



CADERNO MAPEADO

EXTREME

CONCURSO

CBM RR

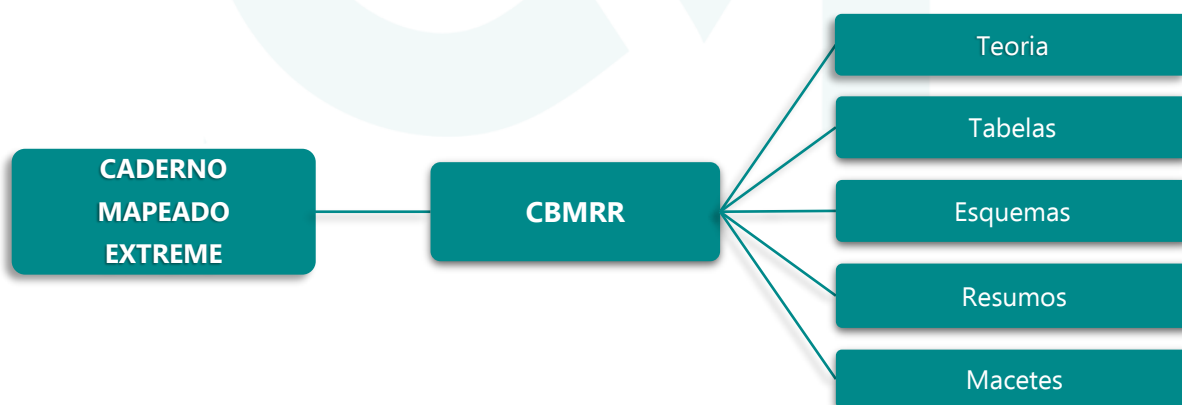


Seja muito bem-vindo!

Olá, futuro aprovado no **Concurso do Corpo de Bombeiros Militar de Roraima – CBMRR!**

Você acaba de baixar a **amostra** do **Caderno Mapeado Extreme** para o concurso da **Corpo de Bombeiros Militar de Roraima!**

O **Caderno Mapeado Extreme** é um material que compila os principais tópicos do edital (identificado a partir de análise estatística da banca e do concurso), focando em exemplificar a teoria por meio de tabelas, esquemas, resumos e macetes das disciplinas. Com ele você é capaz de compreender os principais tópicos e fundamentos de um determinado assunto de maneira facilitada e organizada.



No material completo você terá acesso a todas as disciplinas do cargo de **Soldado:**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

DISCIPLINAS
Língua Portuguesa
Raciocínio Lógico-Matemático
Física
Química
Noções de Direito Constitucional
Noções de Direito Administrativo
Noções de Direito Ambiental
Noções de Informática
Legislação Específica

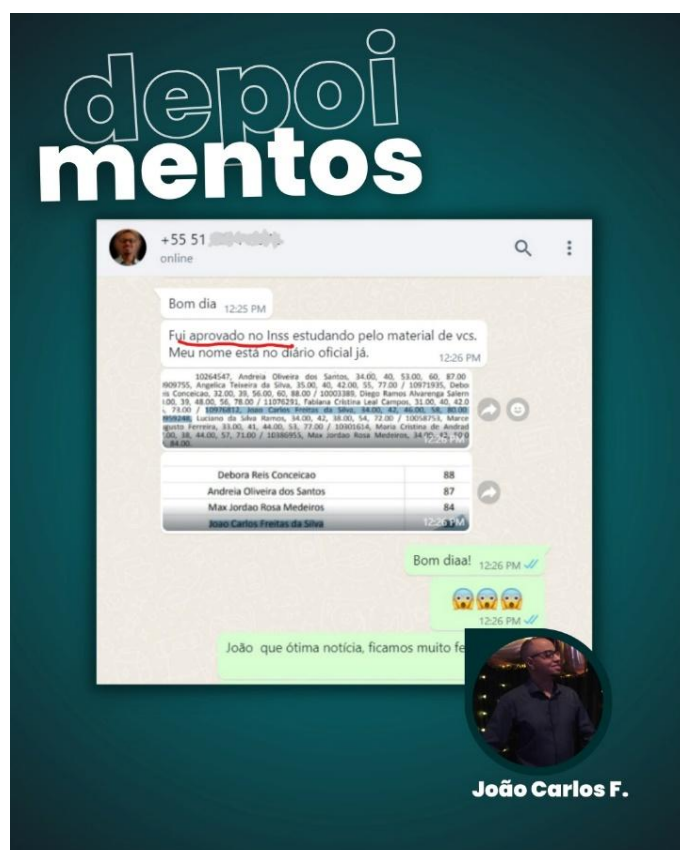
No material completo você terá acesso a todas as disciplinas do cargo de Oficial:

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

DISCIPLINAS
Língua Portuguesa
Física
Química
Raciocínio Lógico-Matemático
Noções de Direito Constitucional
Noções de Direito Administrativo
Noções de Direito Ambiental
Noções de Administração Pública
Noções de Informática
Inglês
Legislação Específica

Mas antes veja só o depoimento de um dos nossos alunos que foi aprovado recentemente no tão disputado concurso do INSS:

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



Caso tenha qualquer dúvida, você pode entrar em contato conosco enviando seus questionamentos para o suporte: suporte@cadernomapeado.com.br e [WhatsApp](#).

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)

Bons Estudos!

Rumo à aprovação!!

DIREITO ADMINISTRATIVO

ATOS ADMINISTRATIVOS

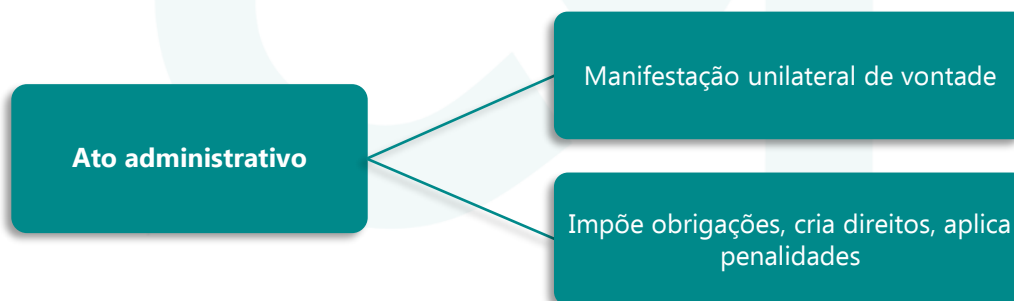
1) Introdução

Iremos iniciar o estudo dos atos administrativos:

Atos administrativos: noções iniciais; diferenciação; classificação; elementos dos atos administrativos; atributos dos atos administrativos; agente putativo e agente necessário; convalidação; extinção dos atos administrativos; espécies de atos administrativos; pareceres; licenças, autorizações e permissões.

2) Noções iniciais

Os **atos administrativos** são todas as expressões de vontade da Administração Pública materializadas por meio de decretos, resoluções, portarias, instruções, ordens de serviço, circulares, entre outros documentos. De maneira mais técnica, um ato administrativo é uma **declaração unilateral de vontade** do Estado ou de seu representante, no exercício da função administrativa, subordinada à legislação, com o propósito de atender ao interesse público. Seu **objetivo** é criar, restringir, declarar ou extinguir direitos, estando sujeito ao controle judicial.



Ao empregar essa manifestação unilateral, a Administração Pública utiliza as prerrogativas do direito público, valendo-se de sua superioridade. Nem toda ação realizada pela administração pública configura um ato administrativo; este somente se configura quando a administração atua com suas prerrogativas de direito público.

Os **atos administrativos** são praticados (exarados) pela:

→ **Administração Pública** (direta – função administrativa – e indireta)

→ **Particulares** – atividade administrativa

No sentido de conceituar ato administrativo podemos citar algumas definições dos principais autores, vejamos:

Hely Lopes Meirelles: "Ato administrativo é toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria."

Celso Antônio Bandeira de Mello: "Declaração do Estado (ou de quem lhe faça as vezes – como, por exemplo, um concessionário de serviço público), no exercício de prerrogativas públicas, manifestada mediante providências jurídicas complementares da lei a título de lhe dar cumprimento, e sujeitas a controle de legitimidade por órgãos jurisdicional."

De maneira geral o **conceito de ato administrativo**, envolve declaração unilateral de vontade; vontade da administração; finalidade de interesse público.



Tome Nota!

Para a doutrina majoritária, o **silêncio** não é propriamente ato administrativo, mas sim fato administrativo, o qual pode gerar consequências jurídicas, como a prescrição e a decadência. E, realmente, não é ato, pois falta, ao silêncio, a declaração de vontade, algo que é essencial ao conceito de ato administrativo. O silêncio é o oposto disso: é **ausência de manifestação**. E não há ato sem a declaração de vontade.

Vamos esquematizar os atos administrativos?

Atos da administração	A administração pratica sem as prerrogativas públicas.  Ex.: compra e venda e locação.
Atos administrativos	É a manifestação de vontade do Estado, com o objetivo de criar, modificar e extinguir direitos, com a finalidade de satisfazer o interesse público.
Ato administrativo abdutivo	É aquele pelo qual, mediante autorização legal, o titular renuncia a um direito. A peculiaridade desse ato é seu caráter incondicional e irretratável.
Formalismo moderado	Meras irregularidades não geram nulidade de atos do processo;
Poder extroverso	É o poder de o ato atingir 3ºs independentemente de sua vontade;

Móvel dos atos administrativos

É a vontade pessoal e psíquica que move o agente público na elaboração dos atos administrativos.

🔍 Ex. de como foi cobrado (considerado errado): "o MÓVEL DOS ATOS ADMINISTRATIVOS é a situação real que justifica a edição legítima do ato administrativo".

Controle de juridicidade (sindicabilidade)

É a possibilidade, em caso de violação da razoabilidade e da proporcionalidade, de o Judiciário rever a conveniência e a oportunidade dos atos discricionários. Esse controle acarreta a nulidade do ato e nunca a sua revogação.

Atos de administradores de empresa estatal também podem ter natureza de ato administrativo.

🔍 Ex.: decisões que indeferem requerimento de informações sobre os serviços públicos prestados pela empresa.

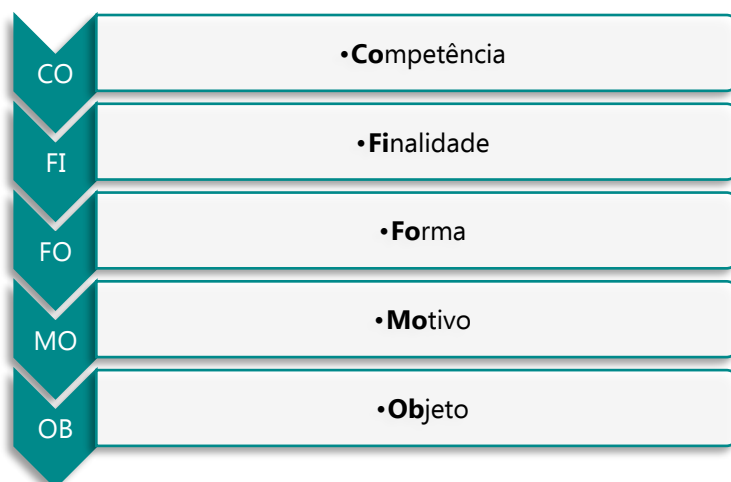


Tome nota!

Para a administração pública, temos os tipos de manifestações de vontade – ato unilateral e ato bilateral. O **ato unilateral** é emitido por uma única parte, enquanto o **ato bilateral** resulta do acordo e da vontade de duas partes.

2) Requisitos dos Atos Administrativos

São os chamados **requisitos de validade**. Requisitos que devem ser observados para que o ato seja válido. Requisitos que se não forem observados o ato será inválido. Por se tratar de um tema com grande relevância no concurso públicos, anote esse mnemônico: **CO – FI – FO – MO - OB** (Isso vai te salvar na hora da prova).



a) Competência

A competência é o poder atribuído ao agente ocupante de cargo, emprego ou função pública para desempenhar suas atividades. Pode ser entendido como sujeito competente para a prática de atos administrativos.

Sujeito é a **pessoa** que possui **atribuição legal** para a prática do ato.

b) Finalidade

A finalidade está ligada ao **objetivo**, o qual, o interesse público pretende atingir. Todo ato administrativo é praticado necessariamente com um fim público. Além disso, é importante deixar claro que podem existir vícios na finalidade e esses vícios são chamados de desvio de finalidade ou desvio de poder.

Não se pode praticar o ato com fins privados, nem para beneficiar amigos e prejudicar inimigos. A finalidade que deve ser observada é aquela prevista em lei para o ato.

c) Forma

A forma é a manifestação do ato no mundo externo, ou seja, o jeito como o ato é praticado. Como regra, o ato é formal e escrito.

Motivação: representa a exteriorização / exposição / apresentação dos motivos. De maneira mais simples de explicar seria dizer que "a motivação é a demonstração dos motivos, seria coloca-los no papel".

d) Motivo

O motivo é a situação de direito ou de fato, o qual, autoriza a realização do ato administrativo. Além disso, o motivo pode ser um elemento vinculado, previsto em lei, ou discricionário, a critério do administrador.

No caso da vinculação o ato será praticado de acordo com as diretrizes legais, a lei descreverá exatamente como o ato deverá ser praticado e na discricionariedade, a lei traz diversos objetos e que serão escolhidos a critério do administrador.

Situação fática (fatos – o que aconteceu no caso concreto) e jurídica (o que está na lei) que justifica a prática do ato.

e) Objeto

O objeto, o qual, também pode ser chamado de conteúdo, é o efeito jurídico produzido pelo ato administrativo. Seria o que o ato enuncia, prescreve ou dispõe. São os **efeitos produzidos**. Trata-se do próprio ato.

🔍 Ex.: Demissão, exoneração.

Em resumo o objeto pode ser definido como: conteúdo, de efeito imediato, pode ser vinculado ou discricionário, lícito, possível e certo.

2.1) Teoria dos motivos determinantes

A Teoria dos motivos determinantes entende que uma vez motivado o ato, a **validade está vinculada aos motivos** que o fundamentam. Dessa maneira, se os motivos indicados não existirem, o ato será nulo. Portanto, os motivos alegados para prática do ato devem ser verdadeiros.

A Teoria se aplica aos atos discricionários ou vinculados e quando a motivação for ou não obrigatória.



Tome Nota!

Nem todo ato precisa ser motivado. 🔍 Ex.: exoneração do titular de um cargo em comissão. A motivação neste caso não é exigida, mas, se por acaso a motivação for feita, aplica-se esta teoria.

2.2) Discricionariedade

A **discricionariedade** no ato administrativo está presente nos elementos motivo e objeto. A competência, finalidade e forma são elementos vinculados, enquanto o motivo e o objeto podem ser vinculados ou discricionários.

2.3) Desvio de finalidade

Desvio de finalidade ocorre quando a autoridade competente pratica um ato administrativo visando fim diverso daquele previsto em lei ou exigido pelo interesse público. Ou seja, o ato é praticado com competência, forma, objeto e motivo válidos, mas com intenção incompatível com o seu objetivo legal.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Embora não esteja tipificado de forma explícita no Código como "desvio de finalidade", esse vício encontra respaldo no art. 2º, parágrafo único, da **Lei nº 4.717/1965 (Lei da Ação Popular)**: "É nulo o ato lesivo ao patrimônio público por desvio de finalidade."

Além disso, está intimamente ligado ao princípio da **moralidade administrativa** e ao **controle de legalidade e legitimidade dos atos**.

Tipo de vício	Explicação	O que compromete
Desvio de finalidade	O fim pretendido é pessoal ou alheio ao interesse público	Finalidade do ato
Excesso de poder	A autoridade extrapola os limites de sua competência legal	Competência
Inexistência de motivo	O motivo declarado não existiu ou é falso	Motivação/legitimidade

3) Classificações

Os atos administrativos podem ser classificados de várias formas, levando em consideração diferentes critérios.

3.1) Ato vinculado e discricionário

a) Ato vinculado

É aquele praticado pela Administração Pública **sem** qualquer **margem de liberdade** / escolha. Uma vez que os requisitos legais forem preenchidos a Administração é obrigada a praticar o ato nos exatos termos da lei. É praticado apenas no aspecto da legalidade.

🔍 Ex.: Licença para tratar da própria saúde.

b) Ato discricionário

É aquele em que o administrador tem **certa margem de escolha**. Escolha: análise do mérito administrativo (juízo de conveniência e oportunidade) – interesse público

A discricionariedade **já** é presumida. Ela está prevista na lei ou em conceitos jurídicos indeterminados (🔍 ex.: conduta escandalosa na repartição).

É praticado apenas no aspecto da legalidade. Mas, além disso, também deve ser observado o aspecto de mérito.

🔍 Ex.: Licença para tratar de interesses particulares

3.2) Atos gerais e individuais

a) Atos gerais

Os atos gerais ou normativos são aqueles que possuem destinatários indeterminados, ou seja, não sabemos as pessoas que serão atingidas por aquele ato.

Por possuir caráter genérico, atingem todos aqueles que se enquadrarem na situação descrita. Em resumo, possuem caráter normativo, natureza genérica e conteúdo abstrato.

🔍 Ex.: Decretos, instruções normativas, resoluções.

b) Atos individuais

Os atos individuais ou especiais são aqueles que possuem destinatários, certos, determinados, ou seja, sabemos quem serão os atingidos pelo ato.

Além disso podemos dizer que produzem efeitos nos casos concretos.

🔍 Ex.: Nomeação, demissão, licença.

3.3) Atos simples, complexo e composto

a) Ato simples

É aquele ato formado pela manifestação de vontade de um órgão, podendo ser unipessoal ou colegiado. O número de agentes que participa do ato não é relevante, desde que se trate de uma vontade unitária. Um ato simples poderá ser um despacho manifestando a vontade do colegiado de um órgão, por exemplo.

b) Ato complexo

É aquele formado pela manifestação de vontade de dois ou mais órgãos, produzindo um ato.

🔍 Ex.: Aposentadoria (manifestação de vontade do órgão no qual a pessoa trabalha + manifestação de vontade do respectivo tribunal de contas = formam um único ato da aposentadoria).

c) Ato composto

É aquele formado pela manifestação de vontade de um órgão (ato principal).

Porém, é necessário a aprovação da vontade (ato acessório / instrumental), que é feita por outro órgão. Neste caso, há dois atos distintos, ou seja, um ato principal e um ato acessório.

🔍 Ex.: Homologação.

Ato simples	Ato ou órgão unitário ou colegiado. 🔍 Ex.: exoneração de servidor
Ato composto	Dois atos, sendo um principal e outro acessório; o ato principal depende do acessório para a produção de efeitos. 🔍 Ex.: homologação.
Ato complexo	Manifestação de dois ou mais órgãos; único ato. 🔍 Ex.: Portaria interministerial.

3.4) Atos de império, gestão e expediente

a) Ato de império

Atos de império ou de autoridade são os praticados com prerrogativas e de uma autoridade e impostos de maneira unilateral e coercitiva ao particular, ou seja, não são de obediência facultativa.

b) Ato de gestão

É aquele ato que a administração pratica sem utilizar a sua supremacia, são atos praticados em situação de igualdade com os particulares.

c) Ato de expediente

São aqueles atos internos, que não possuem conteúdo decisório, apenas se destinam a dar andamento aos processos. Além disso, os atos de expediente não geram efeitos vinculantes nem possuem forma específica.

🔍 Ex.: Entrega de certidão, expedição de ofício.

3.5) Ato perfeito, válido e eficaz

a) Ato perfeito: É aquele que completou o seu ciclo de formação, ou seja, todas as etapas foram realizadas. Se o ato não completou o seu ciclo de formação ele será imperfeito.

b) Ato válido: É aquele que está em conformidade com o ordenamento jurídico (lei). Caso o ato não esteja de acordo com a lei ele será inválido.

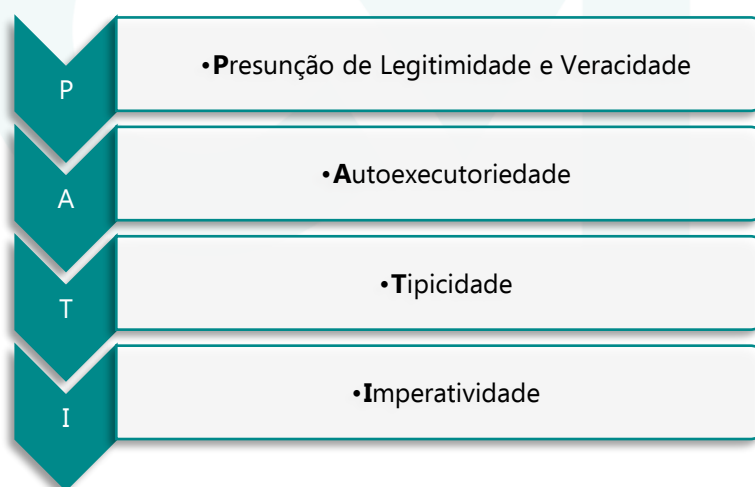
c) Ato eficaz: É aquele ato que está apto para produção de efeitos, é um ato que independe de evento posterior para produzir seus efeitos. Se o ato não está apto a produzir os seus efeitos ele será ineficaz.

4) Atributos dos atos administrativos

Os atributos ou características do ato administrativo são as peculiaridades que os fazem ser diferentes dos atos privados.

São atributos do ato administrativo a presunção de legalidade (legitimidade, veracidade); a imperatividade (coercibilidade ou poder extroverso); a autoexecutoriedade (executoriedade e exigibilidade); e a tipicidade.

Por se tratar de um tema com grande relevância no concurso públicos, anote esse mnemônico: **P – A – T – I** (Isso vai te salvar na hora da prova).



4.1) Presunção de legitimidade e veracidade

De acordo com esse atributo pressupõe-se que os atos estão de acordo com a lei, até que se prove o contrário, ou seja, são legítimos, legais, lícitos ou válidos.

Presunção de legitimidade: presume que o ato está de acordo com a lei.

Presunção de veracidade: presume que os fatos narrados são verdadeiros.

Obs. 1: Presunção universal: presente em todos os atos administrativos

Obs. 2: Presunção relativa: admite prova em contrário

Obs. 3: Ônus da prova é do destinatário do ato e não da administração pública.

4.2) Autoexecutoriedade

Atributo que permite a Administração Pública executar as suas decisões de forma direta, imediata. Sem necessidade de intervenção judicial, inclusive com o uso da força, caso seja necessário. A autoexecutoriedade existe em duas principais situações, quando estiver expressamente prevista em lei e quando se tratar de medida urgente (medida que deve ser adotada de imediato).

🔍 Ex.: Interdição de estabelecimento, apreensão de mercadorias, demolição de obra irregular.

Nem todo ato possui o atributo da autoexecutoriedade. As situações em que o ato administrativo não tem este atributo: cobrança de multa, tributos, desapropriação, servidão administrativa.

4.3) Tipicidade

Nem todo doutrinador entende que a tipicidade é um atributo. Esse atributo está presente na obra de Maria Sylvia Zanella Di Pietro. Segunda a doutrinadora, tal atributo deve corresponder a figuras definidas em lei para que produzam resultados. Ou seja, a tipicidade exige que haja uma previsão legal do ato administrativo. Deve ser previsto em lei.

Em resumo a tipicidade é regida pelo princípio da legalidade. Todo ato administrativo unilateral possui esse atributo. Se for ato administrativo bilateral, há doutrina que diga que não possui esse atributo.

4.4) Imperatividade

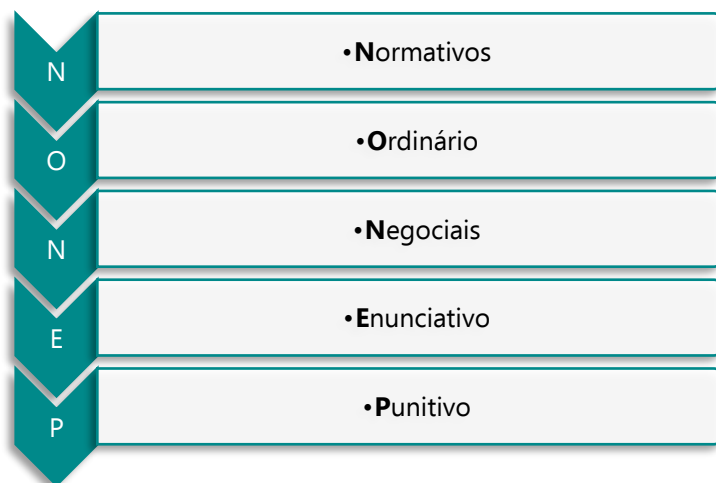
É decorrente do poder de império / extroverso, ou seja, o poder público pode editar atos que estão relacionados a terceiros e não somente para o sujeito que o emitiu.

Como impõe obrigações a terceiros, os atos administrativos são impostos de forma unilateral pelo Estado independente da anuência (concordância) dos administrados.

Nem todo ato possui o atributo da imperatividade, como, por exemplo, os atos negociais.

5) Espécies de Atos Administrativos

Os atos administrativos podem ser categorizados em diversas espécies, levando em conta suas características e finalidades específicas. Por se tratar de um tema com grande relevância no concurso públicos, anote esse mnemônico: **N – O – N – E – P** (Isso vai te salvar na hora da prova).



→ **Normativos:** Atos gerais (destinatários indeterminados – caráter genérico e abstrato)

🔍 Ex.: Resolução, Decreto, Regulamentos, Regimentos

→ **Ordinário:** Atos internos (ordens que a administração pública profere para ser órgãos e servidores subordinados. Decorre do poder hierárquico. Aqueles que disciplinam o funcionamento da Administração Pública, incluindo as condutas dos seus agentes.

🔍 Ex.: ordens de serviço, memorando, circulares internas, instruções, avisos, portaria.

→ **Negociais:** São casos em que o particular precisa da anuência da administração pública. Não são imperativos, coercitivos, autoexecutórios.

🔍 Ex.: Licenças, autorizações, permissões, homologação, visto.

→ **Enunciativo:** É aquele ato que não representa uma manifestação de vontade propriamente dita. A administração pública simplesmente emite uma opinião (juízo de valor). Apenas declara uma situação.

🔍 Ex.: atestado, parecer, certidão, apostila. Externam ou declaram uma situação existente em registros, processo ou arquivos públicos sem qualquer manifestação de vontade original da Administração).

→ **Punitivo:** Tem o objetivo de punir a prática de infrações administrativas. Pode estar punindo um servidor, particular ou particular com vínculo.

6) Extinção dos atos administrativos

A extinção é o desfazimento do ato administrativo. Retirada do ato do mundo jurídico. O ato deixa de existir. Poderá ser extinto das seguintes formas:

I) Anulação (invalidação)

A anulação também pode ser chamada de invalidação e é o desfazimento de um **ato ilegal** / inválido.

Critério de legalidade: verifica se o ato está em conformidade com a lei.

Pode ser decretada pela **própria administração** (autotutela) – de ofício ou a requerimento. Mas como a lei foi violada, o ato também pode ser anulado pelo Poder Judiciário, que deverá ser provocado (princípio da inércia).

A anulação poderá incidir tanto em atos vinculados quanto discricionários – não olha o mérito, apenas os aspectos de sua legalidade.

A anulação possui efeitos retroativos – retroage a data da prática do ato. Trata-se do efeito “ex tunc”.

Qual o prazo que a administração pública tem para anular seus atos?

Prazo decadencial de **5 anos**, quando o destinatário estiver de boa-fé. Caso esteja de má-fé, a anulação do ato poderá ser feita a qualquer momento.

II) Revogação

O ato é válido. **Não há ilegalidade**, pois foi praticado conforme a lei. No entanto, a administração pública fez o juízo de conveniência e oportunidade e verifica que o ato não coaduna mais com o interesse público.

Critério de mérito: a administração faz a análise do **mérito administrativo**.

Decretada apenas pela própria Administração Pública (autotutela – controle dos próprios atos)

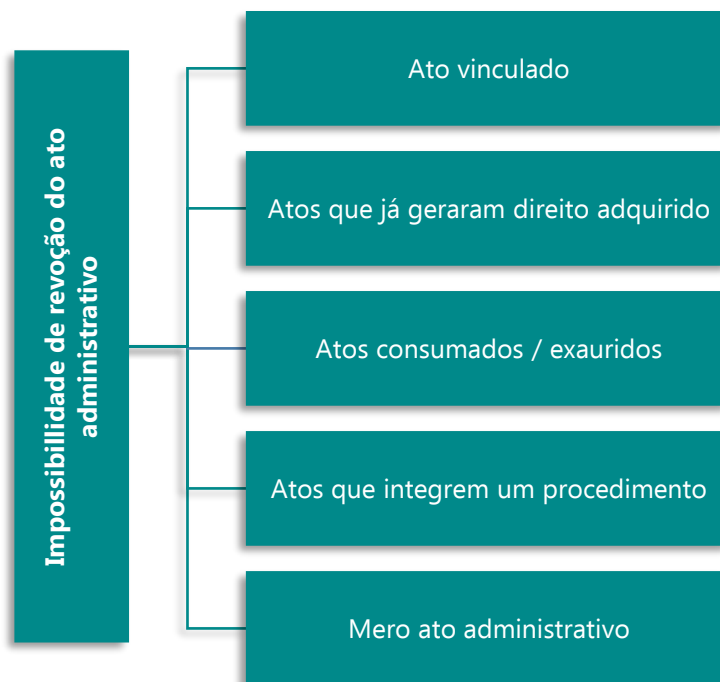
A revogação apenas incide sobre os atos discricionários.

A revogação possui efeitos não retroativos (prospectivos). Trata-se do efeito “ex nunc”.

Qual o prazo que a administração pública tem para revogar seus atos?

A revogação poderá ser feita a **qualquer momento**.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



O Poder Judiciário **não revoga ato dos outros**. Mas revoga seus próprios atos quando atua em sua função administrativa.

III) Cassação

Trata-se de uma penalidade, aplicada em razão do descumprimento de alguma condição.

🔍 Ex.: Licença para construir que descumpra alguma regra.

IV) Caducidade

A caducidade ocorre quando uma nova norma torna incompatível a manutenção de ato anteriormente válido.

🔍 Exemplo: Uma autorização para determinada atividade poderá caducar se uma lei posterior passar a proibir essa atividade.

V) Contraposição

A contraposição ocorre quando um novo ato apresenta efeitos opostos aos de um ato anterior, provocando sua extinção.

🔍 Exemplo: A exoneração contrapõe-se à nomeação.

EXTINÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS	
Anulação	Ilegal
Revogação	Interesse público
Cassação	Penalidade
Caducidade	Norma incompatível
Contraposição	Efeitos opostos

7) Exteriorização dos atos administrativos

A exteriorização corresponde ao instrumento utilizado para tornar pública e perceptível a manifestação de vontade da Administração.

A escolha do instrumento dependerá da autoridade competente, da finalidade do ato e das exigências da legislação.

EXTERIORIZAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS	
Instrumento	Utilização frequente
Decreto	Atos do chefe do Poder Executivo
Resolução	Decisões de órgãos colegiados ou autoridades específicas
Portaria	Organização administrativa e atos relativos a agentes públicos
Instrução normativa	Orientação e detalhamento da execução de normas
Ordem de serviço	Determinação interna sobre execução de atividade
Circular	Transmissão de orientação a diversos setores

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Despacho	Decisão ou encaminhamento em processo administrativo
Alvará	Instrumento de licença ou autorização
Certidão	Comprovação de fato registrado pela Administração

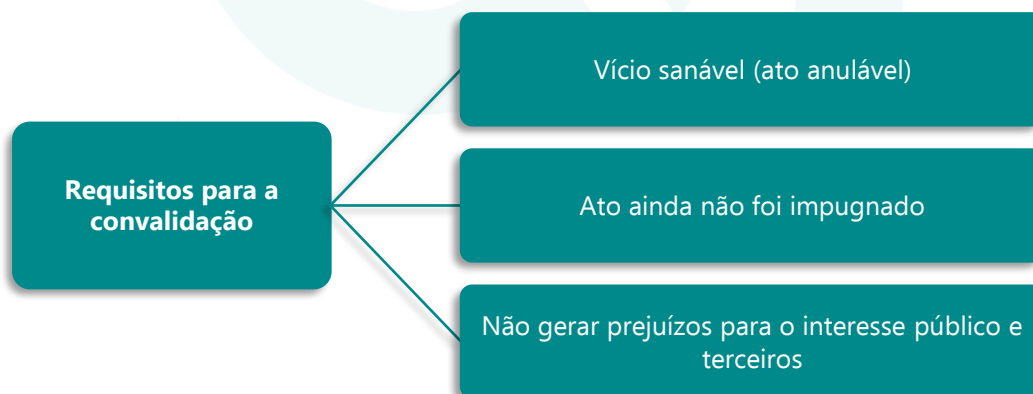
A publicação integra a exteriorização e a publicidade do ato, mas não é requisito de existência de todos os atos administrativos. Em determinadas situações, a publicação será condição de eficácia, especialmente quando o ato produzir efeitos externos ou gerais.

8) Sanatória dos atos administrativos

A sanatória consiste no aproveitamento ou na correção de ato que apresenta vício passível de regularização. Sua principal forma é a convalidação.

8.1) Convalidação

A **convalidação** dos atos administrativos refere-se ao processo pelo qual a Administração Pública, reconhecendo a existência de um vício ou irregularidade em um ato que praticou, busca corrigi-lo, conferindo-lhe validade e eficácia. Os seus efeitos são **retroativos** – “ex tunc”, ou seja, sana o vício desde sua origem.



Ao Poder Judiciário cabe anular atos administrativos ilegais e não a sua convalidação.



Tome Nota!

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Como regra, se o vício for no elemento competência (**salvo** competência exclusiva, que não pode ser delegada, e competência em razão da matéria) ou na forma (**salvo** se a forma for essencial à validade do ato) poderá ser convalidado.

“FoCo na convalidação”.

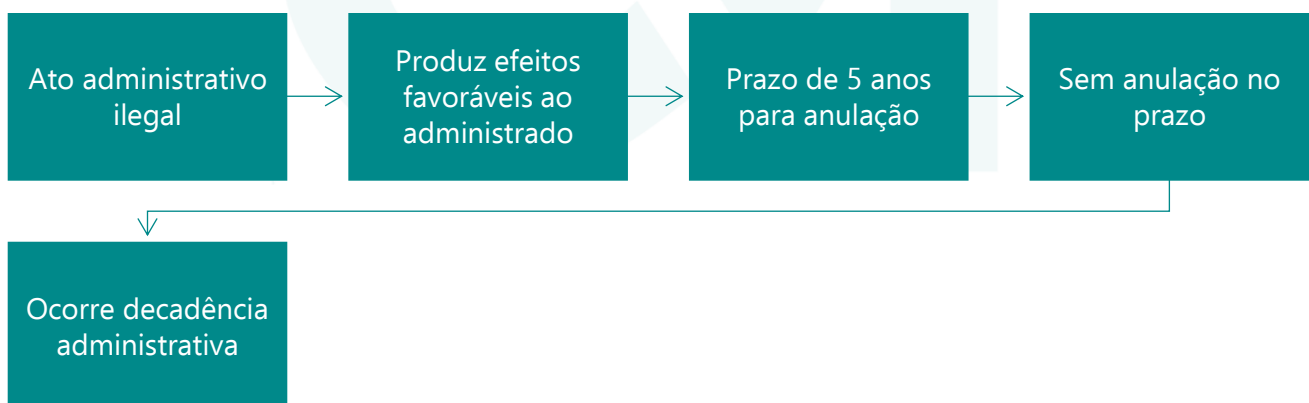
8.2) Decadência Administrativa

A decadência administrativa consiste na perda do direito da Administração Pública de anular seus próprios atos administrativos, em razão do decurso do tempo. Esse instituto tem como objetivo garantir a segurança jurídica e a estabilidade das relações entre a Administração e os administrados.

No âmbito federal, a decadência está prevista na Lei nº 9.784/1999, que regula o processo administrativo. Essa lei estabelece princípios como legalidade, segurança jurídica, razoabilidade e interesse público no exercício da atividade administrativa.

De acordo com essa norma, a Administração possui o **prazo de 5 anos para anular** atos administrativos que produzam efeitos favoráveis ao administrado, contado da data em que foram praticados. Após esse prazo, ocorre a decadência, e o ato não poderá mais ser anulado pela própria Administração.

Entretanto, **não há decadência quando houver má-fé do beneficiário**. Nessa situação, o ato administrativo poderá ser anulado a qualquer tempo, pois não se aplica a proteção da confiança legítima.



NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROCESSO ORGANIZACIONAL

1) Introdução

Estudaremos agora o tema de Processo Administrativo dentro da estrutura da Administração Geral:

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Processo administrativo: funções da administração; processo de planejamento; organização; direção; controle.

2) Funções da Administração

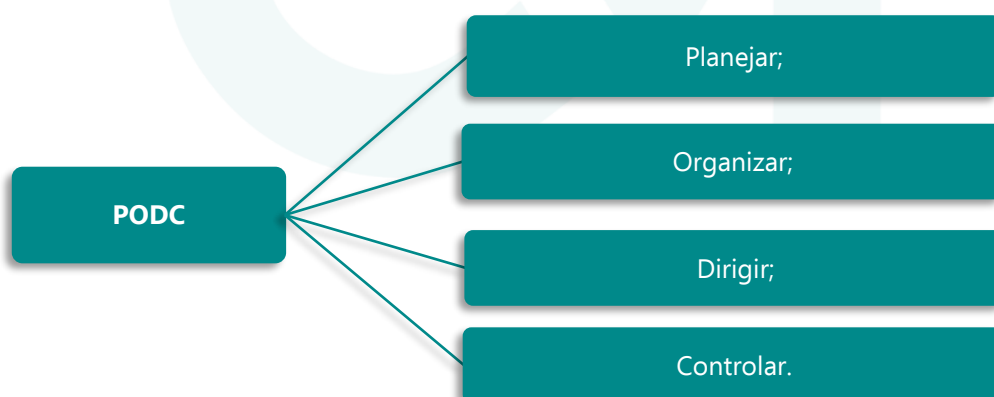
O **processo administrativo ou processo organizacional**, tem como escopo a busca pela explicação das várias funções administrativas que são desenvolvidas dentro das organizações, ou seja, tudo aquilo que é estudado dentro da administração está dentro de algumas destas funções do processo organizacional.

As funções são, portanto, partes menores pertencentes à parte maior que é o processo organizacional. Esta subdivisão em funções facilita que o tema seja mais bem estudado e compreendido.

O processo organizacional na Administração Pública refere-se às etapas e atividades envolvidas na estruturação e gestão das instituições públicas. Esse processo visa garantir a **eficiência, eficácia e transparência** na execução das políticas públicas e no atendimento às demandas da sociedade.

O francês **Jules Henri Fayol** foi tido como o primeiro a tratar e explicitar sobre as chamadas funções básicas do administrador. Sua teoria (clássica) ficou conhecida como **POC3** – Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Atualmente surgiram novas teorias, prevalecendo como funções administrativas as seguintes **(PODC)**, as quais são **atualmente** usadas no processo organizacional da administração pública:



O processo organizacional na Administração Pública pode ser dividido em quatro etapas principais:

Etapas do Processo Organizacional	
Planejamento	É a etapa inicial do processo, em que são estabelecidos os objetivos, metas e diretrizes que nortearão a atuação da instituição pública. O planejamento envolve a definição de estratégias, a identificação de recursos necessários, a previsão de custos e a alocação de responsabilidades.

Organização	Nesta etapa, ocorre a estruturação da instituição pública de forma a viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos. São definidas as unidades organizacionais, as atribuições de cada setor, os cargos e as funções dos servidores. Também são estabelecidos os mecanismos de coordenação e comunicação interna.
Direção	A etapa de direção envolve a liderança e o gerenciamento das equipes de trabalho. É responsabilidade dos gestores públicos conduzir e orientar os servidores, delegar tarefas, promover a motivação, estimular o trabalho em equipe e garantir a execução adequada das atividades. Além disso, é fundamental o estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os diferentes níveis hierárquicos.
Controle	O controle é a etapa em que são avaliados e monitorados os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos. É necessário verificar se as atividades estão sendo executadas conforme o planejado, se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada e se os resultados estão sendo alcançados de maneira eficiente e eficaz. O controle pode envolver a utilização de indicadores de desempenho, auditorias internas, avaliações de impacto, entre outros mecanismos.

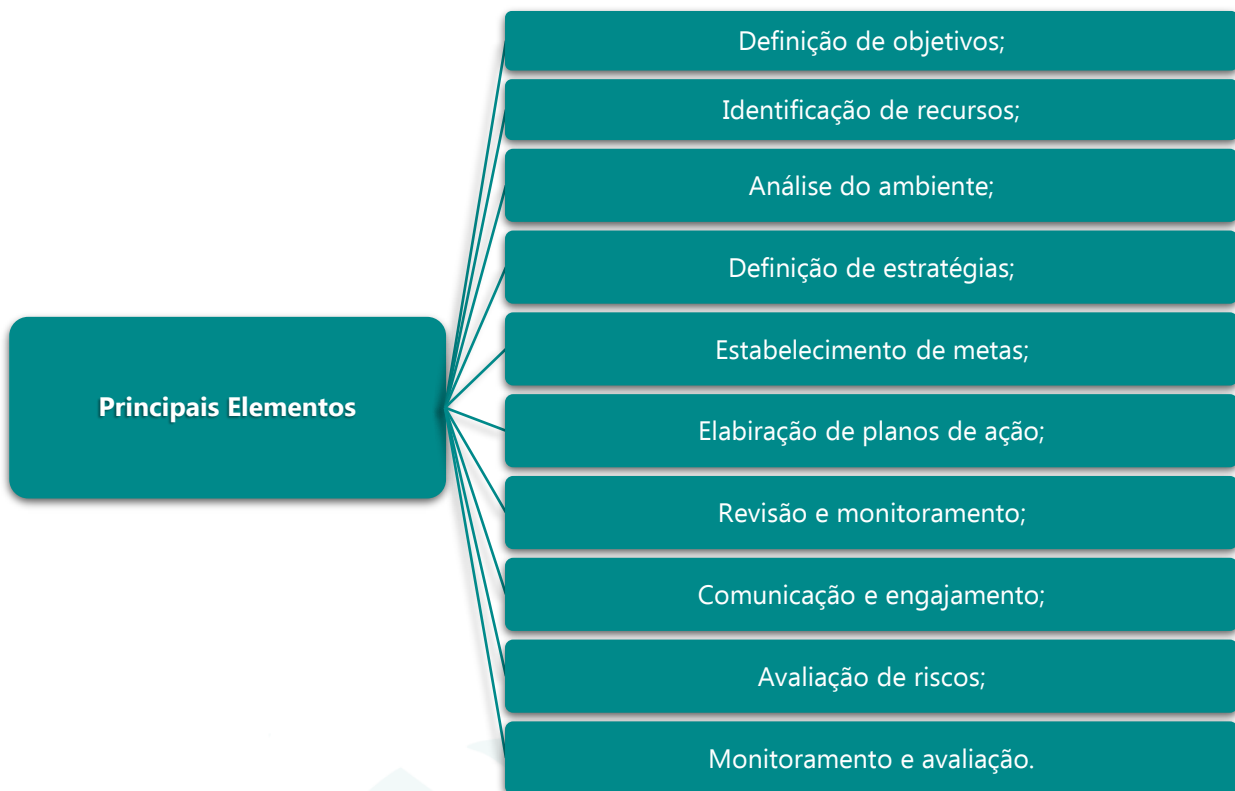
Estas funções, quando consideradas de forma unitária, **como o todo**, formam o que chamamos **processo administrativo**. Por outro lado, quando analisadas de **forma isolada**, formam as **funções administrativas**.

O processo organizacional da Administração Pública é **fundamental** para garantir a boa gestão dos recursos e o alcance dos objetivos institucionais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população e o desenvolvimento do país.

3) Processo de Planejamento

Segundo Idalberto Chiavenato, o planejamento é um processo **permanente** e **contínuo**, pois é realizado continuamente dentro da empresa e **não** se esgota na simples montagem de um plano de ação.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



O conceito de planejamento inclui o aspecto de **temporalidade** e de **futuro**: o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las. Como o passado já se foi e o presente vai andando, é com o futuro que o planejamento se preocupa.

Planejar, portanto, é uma função administrativa que busca a **determinação antecipada** dos **objetivos/metras traçadas pela organização**, bem como também os caminhos a serem seguidos para atingi-los.

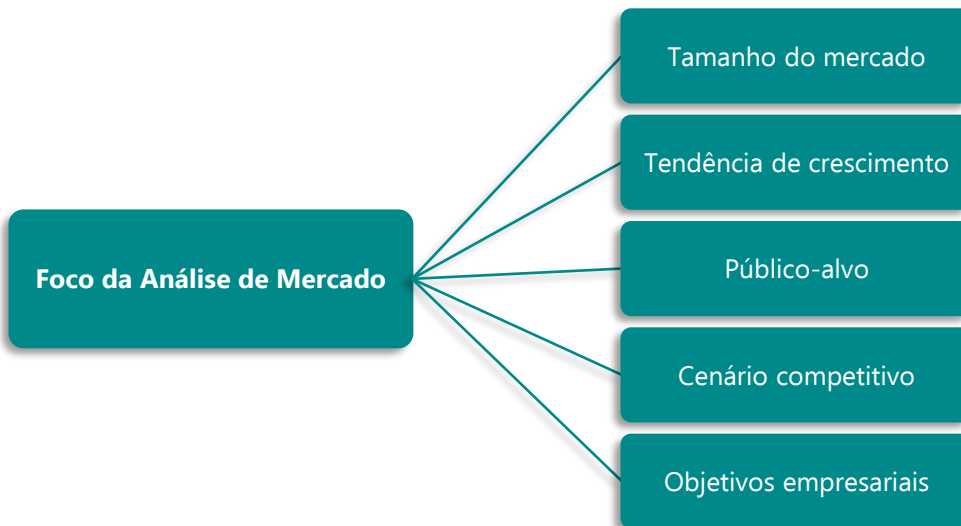
É através do planejamento que se define de onde se pretende partir, como chegar e o que dever ser feito quando atingir esse objetivo. Planejar, portanto, é um **modelo para ação futura**.

3.1) Planejamento Estratégico

Durante a realização do planejamento estratégico é realizada a análise do mercado com a finalidade de verificar o melhor caminho a ser seguido. Portanto, inicialmente é realizada a análise do mercado para depois a empresa planejar e definir o plano de ação. Para atuar no mercado, é necessário conhecê-lo.

A análise de mercado é o procedimento de avaliação e identificação de diversos **fatores** e **condições** internos e externos de um mercado dentro de um nicho específico. Ela envolve a coleta, avaliação e interpretação de informações relacionadas ao mercado em que a empresa/organização atua.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



a) Matriz SWOT

É uma ferramenta bastante conhecida e útil no segmento administrativo. Esta ferramenta permite analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio, elencando fatores a serem considerados para montar uma estratégia de inserção ou expansão.



Análise interna: forças e fraquezas – são controláveis (variáveis internas).

Análise externa: oportunidades e ameaças – são incontroláveis (variáveis externas).

Durante esta análise, tenha em mente que as forças e oportunidades são úteis para a empresa, enquanto as fraquezas e ameaças são prejudiciais para a empresa.

3.2) Análise Competitiva e Estratégias Genéricas

A **análise competitiva** é um processo de avaliação das forças e fraquezas da organização em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos. Ela envolve a coleta de informações relevantes sobre a concorrência e a interpretação desses dados para tomar decisões informadas.

Principais aspectos da análise competitiva	
Identificação de Concorrentes	O primeiro passo é identificar quem são os concorrentes diretos e indiretos da organização. Isso inclui empresas que oferecem produtos ou serviços similares ou que atendem às mesmas necessidades dos clientes.
Análise de Pontos Fortes e Fracos	Avaliar as forças e fraquezas dos concorrentes é fundamental. Isso pode incluir considerações como qualidade do produto, preço, participação de mercado, capacidade de inovação, recursos financeiros, entre outros.
Análise de Estratégias	Examine as estratégias que os concorrentes estão adotando. Isso pode incluir estratégias de preços, estratégias de marketing, expansão geográfica, desenvolvimento de produtos e muito mais.
Identificação de Oportunidades e Ameaças	Com base na análise dos concorrentes, identifique as oportunidades que podem ser exploradas e as ameaças que a organização deve enfrentar no mercado.
Benchmarking	O benchmarking envolve a comparação direta do desempenho da organização com o de seus concorrentes. Isso pode ajudar a identificar áreas em que a empresa precisa melhorar.

Já as **estratégias genéricas**, propostas por Michael Porter, são abordagens amplas que uma organização pode adotar para ganhar vantagem competitiva em seu mercado. As três estratégias genéricas principais são:

→ **Liderança de Custo:** Nessa estratégia, a organização busca ser o produtor mais eficiente em seu setor, buscando reduzir os custos de produção. Isso pode permitir que ela ofereça preços mais baixos que a concorrência, atraindo um grande volume de clientes.

Vantagens: Maior participação de mercado, margens de lucro estáveis.

Desvantagens: Pode ser difícil de sustentar a longo prazo, risco de redução na qualidade.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

→ **Diferenciação:** Nessa estratégia, a organização procura se diferenciar da concorrência por meio da qualidade do produto, inovação, design, atendimento ao cliente ou outros fatores exclusivos. Isso permite cobrar preços mais altos.

Vantagens: Pode criar lealdade do cliente, margens de lucro mais altas.

Desvantagens: Pode ser caro e arriscado.

→ **Enfoque (Foco):** Nessa estratégia, a organização concentra seus esforços em um segmento de mercado específico, seja por meio da diferenciação ou da liderança de custo. Ela atende às necessidades desse segmento de forma mais precisa do que a concorrência.

Vantagens: Pode criar uma posição forte em um mercado de nicho.

Desvantagens: Risco de limitação do crescimento e exposição a mudanças no mercado.

3.3) Redes e Alianças

As **redes organizacionais** são relações colaborativas com outras organizações, como fornecedores, parceiros e clientes. Elas podem melhorar a eficiência e a capacidade de inovação de uma empresa.

Já as **alianças estratégicas** são acordos formais entre organizações para alcançar objetivos específicos em conjunto. Isso pode incluir parcerias de pesquisa e desenvolvimento, joint ventures ou acordos de distribuição.

3.4) Planejamento Tático e Operacional

O **planejamento tático** se concentra em traduzir os objetivos estratégicos em ações específicas. Geralmente, é de curto a médio prazo e envolve a alocação de recursos e a definição de metas para unidades organizacionais individuais.

O **planejamento operacional** é a elaboração de planos detalhados para alcançar metas de curto prazo. Ele se concentra em tarefas diárias e rotineiras e envolve a atribuição de responsabilidades específicas.

Planejamento Tático

Planejamento Operacional

Definição	O planejamento tático é a segunda etapa do processo de planejamento, que ocorre logo abaixo do planejamento estratégico. Ele se concentra na tradução das estratégias gerais da empresa em ações concretas e planos de curto a médio prazo para atingir metas específicas.	O planejamento operacional é a terceira etapa do processo de planejamento e ocorre no nível mais baixo da organização. Ele se concentra em traduzir os planos táticos em ações diárias e detalhadas para alcançar metas de curto prazo.
	Normalmente, o planejamento tático cobre um período de 1 a 3 anos, dependendo da organização e da indústria em questão.	O planejamento operacional cobre um período muito curto, geralmente de um a doze meses, e é altamente detalhado.
	O foco principal do planejamento tático está nas unidades ou departamentos específicos da organização. Cada unidade deve criar seu próprio plano tático que contribua para os objetivos estratégicos da empresa.	O foco do planejamento operacional está nas atividades cotidianas das equipes e departamentos. Ele envolve a definição de tarefas específicas, prazos e responsabilidades.
	Os objetivos do planejamento tático são mais específicos e mensuráveis do que os objetivos estratégicos. Eles se concentram em áreas como vendas, produção, marketing, recursos humanos, entre outros.	Os objetivos do planejamento operacional são os mais detalhados e específicos. Eles se relacionam diretamente com a execução das tarefas e processos.
	A alocação de recursos é uma parte fundamental do planejamento tático. Isso envolve decidir como os recursos, como pessoal, orçamento e tecnologia, serão distribuídos para atingir os objetivos definidos.	O planejamento operacional lida com a alocação precisa de recursos para garantir que as atividades cotidianas sejam realizadas de maneira eficaz e eficiente.
	Flexibilidade limitada - Embora o planejamento tático seja mais flexível do que o planejamento estratégico, ainda é menos flexível do que o planejamento operacional. As metas e planos táticos são geralmente menos sujeitos a mudanças frequentes.	Flexibilidade elevada - O planejamento operacional é altamente flexível, pois lida com situações em constante mudança. Os ajustes frequentes são comuns para garantir que as metas de curto prazo sejam alcançadas.



Tome nota!

Relação entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional:

O planejamento estratégico estabelece a direção geral e os objetivos de longo prazo da organização. Já o planejamento tático traduz os objetivos estratégicos em planos específicos para unidades ou departamentos. Por fim, o planejamento operacional detalha as atividades diárias necessárias para atingir as metas táticas.

Esses três níveis de planejamento estão interconectados e devem estar alinhados para garantir que a organização alcance seus objetivos estratégicos de longo prazo, enquanto também atende às necessidades imediatas do dia a dia.

3.5) Administração por Objetos

A Administração por Objetivos (APO), também conhecida como MBO (do inglês, Management by Objectives), é uma abordagem de gestão que enfatiza o **estabelecimento de metas claras e mensuráveis** para os funcionários e a avaliação do desempenho com base no alcance dessas metas. Foi desenvolvida pelo renomado teórico da administração Peter Drucker na década de 1950 e é amplamente usada em organizações em todo o mundo.

A Administração por Objetivos é uma abordagem eficaz para melhorar o desempenho organizacional, desde que seja implementada de forma apropriada e equilibrada. Ela enfatiza a clareza nas metas, o comprometimento dos funcionários e a avaliação regular do desempenho para impulsionar o sucesso da organização.

3.6) Balanced Scorecard (BSC)

O **Balanced Scorecard** é uma metodologia desenvolvida por **Robert Kaplan e David Norton** na década de 1990. Ele é uma ferramenta abrangente que visa traduzir a estratégia organizacional em indicadores de desempenho tangíveis e mensuráveis, alinhando os objetivos estratégicos com as ações operacionais.

O BSC contempla quatro perspectivas-chave:

Perspectivas-Chaves	
Financeira	Envolve indicadores financeiros que refletem o desempenho econômico-financeiro da organização, como receitas, lucratividade, retorno sobre investimento, entre outros.
Clientes	Avalia a satisfação e lealdade dos clientes, bem como a percepção da qualidade dos produtos ou serviços prestados pela organização.

Processos internos	Concentra-se nos processos internos da organização que são críticos para o alcance dos objetivos estratégicos, como a eficiência operacional, inovação, qualidade e produtividade.
Aprendizado e crescimento	Considera o desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, além do uso de tecnologias e ações que impulsionam a capacidade de inovação e aprimoramento da organização.

O BSC auxilia os gestores a visualizarem e monitorar o progresso em todas as perspectivas, possibilitando uma análise holística do desempenho organizacional e a tomada de decisões mais estratégicas e embasadas em dados.

3.7) Processo Decisório

O **processo decisório** é uma parte crucial da gestão e administração de qualquer organização. Envolve a seleção de uma alternativa ou curso de ação a partir de várias opções disponíveis. Tomar decisões eficazes é essencial para alcançar os objetivos da organização e enfrentar os desafios em um ambiente de negócios em constante mudança.

Aqui estão os principais elementos e etapas do processo decisório:

Elementos do Processo Decisório	
Tomador de Decisões	A pessoa ou grupo de pessoas responsável por tomar a decisão. Isso pode ser um gerente, uma equipe de gestão ou até mesmo um indivíduo em um contexto pessoal.
Problema ou Oportunidade	A situação que requer uma decisão. Pode ser um problema a ser resolvido ou uma oportunidade a ser explorada.
Objetivos e Critérios	Os objetivos que a decisão deve atender e os critérios que serão usados para avaliar as alternativas.
Alternativas	As diferentes opções ou cursos de ação disponíveis para lidar com o problema ou aproveitar a oportunidade.

Avaliação das Alternativas	A análise das alternativas em relação aos critérios estabelecidos. Isso envolve a coleta de informações, a ponderação dos prós e contras e a avaliação das consequências de cada alternativa.
Escolha da Alternativa	A seleção da alternativa que melhor atende aos objetivos e critérios estabelecidos.
Implementação	A execução da alternativa escolhida. Isso pode envolver a alocação de recursos, o planejamento da execução e a comunicação com as partes envolvidas.
Acompanhamento e Avaliação	A monitorização da implementação e a avaliação dos resultados. Isso permite ajustes e correções, se necessário.

O processo decisório é o conjunto de passos ou **etapas** que uma organização segue para **tomar uma decisão** informada e eficaz. Existem várias abordagens para descrever as etapas do processo decisório, mas a maioria delas inclui as seguintes etapas básicas:

1. Identificação do Problema ou Oportunidade: A primeira etapa envolve a identificação clara do problema que precisa ser resolvido ou da oportunidade que deve ser aproveitada.

2. Definição de Objetivos e Critérios: Estabeleça objetivos específicos que a decisão deve alcançar e os critérios que serão usados para avaliar as alternativas.

3. Geração de Alternativas: Crie uma lista de possíveis soluções ou cursos de ação para abordar o problema ou aproveitar a oportunidade.

4. Avaliação das Alternativas: Analise cada alternativa em relação aos critérios estabelecidos. Isso pode envolver a pesquisa, a coleta de dados, a análise de custos e benefícios, entre outros.

5. Tomada de Decisão: Escolha a alternativa que melhor atende aos objetivos e critérios.

6. Implementação: Coloque a decisão em prática, alocando recursos, planejando a execução e comunicando as ações necessárias.

7. Acompanhamento e Avaliação: Monitore o progresso e avalie os resultados da implementação. Isso pode incluir ajustes e correções, se necessário.

8. Feedback e Aprendizado: Analise o processo decisório após a implementação para identificar lições aprendidas e oportunidades de melhoria no futuro.

Além das etapas do processo decisório, existem vários **fatores que influenciam as decisões** tomadas por indivíduos e organizações. Esses fatores podem afetar a maneira como as etapas são

realizadas e as escolhas que são feitas. Alguns dos fatores influenciadores mais comuns no processo decisório incluem:

- **Racionalidade:** A decisão pode ser altamente racional, com análise cuidadosa de dados e consideração objetiva, ou influenciada por fatores emocionais e intuição.
- **Tempo e Recursos:** O tempo disponível e os recursos financeiros, humanos e tecnológicos podem influenciar a profundidade da análise e a escolha da alternativa.
- **Complexidade da Decisão:** Algumas decisões são simples e diretas, enquanto outras são altamente complexas e envolvem várias variáveis.
- **Cultura Organizacional:** A cultura organizacional pode afetar a tomada de decisões, incentivando a colaboração, a participação ou a hierarquia, por exemplo.
- **Pressões Externas:** Mudanças no mercado, concorrência, regulamentações governamentais e outros fatores externos podem afetar as decisões organizacionais.

Em resumo, o processo decisório é uma parte essencial da gestão e requer uma abordagem cuidadosa e sistemática. A capacidade de tomar decisões eficazes é uma habilidade fundamental para líderes e gestores em todos os níveis de uma organização.

4) Organização

A organização é a função administrativa que se encarrega de **estabelecer** uma estrutura organizacional. Ela envolve a estruturação dos **recursos disponíveis**, sejam eles humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos, de forma a otimizar o funcionamento da instituição pública e o alcance de seus objetivos.

Com a função de organizar é que se consegue estabelecer os trabalhos a serem realizados pelos indivíduos, bem como o modo que devem ser dispostos os recursos da organização, sejam eles financeiros, humanos ou mesmo físicos.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



4.1) Estrutura Organizacional

A **estrutura organizacional** é o esqueleto de uma organização, definindo como as responsabilidades, autoridades e comunicações são organizadas e distribuídas. Ela é fundamental para determinar como o trabalho é realizado e como as decisões são tomadas dentro da organização. Vou explicar os principais elementos e tipos de estrutura organizacional:

Elementos da Estrutura Organizacional	
Divisão de Trabalho	Refere-se à maneira como as tarefas e responsabilidades são distribuídas entre os membros da organização. Uma divisão eficiente de trabalho ajuda a evitar duplicações e lacunas nas atividades.
Hierarquia	A hierarquia define a ordem de autoridade e responsabilidade na organização. Ela determina quem supervisiona quem e como as decisões fluem pela organização, geralmente em uma estrutura de níveis hierárquicos.
Coordenação	A coordenação é necessária para garantir que diferentes partes da organização trabalhem em conjunto de maneira eficiente e eficaz para atingir os objetivos comuns.
Especialização	Envolve a criação de funções ou departamentos especializados para realizar tarefas específicas. A especialização pode melhorar a eficiência, mas também pode levar à fragmentação se não for bem coordenada.

As **estruturas organizacionais** são arranjos formais que determinam como uma organização divide suas atividades, recursos e autoridade para alcançar seus objetivos. Existem vários tipos de estruturas

organizacionais, cada uma com suas **características** e **adequações** a diferentes contextos. Alguns dos tipos mais comuns incluem:

1. Estrutura Funcional: É uma das estruturas mais **tradicionais**, onde os funcionários são agrupados com **base em suas funções** e áreas de especialização. Cada departamento (por exemplo, finanças, marketing, produção) opera de forma independente e é liderado por um gerente funcional.

- **Vantagens:** Especialização, eficiência na execução de tarefas específicas.
- **Desvantagens:** Comunicação lenta entre departamentos, falta de foco nos objetivos gerais da organização.

2. Estrutura Divisional: Nesse caso, a organização é dividida em **divisões** ou unidades de negócios independentes, cada uma responsável por um produto, serviço ou local geográfico. Cada divisão tem seus próprios recursos e funções, incluindo finanças e marketing.

- **Vantagens:** Adaptação a diferentes mercados, foco nas necessidades locais.
- **Desvantagens:** Dupla alocação de recursos, possível redundância.

3. Estrutura Matricial: Combina elementos das estruturas funcional e divisional. Os funcionários têm **dois chefes** - um funcional (responsável por habilidades e competências) e outro divisional (responsável pelos produtos ou projetos). Isso promove a flexibilidade.

- **Vantagens:** Maior flexibilidade, melhor coordenação.
- **Desvantagens:** Conflitos de autoridade, complexidade de gestão.

4. Estrutura em Rede: É uma estrutura mais **flexível** em que a organização se conecta a outras organizações, parceiros e fornecedores para realizar tarefas específicas. As relações são **temporárias** e baseadas em projetos ou alianças.

- **Vantagens:** Flexibilidade, acesso a especialistas externos.
- **Desvantagens:** Dependência de parceiros externos, complexidade na gestão de redes.

5. Estrutura Plana: Caracteriza-se pela **pouca hierarquia** e poucas camadas de gerenciamento. Geralmente, é encontrada em organizações menores. Promove comunicação direta e rápida.

- **Vantagens:** Comunicação eficaz, agilidade na tomada de decisões.
- **Desvantagens:** Limitada em organizações grandes, possível sobrecarga de gerentes.

A escolha da estrutura organizacional **depende** da natureza da organização, de seus objetivos, tamanho, cultura e ambiente externo. Muitas organizações adotam estruturas híbridas ou personalizadas que combinam elementos de várias estruturas para atender às suas necessidades específicas. A revisão e adaptação periódicas da estrutura são comuns à medida que a organização cresce e evolui.

4.2) Tipos de Departamentalização

A **departamentalização** é o processo de agrupar funções ou atividades relacionadas em departamentos ou unidades organizacionais. Essa prática ajuda a organizar o trabalho, melhorar a comunicação e a coordenação e facilitar a gestão de uma organização.

Existem vários tipos de departamentalização, cada um com suas próprias características, vantagens e desvantagens. Vou explicar os principais tipos:

	Características	Vantagens	Desvantagens
Departamentalização Funcional	As funções são agrupadas de acordo com suas similaridades ou áreas de especialização. Por exemplo, um departamento de vendas agrupa todas as atividades de vendas, enquanto um departamento de finanças lida com todas as atividades financeiras.	Especialização, eficiência técnica, desenvolvimento de expertise.	Comunicação interdepartamental pode ser lenta, falta de foco nos objetivos gerais da organização.
Departamentalização por Produto ou Serviço	As atividades são agrupadas com base em produtos ou serviços específicos que a organização oferece. Cada unidade é responsável por todos os aspectos relacionados a um produto ou serviço.	Foco nos produtos ou serviços, agilidade na resposta às necessidades dos clientes.	Possível duplicação de recursos, coordenação entre produtos/serviços pode ser desafiadora.

Departamentalização por Cliente ou Mercado	As unidades organizacionais são agrupadas com base nos segmentos de mercado ou tipos de clientes atendidos. Cada unidade atende a um grupo específico de clientes.	Melhor atendimento às necessidades dos clientes, adaptação a diferentes mercados.	Possível duplicação de funções, coordenação entre unidades pode ser complexa.
Departamentalização Geográfica	A organização é dividida com base em locais geográficos, como regiões, países ou áreas geográficas específicas. Cada local tem sua própria equipe e gerenciamento.	Adaptação a diferentes ambientes geográficos, atendimento localizado.	Possível duplicação de funções, coordenação entre locais pode ser desafiadora.
Departamentalização por Processo ou Fluxo de Trabalho	As atividades são agrupadas com base no fluxo de trabalho ou processo de produção. Cada unidade é responsável por uma etapa específica do processo.	Eficiência na produção, foco no fluxo de trabalho.	Coordenação pode ser difícil, falta de especialização.
Departamentalização por Projeto	As unidades organizacionais são criadas temporariamente para gerenciar projetos específicos. Cada unidade é responsável por um projeto e dissolvida após a conclusão.	Foco nos projetos, especialização temporária.	Coordenação de recursos pode ser complexa, possíveis conflitos de prioridade.

A escolha do tipo de departamentalização depende da estratégia, da estrutura e das necessidades específicas da organização. Muitas organizações usam uma combinação de diferentes tipos de departamentalização para otimizar a eficiência e a eficácia de suas operações. É importante revisar e ajustar a estrutura de acordo com as mudanças nas condições de mercado e nas metas organizacionais.

4.3) Organização Informal e Cultura Organizacional

A **organização informal** e a **cultura organizacional** são elementos importantes da vida de uma organização que afetam profundamente o comportamento e a dinâmica de seus membros. Vamos explorar esses conceitos em detalhes:

4.3.1) Organização Informal

A organização informal é uma rede **não oficial de relacionamentos, amizades e interações** entre os membros de uma organização. Ela coexiste com a estrutura formal da organização (hierarquia, departamentos, regras) e é baseada em conexões sociais, interesses comuns e afinidades pessoais. Aqui estão algumas características e aspectos relevantes da organização informal:

1. Relações Pessoais: A organização informal se desenvolve a partir das relações pessoais entre os funcionários. Isso inclui amizades, redes sociais e interações sociais fora do ambiente de trabalho.

2. Comunicação Informal: As informações muitas vezes fluem mais rapidamente na organização informal do que na estrutura formal. As pessoas compartilham notícias, insights e experiências de maneira mais casual.

3. Influência nas Decisões: Os líderes informais, que podem não ocupar posições de autoridade formal, podem exercer influência significativa sobre o comportamento dos colegas.

4. Criação de Normas Sociais: A organização informal contribui para a criação de normas sociais não escritas que afetam a cultura e o comportamento da organização.

5. Apoio Social: A organização informal pode fornecer apoio emocional, camaradagem e um senso de pertencimento aos funcionários, o que pode aumentar a satisfação no trabalho.

4.3.2) Cultura Organizacional

A **cultura organizacional** é um conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, comportamentos e práticas que definem a identidade e o ambiente de trabalho de uma organização. Ela **influencia** a maneira como os funcionários se comportam e tomam decisões. Aqui estão elementos importantes da cultura organizacional:

1. Valores e Crenças: A cultura reflete os valores e crenças fundamentais que guiam o comportamento dos membros da organização. Isso inclui coisas como ética, integridade, inovação, entre outros.

2. Normas e Comportamento: A cultura estabelece normas e padrões de comportamento aceitáveis na organização. Por exemplo, uma cultura de trabalho duro pode enfatizar longas horas de trabalho.

3. Comunicação: A cultura influencia a maneira como a comunicação ocorre na organização. Culturas abertas incentivam a comunicação direta, enquanto culturas mais fechadas podem valorizar a hierarquia.

4. Liderança: A cultura afeta a forma como os líderes são escolhidos e como eles lideram. Uma cultura colaborativa pode favorecer líderes que promovem a colaboração, enquanto uma cultura competitiva pode valorizar líderes orientados para metas.

5. Adaptação: A cultura influencia a capacidade da organização de se adaptar a mudanças. Uma cultura de inovação pode ser mais aberta a mudanças, enquanto uma cultura conservadora pode ser resistente a elas.

6. Atração e Retenção de Talentos: A cultura organizacional também desempenha um papel na atração e retenção de talentos. Pessoas que se identificam com a cultura tendem a permanecer na organização.

Tanto a organização informal quanto a cultura organizacional desempenham papéis essenciais na vida de uma organização. A gestão eficaz deve reconhecer e, quando apropriado, influenciar positivamente esses aspectos para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado com os objetivos da organização.

5) Direção

Nos dizeres de Chiavenato, **direção** é a função administrativa que se **refere ao relacionamento interpessoal** do **administrador com** os seus **subordinados**.

Através da direção, é possibilitado ao gestor guiar o comportamento dos empregados com fulcro a atingir as metas da organização.

Pelo fato de cada indivíduo reagir de uma determinada maneira, a tarefa do gestor se torna árdua, devendo ter o discernimento de encontrar a melhor forma de agir em cada caso. Para tanto, o administrador deve se valer da comunicação, liderança e motivação.

A função de direção desempenha um papel fundamental na Administração Pública, pois é responsável por guiar, motivar e coordenar os servidores públicos, garantindo que suas atividades sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz.



5.1) Motivação e Liderança

A motivação e a liderança são conceitos inter-relacionados e fundamentais no contexto da gestão de pessoas e equipes em uma organização.

A **motivação** refere-se ao conjunto de razões ou incentivos que levam uma pessoa a agir de uma maneira particular ou a alcançar certos objetivos. Em um ambiente de trabalho, a motivação é **essencial** para impulsionar o desempenho dos funcionários e alcançar os objetivos da organização. Aqui estão alguns pontos-chave sobre motivação:

1. Teorias da Motivação: Existem várias teorias que explicam a motivação no trabalho. Alguns exemplos incluem a Teoria da Expectativa, Teoria da Equidade, Teoria da Autodeterminação e Teoria das Necessidades de Maslow.

Existem diferentes teorias de motivação:

→ **Teoria da Equidade de Adams:** Segundo essa teoria, os indivíduos **comparam sua contribuição** e recompensa com a de outros colegas, buscando uma equidade no tratamento.



→ **Teoria do Reforço de Skinner:** Essa teoria destaca que comportamentos **reforçados positivamente** tendem a ser repetidos, enquanto comportamentos reforçados negativamente tendem a ser evitados.

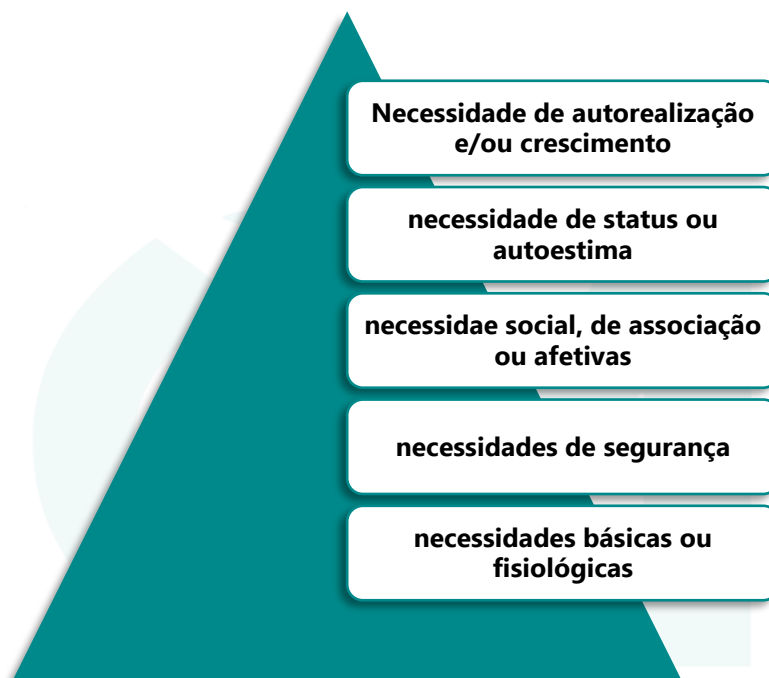
Rensis Likert estudou estilos de administração a partir de variáveis comportamentais, como processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de punições e recompensas. A doutrina resume seus estudos em quatro sistemas administrativos: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Sistema	Características
Sistema 1 — Autoritário-coercitivo	Centralização extrema, desconfiança, comunicação precária, punições e controle rígido.
Sistema 2 — Autoritário-benevolente	Ainda autoritário, mas com alguma delegação e recompensas limitadas.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Sistema 3 — Consultivo	Permite participação moderada, comunicação mais aberta e maior confiança nas pessoas.
Sistema 4 — Participativo	Decisões descentralizadas, confiança, comunicação ampla, cooperação e participação efetiva.

→ **Necessidades Humanas:** Teorias como a Hierarquia das Necessidades de Maslow destacam que os indivíduos têm **necessidades hierarquizadas**, como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, e que essas necessidades influenciam sua motivação.



→ **Teoria da Expectativa de Vroom:** Essa teoria enfatiza que a motivação depende da **expectativa de que o esforço** levará a um bom desempenho e que esse desempenho levará a uma recompensa desejada. A fórmula geral da teoria é expressa como:

$$(M) = E1 \times E2 \times V$$

Legenda:

M – motivação

E1 – expectativa (crença do indivíduo do esforço)

E2 – instrumentalidade (desempenho eficaz resultará na recompensa desejada)

V – valência (valor que o indivíduo atribui às recompensas)

A teoria da expectativa postula que a motivação para agir em direção a um objetivo é determinada pela força dessas três expectativas.

→ **Teorias X e Y:** Essa teoria desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor que representa duas visões contrastantes sobre a natureza humana e influenciam abordagens de gestão e liderança.

Teoria X	Teoria Y
Na Teoria X, McGregor descreve uma visão tradicional e muitas vezes negativa da natureza humana. As principais premissas da Teoria X incluem: • As pessoas têm aversão ao trabalho e o evitam sempre que possível. • As pessoas preferem ser dirigidas e desejam evitar responsabilidades. • A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida e incentivada por meio de recompensas ou punições para atingir os objetivos organizacionais. • As pessoas têm pouco interesse nas metas da organização e preferem focar em seus próprios interesses.	A Teoria Y, por outro lado, apresenta uma visão mais otimista e positiva da natureza humana. As principais premissas da Teoria Y incluem: • O trabalho é natural para as pessoas, assim como o lazer e o descanso. • As pessoas são capazes de autodireção e autossupervisão quando estão motivadas. • As pessoas não evitam responsabilidades; elas as procuram e aceitam quando estão envolvidas no processo decisório. • A criatividade e a inovação são características comuns das pessoas, e elas podem contribuir significativamente para os objetivos da organização quando têm oportunidade.

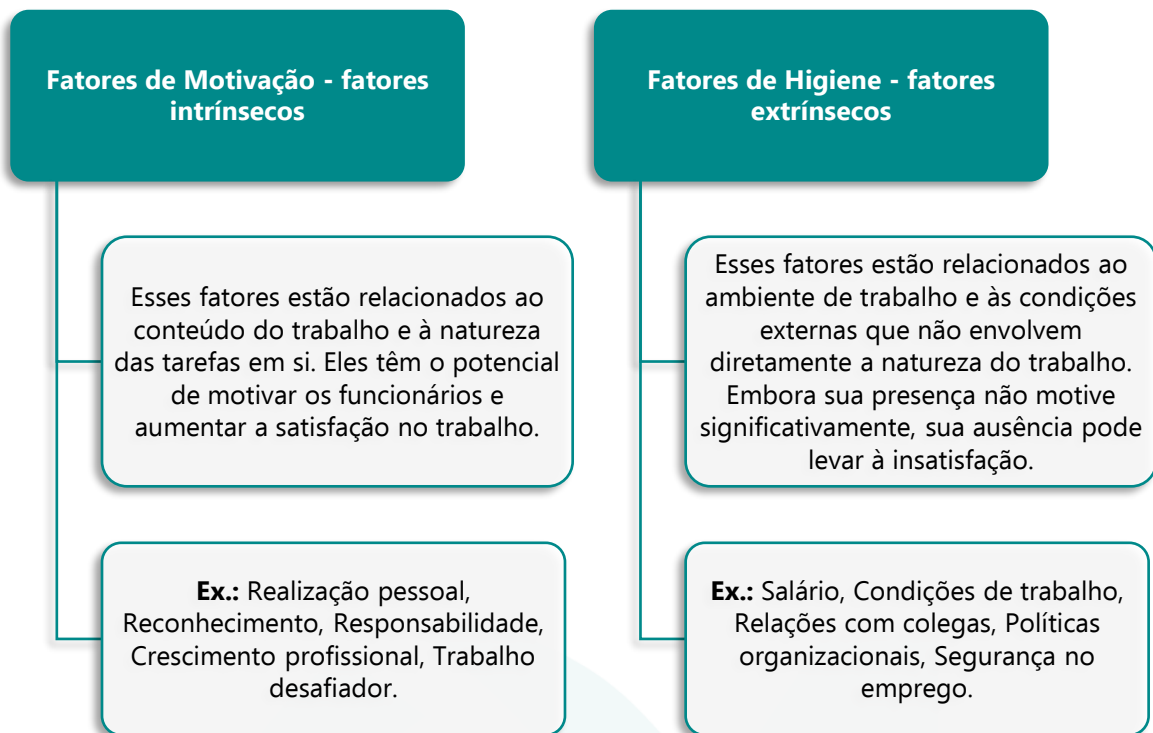
Douglas McGregor é um dos autores mais cobrados em provas dentro da Teoria Comportamental. Ele apresentou duas concepções opostas sobre a natureza humana no trabalho: a **Teoria X** e a **Teoria Y**.

A **Teoria X** representa uma visão tradicional, rígida e negativa do trabalhador. Parte da ideia de que as pessoas tendem a evitar o trabalho, não gostam de assumir responsabilidades, precisam ser controladas de perto e só produzem adequadamente quando fiscalizadas ou pressionadas. Por isso, essa teoria está associada a um estilo de gestão autoritário, centralizador e baseado em controle externo.

A **Teoria Y**, por outro lado, apresenta uma visão mais moderna e positiva do trabalhador. Segundo essa concepção, as pessoas podem assumir responsabilidades, exercer autocontrole, buscar desenvolvimento, participar das decisões e contribuir de forma criativa para os objetivos da organização. A doutrina registra que a Teoria Y propõe um estilo de administração participativo, baseado em valores humanos e sociais, enquanto a Teoria X se apoia em controles externos impostos às pessoas.

→ **Teoria dos dois fatores:** também conhecida como a teoria da motivação-higiene, esta teoria sugere que existem **dois conjuntos distintos** de fatores que influenciam a satisfação e insatisfação

no trabalho, e que eles operam de **maneira independente**. Esses fatores são chamados de **fatores de motivação** e **fatores de higiene**.



Para manter os colaboradores motivados, as organizações devem **reconhecer suas necessidades individuais** e **fornecer recompensas**, reconhecimento e oportunidades de crescimento alinhadas com seus objetivos pessoais e profissionais. A **motivação** é um fator-chave na retenção de talentos e no aumento da produtividade e satisfação no trabalho.

2. Fatores Motivacionais: Os fatores que motivam as pessoas podem variar de pessoa para pessoa, mas geralmente incluem recompensas financeiras, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional, realização pessoal e um ambiente de trabalho positivo.

3. Papel da Liderança na Motivação: Líderes desempenham um papel fundamental na motivação da equipe. Eles podem inspirar, dar feedback positivo, fornecer desafios, estabelecer metas claras e criar um ambiente de trabalho motivador.

4. Motivação Intrínseca vs. Extrínseca: A motivação intrínseca vem de dentro da pessoa, baseada em interesses pessoais e satisfação no trabalho. A motivação extrínseca é impulsionada por recompensas externas, como dinheiro ou reconhecimento.

5. Desafios da Motivação: Manter a motivação ao longo do tempo pode ser um desafio. Os líderes e gestores precisam identificar e entender as necessidades individuais dos funcionários e adaptar suas estratégias de motivação.

A liderança refere-se à capacidade de influenciar e orientar os outros em direção ao alcance de metas e objetivos. Ela desempenha um papel crítico na criação de um ambiente de trabalho motivador e produtivo. Aqui estão alguns pontos-chave sobre liderança:

1. Estilos de Liderança: Existem diferentes estilos de liderança, incluindo liderança autocrática (centralizada na autoridade), liderança democrática (participativa) e liderança transformacional (que inspira e motiva a equipe).

2. Qualidades de um Líder Eficaz: Líderes eficazes geralmente possuem qualidades como comunicação clara, empatia, tomada de decisão sólida, habilidades interpessoais, visão estratégica e habilidade de motivar.

3. Liderança Situacional: A liderança eficaz muitas vezes é situacional, o que significa que o estilo de liderança pode variar de acordo com a situação e as necessidades da equipe.

4. Desenvolvimento de Liderança: A liderança pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. Programas de treinamento e mentorias são formas comuns de desenvolver habilidades de liderança.

5. Liderança Inspiradora: Líderes inspiradores têm a capacidade de motivar e influenciar positivamente suas equipes. Eles estabelecem metas ambiciosas, mostram entusiasmo e compartilham uma visão inspiradora.

6. Efeito sobre a Motivação: Líderes têm um impacto significativo na motivação dos funcionários. Um líder que apoia, reconhece e valoriza sua equipe geralmente terá funcionários mais motivados.

Em resumo, a motivação e a liderança são componentes essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. Líderes eficazes compreendem as necessidades individuais de seus funcionários e utilizam estratégias motivacionais adequadas para impulsionar o desempenho e alcançar os objetivos da organização.

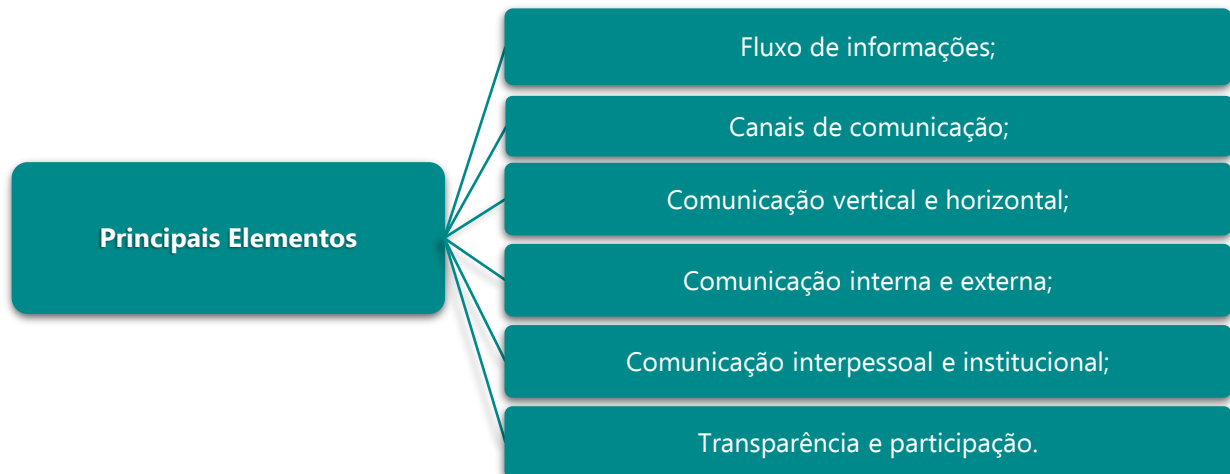
5.2) Comunicação

Segundo os dizeres de Chiavenato: Comunicação é a **troca de informações entre pessoas**. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Na comunicação pessoal direta falada, ou seja, na conversação, a linguagem funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não-verbal (como gestos, sinais, símbolos). A comunicação interpessoal também se pode dar à distância, por meio da escrita, do telefone ou da internet como meio de transmitir as mensagens.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Os **principais aspectos** da comunicação na Administração Pública:

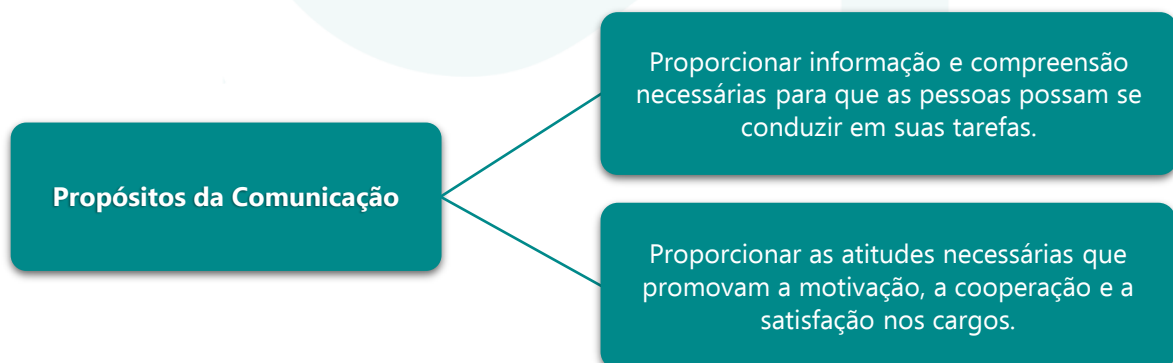


O enfoque das relações humanas mostrou que as comunicações dentro das organizações são terrivelmente falhas e alertou os administradores a:

→ Assegurar a participação das pessoas dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa.

→ Incentivar franqueza e confiança entre indivíduos e grupos nas empresas.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois **propósitos principais**:



Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um **espírito de equipe** e a um **melhor desempenho das tarefas**.

5.3) Descentralização e Delegação

A descentralização e a delegação são dois conceitos-chave na gestão e na tomada de decisões dentro de uma organização. Ambos envolvem a distribuição de autoridade e responsabilidade, mas têm diferenças importantes.

A **descentralização** é o processo pelo qual a autoridade e as decisões são delegadas dos níveis mais altos de uma organização para os níveis mais baixos ou para unidades menores dentro da organização. Isso significa que as decisões não são tomadas **exclusivamente** no topo da hierarquia, mas também em níveis inferiores ou em unidades de negócios autônomas. Aqui estão algumas características e considerações importantes sobre a descentralização:

1. Autoridade Distribuída: Na descentralização, a autoridade é distribuída para permitir que os gerentes em vários níveis tomem decisões dentro de suas áreas de responsabilidade.

2. Autonomia Local: A descentralização pode conceder maior autonomia para unidades ou departamentos específicos, permitindo que eles adaptem as decisões às suas necessidades específicas.

3. Velocidade e Eficiência: Pode aumentar a velocidade e a eficiência das decisões, uma vez que não é necessário consultar constantemente os níveis superiores.

4. Coordenação Desafiadora: No entanto, a descentralização pode tornar a coordenação entre unidades mais desafiadora, e pode haver riscos de falta de consistência nas políticas e estratégias.

5. Níveis de Complexidade: A quantidade de descentralização varia de organização para organização. Algumas organizações mantêm controle centralizado sobre decisões estratégicas, enquanto outras descentralizam amplamente as operações do dia a dia.

A **delegação** é um processo dentro da descentralização. Envolve a atribuição de tarefas e autoridade específicas de um gerente para um subordinado ou membro da equipe. A delegação permite que os líderes **distribuam** a carga de trabalho, promovam o **desenvolvimento** de **habilidades** dos funcionários e se concentrem em tarefas de maior prioridade. Aqui estão algumas características e considerações importantes sobre a delegação:

1. Transferência de Responsabilidade: Na delegação, um gerente transfere a responsabilidade de concluir uma tarefa ou projeto para um subordinado, mas ainda mantém a responsabilidade geral.

2. Empoderamento: A delegação empodera os funcionários, dando-lhes autoridade e autonomia para tomar decisões dentro dos limites definidos pelo gerente.

3. Comunicação Clara: A delegação eficaz requer comunicação clara sobre as expectativas, objetivos, prazos e recursos disponíveis.

4. Aprendizado e Desenvolvimento: A delegação pode ser uma oportunidade para o desenvolvimento de habilidades dos funcionários, permitindo que eles assumam responsabilidades mais amplas à medida que ganham experiência.

5. Monitoramento: Embora os gerentes deleguem tarefas, eles ainda têm a responsabilidade de monitorar o progresso e fornecer orientação quando necessário.

Em resumo, a descentralização envolve a distribuição mais ampla de autoridade e decisões em uma organização, enquanto a delegação é o ato específico de atribuir tarefas e autoridade a indivíduos ou equipes. Ambos os conceitos podem aumentar a eficiência, a responsabilidade e o desenvolvimento de habilidades, desde que sejam implementados de forma adequada e equilibrada dentro da organização.

6) Controle e Avaliação

Conforme ensina Augustinho Taludo:

Controlar consiste em comparar o que foi planejado, os objetivos estabelecidos, os resultados pretendidos – com os alcançados – para **avaliar** o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. O controle visa assegurar bons resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar.

O controle como função administrativa, visa, portanto, **verificar** o desempenho organizacional, ou seja, busca, de forma minuciosa, verificar se o planejamento está sendo executado de acordo com a previsão inicial.

Além disso, se é pela função de controlar que se pode acompanhar as ações, conseqüentemente é através do controle que são **identificados erros ou faltas**, os quais poderão ser reparados ou corrigidos para evitar que se repitam.



6.1) Tipos, Vantagens e Desvantagens

O controle é uma função crucial na administração de uma organização, pois ajuda a garantir que as metas e os objetivos sejam alcançados de acordo com o planejado. Existem diferentes tipos de controle, cada um com suas vantagens e desvantagens.

Tipos	Vantagens	Desvantagens
Controle Preventivo	Ajuda a evitar erros antes que aconteçam, economiza tempo e recursos ao prevenir problemas, ajuda a manter a organização alinhada com seus objetivos.	Pode ser demorado para implementar, pode limitar a criatividade e a inovação, pode não prever todos os possíveis problemas.
Controle Detectivo	Identifica problemas após ocorrerem, permite uma resposta rápida a problemas emergentes, não restringe a criatividade.	Pode ser tarde demais para evitar problemas significativos, pode ser custoso resolver problemas após o fato, não previne proativamente problemas.
Controle Direto	Proporciona supervisão direta e imediata, permite ajustes em tempo real, adequado para tarefas complexas ou críticas.	Pode ser demorado e oneroso, pode minar a autonomia dos funcionários, pode levar a um ambiente de trabalho desmotivador.
Controle Indireto	É menos intrusivo e permite maior autonomia dos funcionários, adequado para funções que requerem criatividade e tomada de decisão, promove a responsabilidade.	Pode ser menos eficaz para garantir conformidade, requer confiança nos funcionários, pode não ser adequado para tarefas críticas.
Controle Burocrático	Estabelece regras e procedimentos claros, padroniza processos, facilita a coordenação em grandes organizações.	Pode ser rígido e inflexível, pode inibir a inovação e a adaptação, pode levar a uma cultura organizacional excessivamente regulamentada.
Controle de Resultados	Avalia o desempenho com base em resultados tangíveis, é orientado para objetivos, permite flexibilidade nos métodos de alcançar metas.	Pode incentivar comportamentos de curto prazo em detrimento da sustentabilidade, pode ignorar fatores não mensuráveis que afetam o desempenho.
Controle Cultural	Baseia-se em valores e crenças compartilhados, promove uma cultura organizacional forte e alinhada, ajuda a orientar o comportamento dos funcionários.	Pode ser difícil de desenvolver e manter, pode levar tempo para influenciar a cultura existente, pode não ser suficiente por si só para garantir o controle.

Controle de Feedforward	Antecipa problemas antes que ocorram, ajuda a melhorar a qualidade dos processos e produtos, aumenta a eficiência.	Pode ser complexo de implementar, requer previsão precisa, pode adicionar custos iniciais de planejamento.
Controle de Feedback	Fornecer informações úteis para melhorias futuras, ajuda a corrigir erros após o fato, promove a aprendizagem organizacional.	Pode ser reativo, pode ser tarde demais para evitar perdas significativas, requer análise e ação após o fato.

A escolha do tipo de controle depende da natureza da organização, de seus objetivos e de seu ambiente. Muitas organizações combinam vários tipos de controle para abordar diferentes aspectos de suas operações. O controle eficaz é uma parte crucial da gestão, pois ajuda a garantir que a organização alcance seus objetivos e se adapte às mudanças no ambiente empresarial.

6.2) Sistema de Medição de Desempenho Organizacional

Um Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) é um conjunto de métricas, indicadores e processos que uma organização utiliza para **avaliar** e **monitorar** seu desempenho em relação aos objetivos estratégicos e operacionais. Esse sistema ajuda a organização a entender como está se saindo em termos de metas e a identificar áreas que precisam de melhorias.

Elementos-Chave de um SMDO	
Objetivos e Metas Claras	O primeiro passo na criação de um SMDO é definir objetivos claros e metas específicas que a organização deseja alcançar. Esses objetivos podem ser estratégicos, financeiros, operacionais, de qualidade, etc.
Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)	Os KPIs são métricas quantificáveis que são usadas para medir o progresso em direção aos objetivos. Cada objetivo deve ter um ou mais KPIs associados que ajudam a acompanhar o desempenho.
Coleta de Dados	Um SMDO requer a coleta regular de dados relevantes para os KPIs. Isso pode envolver a implementação de sistemas de coleta de dados, como software de gestão empresarial, pesquisas, medições de produção, entre outros.
Análise de Dados	Após a coleta de dados, é importante analisar as informações para identificar tendências, padrões e desvios. Isso ajuda a compreender o desempenho atual da organização.

Comparação com Metas	Os dados coletados são comparados com as metas estabelecidas. Isso permite determinar se a organização está progredindo em direção às metas ou se está ficando aquém.
Relatórios e Comunicação	Os resultados da análise são comunicados a todas as partes relevantes da organização, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente. Relatórios regulares são usados para compartilhar informações sobre o desempenho.
Tomada de Decisão	Com base nos dados e nas análises, a organização pode tomar decisões informadas. Isso pode envolver a revisão de estratégias, a alocação de recursos, a implementação de melhorias ou a revisão das metas.
Melhoria Contínua	Um SMDO é uma ferramenta dinâmica. As organizações usam as informações coletadas para identificar áreas que precisam de melhorias e, em seguida, implementam medidas corretivas ou aprimoramentos.

A implementação de um sistema de medição de desempenho organizacional oferece várias **vantagens para as organizações**, independentemente de seu tamanho ou setor. Aqui estão algumas das principais vantagens de ter um sistema de medição de desempenho bem projetado e implementado:

- **Avaliação Precisa:** Permite uma avaliação precisa do desempenho em relação a metas e objetivos estabelecidos.
- **Tomada de Decisão Baseada em Dados:** Fornece informações objetivas para tomada de decisões.
- **Melhoria Contínua:** Facilita a identificação de áreas que precisam de melhorias e o acompanhamento dos resultados de iniciativas de melhoria.
- **Transparência:** Promove a transparência e a comunicação eficaz em toda a organização.
- **Alinhamento Estratégico:** Ajuda a garantir que as atividades da organização estejam alinhadas com sua estratégia global.

Embora os sistemas de medição de desempenho organizacional ofereçam muitas vantagens, também podem apresentar desvantagens e desafios. É importante estar ciente dessas desvantagens ao implementar e gerenciar um sistema de medição de desempenho. Algumas das **desvantagens comuns** incluem:

- **Custos e Recursos:** Pode ser caro implementar e manter um SMDO devido à necessidade de sistemas de coleta de dados, treinamento de pessoal e análise de dados.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

- **Complexidade:** A gestão de um SMDO complexo pode ser desafiadora e requer conhecimento técnico.
- **Ênfase Excessiva em KPIs:** Se a organização focar exclusivamente em KPIs, pode negligenciar aspectos qualitativos e de longo prazo do desempenho.
- **Riscos de Manipulação:** Se os KPIs forem mal projetados, podem ser manipulados para refletir um desempenho melhor do que o real.

Em resumo, um Sistema de Medição de Desempenho Organizacional é uma ferramenta valiosa para avaliar, monitorar e melhorar o desempenho organizacional. No entanto, sua eficácia depende da definição de objetivos claros, da escolha adequada de KPIs e da análise e comunicação eficazes dos resultados.

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

LEI COMPLEMENTAR Nº 194/2012 – ESTATUTO DOS MILITARES DO ESTADO DE RORAIMA

1) Introdução

A Lei Complementar nº 194/2012 disciplina a situação funcional, o ingresso, a carreira, os deveres, os direitos, as prerrogativas e as formas de afastamento e desligamento dos integrantes da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Roraima.

2) Generalidades

A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar são instituições permanentes, organizadas com fundamento na **hierarquia e na disciplina** e subordinadas diretamente ao Governador do Estado.

A Polícia Militar atua principalmente no policiamento ostensivo e na preservação da ordem pública. Ao Corpo de Bombeiros Militar competem, entre outras atribuições legais, a defesa civil, a prevenção e o combate a incêndios e as perícias de incêndios.

Os militares podem estar **na ativa** ou **na inatividade**, compreendendo esta última a reserva remunerada e a reforma.

2.1) Concurso e ingresso

O ingresso na carreira ocorre mediante **concurso público de provas ou de provas e títulos**, composto por avaliações intelectuais, exames médicos, odontológicos, toxicológicos, testes físicos, avaliação psicológica e investigação social.

Além da aprovação no concurso, o candidato deve preencher os requisitos previstos na lei quanto à escolaridade, idade, altura, regularidade eleitoral e militar, aptidão física e psicológica, antecedentes e demais condições exigidas para a carreira.

O curso de formação ou habilitação integra o estágio probatório. A estabilidade é adquirida, em regra, após **três anos de efetivo exercício**, condicionada à avaliação de desempenho profissional e de conduta.

2.2) Quadros militares

As corporações possuem Quadros de Oficiais e Quadros de Praças, abrangendo áreas combatentes, de saúde, músicos, especiais, complementares e capelães, conforme o caso.

Cada quadro possui regras próprias de ingresso, formação e desenvolvimento na carreira.

2.3) Hierarquia e disciplina

A hierarquia corresponde à ordenação da autoridade por postos e graduações. A disciplina consiste na observância rigorosa das leis, regulamentos, normas e ordens aplicáveis às instituições militares.

→ **Posto:** grau hierárquico do oficial.

→ **Graduação:** grau hierárquico da praça.

A precedência hierárquica considera o posto ou graduação e, entre militares do mesmo nível, os critérios de antiguidade estabelecidos na própria lei.

2.4) Cargo e função militar

Cargo militar é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades reservado ao militar habilitado para exercê-lo. A função militar corresponde ao efetivo exercício dessas atribuições.

A cessão para outro órgão, como regra, somente poderá ocorrer após a conclusão do estágio probatório.

3) Das Obrigações e dos Deveres Militares

A carreira militar é orientada por valores como patriotismo, dedicação ao serviço, proteção da sociedade, civismo, espírito de corpo, amor à profissão e aprimoramento técnico-profissional.

A ética militar exige conduta moral e profissional compatível com a função, incluindo probidade, respeito à dignidade humana, imparcialidade, discricção, respeito às autoridades e preservação da imagem da instituição.

Entre os principais deveres estão a dedicação ao serviço, lealdade institucional, respeito à hierarquia e à disciplina, cumprimento das ordens legais, tratamento digno das pessoas, aperfeiçoamento profissional, manutenção do sigilo e proteção da comunidade.

3.1) Comando e subordinação

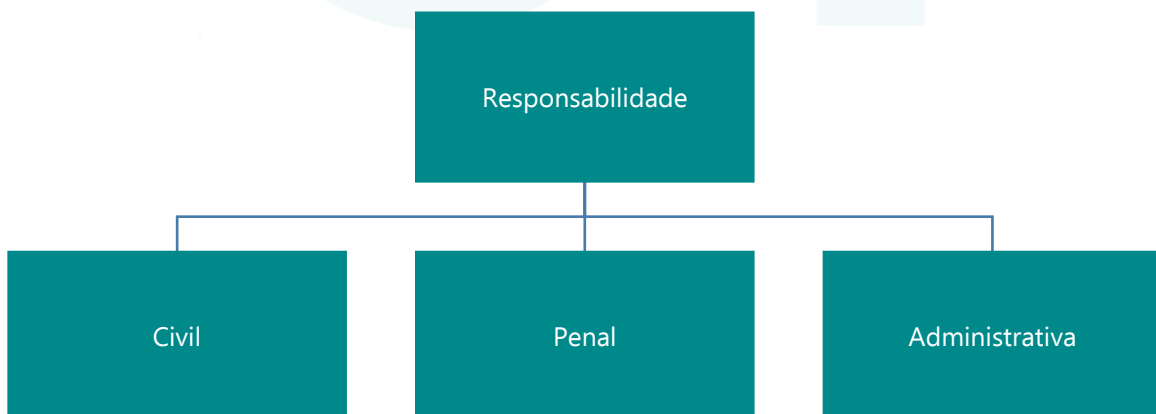
O comando compreende a autoridade, os deveres e as responsabilidades atribuídos ao militar que dirige uma organização ou conduz seus subordinados.

Os oficiais são preparados prioritariamente para comando e assessoramento. Subtenentes e sargentos auxiliam na administração, instrução e execução das atividades, enquanto cabos e soldados atuam principalmente na execução das atividades operacionais.

3.2) Violação dos deveres

A violação das obrigações militares pode configurar **crime, contravenção penal ou transgressão disciplinar**.

Também poderá gerar responsabilidade:



A apuração deve observar o contraditório e a ampla defesa.

O Conselho de Justificação relaciona-se à permanência dos oficiais, enquanto o Conselho de Disciplina alcança as praças e demais militares previstos na legislação.

4) Dos Direitos e das Prerrogativas

Entre os direitos dos militares estão estabilidade, promoção, remuneração, férias, licenças, assistência médico-hospitalar, porte de arma nas condições legais, direitos previdenciários e proteção decorrente de acidente ou doença relacionada ao serviço.

A lei também estabelece proteção específica à militar gestante e em licença-maternidade.

4.1) Remuneração

Os militares estaduais da ativa são remunerados por **subsídio**, observadas as regras previstas na legislação.

Na inatividade, passam a receber proventos, conforme a situação jurídica que tenha determinado sua passagem para a reserva ou reforma.

4.2) Promoções

As promoções destinam-se ao desenvolvimento regular da carreira e ao preenchimento dos postos e graduações superiores.

Entre os critérios previstos estão:

Critério	Característica
Antiguidade	Precedência hierárquica
Merecimento	Desempenho e qualidades profissionais
Bravura	Ato excepcional de coragem
Post mortem	Hipóteses de falecimento previstas na lei
Tempo de contribuição	Relacionado à passagem para inatividade
Tempo de efetivo serviço	Conforme requisitos legais
Mérito intelectual	Classificação em curso

4.3) Férias e afastamentos

O militar possui direito a **30 dias de férias**. Também existem afastamentos por núpcias, luto, instalação e trânsito.

a) Licenças

A lei prevê, entre outras:

- licença especial;
- interesse particular;
- tratamento de saúde;
- tratamento de saúde de pessoa da família;
- maternidade;
- paternidade;
- adotante;
- acompanhamento de cônjuge;
- qualificação profissional.

A licença-maternidade possui duração de **180 dias**, e a licença-paternidade, conforme a redação consolidada, é de **20 dias consecutivos**.

b) Prerrogativas

As prerrogativas decorrem das honras e distinções próprias da carreira militar.

Incluem o uso de títulos, uniformes, insígnias e distintivos, além das regras especiais relativas à prisão e ao cumprimento de pena do militar.

Os uniformes são privativos das corporações e não podem ser utilizados em manifestações político-partidárias ou comerciais.

5) Das Disposições Diversas

5.1) Situações especiais

A **agregação** ocorre quando o militar da ativa deixa temporariamente de ocupar vaga em seu quadro, nas hipóteses previstas em lei.

A **reversão** representa seu retorno ao quadro após o desaparecimento da causa da agregação.

O **excedente** é o militar que permanece temporariamente além do efetivo previsto, nas hipóteses estabelecidas pelo Estatuto.



Tome nota!

- Ausente: mais de 24 horas nas situações previstas na lei.
- Desaparecido: paradeiro ignorado por mais de 8 dias, sem indícios de deserção.
- Extraviado: desaparecimento superior a 30 dias.
- Desertor: caracterização conforme a legislação penal militar.

5.2) Desligamento do serviço ativo

O desligamento ou exclusão poderá decorrer de transferência para reserva remunerada, reforma, exoneração, demissão, perda do posto e patente, licenciamento, exclusão a bem da disciplina, deserção, falecimento, extravio ou reforma administrativa disciplinar.

5.3) Reserva remunerada

A transferência para a reserva pode ocorrer **a pedido ou de ofício**.

Na redação consolidada, diversos requisitos para a transferência são remetidos à Lei do Sistema de Proteção Social dos Militares de Roraima.

5.4) Reforma

A reforma ocorre *ex officio*, especialmente nas hipóteses de idade-limite, incapacidade definitiva para o serviço militar e demais situações previstas na legislação.

5.5) Licenciamento e exclusão

O licenciamento é aplicado às praças e pode ocorrer a pedido ou de ofício.

A exclusão a bem da disciplina possui natureza mais gravosa e ocorre nas hipóteses previstas no Estatuto, mediante procedimento próprio.

5.6) Tempo de serviço

A lei disciplina a contagem do tempo de efetivo serviço e os períodos que podem ser acrescidos ou desconsiderados para determinados efeitos funcionais.

É **vedada** a contagem simultânea do mesmo período para gerar duplicidade de tempo de serviço.

5.7) Recompensas

As recompensas destinam-se a reconhecer bons serviços prestados pelo militar e podem compreender condecorações, elogios, referências elogiosas, prêmio de honra ao mérito e dispensa do serviço.

6) Visão Geral da Lei

A Lei Complementar nº 194/2012 organiza toda a trajetória funcional do militar estadual de Roraima, desde o ingresso na carreira, que envolve concurso, formação, estágio probatório e aquisição da estabilidade, até as formas de passagem para a inatividade ou desligamento.

Ao longo da vida funcional, o Estatuto disciplina os quadros, a hierarquia e a disciplina, os cargos, as funções e as promoções, além de estabelecer os valores, a ética, os deveres e as responsabilidades próprias do regime militar.

Também assegura direitos relacionados à remuneração, férias, licenças, previdência e prerrogativas, bem como regulamenta situações especiais, como agregação, reversão e excedente. Por fim, trata da reserva remunerada, reforma, licenciamento, exoneração, demissão e demais hipóteses de exclusão, estruturando de forma completa a carreira dos militares estaduais de Roraima.

Parabéns por ter chegado até aqui.

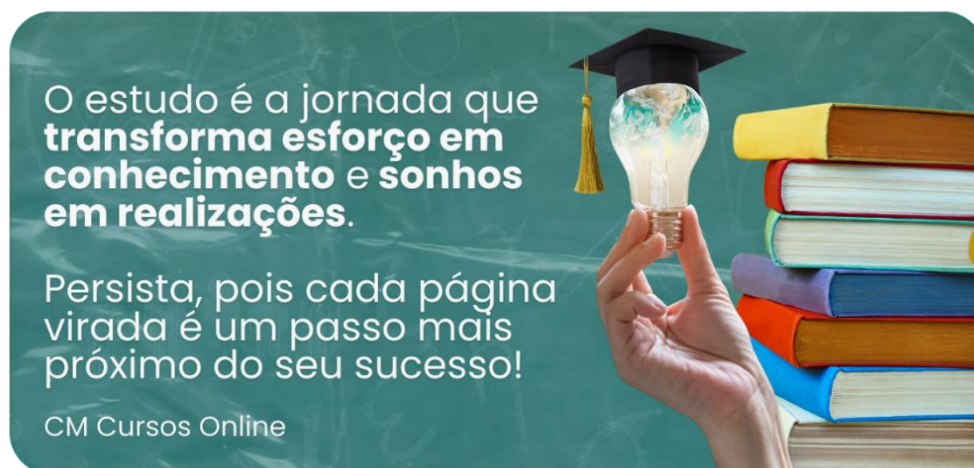
Futuro(a) aprovado no CBM RR: viu como é fácil estudar pelo material estruturado de forma eficiente e inteligente?

Não perca essa oportunidade de ter acesso a esse material completo.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Faça sua parte nos estudos e estude de forma estratégica para esse certame, pois isso aumentará muito as suas chances de ser aprovado.

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)



Bora para cima!