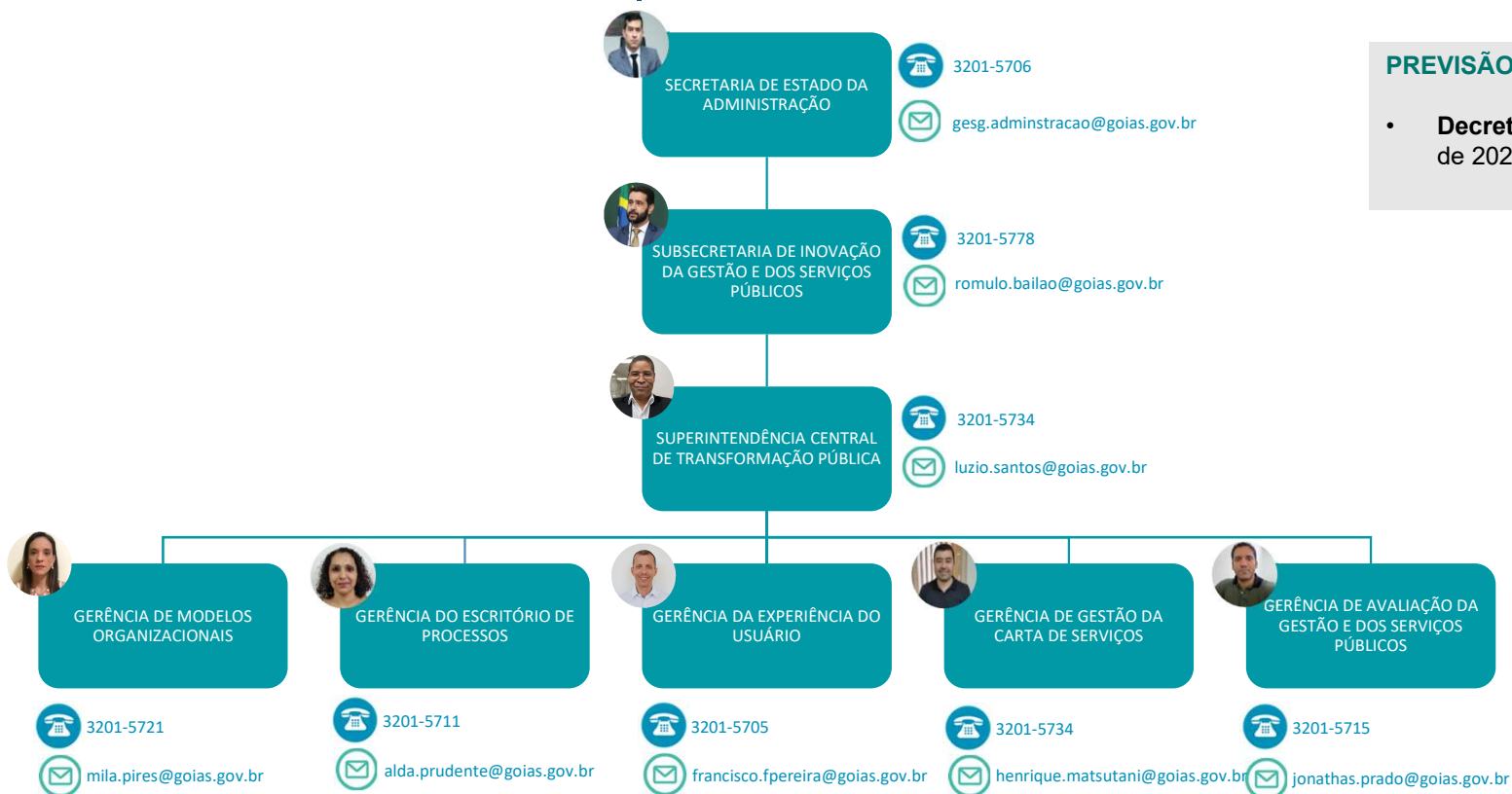
Mila Afonso Pires
GERENTE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS

Equipe da Gerência de Modelos Organizacionais

Adalberto Pereira da Silva
Balbington Andrada Pereira de Sousa
Napoleão Garcia Borges
Paulo Henrique Gomes Ferreira
Tayná Guilherme Moreira Rios

Nossos Contatos

Conheça a Central de Transformação Pública | TransformaLAB



PREVISÃO LEGAL :

- **Decreto Estadual nº 10.437**, de 9 de abril de 2024

Sumário



1. Apresentação.....	006
2. Fundamentos Jurídicos da Organização Administrativa.....	007
2.1. Base Constitucional.....	008
2.2. Lei n º 21.792/2023.....	009
2.3 Decreto nº 10.218/2023.....	009
2.4 Decreto nº 10.805/2025.....	010
2.5 Princípios Aplicáveis à Modelagem Organizacional.....	011
3. Estrutura do Poder Executivo Estadual.....	012
3.1 Administração Direta.....	013
3.2 Administração Indireta.....	014
3.2.1 Autarquias.....	014
3.2.2 Fundações Públicas.....	015
3.2.3 Empresas Públicas.....	015
3.2.4 Sociedades de Economia Mista.....	015
3.3 Organograma da Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Estado de Goiás.....	016

Sumário



4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo.....	017
4.1. Organização Administrativa na Perspectiva da Modelagem.....	017
4.2. Alinhamento Entre Estrutura Organizacional e Estratégia Governamental.....	018
4.3 Dimensões da Modelagem Organizacional.....	019
4.4 Etapas da Modelagem Organizacional.....	020
4.5 Componentes e Níveis da Estrutura Organizacional.....	021
4.6 Hierarquia Organizacional no Âmbito da Lei nº 21.792/2023 e do Decreto nº 10.218/2023.....	022
4.7 Unidades administrativas conforme o Decreto nº 10.218/2023.....	023
5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional.....	025
5.1 Diretrizes Gerais de Estruturação Organizacional.....	025
5.2 Regras Organizacionais Básicas.....	026
5.3 Padronização das Unidades Vinculadas ao Gabinete.....	028
5.3.1 Unidades Integrantes do Gabinete.....	028
5.3.2 Diretrizes de Organização.....	029
5.3.3 Restrições e Critérios para Estruturação do Gabinete.....	029

Sumário



5.4 Estrutura da Superintendência de Gestão Integrada/Diretoria de Gestão Integrada.....	<u>031</u>
5.5 Separação Entre Áreas Meio e Áreas Finalísticas.....	<u>032</u>
5.5.1 Diretrizes de Centralização e Segregação das Áreas Meio.....	<u>032</u>
5.6 Padrões de Simbologias das Unidades.....	<u>034</u>
5.6.1 Cargos de Assessoramento.....	<u>034</u>
6. Conclusão.....	<u>037</u>

1. Apresentação

A organização administrativa constitui elemento essencial para o funcionamento do Estado e para a efetiva implementação das políticas públicas. É por meio da estrutura organizacional que a Administração Pública distribui competências, estabelece responsabilidades institucionais e viabiliza a prestação de serviços à sociedade.

No âmbito do Estado de Goiás, o processo de modernização administrativa ganhou especial relevância com a promulgação da **Lei nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2023**, que redefine a organização básica do Poder Executivo estadual e estabelece diretrizes para racionalização da estrutura governamental.

Posteriormente, o **Decreto nº 10.218, de 16 de fevereiro de 2023** disciplinou a composição das estruturas administrativas dos órgãos e entidades do Poder Executivo, definindo parâmetros para criação de unidades organizacionais, distribuição de cargos e padronização da simbologia administrativa.

Mais recentemente, o **Decreto nº 10.805, de 28 de outubro de 2025**, passou a regulamentar os procedimentos para elaboração, redação, alteração e encaminhamento de atos normativos no âmbito do Poder Executivo estadual, estabelecendo regras para a instrução técnica das propostas normativas, incluindo exposição de motivos, parecer de mérito, análise jurídica e avaliação orçamentária e financeira.

Nesse contexto, o presente e-book tem como objetivo sistematizar **boas práticas de modelagem organizacional**, reunindo fundamentos jurídicos, critérios técnicos e diretrizes institucionais que orientam a criação, reorganização e aprimoramento das estruturas administrativas no âmbito do Poder Executivo.

Mais do que um material conceitual, o documento busca servir como instrumento técnico de apoio à tomada de decisões institucionais, contribuindo para a construção de estruturas organizacionais mais eficientes, coerentes e alinhadas às diretrizes de governança pública.

GERÊNCIA DE MODELOS ORGANIZACIONAIS
SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE TRANSFORMAÇÃO PÚBLICA
SUBSECRETARIA DE INOVAÇÃO DA GESTÃO E DOS SERVIÇOS PÚBLICOS
SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO
GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS

2. Fundamentos Jurídicos da Organização Administrativa

A organização administrativa do Estado decorre de um conjunto de normas constitucionais, legais e regulamentares que disciplinam a estrutura institucional do Poder Executivo, bem como a distribuição de competências entre os diversos órgãos e entidades da Administração Pública.

Essas normas estabelecem limites jurídicos e parâmetros técnicos que orientam a criação, alteração e reorganização das estruturas administrativas, garantindo segurança jurídica, racionalidade institucional e conformidade com os princípios da Administração Pública. Assim, a criação, alteração ou extinção de unidades administrativas não constitui ato discricionário ilimitado do gestor público, devendo observar parâmetros normativos previamente estabelecidos.

A estrutura organizacional do Estado precisa ser concebida como **instrumento de implementação de políticas públicas e de materialização das competências governamentais**, devendo, portanto, manter coerência com o planejamento estratégico, a responsabilidade fiscal e os princípios que regem a administração pública.

Nesse contexto, os fundamentos jurídicos da organização administrativa cumprem três funções essenciais:

Orientar a modelagem organizacional, assegurando que as estruturas administrativas sejam racionais, proporcionais e compatíveis com os objetivos governamentais.

Controlar a expansão e a fragmentação da máquina pública, prevenindo a criação de estruturas desnecessárias ou redundantes.

No âmbito do Estado de Goiás, a organização administrativa do Poder Executivo está estruturada principalmente a partir da Constituição Federal, da Constituição Estadual, da Lei nº 21.792/2023, do Decreto nº 10.218/2023 e das normas de técnica normativa estabelecidas pelo Decreto nº 10.805, de 28 de outubro de 2025.



2. Fundamentos Jurídicos da Organização Administrativa

2.1 Base Constitucional

A Constituição Federal estabelece os princípios fundamentais que regem a Administração Pública, especialmente aqueles previstos no art. 37 da Constituição Federal, que consagra os princípios da:

- ❖ **legalidade;**
- ❖ **impressoalidade;**
- ❖ **moralidade;**
- ❖ **publicidade;**
- ❖ **eficiência.**

Esses princípios orientam não apenas a atuação administrativa cotidiana, mas também o próprio desenho institucional do Estado, influenciando a forma como as estruturas organizacionais são planejadas e organizadas.

O **princípio da legalidade** determina que a organização administrativa deve estar amparada em normas legais e regulamentares, evitando a criação de estruturas sem respaldo jurídico.

A **impressoalidade** exige que a estrutura organizacional seja definida com base em critérios técnicos e institucionais, e não em interesses individuais.

A **moralidade administrativa** impõe que reformas estruturais observem padrões éticos de gestão pública, evitando estruturas desnecessárias ou incompatíveis com o interesse público.

A **publicidade** garante transparência na organização institucional, permitindo que a sociedade conheça a estrutura administrativa e suas competências.

Por fim, o **princípio da eficiência** orienta a construção de estruturas administrativas voltadas à melhoria do desempenho institucional e à racionalização de recursos.

Além da Constituição Federal, a Constituição do Estado de Goiás complementa esse arcabouço jurídico ao estabelecer diretrizes específicas para a organização da administração pública estadual e para a atuação dos órgãos do Poder Executivo.

2. Fundamentos Jurídicos da Organização Administrativa

2.2 Lei nº 21.792/2023

A Lei nº 21.792/2023 estabelece a organização administrativa básica do Poder Executivo do Estado de Goiás, definindo a estrutura institucional do governo e a distribuição das competências entre os órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

A referida lei consolida a arquitetura organizacional do Estado, definindo os órgãos da administração direta, as entidades da administração indireta e as respectivas competências institucionais. Sua importância reside no fato de que ela estabelece os limites e as possibilidades de organização administrativa, servindo como referência obrigatória para qualquer alteração estrutural.

Entre os principais eixos da lei, destacam-se:

Racionalização da estrutura governamental, com redução de sobreposições e reorganização de funções;

Redefinição de competências, promovendo maior clareza e especialização institucional;

Fortalecimento do centro de governo, com maior coordenação estratégica e integração decisória;

Integração entre planejamento, orçamento e execução, aproximando a estrutura administrativa dos instrumentos de gestão pública.

Além disso, a lei estabelece diretrizes implícitas de governança organizacional, ao exigir coerência entre a estrutura administrativa e as políticas públicas, evitando a fragmentação institucional e promovendo maior articulação entre órgãos.

2.3 Decreto nº 10.218/2023

O Decreto nº 10.218/2023 regulamenta a estrutura administrativa dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, disciplinando a organização das unidades administrativas e os níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional.

Esse decreto estabelece padrões técnicos de organização, disciplinando a estrutura interna dos órgãos e entidades, os níveis hierárquicos e a forma de distribuição das unidades administrativas. Sua função é garantir uniformidade, coerência e padronização na modelagem organizacional do Estado.

2. Fundamentos Jurídicos da Organização Administrativa

Entre os principais aspectos disciplinados, destacam-se:

Definição de níveis hierárquicos, estruturando a cadeia de comando e a governança interna;

Critérios para criação e organização de unidades administrativas, evitando expansão desordenada;

Vinculação entre unidades e cargos de direção, assegurando correspondência entre estrutura e responsabilidade;

Padronização da simbologia administrativa, permitindo leitura uniforme das estruturas organizacionais.

Além disso, o decreto contribui para a institucionalização de boas práticas de organização administrativa, ao estabelecer parâmetros que favorecem a clareza estrutural, a redução de redundâncias e a melhoria da coordenação interna.

Sua aplicação é fundamental para garantir que a estrutura administrativa não apenas exista formalmente, mas funcione de maneira lógica, integrada e eficiente.

2.4 Decreto nº 10.805/2025

O Decreto nº 10.805/2025 estabelece normas para elaboração, redação, alteração e consolidação de atos normativos no âmbito do Poder Executivo estadual.

Além de disciplinar aspectos formais de técnica legislativa, o decreto estabelece diretrizes para a **instrução processual das propostas de atos normativos**, determinando que as proposições sejam acompanhadas de documentação técnica e jurídica que permita a adequada análise da matéria.

O decreto impõe a necessidade de **instrução técnica qualificada** das propostas normativas, exigindo que alterações estruturais sejam fundamentadas em análises consistentes e documentação adequada. Entre os principais instrumentos exigidos, destacam-se:

- ❖ **exposição de motivos;**
- ❖ **parecer de mérito;**
- ❖ **análise jurídica;**
- ❖ **avaliação orçamentária e financeira;**

2. Fundamentos Jurídicos da Organização Administrativa

❖ manifestações técnicas dos órgãos envolvidos.

Essa exigência reforça o caráter racional e planejado das decisões organizacionais, reduzindo a possibilidade de mudanças arbitrárias ou mal fundamentadas. Além disso, o decreto contribui para:

- ❖ **aumento da segurança jurídica**, ao qualificar a produção normativa;
- ❖ **melhoria da transparência decisória**, ao exigir justificativas formais;
- ❖ **fortalecimento da governança pública**, ao integrar análise técnica, jurídica e fiscal.

Dessa forma, a modelagem organizacional passa a ser não apenas juridicamente condicionada, mas também tecnicamente estruturada, elevando o nível de maturidade institucional da Administração Pública.

2.5 Princípios Aplicáveis à Modelagem Organizacional

A modelagem organizacional deve observar princípios técnicos e jurídicos que assegurem coerência estrutural, eficiência administrativa e adequada distribuição de competências institucionais.

Entre os principais princípios destacam-se:

Legalidade institucional: a criação e organização das unidades administrativas devem estar fundamentadas em normas legais e regulamentares.

Racionalidade administrativa: a estrutura organizacional deve evitar fragmentação excessiva e sobreposição de competências.

Clareza de atribuições: cada unidade administrativa deve possuir competências claramente definidas.

Proporcionalidade estrutural: o dimensionamento das unidades deve ser compatível com a complexidade das atividades desempenhadas.

Eficiência administrativa: a organização institucional deve favorecer agilidade decisória, integração entre áreas e melhor utilização dos recursos públicos.

A observância desses princípios assegura que a organização administrativa não seja apenas formalmente válida, mas também funcionalmente eficaz, contribuindo para a melhoria da gestão pública e para a efetividade das políticas públicas.

3. Estrutura do Poder Executivo Estadual

A estrutura do Poder Executivo estadual está estabelecida na Lei nº 21.792/2023, que dispõe sobre a organização administrativa do Estado de Goiás, bem como em seus decretos regulamentadores.

Podemos compreender a estrutura do Poder Executivo como a forma pela qual o Estado organiza seus órgãos e entidades para planejar, coordenar e executar suas políticas públicas. Essa estrutura define como as competências governamentais são distribuídas e como se dá a atuação institucional.

A referida lei estabelece a organização básica da Administração Pública estadual, dispondo sobre os órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo e definindo suas competências gerais. Nesse contexto, a estrutura administrativa está dividida em dois grandes blocos:

- ❖ **Administração Direta;**
- ❖ **Administração Indireta.**

A distinção entre Administração Direta e Administração Indireta permite ao Estado atuar de maneira coordenada e, ao mesmo tempo, descentralizada, combinando direção estratégica com execução especializada.

Enquanto a Administração Direta exerce funções de formulação, coordenação e supervisão das políticas públicas, a Administração Indireta atua na execução dessas políticas, com maior autonomia administrativa e operacional.

Essa organização é complementada pelo exercício do controle finalístico, que assegura o alinhamento das entidades descentralizadas às diretrizes governamentais, bem como pelo papel das áreas finalísticas, responsáveis pela entrega direta de serviços à sociedade.

Nesse contexto, a estrutura organizacional do Poder Executivo não se limita à disposição formal de órgãos e entidades, mas constitui um instrumento essencial de gestão pública, voltado à promoção da eficiência administrativa, à racionalização dos recursos públicos e ao alcance dos objetivos governamentais.

3. Estrutura do Poder Executivo Estadual

3.1 Administração Direta

A Administração Direta constitui-se dos órgãos integrados à estrutura administrativa do Governo do Estado, sendo caracterizada pela ausência de personalidade jurídica própria, uma vez que esses órgãos atuam em nome do próprio ente estatal.

Esses órgãos prestam serviços por seus próprios meios, diretamente à sociedade, atuando em diversas áreas como saúde, educação, segurança pública, infraestrutura, entre outras.

No âmbito do Estado de Goiás, a Administração Direta do Poder Executivo Estadual está composta pelos órgãos da Governadoria e pelas Secretarias de Estado, conforme disposto no art. 16 da Lei nº 21.792/2023.

As Secretarias de Estado representam os principais órgãos da Administração Direta, sendo responsáveis pela formulação, coordenação e execução das políticas públicas em suas respectivas áreas de atuação.

Além disso, compete aos órgãos da Administração Direta exercer o controle finalístico sobre as entidades da Administração Indireta a elas vinculadas, conforme previsto na legislação estadual.

O controle finalístico consiste na atividade de supervisão voltada à verificação do cumprimento das finalidades institucionais dessas entidades, bem como da sua atuação em conformidade com as políticas públicas definidas pelo Governo.

Nesse contexto, destaca-se a atuação nas chamadas áreas finalísticas, que correspondem às atividades diretamente relacionadas à missão institucional dos órgãos e entidades, ou seja, aquelas voltadas à prestação de serviços públicos e à entrega de políticas públicas à sociedade.

Em contraposição, as áreas administrativas ou de apoio (áreas meio) são responsáveis por dar suporte ao funcionamento da estrutura organizacional, não estando diretamente ligadas à execução das políticas públicas.

3. Estrutura do Poder Executivo Estadual

3.2 Administração Indireta

A Administração Indireta é composta por entidades dotadas de personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas por lei para desempenhar atividades administrativas de forma descentralizada.

Diferentemente da Administração Direta, essas entidades possuem autonomia administrativa, financeira e patrimonial, atuando em nome próprio, embora vinculadas a um órgão da Administração Direta.

A criação dessas entidades decorre do processo de descentralização administrativa, que tem como objetivo conferir maior especialização, eficiência e flexibilidade à execução de determinadas atividades do Estado.

As entidades da Administração Indireta não estão subordinadas hierarquicamente aos órgãos da Administração Direta, mas se sujeitam ao chamado controle finalístico, por meio do qual o Estado supervisiona o cumprimento de suas finalidades institucionais e a conformidade de suas ações com as políticas públicas governamentais.

A Administração Indireta é composta pelas seguintes categorias de entidades:

- ❖ autarquias;
- ❖ fundações públicas;
- ❖ empresas públicas;
- ❖ sociedades de economia mista.

3.2.1 Autarquias

As autarquias são entidades administrativas de direito público, criadas por lei, com personalidade jurídica própria, patrimônio e receitas próprios, destinadas à execução de atividades típicas da Administração Pública.

Caracterizam-se por exercerem funções que exigem atuação estatal direta, como regulação, fiscalização e prestação de serviços públicos.

Possuem regime jurídico de direito público, estando sujeitas a normas mais rígidas quanto à atuação administrativa, como licitação, concurso público e controle pelos órgãos de fiscalização.

3. Estrutura do Poder Executivo Estadual

3.2.2 Fundações Públicas

As fundações públicas são entidades criadas para o desenvolvimento de atividades de interesse público, especialmente nas áreas social, educacional, científica e cultural.

Sua criação depende de autorização legal, podendo assumir natureza de direito público ou de direito privado, conforme definido na legislação.

As fundações públicas atuam, em regra, na execução de políticas públicas que demandam especialização técnica e continuidade, como saúde, educação, pesquisa e assistência social.

3.2.3 Empresas Públicas

As empresas públicas são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com capital exclusivamente público, criadas para a exploração de atividade econômica ou para a prestação de serviços públicos.

Possuem maior flexibilidade administrativa em comparação com as entidades de direito público, podendo adotar modelos de gestão mais próximos da iniciativa privada.

Sua criação depende de autorização legal, conforme previsto na Constituição Federal

3.2.4 Sociedades de Economia Mista

As sociedades de economia mista são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, organizadas sob a forma de sociedade anônima, cuja maioria do capital votante pertence ao Estado.

São criadas para a exploração de atividade econômica ou prestação de serviços públicos, atuando em regime semelhante ao das empresas privadas.

Assim como as empresas públicas, sua criação depende de autorização legal e sua atuação está sujeita a regras específicas de governança e controle.

3. Estrutura do Poder Executivo Estadual

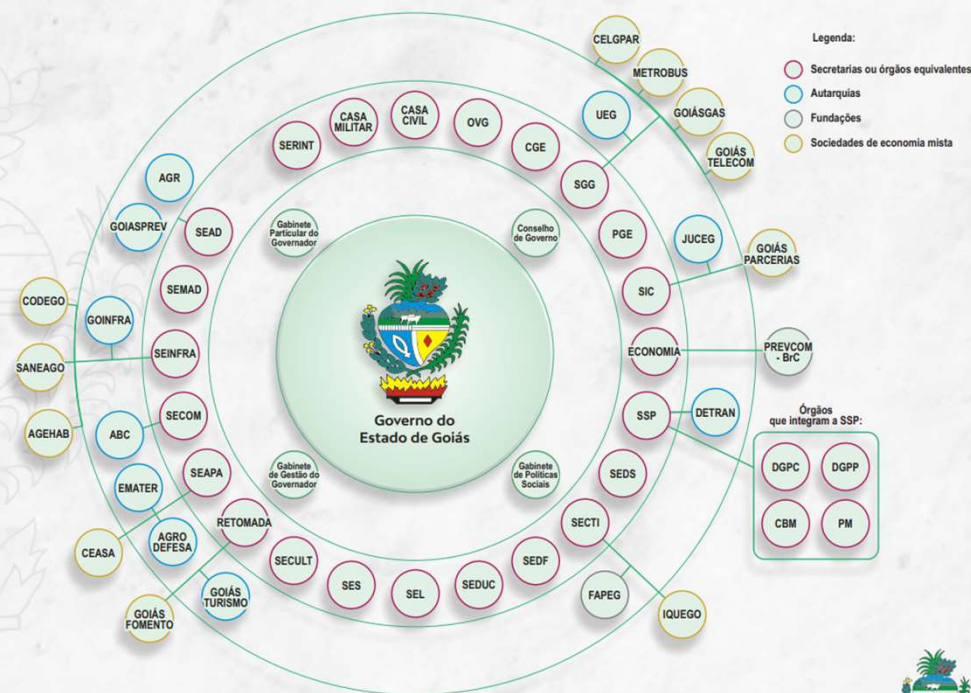
3.3 Organograma da Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Estado de Goiás

O organograma ao lado apresenta de forma clara a estrutura do Poder Executivo do Estado de Goiás, destacando o Governo do Estado como núcleo central das decisões. A organização em formato circular facilita a visualização da hierarquia e das relações entre os diversos órgãos, evidenciando como secretarias, autarquias, fundações e sociedades de economia mista se distribuem ao redor do poder central.

As secretarias de Estado e órgãos equivalentes ocupam posição estratégica, sendo responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas em áreas essenciais como saúde, educação, segurança e economia. Órgãos como a Casa Civil, a Controladoria-Geral e a Procuradoria-Geral desempenham funções de coordenação, controle e assessoramento, garantindo suporte direto à gestão governamental.

O organograma também evidencia a importância das autarquias, fundações e sociedades de economia mista, que atuam com maior autonomia em funções específicas e setores estratégicos. Essas entidades complementam a atuação das secretarias, promovendo maior eficiência na prestação de serviços e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do estado.

Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Estado de Goiás



Fonte: Lei 21.792 de 16 de fevereiro de 2023 e Decreto 10.218 de 16 de fevereiro de 2023.

4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

A modelagem organizacional corresponde ao processo estruturado de definição da arquitetura institucional dos órgãos e entidades da Administração Pública, abrangendo a criação e organização de unidades administrativas, a distribuição de competências e a definição das relações hierárquicas e de coordenação necessárias ao funcionamento do Estado.

No âmbito do Poder Executivo, a modelagem organizacional constitui instrumento central de governança pública, na medida em que viabiliza a implementação de políticas públicas, a coordenação das ações governamentais e a articulação entre planejamento, execução e controle.

A estrutura organizacional não deve ser compreendida como um fim em si mesma, mas como um meio para assegurar a atuação eficiente do Estado. Sua configuração impacta diretamente a capacidade institucional de formulação e execução de políticas públicas, a clareza na distribuição de responsabilidades e a racionalidade na utilização dos recursos públicos.

A definição da estrutura administrativa deve observar rigorosamente os parâmetros estabelecidos no ordenamento jurídico, especialmente na Lei nº 21.792/2023 e nos decretos que regulamentam a organização administrativa do Estado, assegurando coerência, padronização e segurança jurídica.

Além da dimensão jurídica, a modelagem organizacional deve incorporar fatores estratégicos e operacionais, tais como o alinhamento com os objetivos governamentais, a natureza das políticas públicas, a necessidade de coordenação interinstitucional e a capacidade operacional dos órgãos.

Dessa forma, a modelagem organizacional deve ser compreendida como um processo integrado, no qual aspectos jurídicos, técnicos e gerenciais se articulam para produzir estruturas administrativas eficientes, coerentes e orientadas a resultados.

4.1 Organização Administrativa na Perspectiva da Modelagem

Conforme abordado nos capítulos anteriores, a organização administrativa constitui o arranjo jurídico-institucional por meio do qual o Estado estrutura sua atuação, distribuindo competências, instituindo órgãos e entidades e definindo relações de hierarquia, coordenação e controle.

No contexto da modelagem organizacional, esse arranjo passa a ser analisado sob uma perspectiva aplicada, voltada à sua adequação, eficiência e alinhamento com os objetivos governamentais. A organização administrativa deixa de ser apenas uma estrutura formal previamente definida e passa a ser compreendida como um objeto passível de análise, revisão e redesenho.

4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

Sob essa perspectiva, a modelagem organizacional busca avaliar se a configuração institucional:

- ❖ **reflete adequadamente as competências legais do órgão ou entidade;**
- ❖ **está alinhada às prioridades estratégicas do governo;**
- ❖ **favorece a execução eficiente das políticas públicas;**
- ❖ **assegura clareza na distribuição de responsabilidades;**
- ❖ **evita sobreposição de atribuições e lacunas de atuação.**

A organização administrativa possui caráter dinâmico, devendo ser periodicamente revisada para manter sua aderência às finalidades públicas.

Nesse sentido, a modelagem organizacional atua como instrumento de aperfeiçoamento institucional, permitindo a identificação de disfunções estruturais e a construção de arranjos organizacionais mais eficientes, integrados e orientados a resultados.

4.2 Alinhamento Entre Estrutura Organizacional e Estratégia Governamental

A estrutura organizacional deve ser concebida como instrumento de viabilização da estratégia governamental, refletindo as prioridades e diretrizes estabelecidas pelo governo.

Esse alinhamento implica que:

- ❖ **as unidades administrativas correspondam às áreas prioritárias de atuação;**
- ❖ **a distribuição de competências esteja orientada à entrega de resultados;**
- ❖ **os arranjos institucionais favoreçam a coordenação de políticas públicas;**
- ❖ **a estrutura possua capacidade de adaptação a mudanças institucionais.**

A ausência desse alinhamento tende a gerar estruturas rígidas e com baixa capacidade de resposta às demandas institucionais e sociais.

4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

4.3 Dimensões da Modelagem Organizacional

A modelagem organizacional deve ser compreendida como um sistema integrado, composto por dimensões interdependentes, cuja adequada articulação é essencial para o funcionamento eficiente da Administração Pública. Destacam-se:

Estratégia institucional, que define objetivos e prioridades governamentais;

Estrutura organizacional, que estabelece a configuração formal das unidades administrativas;

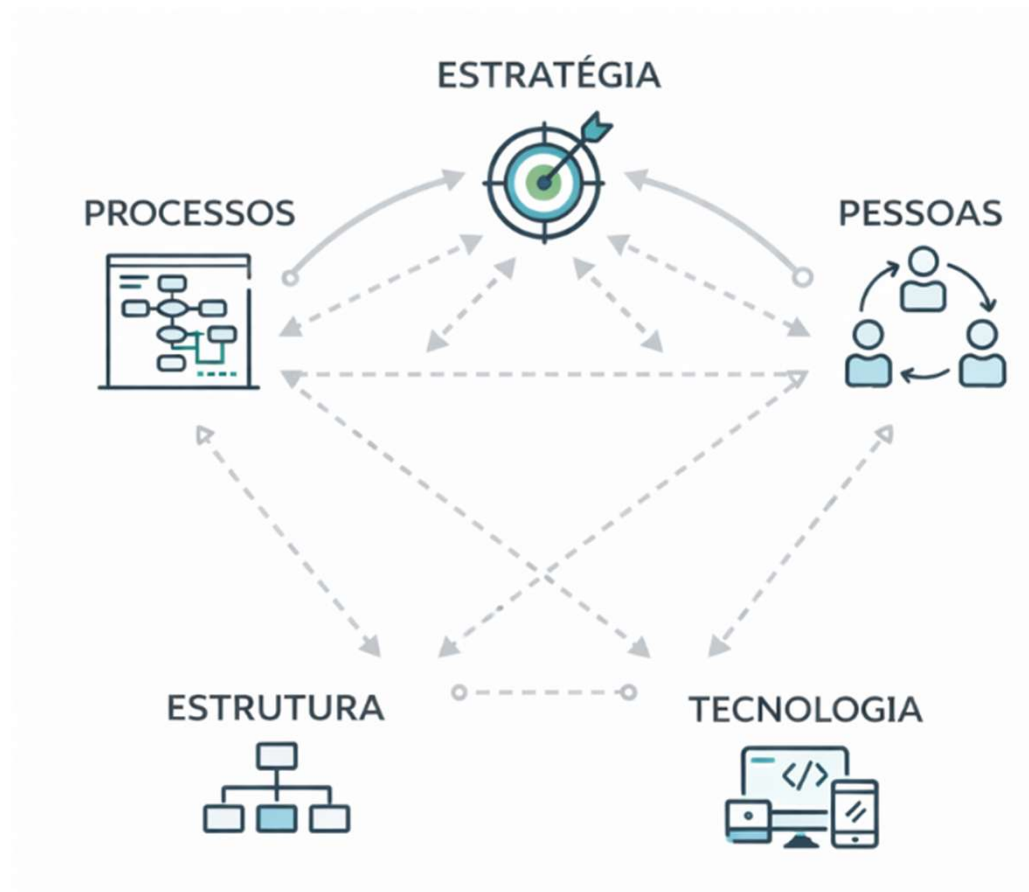
Processos de trabalho, que representam as atividades necessárias à execução das políticas públicas e devem orientar a definição das unidades organizacionais;

Recursos humanos, responsáveis pela execução das atividades institucionais;

Recursos tecnológicos, que dão suporte à operação administrativa e à gestão da informação.

A definição da estrutura organizacional de forma dissociada dessas dimensões tende a gerar ineficiências, retrabalho e comprometer a efetividade da atuação estatal.

Relação dos Elementos da Modelagem Organizacional



4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

4.4 Etapas da Modelagem Organizacional

A modelagem organizacional deve ser conduzida de forma estruturada, observando etapas que assegurem consistência técnica e conformidade jurídica. O processo compreende, de forma geral:

I – Diagnóstico institucional: Análise da situação atual da organização, incluindo estrutura existente, competências, processos de trabalho e principais problemas organizacionais.

II – Desenho da estrutura organizacional: Definição da nova configuração institucional, contemplando:

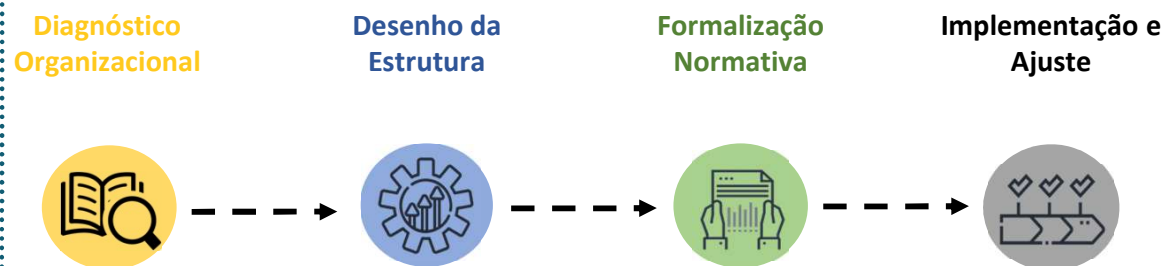
- ❖ criação, alteração ou extinção de unidades administrativas;
- ❖ redefinição de competências;
- ❖ organização dos níveis e arranjos estruturais.

Nessa etapa, devem ser observados critérios técnicos como coerência com as competências legais, clareza de atribuições, proporcionalidade estrutural, integração organizacional, economicidade e flexibilidade institucional.

III – Formalização normativa: Tradução da estrutura proposta em atos normativos, como leis e decretos, em conformidade com o ordenamento jurídico vigente.

IV – Implementação e ajuste: Implantação da estrutura organizacional, acompanhada de monitoramento e dos ajustes necessários à sua consolidação.

As etapas podem ocorrer de forma iterativa, conforme a complexidade institucional e as necessidades de aperfeiçoamento identificadas.



4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

4.5 Componentes e Níveis da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Poder Executivo deve ser compreendida como um arranjo integrado que combina diferentes níveis de atuação e unidades institucionais, responsáveis, de forma articulada, pela formulação, coordenação e execução das atividades administrativas e das políticas públicas.

Nível estratégico

Responsável pela definição de diretrizes institucionais, formulação de políticas públicas e tomada de decisões de maior relevância.

Nível tático

Responsável pela coordenação das áreas de atuação e pelo desdobramento das diretrizes estratégicas em planos, programas e ações.

Nível operacional

Responsável pela execução direta das atividades administrativas e das políticas públicas.



4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

4.6 Hierarquia Organizacional no Âmbito da Lei nº 21.792/2023 e do Decreto nº 10.218/2023

A Lei nº 21.792/2023 define a estrutura básica do Poder Executivo estadual, estabelecendo os órgãos e entidades que compõem a Administração Direta e Indireta, bem como suas competências.

O Decreto nº 10.218/2023, por sua vez, detalha a organização interna desses órgãos, estabelecendo padrões de estrutura organizacional e disciplinando a hierarquia das unidades administrativas.

Nesse contexto, a organização hierárquica observa, de modo geral, os seguintes níveis:

Dirigente máximo: Representado pelo Secretário de Estado, Presidente de entidade ou autoridade equivalente, responsável pela direção superior do órgão ou entidade e pela definição das diretrizes institucionais.

Unidades de direção superior e assessoramento direto: Incluem gabinete, assessorias e, quando previsto, subsecretarias ou estruturas equivalentes, responsáveis por apoiar a tomada de decisão e a coordenação institucional.

Unidades de gestão e coordenação (nível tático): Representadas, em geral, por superintendências, diretorias ou unidades equivalentes, responsáveis pela coordenação de áreas temáticas e pela supervisão das atividades finalísticas e administrativas.

Unidades de gestão intermediária: Correspondem às gerências ou estruturas equivalentes, responsáveis pela condução de processos, gestão de equipes e implementação das ações institucionais.

Unidades de execução (nível operacional): Incluem coordenações, supervisões ou unidades equivalentes, responsáveis pela execução direta das atividades administrativas e das políticas públicas.

A definição desses níveis hierárquicos permite organizar a cadeia de comando, estabelecer fluxos decisórios claros e assegurar adequada distribuição de responsabilidades no âmbito da Administração Pública.

4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo



4.7 Unidades administrativas conforme o Decreto nº 10.218/2023

O Decreto nº 10.218/2023 estabelece parâmetros para a organização das unidades administrativas no âmbito do Poder Executivo estadual, disciplinando sua natureza, posicionamento hierárquico e vinculação aos cargos de direção e assessoramento.

Essas diretrizes visam promover a padronização das estruturas organizacionais, assegurando coerência institucional, racionalidade administrativa e alinhamento com as competências legais dos órgãos e entidades.

A estrutura organizacional tem como ponto de partida o dirigente máximo, a partir do qual se organizam as demais unidades administrativas em níveis hierárquicos distintos, incluindo unidades de assessoramento direto, coordenação e execução.

No contexto dessa regulamentação, destacam-se:

Dirigente máximo (Secretário de Estado ou Presidente de entidade)

Autoridade responsável pela direção superior do órgão ou entidade, incumbida da definição das diretrizes institucionais, da tomada de decisões estratégicas e da condução geral das políticas públicas sob sua responsabilidade.

4. Modelagem Organizacional do Poder Executivo

Unidades diretamente vinculadas ao Gabinete do Secretário

Correspondem às unidades de assessoramento direto e apoio imediato ao dirigente máximo, com atuação estratégica, transversal e de suporte à tomada de decisão. Essas unidades não se inserem na lógica tradicional de linha hierárquica baseada em coordenação e execução, exercendo funções de articulação institucional, assessoramento técnico e controle.

Subsecretaria ou unidade equivalente

Quando prevista, constitui unidade de direção superior ou de alta gestão, com atribuições de coordenação institucional, apoio direto ao dirigente máximo e articulação entre as diversas áreas do órgão ou entidade.

Superintendência ou Diretoria

Unidade de nível tático responsável pela coordenação de áreas estratégicas ou temáticas, exercendo funções de supervisão, articulação e monitoramento das políticas públicas e das atividades administrativas.

Gerência

Unidade de gestão intermediária responsável pela condução de processos organizacionais, coordenação de equipes e implementação das ações institucionais.

Coordenação

Unidade de nível operacional voltada à organização e execução de atividades técnicas ou administrativas específicas, diretamente vinculadas aos processos de trabalho.

Supervisão

Unidade de nível operacional responsável pela execução direta das atividades administrativas e pela operacionalização das ações governamentais.

Assessoria

Unidade de assessoramento técnico especializado, vinculada diretamente ao dirigente máximo ou às unidades de direção superior, com atuação nas áreas jurídica, de planejamento, comunicação institucional, entre outras.

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

Este capítulo estabelece diretrizes práticas e parâmetros estruturais a serem observados na proposição de criação, alteração ou reorganização de estruturas administrativas no âmbito do Poder Executivo.

As orientações a seguir visam assegurar padronização, coerência organizacional, racionalidade administrativa e alinhamento com os normativos vigentes.

5.1 Diretrizes Gerais de Estruturação Organizacional

A modelagem ou remodelagem da estrutura organizacional deve ser orientada por diagnóstico institucional e pelos objetivos estratégicos do órgão ou entidade, observando as seguintes premissas:

Foco nos resultados: A estrutura organizacional deve priorizar o fortalecimento das áreas finalísticas, responsáveis pela entrega de políticas públicas e serviços à sociedade. As áreas meio devem ser organizadas para oferecer suporte eficiente às atividades finalísticas.

Foco nos processos: O arranjo organizacional deve refletir os principais processos de trabalho, promovendo integração, eficiência e melhoria contínua.

Agilidade institucional: A estrutura deve favorecer respostas rápidas às demandas institucionais, evitando excesso de níveis hierárquicos e rigidez organizacional.



5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

5.2 Regras Organizacionais Básicas

A definição da estrutura organizacional deverá observar os princípios da racionalidade, proporcionalidade, eficiência e equilíbrio hierárquico, de modo que a quantidade de unidades e níveis organizacionais se mostre compatível com o volume, a complexidade e a natureza das competências atribuídas ao órgão ou entidade.

A adoção de estruturas excessivamente fragmentadas, desproporcionais ou complexas compromete a eficiência administrativa, a coordenação institucional e a adequada delimitação e atribuição de responsabilidades.

Na definição da estrutura organizacional, deverão ser observadas as seguintes diretrizes:

- ❖ cada unidade organizacional deverá estar vinculada a uma única unidade hierarquicamente superior, vedada a subordinação múltipla;
- ❖ toda unidade deverá possuir competências expressamente definidas, específicas e não sobrepostas, de forma a assegurar clareza funcional e evitar conflitos de atribuições;

- ❖ toda unidade deverá contar com responsável formalmente designado, nos termos da legislação aplicável;
- ❖ a criação de unidades deverá estar condicionada à existência de equipe quantitativa e qualitativamente compatível com as competências atribuídas;
- ❖ deverá ser evitada a instituição de unidades compostas por apenas um servidor, salvo mediante justificativa técnica devidamente fundamentada;
- ❖ a criação de novas unidades dependerá de demonstração de necessidade institucional, mediante:
 - comprovação da inexistência de unidade com competências correlatas;
 - análise de alternativas organizacionais possíveis;
 - demonstração do impacto positivo sobre a eficiência administrativa;
- ❖ é vedada a criação de unidades com finalidade exclusiva de acomodação de pessoal;
- ❖ deverá ser evitada a sobreposição de competências e a duplicidade de funções em distintos níveis hierárquicos;

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

- ❖ deverá ser assegurado o equilíbrio entre os níveis hierárquicos, evitando-se tanto a verticalização excessiva quanto a concentração indevida de competências;
- ❖ a estrutura organizacional deverá privilegiar arranjos enxutos, integrados e com reduzido grau de fragmentação;
- ❖ deverá ser observado o equilíbrio entre áreas finalísticas e áreas meio;
- ❖ atividades de natureza temporária deverão ser desempenhadas, preferencialmente, por comissões, grupos de trabalho ou comitês, vedada a criação de unidades permanentes para tais finalidades;
- ❖ a existência de assessores não implica, por si só, a necessidade de instituição de unidade organizacional de assessoramento;
- ❖ as unidades deverão observar os padrões de denominação de cargos e respectivos símbolos, conforme a regulamentação vigente;
- ❖ a criação de Subsecretaria dependerá de justificativa técnica que demonstre a necessidade de instituição de nível hierárquico intermediário, considerando-se:
 - o volume, a complexidade e a diversidade das áreas sob sua coordenação;
 - a inviabilidade de gestão direta pelo nível hierárquico superior;
- ❖ cada Subsecretaria deverá possuir, no mínimo, 2 (duas) Superintendências;
- ❖ cada Superintendência deverá possuir, no mínimo, 2 (duas) Gerências;
- ❖ deverá ser evitada a constituição de estruturas excessivamente complexas, com elevado número de níveis hierárquicos, que comprometam a celeridade decisória e a eficiência organizacional.

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional



5.3 Padronização das Unidades Vinculadas ao Gabinete

As unidades vinculadas ao Gabinete do dirigente máximo possuem natureza estratégica e de assessoramento direto, sendo responsáveis por apoiar a tomada de decisão, a coordenação institucional e a comunicação interna e externa do órgão ou entidade.

Sua organização deve observar padronização, evitando a criação de estruturas paralelas e a sobreposição de competências com as unidades da linha hierárquica.

5.3.1 Unidades Integrantes do Gabinete

No âmbito do Estado de Goiás, constituem unidades típicas vinculadas ao Gabinete:

- Chefia de Gabinete;
- Assessoria(s), nos casos que couber;
- Comunicação Setorial;
- Procuradoria Setorial;
- Gerência da Secretaria-Geral;
- Gerência de Ouvidoria Setorial.



5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

5.3.2 Diretrizes de Organização

A estruturação das unidades do Gabinete deve observar as seguintes diretrizes:

- atuar exclusivamente no apoio direto à alta gestão;
- possuir caráter estratégico, técnico ou de assessoramento;
- manter atuação transversal, sem interferir na execução direta das políticas públicas;
- evitar sobreposição de competências com superintendências e gerências;
- observar padronização institucional quanto à denominação e posicionamento.

As Assessorias devem possuir natureza técnica e especializada, sendo instituídas apenas quando houver necessidade devidamente justificada. Não configuram, necessariamente, unidades organizacionais formais e não devem replicar atribuições de unidades da linha hierárquica. Sua quantidade deve ser limitada, considerando o porte e a complexidade do órgão ou entidade.

5.3.3 Restrições e Critérios para Estruturação do Gabinete

Devem ser evitadas, no âmbito do Gabinete, situações que descaracterizem sua natureza estratégica e de assessoramento, tais como a utilização do Gabinete como unidade executora de políticas públicas, a criação de unidades operacionais em sua estrutura, a instituição indiscriminada de assessorias sem delimitação clara de finalidade, a duplicidade de funções já atribuídas a outras unidades organizacionais e a alocação de atividades finalísticas.

A criação de unidades adicionais no âmbito do Gabinete, inclusive Assessorias, deve ocorrer de forma excepcional e devidamente justificada, mediante demonstração de necessidade institucional comprovada, inexistência de unidade equivalente na estrutura, alinhamento com os normativos vigentes e observância da proporcionalidade em relação ao porte e à complexidade do órgão ou entidade.

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

5.4 Estrutura da Superintendência de Gestão Integrada/Diretoria de Gestão Integrada

A Superintendência de Gestão Integrada (SGI)/Diretoria de Gestão Integrada (DGI)

é a unidade responsável pela coordenação das atividades administrativas e de suporte institucional, exercendo papel estratégico na organização ao garantir a centralização das funções de gestão e a padronização dos processos internos. Sua atuação deve estar alinhada às diretrizes institucionais, oferecendo suporte qualificado às áreas finalísticas, sem assumir suas competências de execução.

A SGI configura-se como o núcleo de governança administrativa do órgão ou entidade, com atuação transversal sobre toda a estrutura organizacional, contribuindo para a eficiência operacional, o controle institucional e a racionalização do uso de recursos.

As unidades subordinadas à SGI organizam-se, essencialmente, nos seguintes eixos:

- Planejamento e Finanças;
- Gestão de Desenvolvimento de Pessoas;
- Compras Governamentais;
- Apoio Administrativo e Logístico;

- Contabilidade;
- Tecnologia da Informação (quando prevista);
- Contratos e Convênios (quando aplicável).

Os eixos devem atuar de forma integrada e coordenada, garantindo a padronização dos processos administrativos, a racionalização de recursos e o suporte eficiente às áreas finalísticas. Sua organização deve estar alinhada às necessidades institucionais, ao porte e à complexidade do órgão, com foco contínuo na eficiência, na governança e na qualidade do apoio prestado. Em órgãos de médio e pequeno porte, bem como na administração indireta, recomenda-se que esses eixos sejam organizados de forma mais enxuta, podendo ser agregados em uma mesma unidade, desde que preservadas a coerência funcional e a capacidade de execução das atividades.

Ao mesmo tempo, a SGI deve respeitar limites claros de atuação, sendo vedado assumir funções finalísticas, fragmentar atividades administrativas ou duplicar atribuições. Alterações em sua estrutura devem ocorrer apenas em caráter excepcional, mediante justificativa técnica que comprove a necessidade, o alinhamento normativo e a proporcionalidade da medida, especialmente considerando o porte e a complexidade do órgão ou entidade.

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

5.5 Separação Entre Áreas Meio e Áreas Finalísticas

A estrutura organizacional deve assegurar, de forma clara e consistente, a distinção entre **áreas meio** e **áreas finalísticas**, como princípio fundamental de boa governança, eficiência administrativa e foco estratégico.

Para fins de organização institucional, adotam-se as seguintes definições:

Áreas Finalísticas: Unidades responsáveis pela formulação, implementação e execução de políticas públicas, programas e serviços diretamente relacionados à missão institucional do órgão. São orientadas à entrega de resultados e ao impacto direto na sociedade ou no público atendido.

Áreas Meio: Unidades responsáveis pelas funções administrativas e de suporte, que viabilizam o funcionamento das áreas finalísticas, tais como gestão de pessoas, planejamento, orçamento, tecnologia da informação, logística e contratações. São orientadas à padronização, eficiência operacional e suporte institucional.

A separação entre áreas meio e áreas finalísticas deve observar o princípio da segregação funcional, de modo a estruturar a organização com clareza de papéis e responsabilidades

Essa distinção é essencial para evitar conflitos de interesse entre atividades de execução e de controle administrativo, ao mesmo tempo em que favorece a especialização das unidades e o ganho de eficiência operacional. Além disso, contribui para maior transparência e rastreabilidade dos processos institucionais, permitindo melhor monitoramento e governança. Como resultado, promove-se uma alocação mais racional e estratégica dos recursos, assegurando que cada unidade atue de forma alinhada às suas competências e aos objetivos

5.5.1 Diretrizes de Centralização e Segregação das Áreas Meio

As atividades administrativas devem ser organizadas de forma centralizada em unidade específica, na **Superintendência de Gestão Integrada (SGI)** ou **Diretoria de Gestão Integrada (DGI)**, sendo vedada a alocação de funções típicas de áreas meio no âmbito de unidades finalísticas.

Recomenda-se que a SGI esteja **diretamente vinculada ao Gabinete do titular do órgão**, de modo a assegurar:

- autoridade institucional para normatização e padronização de processos;
- atuação transversal em toda estrutura da pasta;

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

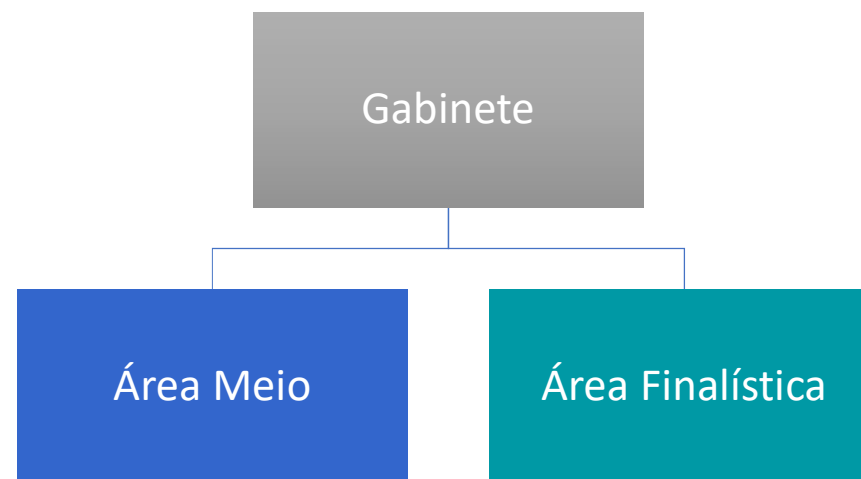
- alinhamento direto com a estratégia institucional;
- maior capacidade de coordenação e controle.

A centralização das áreas meio deve priorizar a padronização de processos, o compartilhamento de recursos e a eliminação de redundâncias administrativas.

A manutenção de estruturas administrativas dentro de unidades finalísticas, ainda que de forma parcial ou informal, é inadequada sob a ótica da modelagem organizacional, pois compromete a clareza de papéis e a eficiência institucional. Ao incorporar atividades de suporte, essas unidades desviam seu foco das atribuições essenciais, reduzindo a efetividade das entregas e prejudicando a especialização necessária à execução das políticas públicas.

Além disso, essa prática dificulta a padronização e o controle dos processos, fragiliza a segregação de funções e estimula a criação de estruturas paralelas e ineficientes. Como resultado, aumentam os riscos de inconsistências, retrabalho e elevação de custos, impactando negativamente a governança e a coordenação estratégica da organização.

Como forma de materializar as diretrizes apresentadas, recomenda-se a adoção de organograma que reflita a clara separação entre áreas meio e áreas finalísticas, com a SGI/DGI posicionada de forma estratégica e com atuação transversal sobre toda a estrutura organizacional. O modelo ideal deve evidenciar a centralização das funções administrativas em unidade própria, vinculada ao Gabinete do titular, e a organização das áreas finalísticas em unidades específicas voltadas à execução das políticas públicas. Esse arranjo favorece a clareza hierárquica, a especialização das unidades e a eficiência institucional, servindo como referência para a proposição de estruturas organizacionais alinhadas às boas práticas de governança.



5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

5.6 Padrões de Simbologias das Unidades

Além dos cargos de direção e chefia vinculados às unidades administrativas, a estrutura organizacional dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual também contempla cargos de assessoramento, destinados ao apoio técnico e estratégico à alta gestão.

Esses cargos possuem natureza distinta dos cargos de direção e chefia, uma vez que não correspondem necessariamente à titularidade de unidades administrativas, estando voltados principalmente ao suporte especializado aos dirigentes do órgão ou entidade. Sua previsão e classificação encontram-se estabelecidas no Anexo III do Decreto nº 10.218/2023, que define os padrões de simbologia aplicáveis aos cargos de assessoramento no âmbito da administração pública estadual.

Os cargos de assessoramento exercem papel relevante no suporte à formulação de decisões administrativas, na elaboração de estudos técnicos, na articulação institucional e no acompanhamento de programas e projetos estratégicos. Por essa razão, sua utilização deve estar associada a necessidades específicas de assessoramento, contribuindo para o fortalecimento da capacidade de gestão e da governança institucional.

Embora não estejam necessariamente vinculados à criação de unidades administrativas, a distribuição desses cargos deve observar critérios de racionalidade organizacional, evitando sua utilização indiscriminada ou sua vinculação a estruturas operacionais que não demandem apoio técnico especializado.

Nesse sentido, a adequada utilização dos cargos de assessoramento contribui para a qualificação do processo decisório, para a melhoria da coordenação institucional e para o fortalecimento das atividades de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas desenvolvidas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual.

5.6.1 Cargos de Assessoramento

Os cargos de assessoramento constituem importante instrumento de apoio à gestão no âmbito da administração pública estadual, sendo voltados à prestação de suporte técnico e estratégico aos dirigentes dos órgãos e entidades. Diferentemente dos cargos de direção e chefia, esses cargos não estão necessariamente vinculados à condução de unidades administrativas, tendo como principal finalidade subsidiar a tomada de decisão e apoiar a formulação, o acompanhamento e a avaliação das ações institucionais.

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional

A classificação e os padrões de simbologia aplicáveis a esses cargos encontram-se definidos no **Anexo III do Decreto nº 10.218/2023**, que estabelece as referências utilizadas na organização das funções de assessoramento no âmbito da administração pública estadual. O referido anexo apresenta a estrutura de simbologia adotada pelo Estado de Goiás para esses cargos, servindo como parâmetro para sua adequada utilização na composição das estruturas organizacionais.

A criação e a distribuição dos cargos de assessoramento devem observar critérios de necessidade institucional, racionalidade administrativa e proporcionalidade, evitando sua utilização indiscriminada ou desvinculada das demandas efetivas de apoio à gestão. Nesse sentido, recomenda-se cautela na proposição desses cargos, de modo a assegurar que sua utilização esteja alinhada às funções de suporte técnico e estratégico à alta gestão. O Anexo III do Decreto nº 10.218/2023 constitui referência para a adequada identificação e utilização dos padrões de simbologia aplicáveis a esses cargos na estrutura organizacional dos órgãos e entidades.

A seguir apresenta-se o **Anexo III do Decreto nº 10.218/2023**, que deve ser utilizado como referência para a correta identificação e utilização dos cargos de assessoramento na estrutura organizacional dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual.

ANEXO III
CARGOS DE PROVIMENTOS EM COMISSÃO NÃO INTEGRANTES DAS ESTRUTURAS BÁSICAS E COMPLEMENTARES

TIPO	SÍMBOLO	SUBSÍDIO	QUANTIDADE
Assessoramento Especial	AE1	R\$ 25.000,00	3
	AE2	R\$ 11.016,00	69
	AE3	R\$ 8.812,80	181
Assessoramento Superior	A1	R\$ 6.609,60	133
	A2	R\$ 6.058,80	46
	A3	R\$ 5.563,08	275
	A4	R\$ 4.461,48	315
	A5	R\$ 3.635,28	575
Assessoramento Intermediário	A6	R\$ 2.698,92	314
	A7	R\$ 2.203,20	863
	A8	R\$ 1.652,40	957
	A9	R\$ 1.211,76	1.835
Assessoramento de Chefia	LAP	R\$ 3.304,80	493
TOTAL			5.059

5. Orientações Práticas para Estruturação e Alteração Organizacional



A observância dos padrões de simbologia apresentados no anexo, aliada ao uso criterioso dos cargos de assessoramento, contribui para assegurar maior padronização na estrutura administrativa, fortalecer a governança institucional e garantir maior transparência na utilização das funções de apoio à gestão.

6. Conclusão

A organização da estrutura administrativa constitui elemento fundamental para o adequado funcionamento do Estado e para a efetiva implementação das políticas públicas. Mais do que uma disposição formal de unidades e cargos, a estrutura organizacional representa um instrumento de governança que orienta a distribuição de competências, a coordenação das ações governamentais e a utilização eficiente dos recursos públicos.

No âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás, a organização administrativa encontra fundamento especialmente na Lei nº 21.792/2023, que estabelece a estrutura básica da Administração Pública estadual, e no Decreto nº 10.218/2023, que disciplina a composição e os padrões de organização das estruturas administrativas. Esses instrumentos normativos conferem diretrizes essenciais para a construção de arranjos institucionais coerentes, padronizados e alinhados às necessidades da gestão pública.

Ao longo deste e-book foram apresentados fundamentos conceituais, referências normativas e orientações práticas voltadas à modelagem organizacional no âmbito do Poder Executivo estadual. Foram abordados aspectos relacionados à estrutura do Estado, aos níveis hierárquicos da organização administrativa, às etapas do processo de modelagem organizacional e às diretrizes aplicáveis à criação ou alteração de unidades administrativas. Também foram sistematizadas orientações específicas

relativas à organização do gabinete, à estrutura das unidades de gestão integrada, à separação entre áreas meio e finalísticas e à utilização adequada das simbologias administrativas.

Espera-se que este material contribua para apoiar gestores e servidores envolvidos nos processos de elaboração de propostas estruturais, promovendo maior padronização, racionalidade administrativa e segurança técnica na definição das estruturas organizacionais. Ao adotar critérios técnicos e observar as diretrizes institucionais aqui apresentadas, os órgãos e entidades poderão estruturar suas organizações de forma mais eficiente, favorecendo a coordenação das ações governamentais e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A modelagem organizacional deve ser compreendida como um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional. Nesse sentido, a revisão periódica das estruturas administrativas, sempre orientada por critérios técnicos, pela legislação vigente e pelas necessidades da gestão pública, constitui instrumento essencial para fortalecer a capacidade de atuação do Estado e aprimorar a entrega de políticas públicas à população.

