

Manual de Modelagem de Estrutura Organizacional

SEPOG
Secretaria de Estado
do Planejamento
Orçamento e Gestão

RONDÔNIA
★
Governo do Estado





Manual de Modelagem de Estrutura Organizacional

Porto Velho - Rondônia

Julho de 2024



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA

CORONEL MARCOS JOSÉ ROCHA DOS SANTOS
Governador

SÉRGIO GONÇALVES DA SILVA
Vice-Governador

**SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E
GESTÃO - SEPOG**

Beatriz Basílio Mendes
Secretária de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Jakeline Oliveira Costa Mackerte
Secretária Adjunta de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Tony Marcel Lima da Silva
Diretor-Executivo

Valéria Moreno Martão
Coordenadora de Políticas Públicas

Raoni Francisco Lopes Gama
Gerente de Modernização Institucional



EQUIPE TÉCNICA

Bruna Pinheiro Trindade

Assessora

Márcia Carvalho dos Santos

Ouvidora

Fábio França Ferreira de Lima

Assessor

Marcus Vinícius da Rocha

Gouveia Cardoso

Assessor

Gilsane Silva Lima

Assessora

Vinicius de Freitas Sousa

Assessor

Lívia Samila de Oliveira Pinto

Assessora

Vitória Roberta Martins de M. G.

de Lima

Assessora

Marcelo Ferreira de

Vasconcelos

Assessor

SUMÁRIO

MODELAGEM DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	14
1.1 SISTEMAS OPERACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DE RONDÔNIA	15
1.2 ÁREAS DE RESULTADOS – EIXOS DE ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA	17
1.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
1.3.1 Introdução	20
1.3.2 Diagnóstico situacional	20
1.3.3 Estabelecendo objetivos estratégicos	26
1.4 MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	36
1.4.1 Estrutura linear (hierárquica ou vertical)	36
1.4.2 Estrutura linear com <i>staff</i>	37
1.4.3 Estrutura horizontal (ou achatada)	39
1.4.4 Estrutura funcional	40
1.4.5 Estrutura de organização por projetos	41
1.4.6 Estrutura matricial	43
1.4.7 Estrutura em rede	45
1.5 CADEIA DE COMANDO E HIERARQUIA	49
1.6 ESTRUTURAÇÃO BÁSICA ADMINISTRATIVA DO ESTADO	51
1.7 RELAÇÃO DE SUBORDINAÇÃO VERSUS VINCULAÇÃO	57
1.8 COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS/ENTIDADES	63
1.9 COMPETÊNCIAS VERSUS ATRIBUIÇÕES	66
1.10 INSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL	71
1.11 TÉCNICAS/ORIENTAÇÕES PARA CRIAÇÃO E REVISÃO DE REGIMENTOS INTERNOS	76

1.11.1	Redação de competências.....	77
1.11.2	Padrão de nomenclaturas de cargos.....	83
1.11.3	Tabela/quadro de Cargos de Direção Superior - CDS ...	85
1.12	CARGOS E FUNÇÕES	88
APÊNDICE	91
1.13	Apêndice 1 - Questionário de avaliação da estrutura organizacional.....	92
1.14	Apêndice 2 - Questionário para compreensão da cultura organizacional.....	94
REFERÊNCIAS	95

SIGLAS

CBM	Corpo de Bombeiros Militar
CDS	Cargos de Direção Superior
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAPERO	Fundação de Amparo ao Desenvolvimento das Ações Científicas e Tecnológicas e à Pesquisa
FG	Funções Gratificadas
FHEMERON	Fundação de Hematologia e Hemoterapia de Rondônia
FUNESBOM	Fundo Especial do Corpo de Bombeiros Militar Instrução Normativa - IN
FUNRESPOL	Fundo Especial de Reequipamento Policial
FUNRESPOM	Fundo Especial de Modernização e Reparelhamento da Polícia Militar
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PC	Polícia Civil do Estado de Rondônia
PM	Polícia Militar do Estado de Rondônia
POLITEC	Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Rondônia
SEPOG	Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão
SESDEC	Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania

TABELAS

Tabela 1: Cargos com atribuições previstas em lei

Tabela 2: Relação de documentos e exigências

Tabela 3: Parâmetros para construção de competências

Tabela 4: Exemplo de construção de competências por ordem direta

Tabela 5: Exemplo de construção de competências por ordem indireta

Tabela 6: Exemplo de construção de competências por ordem indireta

Tabela 7: Sugestões de verbos para descrever as competências das unidades

Tabela 8: Orientações quanto ao uso de expressões (retirada do Manual de Boas Práticas para Elaboração de Regimento Interno – Anvisa)

Tabela 9: Cargos em comissão da Politec

ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01: Estrutura linear (hierárquica ou vertical)

Ilustração 02: Estrutura linear com *staff*

Ilustração 03: Estrutura horizontal (ou achatada)

Ilustração 04: Estrutura funcional

Ilustração 05: Estrutura de organização por projetos

Ilustração 06: Estrutura matricial

Ilustração 07: Estrutura em rede

Ilustração 08: Ordem lógica de subordinação hierárquica entre unidades

Ilustração 09: Exemplo de linha hierárquica correta

Ilustração 10: Exemplo de linha hierárquica incorreta

Ilustração 11: Exemplo de linha de autoridade

Ilustração 12: Ilustração dos três níveis hierárquicos

Ilustração 13: Vinculação administrativa

Ilustração 14: Desconcentração administrativa

NORMAS

- Constituição Federal de 1988
- Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017
- Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023
- Instrução Normativa nº 5/2023/SEPOG-GPM
- Decreto nº 28.530, de 31 de outubro de 2023 - Regimento Interno Seagri
- Decreto nº 28.720, de 22 de dezembro de 2023 - Regimento Interno da Sepog

APRESENTAÇÃO

A modelagem organizacional é um processo desenvolvido a partir de uma metodologia, com foco em promover o alcance dos objetivos institucionais dos órgãos e entidades. Segundo Martins (2005), a modelagem organizacional é um processo não apenas de formulação e implementação de novos arranjos, mas um processo de institucionalização de novos padrões de interação entre pessoas numa dada organização, processo este que exige a desinstitucionalização das estruturas anteriores. Dessa forma, não apenas devem ser pensados como algo sujeito a implementações modulares, experimentações e redefinições ao longo do caminho, mas também, e sobretudo, devem ser pensados como processos de transformações organizacionais nos quais não se alteram apenas as estruturas, como também requer que uma série de aspectos sejam observados, dentre os quais destacam-se a realocação de pessoas, a capacitação, inclusive e principalmente gerencial, e os incentivos para adesão à nova estrutura.

No âmbito do Poder Executivo Estadual, compete à Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – Sepog, órgão central do sistema de planejamento, estabelecer as diretrizes, orientar e deliberar nas propostas, tanto de criação quanto de alterações de estruturas organizacionais, incluindo reformas administrativas, competência acrescida a esta Secretaria pela Lei Complementar nº 1.180/2023.

A Secretaria, por sua vez, reorganizou-se internamente e criou dentro de sua estrutura organizacional, por meio do Decreto nº

28.720/2023, a Gerência de Modernização Institucional - GMI, unidade responsável por gerenciar os trabalhos referentes aos assuntos pertinentes à modelagem organizacional. Inicialmente, com intuito de estabelecer os critérios e parâmetros mínimos, foi editada a Instrução Normativa nº 5/2023/SEPOG-GPM.

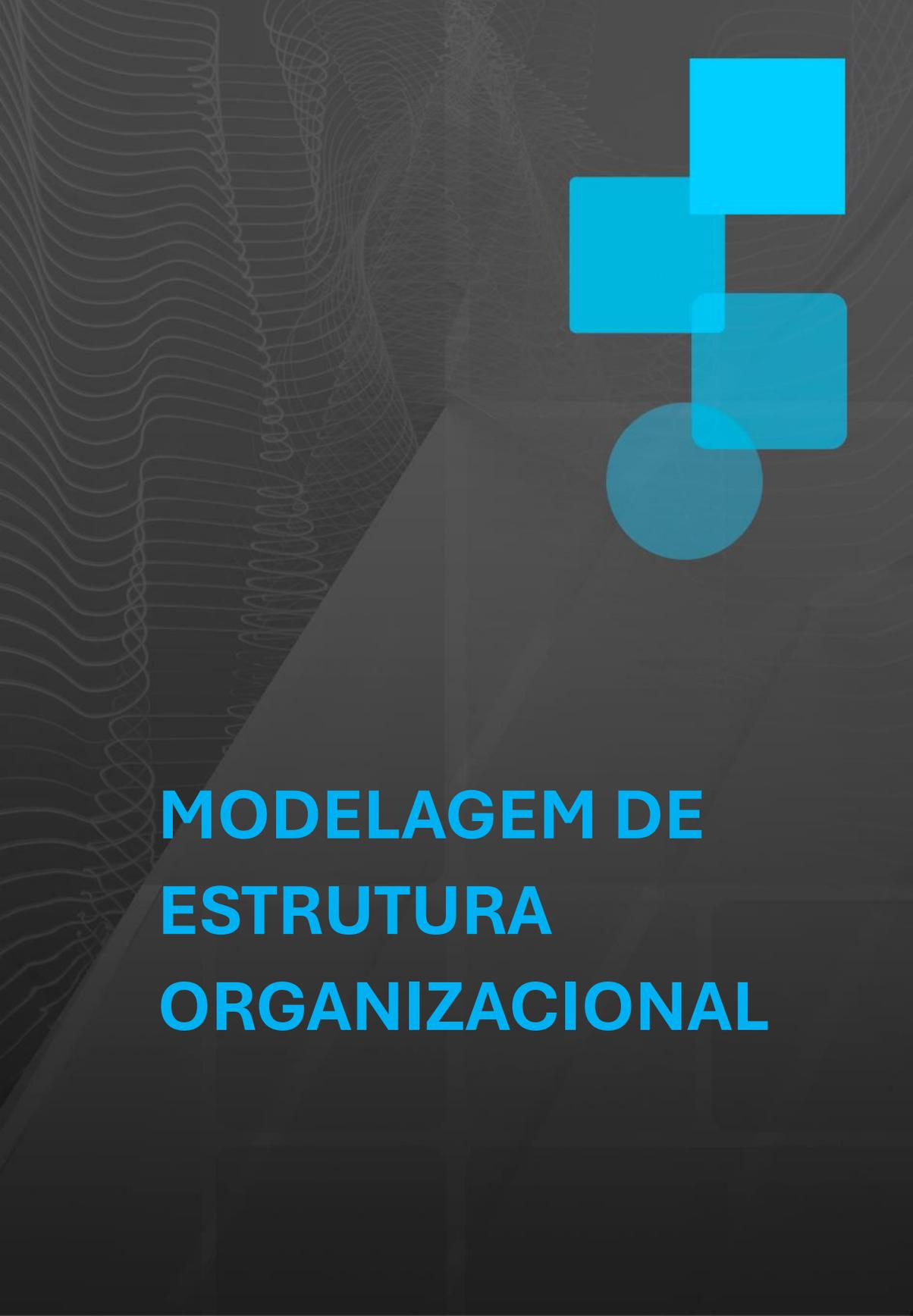
Não obstante, observou-se na prática dificuldades dos órgãos e entidades, quando era realizado a análise das propostas de reestruturação por este órgão central, ocasionando uma série de apontamentos para correções, acréscimos, alterações e supressões, fazendo com que o processo tivesse que retornar mais de uma vez a esta Secretaria, comprometendo a celeridade na tramitação das propostas que, por vezes, requerem urgência, principalmente, quando se trata de alterações de cargos em comissão.

Assim, com o intuito de nortear e subsidiar as unidades com as diretrizes, orientações e parâmetros técnicos, fez com que o órgão central do sistema de planejamento de forma inovadora e pioneira no Estado editasse o presente manual de Modelagem de Estrutura Organizacional.

O documento foi elaborado para ser uma fonte de consulta e é direcionado a todos que participam dos processos de estruturação, reestruturação de cargos e unidades, regimentos internos e estatutos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

O manual contém os objetivos, os conceitos básicos, as normas, os procedimentos e metodologias que poderão ser aplicados na formulação das propostas de modelagem de estruturas e cargos, além disso, inclui o fluxo processual para a tramitação das propostas.

Este documento assume o papel crucial de guiar e orientar, facilitando a revisão das estruturas e cargos existentes ou a criação de novos, uma vez que foi construído com linguagem acessível e é enriquecido com exemplos práticos e ilustrativos.

The background features a dark grey field with intricate, light grey wavy lines that resemble a wireframe or a complex network. In the upper right quadrant, there are four overlapping geometric shapes: three squares and one circle, all in a vibrant cyan color. The shapes are arranged in a cluster, with the squares positioned above and to the right of the circle. The overall aesthetic is modern and technical.

MODELAGEM DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1.1 SISTEMAS OPERACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DE RONDÔNIA

A estrutura do Poder Executivo Estadual, estabelecida na Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017, dispõe sobre o modelo de gestão do Poder Executivo e elenca os princípios e as premissas básicas necessárias à gestão governamental.

A organização básica da Administração Pública do Estado compreende a administração direta e indireta.

No âmbito da administração direta, a estrutura se subdivide em órgãos da Governadoria, Vice-Governadoria e Secretarias de Estado. As últimas possuem competências para realizar atos de gestão relativos à implementação das políticas públicas setoriais, observando os parâmetros e as diretrizes governamentais e os critérios técnicos-institucionais de cada política.

Por outro lado, verificou-se a necessidade de uma descentralização de competências entre entidades com personalidades jurídicas próprias, originando a administração indireta. Essas entidades são criadas por lei específica, como as autarquias, ou autoriza a instituição, como fundações públicas, empresas públicas e as sociedades de economia mista.

Os Sistemas Operacionais do estado de Rondônia são compostos pela administração direta e indireta do Estado, ou seja, pelas Secretarias, Autarquias, Fundações, Empresas Públicas, Sociedades de

Economia Mista e Superintendências autônomas. Tais sistemas podem ser criados ou implementados de forma individual ou conjunta, de acordo com critérios ou prioridades governamentais.

Os sistemas operacionais são aqueles estabelecidos no art. 7º da Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017:

I - Sistema Operacional de Governadoria e Articulação Política;

II - Sistema Operacional de Desenvolvimento Social e Proteção;

III - Sistema Operacional de Defesa e Segurança;

IV - Sistema Operacional de Educação e Desenvolvimento Humano;

V - Sistema Operacional de Atenção em Saúde;

VI - Sistema Operacional de Desenvolvimento Rural;

VII - Sistema Operacional de Meio Ambiente;

VIII - Sistema Operacional de Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura, Ciência e Tecnologia;

IX - Sistema Operacional de Finanças;

X - Sistema Operacional de Planejamento, Gestão e Orçamento; e

XI - Sistema Operacional de Controle Interno e Serviços Jurídicos.

XII - Sistema Operacional de Governança Digital.

É importante ressaltar que os Sistemas Operacionais devem observar os vínculos de supervisão e correlação ou complementaridade das políticas e ações governamentais a seu cargo e, ainda, a motivação da integração à estratégia governamental.

Além disso, a Administração Pública Estadual pode compartilhar a execução das atividades de apoio e suporte administrativo, preferencialmente no âmbito do mesmo Sistema Operacional.

1.2 ÁREAS DE RESULTADOS – EIXOS DE ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA

O modelo de organização de estruturas do Poder Executivo Estadual, via de regra, agrupam e classificam as unidades administrativas internas dos órgãos em quatro componentes básicos, de acordo com suas competências institucionais:

- a) Alta administração;
- b) Linha Gerencial;
- c) Atuação instrumental; e
- d) Assessoramento.

Esses componentes organizam-se em dois eixos principais estruturantes que organizam os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, são eles: o eixo dos sistemas de trabalho e o eixo do sistema de liderança.

Eixo dos sistemas de trabalho: reflete a organização horizontal da estrutura pública, ou seja, o seu desdobramento por setores de atuação.

Eixo do sistema de liderança: constitui a conformação vertical de sua estrutura e integra os componentes da alta administração, da linha gerencial, da atuação instrumental e do assessoramento.

O primeiro eixo trata dos sistemas de trabalho. Entende-se como sistemas de trabalho o conjunto de elementos necessários para o processo institucional, como a força de trabalho, requisitos técnicos das atividades, competências profissionais requeridas para a execução

das atividades, tecnologias disponíveis, ambiente físico e social e organização do trabalho.

Assim, o eixo dos sistemas de trabalho trata-se de uma organização horizontal das unidades, que garante a integração, coordenação e o controle da ação institucional, de forma que a estrutura de um órgão ou entidade deve atender aos requisitos dos sistemas de trabalho e não o contrário.

O segundo eixo é o sistema de liderança que pode ser entendido como o conjunto estruturado das autoridades políticas e autoridades públicas do órgão ou entidade, responsáveis pela governança. Este eixo é a essência da modelagem institucional, uma vez que relaciona os níveis de autoridade e determina a estrutura hierárquica da máquina pública.

No caso dos órgãos e entidades, o sistema de liderança é composto pelos cargos comissionados de forma que cada cargo corresponda a um nível de autoridade que varia de acordo com o seu poder de decisão dentro da unidade administrativa.

Nesse contexto, a organização da máquina pública é regida por essa dualidade estrutural, na qual as unidades administrativas devem atender aos requisitos dos sistemas de trabalho, priorizando a eficiência operacional e, simultaneamente, devem seguir a estrutura hierárquica determinada pelo sistema de liderança, estabelecendo a governança e as tomadas de decisões. Assim, os cargos comissionados dentro das entidades configuram-se como os elementos-chave desse sistema de liderança, correspondendo a diferentes níveis de autoridade, refletindo os poderes decisórios dentro das unidades administrativas.

Dessa maneira, a estruturação dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, embasada nos eixos dos sistemas de trabalho e do sistema de liderança, estabelece não apenas uma organização funcional, mas também uma hierarquia clara de autoridades e tomadas de decisões, essenciais para o funcionamento e a governança eficaz da máquina pública.

1.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.3.1 Introdução

A modelagem organizacional é essencial para garantir que os órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional funcionem de maneira eficaz e eficiente. Antes de iniciar o processo de modelagem, é crucial realizar um diagnóstico situacional detalhado e estabelecer objetivos estratégicos claros. Este capítulo fornecerá um guia abrangente para ajudar as Secretarias de Estado, Superintendências, Autarquias, Fundações e órgãos afins a desenvolverem seu diagnóstico situacional e estabelecer objetivos estratégicos específicos para informar o processo de modelagem organizacional.

1.3.2 Diagnóstico situacional

O diagnóstico situacional desempenha um papel fundamental na modelagem organizacional do setor público, constituindo-se como o ponto de partida essencial para compreender a dinâmica interna e externa das instituições. Esse processo abrange a análise interna, que examina a estrutura organizacional existente e os processos internos, juntamente com a análise externa, que explora os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais que afetam a

entidade. Além disso, a análise da cultura organizacional é de suma importância, pois influencia diretamente a forma como os servidores interagem, decidem e executam suas tarefas. Portanto, esta seção destacará a relevância dessas três vertentes — análise interna, análise externa e análise de cultura organizacional — na busca por uma modelagem organizacional eficaz e alinhada aos objetivos do setor público.

1.3.2.1 Análise interna

Na análise interna, sugere-se avaliar a estrutura organizacional existente, identificando unidades, relações de subordinação, competências e atribuições. Para tanto, é possível recorrer a documentos organizacionais relevantes, como atos normativos (leis, decretos e outros), organogramas, manuais de procedimentos, políticas e fluxos de trabalho existentes. Caso esses documentos não estejam disponíveis, é possível conduzir entrevistas, a partir de questionários, para levantar as informações desejadas. O Apêndice 1 consiste em uma sugestão de questionário que pode ser utilizado nesse diagnóstico.

Em seguida, é pertinente examinar os processos internos, identificando eficiências e ineficiências operacionais. Nesse sentido, o mapeamento de processos aparece como uma técnica utilizada para visualizar e entender os processos de uma organização, desde o início até o final. Ele envolve a criação de representações visuais ou diagramas que mostram as atividades, decisões, interações e entradas e saídas de

cada processo. Para essa finalidade, sugere-se a designação de um servidor com experiência ou para ser capacitado no tema e se dedicar ao mapeamento de processos.

1.3.2.2 *Análise externa*

Depois de avaliar o ambiente interno, vale a pena analisar as influências externas que afetam o órgão, incluindo fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais (*Pestle*).

- No âmbito político, é necessário refletir sobre como a situação da estabilidade política e as políticas governamentais se relacionam com o órgão.
- Na esfera econômica, é importante levar em conta as taxas de crescimento econômico, a inflação, a taxa de câmbio, as políticas fiscais e monetárias e os orçamentos governamentais.
- No quesito social, é salutar que se considere as tendências demográficas, as mudanças culturais, os valores sociais, a distribuição de renda, a educação e a saúde pública.
- No que toca aos fatores tecnológicos, deve-se observar as inovações, os avanços tecnológicos, a automação, a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a adoção de novas tecnologias.
- Em se tratando do aspecto legal, a atenção precisa ser voltada para legislação relacionada à gestão pública e às regulamentações específicas da administração pública.

- Por fim, no campo ambiental, vale considerar as discussões atuais a respeito do tema, as regulamentações ambientais, a sustentabilidade e as mudanças climáticas.

Para dar suporte à análise *Pestle*, sugere-se que haja um levantamento prévio de informações relevantes de fontes confiáveis, como relatórios governamentais, estudos acadêmicos, análises de mercado, dados estatísticos, publicações setoriais, entre outros. De posse do material de apoio, será mais fácil avaliar como cada um dos fatores impacta ou pode influenciar a estrutura organizacional do órgão em questão.

É oportuno avaliar as oportunidades e ameaças apresentadas por cada fator. Por exemplo, mudanças nas leis podem exigir adaptações na estrutura organizacional, enquanto avanços tecnológicos podem oferecer oportunidades de melhoria nos processos. Além disso, é pertinente identificar os fatores que têm maior probabilidade de impactar significativamente a estrutura organizacional e procurar padrões e tendências emergentes que possam afetar a organização a longo prazo.

Em cada um dos fatores analisados, é possível identificar as necessidades e expectativas dos cidadãos, partes interessadas e outros órgãos governamentais, por meio de consultas públicas, por exemplo, para garantir que a estrutura organizacional seja orientada para o serviço público e alcance os seus resultados.

1.3.2.3 *Análise da cultura organizacional*

Cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas dentro de uma organização. No contexto desse manual, é a identidade coletiva do órgão, influenciando a forma como os servidores interagem, tomam decisões e realizam suas tarefas.

Analisar a cultura organizacional é fundamental na modelagem organizacional no setor público por várias razões, vejamos:

- Tomada de decisão: a cultura organizacional pode determinar como as decisões são tomadas. Uma cultura que valoriza a colaboração e a participação pode requerer estruturas mais horizontais e decisões descentralizadas, enquanto uma cultura mais hierárquica pode favorecer estruturas mais verticais e centralizadas.
- Desenvolvimento e engajamento dos servidores: compreender a cultura permite criar estruturas que promovam o engajamento dos servidores. Uma cultura que valoriza o desenvolvimento profissional pode se beneficiar de estruturas que ofereçam oportunidades de crescimento e aprendizado.
- Eficiência e adaptação: uma estrutura organizacional que considera a cultura pode ser mais eficiente, pois se adapta melhor à forma como as coisas são feitas na organização. Isso pode aumentar a eficiência operacional e a capacidade de adaptação às mudanças internas e externas.

No setor público, a análise da cultura organizacional é especialmente importante devido à natureza dos serviços oferecidos e à complexidade das interações entre servidores e órgãos governamentais. A cultura influencia a prestação de serviços, a eficiência operacional e a capacidade de resposta do governo às necessidades da sociedade.

Para compreender a característica singular de um órgão específico, é viável procurar por documentos que englobem elementos como a missão, visão e valores institucionais. Além disso, é possível observar como os servidores se comportam ou conduzir entrevistas em grupos focais.

Após compreender profundamente a cultura organizacional interna, é recomendável identificar as características de outras culturas organizacionais que possam servir de referência para aprimorar o funcionamento do órgão em questão. Ao obter essas informações comparativas, torna-se viável identificar as lacunas existentes entre o órgão em análise e o modelo de referência. Esse processo permite uma investigação mais detalhada sobre como a estrutura organizacional do órgão-modelo está configurada e como essa estrutura pode influenciar diretamente a cultura organizacional almejada.

1.3.2.4 Identificação de lacunas e desafios

Ao seguir, nas etapas prévias delineadas nessa seção será possível obter uma visão mais clara sobre a estruturação do órgão, compreendendo não apenas sua disposição interna, mas também os elementos externos que impactam as operações e as tomadas de

decisões internas, assim como o comportamento dos servidores. Esse conhecimento detalhado permite identificar de forma mais precisa as lacunas existentes entre o estado atual do órgão e o modelo ideal desejado. Ademais, este é um momento propício para identificar os desafios específicos que a estrutura organizacional enfrenta, o que servirá de insumo para a próxima seção.

1.3.3 Estabelecendo objetivos estratégicos

No contexto do serviço público, o objetivo estratégico é algo que o órgão deseja alcançar em um determinado período de tempo a partir de suas ações, políticas e programas. Esses objetivos são formulados com o intuito de alinhar as atividades do governo às necessidades e expectativas da sociedade, bem como aos propósitos estabelecidos em planos, diretrizes e legislações específicas. Nesta seção serão explorados não apenas a definição desses objetivos estratégicos, mas também o desenvolvimento de indicadores de desempenho relevantes e a integração desses objetivos na modelagem estrutural da entidade.

1.3.3.1 *Identidade estratégica*

Antes de estabelecer os objetivos estratégicos, é crucial garantir que a missão (o propósito fundamental da organização), a visão (onde a organização quer chegar) e os valores (princípios que orientam as ações) estejam claramente delineados e sejam amplamente conhecidos por

todos os membros envolvidos na construção da estrutura organizacional. O tópico 1.3.2.3 (Análise da cultura organizacional) sugere o levantamento de documentos que contenham esses elementos, fornecendo um direcionamento para a definição dos objetivos a serem alcançados. Caso a instituição não possua uma missão, visão e valores definidos, é imperativo desenvolvê-los. Ademais, após a reflexão proporcionada pelo diagnóstico situacional, se for identificada a necessidade de reavaliar esses elementos, essa ação deve ser prontamente empreendida.

Uma missão bem definida deve explicitar claramente os benefícios que o órgão oferece ao seu público-alvo. Além disso, deve ser instigante e desafiadora, buscando envolver seus servidores e parceiros, incentivando-os a melhorar continuamente os benefícios proporcionados a um espectro mais abrangente. É desejável que a missão seja sucinta, de modo a ser facilmente memorizada, internalizada e transmitida por todos os envolvidos. Após estabelecer a missão, é apropriado para a organização estabelecer uma visão de futuro para suas atividades, ou seja, definir objetivos a serem alcançados nos próximos anos. Por fim, os valores representam princípios direcionadores que devem guiar o comportamento dos colaboradores do órgão.

Se o órgão manifestar o interesse em reavaliar sua identidade estratégica, pode adotar a seguinte metodologia, aplicada no formato de oficina. Os passos a seguir foram inspirados na abordagem proposta durante a revisão do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão - Sepog.

No caso em análise, antes da aplicação da oficina, foi formada uma comissão para a revisão do Planejamento Estratégico, que contou com 7 (sete) membros. A presidente da comissão liderou reuniões para divisão de tarefas e construção de soluções, dentre as quais está esta metodologia de oficina. Outras soluções construídas foram dois formulários que serviram para coletar as impressões dos coordenadores e demais servidores quanto ao conhecimento e à adequação da identidade estratégica da Sepog com os seus desafios atuais. Houve reuniões com os coordenadores para sensibilizá-los e fazê-los sensibilizar suas equipes quanto à importância de responder as perguntas propostas com sinceridade. As respostas dos coordenadores foram coletadas via SEI, enquanto as dos demais servidores via formulário eletrônico, a fim de garantir anonimidade. As informações encontradas foram compiladas em um documento para embasar os participantes da oficina.

Passo a passo da organização da oficina:

- Antecipadamente, o mediador da oficina deve pedir que os servidores revisem as competências do órgão, no caso em análise, a Lei Complementar n.º 965 de 20 de dezembro de 2017.
- No dia do encontro, o mediador deve explanar de forma resumida as competências do órgão. Para tanto, é possível fazer uma leitura prévia e destacar os principais pontos.

- Reúna os servidores do órgão em um ambiente em que possam realizar discussões e trabalhar em conjunto. Caso tenha restrição de tempo, limite o número de participantes.
- Explique o conceito de missão e visão para os servidores.
- Mostre a missão e a visão atuais do seu órgão. Também é proveitoso ter em mãos a missão e a visão de um órgão que possam tomar como referência para comparar com o seu órgão.
- Divida os servidores em grupos de quantidades iguais de pessoas. Solicite que os grupos façam as seguintes reflexões:
 - Quais palavras da missão/visão realmente têm a ver com as competências do seu órgão?
 - Quais aspectos do texto da missão/visão deveriam ser mantidos? e
 - Quais inovações deveriam ser inseridas na missão/visão?

Ao final, os grupos terão uma nova versão de missão/visão e deverão apresentá-la. Em conjunto, os grupos deverão decidir por uma versão final de missão/visão que contemple as versões de todos.

1.3.3.2 Ferramentas situacionais

O diagnóstico situacional é uma prática essencial para compreender a realidade das organizações, projetos ou contextos específicos. Ele fornece uma visão abrangente das condições atuais,

identificando forças impulsionadoras e desafios que podem influenciar o desempenho e a tomada de decisões. Para realizar essa análise de maneira eficaz, diversas ferramentas e métodos estão disponíveis, cada uma oferecendo uma abordagem única para explorar diferentes aspectos do ambiente em questão.

Vejam algumas:

Ciclo de reuniões: O estabelecimento de um ciclo de reuniões estruturado pode se revelar uma ferramenta poderosa no contexto do diagnóstico situacional. Essa abordagem dinâmica não apenas facilita a coleta contínua de informações, mas também promove o engajamento ativo dos *stakeholders*, permitindo uma análise em tempo real das dinâmicas organizacionais. Este método, embora não seja uma ferramenta tradicionalmente listada, desempenha um papel crucial na obtenção de *insights* valiosos.

Questionários participativos: Os questionários participativos surgem como uma ferramenta valiosa no arsenal do diagnóstico situacional, destacando-se por sua capacidade de envolver ativamente os membros da organização, *stakeholders* e partes interessadas. Essa abordagem centrada na participação não apenas coleta informações essenciais, mas também fomenta o engajamento, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas organizacionais. Aqui estão alguns aspectos fundamentais dessa ferramenta:

- Envolvimento Abrangente.
- Personalização de Perguntas.
- Anonimato.

- Transparência.
- Identificação de Tendências e Padrões.
- Avaliação de Satisfação.
- Engajamento.
- *Feedback* Iterativo.

Entrevistas: As entrevistas emergem como uma ferramenta perspicaz no diagnóstico situacional, proporcionando uma oportunidade única de diálogo direto e aprofundado com os principais *stakeholders*, líderes, membros da equipe e outros participantes relevantes. Esta abordagem qualitativa destaca-se pela capacidade de explorar nuances, contextos e perspectivas que podem não ser totalmente compreendidos por meio de métodos quantitativos.

Benchmarking: O *benchmarking*, uma prática que envolve a comparação sistemática de processos, métricas e práticas de uma organização com as de outras, destaca-se como uma ferramenta robusta no diagnóstico situacional. Essa abordagem não apenas fornece uma visão externa valiosa, mas também identifica melhores práticas, inspira inovações e revela oportunidades de melhoria;

Oficinas: A oficina, uma abordagem colaborativa e prática de envolvimento de *stakeholders*, surge como uma ferramenta dinâmica e envolvente no contexto do diagnóstico situacional. Essa metodologia proporciona um espaço dedicado para a coleta de *insights*, análise coletiva e cocriação de soluções.

O rol de ferramentas apresentado, embora exemplificativo, destaca as abordagens essenciais que os profissionais podem explorar. No entanto, é crucial reconhecer que a seleção dessas ferramentas não deve ser um exercício de adesão cega, ao contrário, ela requer uma análise cuidadosa da compatibilidade entre a natureza da organização em questão e a ferramenta proposta.

Cada ferramenta possui suas próprias nuances e foco específico e, em alguns casos, pode haver incompatibilidades entre a estrutura da organização e as metodologias da ferramenta. Nesse sentido, é vital que os decisores estejam atentos às características singulares da sua organização, adaptando e personalizando a escolha das ferramentas de acordo com as necessidades específicas.

Além disso, reconhecer a natureza combinatória dessas ferramentas é essencial. Em muitos casos, a sinergia entre diferentes abordagens pode proporcionar uma visão mais holística da organização.

1.3.3.3 Definição de objetivos estratégicos

Partindo de uma missão e de uma visão bem definidas, o órgão pode elaborar seus objetivos estratégicos, principalmente visando suprir as lacunas e desafios relacionados na seção 1.3.2.4 Identificação de lacunas e desafios. Para tanto, é possível utilizar a metodologia *SMART*, que diz que os objetivos precisam ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Específicos, porque devem ser claros e bem definidos. Mensuráveis, indicando como será possível saber quando os objetivos forem alcançados. Alcançáveis, pois devem

ser desafiadores, mas realistas e alcançáveis com os recursos disponíveis. Relevantes porque devem estar alinhados com a missão e a visão do órgão. Por fim, temporais, pois devem ter prazos definidos para manter o foco e a motivação.

Os objetivos estratégicos podem ser organizados no formato de Mapa Estratégico, que consiste em uma ferramenta visual que ajuda a traduzir a estratégia em um conjunto coerente de objetivos. Essa ferramenta é composta por diversos elementos inter-relacionados que devem refletir a missão, visão e estratégias do órgão. Os principais elementos de um Mapa Estratégico são temas, perspectivas e objetivos estratégicos.

1.3.3.4 Desenvolvimento de indicadores de desempenho

No contexto desse guia, indicadores de desempenho são medidas que permitem avaliar, quantificar e acompanhar o desempenho da estratégia de um órgão. Eles são utilizados para monitorar o progresso, identificar áreas de melhoria, tomar decisões informadas e garantir que o órgão esteja atingindo seus objetivos estratégicos. A partir dos objetivos estratégicos elaborados na etapa anterior, é possível seguir os seguintes passos para elaborar indicadores de desempenho.

- Para cada objetivo estratégico, identifique os resultados específicos que demonstrarão o sucesso na realização desse

objetivo. Isso pode incluir melhoria nos serviços, aumento na satisfação do cidadão, eficiência operacional, entre outros.

- Determine quais elementos ou aspectos dos resultados desejados podem ser medidos de forma quantitativa ou qualitativa. Por exemplo, se o objetivo é melhorar a eficiência operacional, você pode medir o tempo médio de processamento de uma solicitação.
- Com base nos elementos identificados, selecione indicadores de desempenho que sejam relevantes para medir o progresso em direção aos resultados desejados. Certifique-se de que sejam claros, mensuráveis, alinhados aos objetivos e viáveis de serem coletados.
- Defina metas ou padrões para os indicadores que representem o nível de desempenho desejado. Essas metas devem ser realistas e desafiadoras, proporcionando um direcionamento claro para a melhoria contínua.
- Determine de onde virão os dados necessários para calcular os indicadores e os métodos precisos de coleta. Isso pode envolver sistemas de informação existentes, pesquisas, registros administrativos, entre outros.
- Atribua responsabilidades claras para a coleta, análise e reporte dos dados dos indicadores. Certifique-se de que as pessoas ou departamentos responsáveis compreendam suas funções e prazos.

- Acompanhe regularmente os indicadores de desempenho para avaliar o progresso em relação às metas estabelecidas. Realize revisões periódicas para ajustar os indicadores conforme necessário e garantir que continuem relevantes e úteis.
- Comunique os resultados dos indicadores de desempenho de forma clara e acessível para todas as partes interessadas. Isso ajuda na transparência e no engajamento, além de possibilitar a tomada de decisões informadas.

1.3.3.5 Relação com a modelagem estrutural

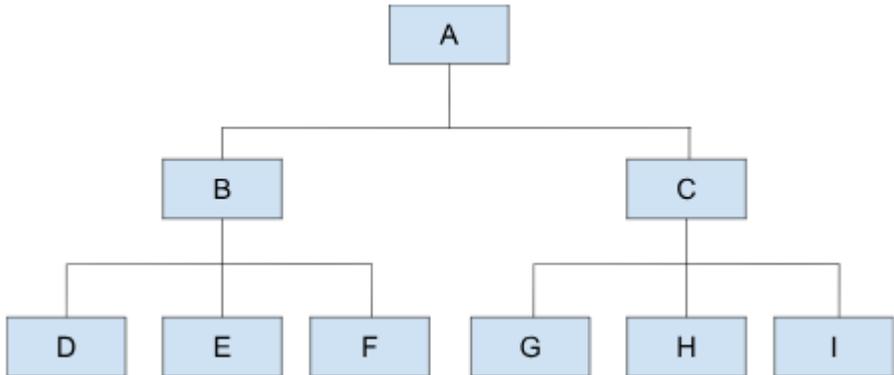
Ao iniciar o processo de modelagem estrutural, é essencial que a nova estrutura organizacional seja desenhada para apoiar diretamente a realização dos objetivos estratégicos e a utilização de indicadores de desempenho. Sugere-se o ajuste das funções, responsabilidades e hierarquias conforme necessário para otimizar a eficácia na busca pelas metas estabelecidas.

1.4 MODELAGEM DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A eficiência da gestão organizacional está intrinsecamente ligada à escolha da estrutura que a sustenta. Neste contexto, exploraremos de forma concisa e didática os tipos de estruturas organizacionais amplamente utilizadas. Abordaremos desde modelos tradicionais, como a estrutura linear, até abordagens mais contemporâneas, como a estrutura em rede, esta explanação visa fornecer uma visão abrangente das possíveis estruturas organizacionais a serem adotadas. Ao compreender cada possível modelo, podemos guiar a tomada de decisões estratégicas para moldar organizações capazes de enfrentar os desafios dinâmicos do cenário contemporâneo.

1.4.1 Estrutura linear (hierárquica ou vertical)

A estrutura linear, caracterizada por sua organização hierárquica e linear vertical, estabelece uma cadeia de comando una, clara e bem definida. Neste modelo, a autoridade e as responsabilidades fluem de cima para baixo. O ápice da hierarquia toma decisões cruciais, e a comunicação ocorre de maneira unidirecional. Cada membro da organização tem um único superior direto, proporcionando clareza nas linhas de autoridade. Este modelo é eficaz para ambientes onde as tarefas são rotineiras, os processos são estáveis e a coordenação centralizada é essencial para o funcionamento eficiente. Este modelo é o mais adotado no âmbito da administração pública.



Organização:

- Cadeia de comando unidirecional, com camadas hierárquicas bem definidas.

Funcionamento:

- Comunicação linear de cima para baixo.
- Tomada de decisão centralizada no topo da hierarquia.
- Clareza nas responsabilidades e autoridades.
- Execução eficiente de tarefas repetitivas.

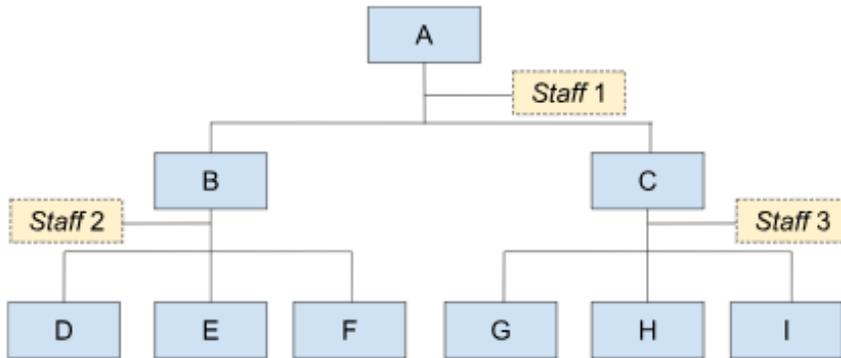
Aplicabilidade:

- Amplamente aplicado no poder público.
- Cabível em todos os tipos de órgãos.

1.4.2 Estrutura linear com *staff*

A estrutura linha-*staff* combina elementos da estrutura linear com unidades de funções de assessoria especializada. Enquanto os

órgãos de linha desempenham as atividades centrais da organização, as unidades de *staff* fornecem suporte e assessoria especializada. Essa abordagem busca melhorar a eficácia operacional e a formulação estratégica, equilibrando a execução eficiente com o planejamento estratégico.



Organização:

- Combinação de órgãos de linha (operações) e *staff* (assessorias).
- As unidades de *staff* ficam fora da linha de autoridade.

Funcionamento:

- Órgãos de linha realizam atividades centrais.
- Órgãos de *staff* fornecem suporte e *expertise* de caráter técnico.
- Melhora a eficácia operacional e estratégica.

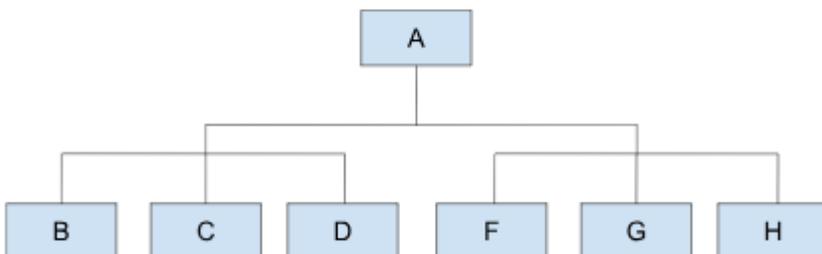
Aplicabilidade:

- Utilizado quando há necessidade de uma unidade especializada em determinada área técnica.

- Amplamente utilizada em unidades de Controle Interno, Assessoria de Comunicação, Assessoria Técnica, Assessoria Jurídica, Contadoria Setorial, Ouvidoria, entre outros.
- A estrutura com *staff* pode ser aplicada combinada a todos os modelos de estrutura organizacional.

1.4.3 Estrutura horizontal (ou achatada)

Ao contrário da estrutura linear, a organização horizontal busca minimizar camadas hierárquicas, promovendo uma maior amplitude de controle. Neste modelo, a ênfase é colocada na colaboração e comunicação direta entre membros da equipe, independentemente do nível hierárquico. A tomada de decisão descentralizada é incentivada, proporcionando maior autonomia e responsabilidade aos colaboradores. Essa estrutura é particularmente adequada para organizações que buscam flexibilidade, inovação e rápida adaptação às mudanças.



Organização:

- Menos níveis hierárquicos, promovendo amplitude de controle.

Funcionamento:

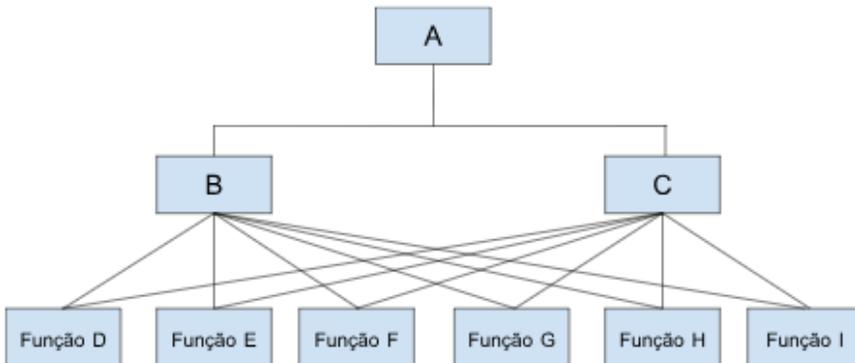
- Incentivo à colaboração e comunicação direta.
- Tomada de decisão descentralizada.
- Maior autonomia e responsabilidade para os colaboradores.

Aplicabilidade:

- Ideal para projetos inovadores e equipes criativas.
- Favorece a agilidade em ambientes dinâmicos.

1.4.4 Estrutura funcional

Na estrutura funcional, as atividades organizacionais são agrupadas com base nas funções especializadas, como finanças, recursos humanos e operações. Cada departamento opera de forma independente, focando em tarefas específicas relacionadas à sua função. A comunicação interna é eficaz dentro de cada departamento, permitindo uma especialização profunda em áreas específicas. Se caracteriza por ter subordinação múltipla. Este modelo é apropriado para organizações que buscam eficiência em tarefas especializadas e que podem operar com uma abordagem mais focada no resultado.



Organização:

- Unidades por funções especializadas.

Funcionamento:

- Cada departamento foca em atividades específicas.
- Comunicação eficaz dentro dos departamentos.
- Melhora a eficiência em tarefas especializadas.

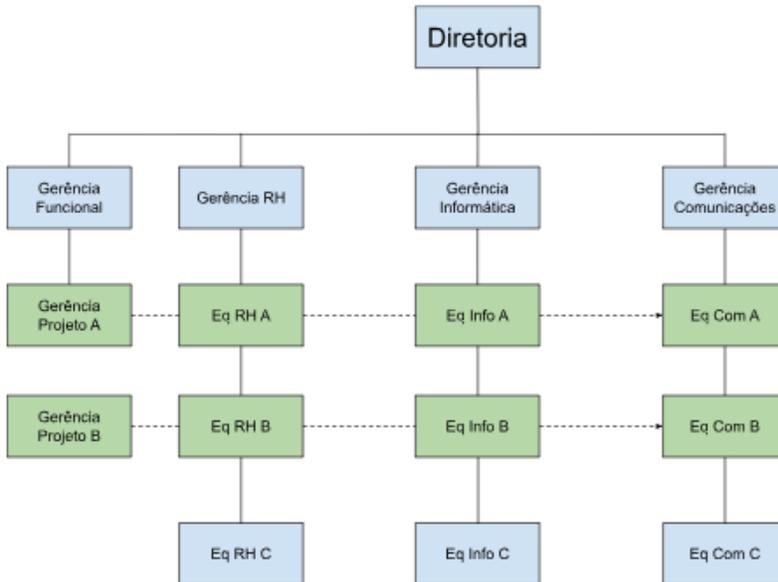
Aplicabilidade:

- Adequada para áreas que exigem especialização, como saúde e educação.
- Permite o desenvolvimento de conhecimento profundo em áreas específicas.

1.4.5 Estrutura de organização por projetos

A estrutura de organização por projetos é uma abordagem específica que se destaca pela formação temporária de equipes dedicadas a projetos individuais. Em contraste com estruturas mais

tradicionais, a organização por projetos busca otimizar a eficiência ao reunir especialistas temporários para alcançar metas específicas. É conhecida também como comissões.



Organização:

- A equipe é formada exclusivamente para o projeto ou produto em específico, reunindo especialistas com as habilidades necessárias para cumprir os objetivos definidos.
- A organização por projetos é temporária e orientada a um propósito específico.

Funcionamento:

- Cada projeto tem um líder designado, muitas vezes denominado gerente de projeto, que é responsável por supervisionar todas as atividades.

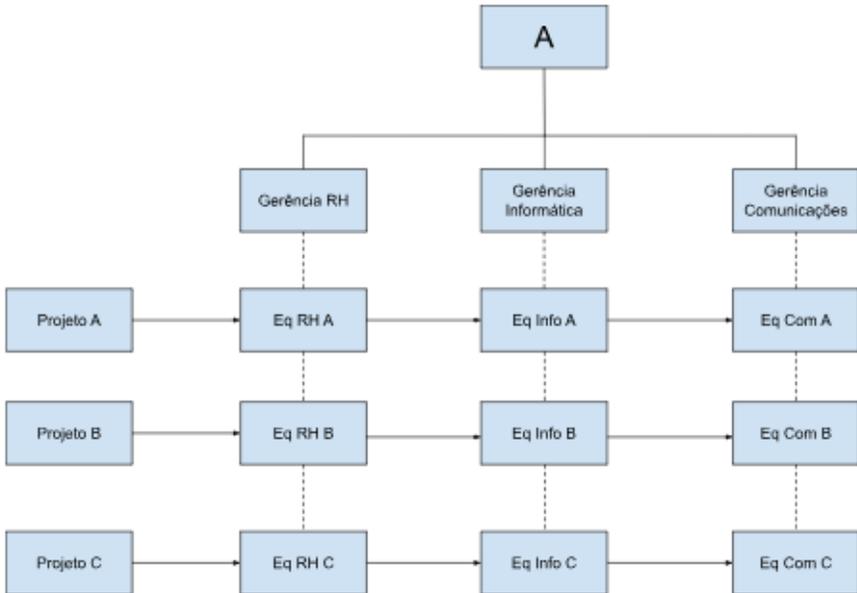
Aplicabilidade:

- Ideal para unidades que possuam projetos específicos.
- Eficaz para iniciativas que exigem inovação, pesquisa e desenvolvimento, onde a *expertise* de diferentes áreas é necessária.
- Amplamente utilizado na indústria de construção e engenharia para gerenciar projetos complexos com equipes multidisciplinares.
- Utilizado em organizações que realizam eventos, campanhas ou projetos específicos que exigem a colaboração de diversas habilidades e conhecimentos.

1.4.6 Estrutura matricial

A estrutura matricial é uma abordagem híbrida que combina elementos da estrutura funcional e de projetos. Neste modelo, os colaboradores têm duas linhas de comando: uma funcional e outra por projetos. Isso permite flexibilidade na alocação de recursos e na resposta a mudanças nas demandas organizacionais. A estrutura matricial é particularmente útil para organizações que enfrentam projetos complexos e dinâmicos que requerem colaboração entre

diferentes áreas funcionais. Diferentemente da estrutura anterior, os projetos são fixos.



Organização:

- Cada unidade executora tem dupla subordinação, uma administrativa e outra produtiva.

Funcionamento:

- Os colaboradores têm responsabilidades funcionais e produtivas, se reportando a mais de um chefe.

Aplicabilidade:

- Equilibra a especialização funcional com a necessidade de resposta a projetos específicos.
- Favorece a flexibilidade e a adaptação a mudanças.

- Indicada para unidades que atuem com projetos ou tarefas específicas, como uma Secretaria de Obras.

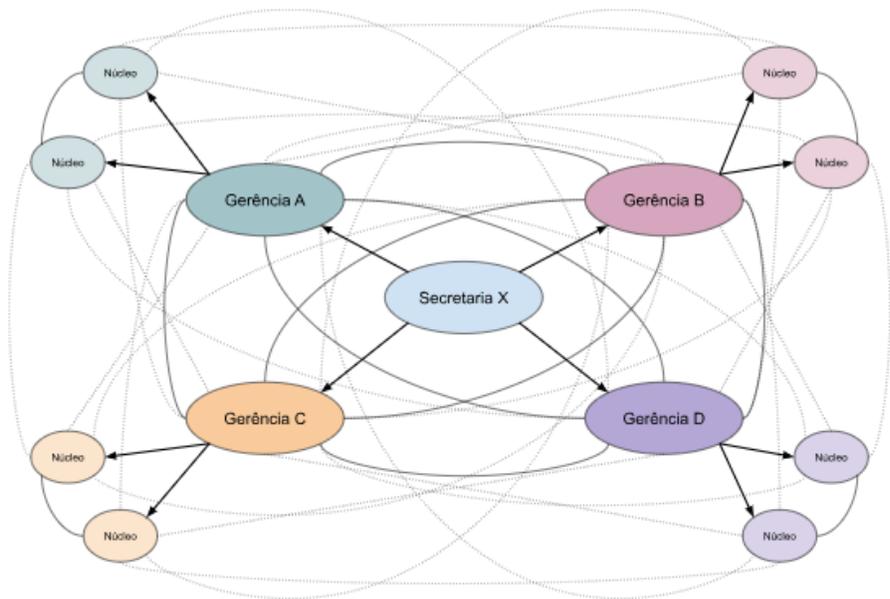
1.4.7 Estrutura em rede

Organizações em rede são sistemas nas quais entidades independentes atuam como nós interconectados por acordos e interesses compartilhados, colaborando para alcançar um propósito comum. Os *links* entre essas organizações, estabelecidos de maneira flexível e bidirecional, visam gerar sinergia e benefícios mútuos. Nesse contexto, a comunicação flui de maneira informal, ultrapassando fronteiras e desafiando a hierarquização tradicional. O objetivo central é estabelecer parcerias e fortalecer relações, promovendo a união de forças para atingir objetivos compartilhados.

A estrutura organizacional em rede é marcada pela intercomunicação das unidades estruturais, onde a tomada de decisão se destaca pela descentralização e flexibilidade. Diferentemente dos modelos tradicionais, as decisões não se limitam aos escalões superiores, sendo distribuídas entre os nós da rede de maneira colaborativa. A agilidade é uma característica fundamental, possibilitando respostas rápidas e adaptativas às demandas emergentes. As discussões e deliberações ocorrem de maneira mais horizontal, promovendo a participação ativa de todos os integrantes.

A aplicabilidade desse modelo em órgãos do poder público revela-se promissora, especialmente em iniciativas que envolvem

parcerias interinstitucionais e abordam desafios complexos que transcendem as fronteiras tradicionais de atuação. Em setores como saúde, segurança e desenvolvimento regional, a organização em rede pode facilitar a colaboração entre diferentes esferas governamentais, promovendo eficiência na implementação de políticas públicas e proporcionando respostas mais ágeis às necessidades da comunidade. Contudo, sua eficácia dependerá da capacidade de superar barreiras burocráticas e incentivar uma cultura colaborativa dentro do contexto específico do serviço público.



Organização:

- Atuação em conjunto entre unidades autônomas.

- São ligadas por nós, que representam os objetivos em comum entre as unidades. Por vezes um projeto ou produto que exijam a atuação conjunta e célere entre as unidades.
- Organização desburocratizada, com menos linhas de autoridade e hierarquia.

Funcionamento:

- Formação de alianças estratégicas.
- Tomada de decisão descentralizada.
- Compartilhamento de recursos e conhecimentos.

Aplicabilidade:

- Pode ser implementada em parcerias público-privadas e projetos colaborativos.
- Eficiente para abordar desafios que requerem ação conjunta.

Em síntese, ao discriminar as diferentes estruturas organizacionais, torna-se claro que a escolha do modelo desempenha um papel essencial na eficácia da administração pública. Apesar da análise de estruturas inovadoras, como a organização em rede, e modelos ágeis, como a estrutura matricial, é interessante ressaltar que a estrutura linear e a estrutura linear com *Staff* predominam amplamente nas estruturas organizacionais da administração pública do estado de Rondônia. Essas estruturas, caracterizadas por uma hierarquia definida, comunicação direcional e funções especializadas, oferecem estabilidade e eficiência em ambientes com tarefas padronizadas e onde uma autoridade central é crucial.

Contudo, vale dizer que os demais modelos de organização estruturais, aqui analisados, possuem determinada eficiência e podem ser adotados em casos em que o produto ou serviços fim de determinado órgão assim o exijam, para uma maior eficácia e eficiência da administração pública.

1.5 CADEIA DE COMANDO E HIERARQUIA

A cadeia de comando é uma ordem hierárquica que estabelece a linha de autoridade e comunicação dentro de uma organização.

A cadeia de comando será definida por cada unidade, de forma que esta identificará a organização mais adequada através de análise estratégica com ênfase nos resultados, processos e na agilidade.

Contudo, deverá respeitar o padrão das estruturas organizacionais do Poder Executivo Estadual, conforme descrito no tópico anterior.

Via de regra, tem-se uma ordem lógica de subordinação hierárquica entre unidades pré-definidas, sendo a seguinte:



Não obstante, algumas unidades nesta linha hierárquica podem ser suprimidas de acordo com o entendimento da alta administração do órgão, a depender da complexidade e amplitude das competências, da quantidade de servidores alocados em cada unidade organizacional e do melhor funcionamento dos processos internos.

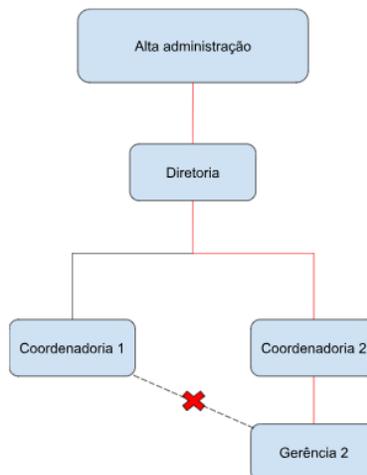
Por exemplo, é possível que um órgão defina sua estrutura sem coordenadorias, na qual uma gerência fique subordinada diretamente a uma diretoria, vejamos:



Alerta-se também pela necessidade de obediência à ordem hierárquica, a qual não pode ser alterada, como por exemplo, um Núcleo nunca poderá estar numa posição hierarquicamente superior a uma Gerência ou Coordenadoria:



A linha hierárquica ou linha de autoridade é o que definirá a subordinação hierárquica (ou vertical) entre as unidades internas do órgão. As unidades que estiverem fora de determinada linha hierárquica, não serão subordinadas às unidades superiores fora desta mesma linha.



Observemos a linha destacada em vermelho da figura acima. Ela determina a linha de autoridade entre a Alta Administração até a Gerência 2. Tem-se, então, que a **Gerência 2** está subordinada à **Coordenadoria 2**, à **Diretoria** e à **Alta Administração**. Contudo, a **Gerência 2** não está subordinada à **Coordenadoria 1**.

1.6 ESTRUTURAÇÃO BÁSICA ADMINISTRATIVA DO ESTADO

Os componentes organizacionais que darão base para a modelagem das Estruturas Organizacionais se resumem na **Alta Administração**, responsável por definir as estratégias de gestão da unidade, na **Linha Gerencial**, que são as unidades responsáveis por levar as estratégias à ponta da linha e pô-las em prática, na **Atuação Instrumental**, que são as unidades de atividades meio que apoiam as atividades finalísticas, e no **Assessoramento**, que são as unidades de assessoramento técnico especializado e devem estar fora da linha de autoridade.

Com isto em vista, o Poder Executivo Estadual adota atualmente na Lei Complementar nº 965/2017 o padrão de organização em 3 (três) níveis hierárquicos. Vejamos:

- a) **Nível Estratégico:** representa o nível mais alto da hierarquia organizacional e é responsável por formular a visão, missão, objetivos de longo prazo e estratégias gerais da organização. No nível estratégico, os líderes tomam decisões que afetam o direcionamento global da instituição.
- b) **Nível Tático:** tem a responsabilidade de transformar as estratégias definidas no nível estratégico em ações concretas e planejadas, a fim de atingir os objetivos de médio prazo da organização. Em resumo, o nível tático

é responsável por traduzir as estratégias gerais do nível estratégico em ações concretas, coordenando atividades, definindo planos detalhados e garantindo que a organização avance em direção aos seus objetivos de médio prazo.

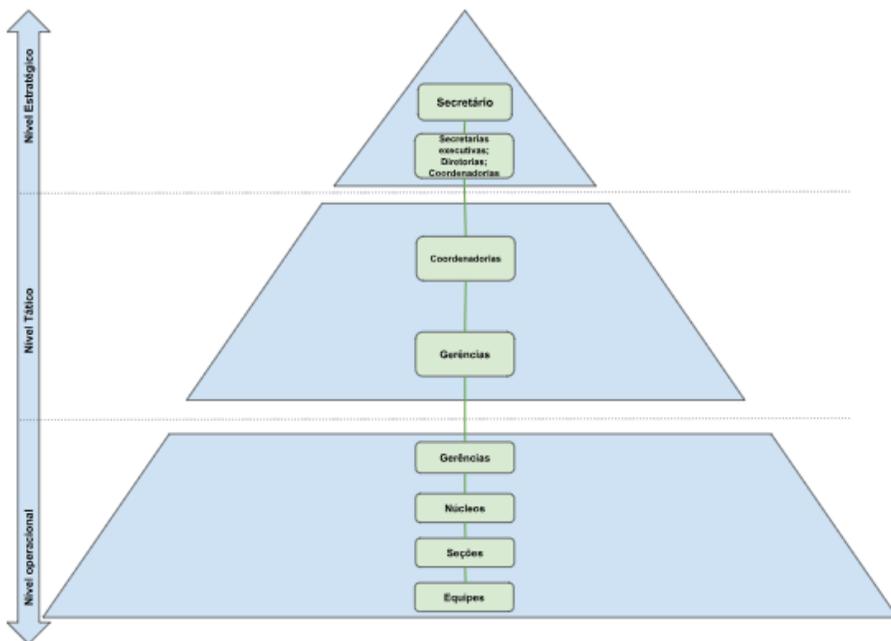
- c) **Nível Operacional:** está relacionado com a execução direta das atividades diárias e rotineiras necessárias para a operação eficiente da organização. No nível operacional, as tarefas são mais específicas e detalhadas, e o foco está na implementação prática das decisões tomadas nos níveis estratégico e tático.

O **Nível Estratégico** é composto pelo titular da pasta, adjunto do titular da pasta e demais unidades que participam do planejamento estratégico do órgão. O **Nível Tático** será composto pelas unidades que coordenam e gerenciam a execução e aplicação dos planos estratégicos. O **Nível Operacional** se compõe das unidades operacionais do órgão, que executam os projetos e atividades designadas pelos níveis estratégicos e táticos.

O **Nível Estratégico** poderá ser composto, além de titulares de pasta e seu adjunto, por Secretarias Executivas, Diretorias e Coordenadorias.

O **Nível Tático** poderá ser composto por Coordenadorias e Gerências.

O **Nível Operacional** poderá ser composto por Núcleos, Seções ou Equipes.



As Coordenadorias podem compor tanto o **Nível Estratégico** quanto o **Nível Tático**, bem como as Gerências, que podem compor tanto o **Nível Tático** quanto o **Nível Operacional**.

Vale ressaltar que a estrutura orgânica básica das unidades deve respeitar a previsão dos artigos 82, 83 e 84 da Lei Complementar nº 965/17. Observa-se:

Art. 82. As Secretarias de Estado são organizadas considerando a seguinte Estrutura Orgânica Básica:

I - Gabinete;

II - Assessoria; e

III - Superintendência/Secretários Executivo Regionais.

Art. 83. Os Órgãos Autônomos são organizados considerando a seguinte Estrutura Orgânica Básica:

I - Gabinete;

II - Assessoria; e

III - Diretoria. ^[L]_[SEP]

Art. 84. As Fundações de Direito Público e as Autarquias são organizadas considerando a seguinte Estrutura Orgânica Básica:

I - Gabinete;

II - Assessoria; e

III - Diretoria.^[17]_[SEP]

Dessa forma, os órgãos devem respeitar esta estrutura orgânica básica, ou seja, na sua estruturação devem conter, no mínimo, as estruturas acima declinadas.

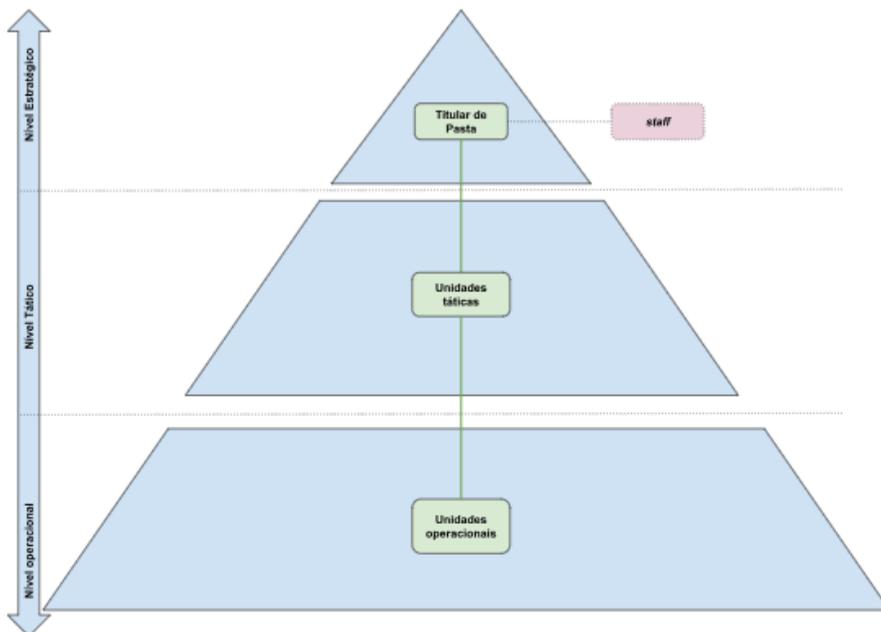
Noutras palavras, as **Secretarias de Estado** devem ser compostas por, no mínimo, Gabinete, Assessoria(s) e as Unidades Executivas Regionais.

Já os **Órgãos Autônomos**, as **Fundações de Direito Público** e as **Autarquias**, devem ser compostos por, no mínimo, Gabinete, Assessoria(s) e Diretoria(s).

As demais estruturas poderão livremente ser designadas de acordo com a necessidade do órgão, respeitados o padrão básico e a hierarquia.

Neste ponto é importante seguir o mandamento constante no artigo 47, parágrafo único da Lei Complementar nº 965/2017, o qual prevê que deve haver uma correlação da nomenclatura das unidades com as competências gerais.

Por fim, trataremos sobre as unidades denominadas de Assessorias, também reconhecidas por *staff*, que devem situar-se fora da linha de autoridade.



As unidades relacionadas ao assessoramento de **Ouvidoria, Comunicação, Controle Interno, Contadoria** e de **Natureza Jurídica**, devem ser unidades *staff*, dando suporte técnico ao Titular da Pasta e com subordinação técnica aos órgãos superiores daquela matéria.

A subordinação técnica mencionada trata-se somente da relação quanto aos temas técnicos daquelas unidades, de forma que a unidade geral do Estado que regula aquele tema ditará as diretrizes técnicas em que as unidades *staff* destas temáticas, internas dos órgãos, deverão se submeter.

Na modelagem das unidades administrativas de assessoramento, deve-se observar as seguintes orientações específicas:

- a) as áreas de conhecimento, objeto do assessoramento, estão relacionadas com o conhecimento específico relativo ao setor de atividades do órgão, em geral, apresenta competências relacionadas às atividades de natureza jurídica, de comunicação externa e interna, de controle interno e de ouvidoria;
- b) o fato de haver uma diversidade de competências e processos de assessoria não implica na necessária existência de uma unidade específica para cada um;
- c) as Assessorias não comportam unidades subordinadas; e
- d) as unidades organizacionais de *staff* devem, via de regra, ocupar no organograma posição de proximidade com a Direção Superior.

1.7 RELAÇÃO DE SUBORDINAÇÃO VERSUS VINCULAÇÃO

Já vimos que a estrutura do Poder Executivo Estadual está estabelecida na Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017, que dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do Estado de Rondônia e compreende a administração direta e indireta. Para maior compreensão do que seria a relação de subordinação e a de vinculação, é necessário apresentar alguns conceitos preliminares sobre a organização e atuação administrativa estatal, são eles: centralização, descentralização e desconcentração.

A **centralização administrativa** ocorre quando as atividades estatais são exercidas diretamente por órgãos e agentes integrantes da Administração Direta, ou seja, dos entes federativos. Alguns exemplos são as Secretarias de Estado, onde o Estado atua diretamente por meio desses órgãos.

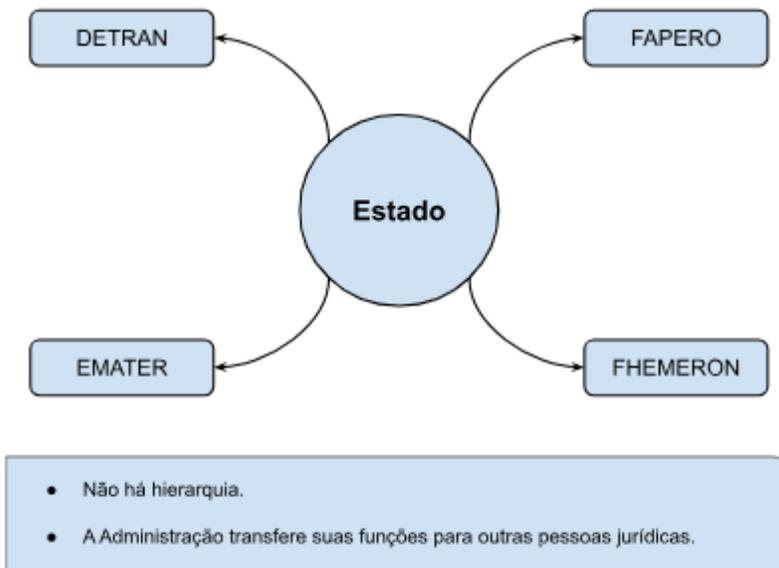
A **descentralização administrativa**, por sua vez, ocorre quando algumas de suas atribuições são exercidas por outras pessoas e não pela Administração Direta, as chamadas entidades administrativas, as quais possuem personalidade jurídica própria. Tais entidades possuem autonomia administrativa, com regimentos internos próprios sobre a sua organização, funcionamento e gestão.

Há dois tipos de descentralização: por outorga e por delegação. A primeira ocorre quando o Estado descentraliza determinadas prestações de serviços para outras entidades, podendo ser autarquias,

empresas públicas, sociedades de economia mista ou fundações públicas. Assim, o Estado transfere a própria titularidade do serviço público para outra entidade, como por exemplo o Detran que possui a competência de planejar, coordenar, fiscalizar o controle e a execução da política de trânsito no estado de Rondônia.

Já a segunda (delegação), ocorre quando o Estado concede (para pessoas jurídicas) ou permite (para pessoas jurídicas e físicas) que serviços públicos sejam prestados, por meio de contrato ou autorização, e por tempo determinado. Dessa forma, o Estado transfere a execução do serviço público e como exemplo disso temos a contratação de uma empresa ou pessoa física para prestar o serviço de capacitação dos servidores públicos durante um determinado período.

É importante ressaltar que a autonomia administrativa ou capacidade de autoadministração, ora mencionada, não significa que existe independência absoluta. Há o chamado controle finalístico, também chamado de tutela ou supervisão, nas relações entre administração direta e indireta, em que a lei definirá os parâmetros de como exercerá o controle das atividades. Essa relação daquele que exerce o controle finalístico sobre outra pessoa é chamado de **vinculação administrativa**.



A **desconcentração administrativa** ocorre quando há uma distribuição exclusivamente interna das competências de uma pessoa jurídica, com o objetivo de tornar as tomadas de decisões mais céleres e objetivas. A título de exemplo, ocorre a desconcentração no âmbito estadual, quando há divisão de competências dentro de órgãos da sua própria estrutura, dentre eles as Secretarias. Também ocorre desconcentração no âmbito interno das Secretarias, quando há distribuição de competências dentro das unidades que a compõe, no caso da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão - Sepog, as competências são distribuídas entre gabinete, coordenações, gerências e núcleos.



- Há relação de coordenação e subordinação.
- Ocorre dentro da mesma Pessoa Jurídica.

Considerando a divisão escalonada dessas atividades é de se esperar que uma unidade de comando direcione as demais. Percebe-se a importância de uma hierarquia administrativa da qual surge a relação de subordinação e coordenação. O conceito de hierarquia abordado pelo nosso estudo é em sentido estrito, em que a hierarquia exista entre unidades dispostas dentro da mesma cadeia de comando, como uma forma de pirâmide, em que no topo se encontra uma unidade superior responsável pelo direcionamento e atuação de todos os demais que são subalternos uns aos outros, descendo até a base. Surge então o controle hierárquico, no qual estão presentes os poderes de comando, fiscalização, revisão, punição, solução de conflitos de competência, delegação e avocação. Mas o que é essa tal subordinação?

A **subordinação** nada mais é do que o dever de obediência que uma unidade inferior tem em relação às ordens e instruções de uma

unidade superior a ela. Essa autoridade permite que exista o controle das demandas e serviços, bem como que anulem de ofício as decisões tomadas por unidades inferiores que forem contrárias à legislação.

A relação entre subordinação versus vinculação, segundo José dos Santos Carvalho Filho, consiste na distribuição de competências internas e externas, de forma que o “controle por subordinação é o exercido por meio dos vários patamares da hierarquia administrativa dentro da mesma Administração”, ao passo em que “no controle por vinculação o poder de fiscalização e de revisão é atribuído a uma pessoa e se exerce sobre os atos praticados por pessoa diversa”.

Vale ressaltar que não é possível relacionar um órgão/unidade que seja subordinado e vinculado ao mesmo tempo. Vamos verificar um exemplo prático previsto na Lei Complementar nº 965/2017, vejamos:

*Art. 130. A Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania - SESDEC tem seguinte Estrutura Orgânica Básica, compreendendo os Órgãos e Entidades a ela **subordinadas e vinculadas**:*

I - Gabinete;

II - Assessoria;

III - Conselho Estadual de Segurança Pública;

IV - Conselho Estadual de Política Criminal;

V - Conselho Estadual de Trânsito;

VI - Polícia Militar - PM, gestora do Fundo Especial de Modernização e Reparelhamento da Polícia Militar - FUNRESPOM;

VII - Corpo de Bombeiros Militar - CBM, gestor do Fundo Especial do Corpo de Bombeiros Militar - FUNESBOM;

VIII - Polícia Civil - PC, gestora do Fundo Especial de Reparelhamento Policial - FUNRESPOL; e

*IX - Superintendência de Polícia Técnico Científica -
POLITEC.*

O exemplo, acima apresentado, demonstra uma impropriedade técnica ao subordinar e vincular os órgãos integrantes da sua estrutura organizacional interna (Gabinete, Conselhos, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Policia Civil e Politec) à Sesdec, pois, no caso concreto, observa-se que há apenas uma **relação de subordinação**, dado que os órgãos e unidades foram criados por meio do processo de desconcentração administrativa, isso é, houve apenas a repartição interna de competências, porém, não se criou novos entes (pessoas jurídicas) para prestarem o serviço público de Segurança, Defesa e Cidadania, o qual poderia ocorrer com a criação de uma autarquia ou fundação pública, por exemplo.

Assim, em suma, observamos a **subordinação** quando há a desconcentração administrativa, a qual consiste em uma técnica de **distribuição interna de competências**, daí falamos em controle hierárquico, o qual compreende os poderes de comando, fiscalização, revisão, punição, solução de conflitos de competência, delegação e avocação. Já a vinculação é observada quando há a **descentralização** administrativa (criação de Autarquia, Empresa Pública, Sociedade de Economia Mista), a qual consiste em uma técnica de **distribuição de competências externas**, daí falamos em poder de supervisão de uma entidade sobre outra (controle finalístico), supervisão essa que é exercida nos estreitos limites legais, sem suprimir a autonomia conferida.

1.8 COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS/ENTIDADES

As competências dos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta devem ser previstas em lei, seja no momento da sua criação ou quando houver autorização para a sua criação, falando-se, então, no princípio da legalidade da competência.

Segundo o Diário da República, “*as competências correspondem ao conjunto dos poderes atribuídos pela lei a cada um dos órgãos administrativos*”, esses poderes são funcionais, em que o exercício das competências dos órgãos são essenciais para o prosseguimento das atribuições daqueles que o integram. Dessa forma, as atividades, procedimentos e políticas públicas de cada órgão ou entidade são moldados de acordo com as competências, bem como a de suas unidades administrativas.

Além disso, as competências são irrenunciáveis e inalienáveis, de forma que não é permitido que seus poderes sejam cedidos voluntariamente e nem retirados por outros, salvo os casos de delegação e avocação legalmente admitidos que são decorrentes do chamado poder hierárquico.

A delegação é caracterizada quando a transferência do exercício da competência ocorre de um órgão superior para um inferior, já a avocação ocorre de forma oposta, quando a transferência do exercício da competência ocorre de um órgão inferior para um superior.

A delegação pode ser realizada de um órgão para outro mesmo que não sejam hierarquicamente subordinados, por conveniência ou

qualquer outra razão que a justifique. É importante ressaltar que a edição de atos de caráter normativo, a decisão de recursos administrativos e as matérias de competência exclusiva do órgão ou autoridade não podem ser objeto de delegação.

Para que o ato da delegação seja válido devem estar presentes os requisitos formais e materiais. Os requisitos formais são:

- Legalidade, em que a delegação é possível apenas quando prevista em lei;
- Publicidade, deve tornar pública a transferência do exercício da competência;
- Parcialidade, não pode a autoridade ou órgão delegante transferir todas as suas competências para um ou mais delegatários;
- Especificidade, a delegação deve ser sempre específica;
- Transitoriedade, a delegação não deve ser indefinida temporalmente;
- Revogabilidade, a delegação é um ato revogável a qualquer tempo; e,
- Motivação, é imprescindível a indicação dos pressupostos fáticos e jurídicos que a justificam.

No que tange aos requisitos materiais para delegação das competências, podemos citar:

- Critério técnico, que trata da especialidade de quem vai exercer as competências transferidas;
- Social, em que a delegação tem como objetivo atingir finalidades sociais;
- Econômico, para a melhoria da eficácia e eficiência dos serviços administrativos;
- Jurídico, visando facilitar ou melhorar o exercício de atividades legais e contribuir com a solução de controvérsias; e,
- Territorial, em que para atingir determinado objetivo, realizam a transferência de competências para um órgão ou entidade possui mais proximidade com as tarefas ou serviços públicos.

Na avocação, em que o regime de transferência de competência ocorre de um órgão inferior para um superior, não é aplicado o mesmo regime jurídico da delegação. Enquanto a delegação precisa cumprir requisitos para que seja aprovada, a avocação sob o aspecto material, basta que apresente um motivo relevante devidamente justificado para que a autoridade superior avoque a competência da inferior.

Atualmente, a Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017, consolida a estrutura e as competências legais dos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual de Rondônia.

1.9 COMPETÊNCIAS VERSUS ATRIBUIÇÕES

Embora sejam amplamente utilizados como sinônimos, aqui faremos uma distinção entre os conceitos “competência” e “atribuição”. A competência é a capacidade legal do órgão, entidade ou unidade administrativa para a entrega de produtos e/ou serviços. Já a atribuição são os deveres estabelecidos para um cargo ou função, que compete ao servidor efetivo ou comissionado.

As competências referem-se às responsabilidades por áreas, temas ou atividades a qual é designada a uma unidade. As competências devem ter descrição de responsabilidade de uma forma macro, não trazendo descrições pormenorizadas das atividades que determinada unidade deverá cumprir. Assim, as competências referem-se às unidades, como Coordenações, Gerências e Núcleos.

Já as atribuições referem-se às tarefas, deveres ou atividades específicas atribuídas a um cargo ou função, ou seja, atribuído ao indivíduo que ocupe aquele cargo ou função. Essas tarefas são bem definidas e específicas e definem o que uma pessoa, ocupante daquele cargo/função, deve executar. As atribuições podem ser vistas como a descrição de "o que" deve ser feito. Dessa forma, estão relacionados ao cargo ou função, como coordenador, gerente, assessor.

Para a descrição de atribuições, deve-se observar a utilização de uma redação clara, concisa e objetiva. Recomenda-se usar verbos no infinitivo e que expressem bem a função desempenhada, devendo estes verbos estarem bem correlacionados ao seu respectivo nível hierárquico

(observar o inciso II, do art. 23 da IN nº 5/2023/SEPOG-GPM). Vale ressaltar que na descrição das atribuições não devem ser inseridas atividades de rotina (Ex.: “solicitar material de expediente”), atividades comuns a diversos cargos ou unidades (Ex.: “zelar pelos bens da unidade”) e nem atribuições indefinidas (Ex.: “e demais atividades do gênero”). Ressalta-se, ainda, que com o objetivo de sintetizar o regimento interno e não engessar as atividades de seus responsáveis, **recomenda-se a opção pela descrição somente das competências de unidade.**

Vale ressaltar que a Lei Complementar nº 965/2017, em seu Capítulo II, traz a descrição de responsabilidades comuns de alguns cargos, conforme tabela a seguir:

Cargo/Função	Competências comuns	Art. da LC nº 965/17
Secretários de Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Expedir resoluções, instruções normativas, portarias e ordens de serviço disciplinadoras das atividades integrantes da área de competência das respectivas Secretarias de Estado; • Distribuir os servidores públicos pelos diversos Órgãos internos das Secretarias de Estado que dirigem e acometer-lhes tarefas funcionais executivas, respeitada a legislação pertinente; • Ordenar, fiscalizar e impugnar despesas públicas; • Assinar Contratos, Convênios, Acordos e outros atos administrativos bilaterais ou multilaterais de que o Estado participe, quando não for 	Art. 41

	<p>exigida a assinatura do Governador do Estado;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revogar, anular e sustar ou determinar a sustação de atos administrativos que contrariem os princípios constitucionais e legais da Administração Pública Estadual, dentro das suas respectivas áreas de competências; • Receber reclamações relativas à prestação de serviços públicos, decidir e promover as correções exigidas; • Aplicar penas administrativas e disciplinares, exceto as de demissão de servidores públicos efetivos e de cassação de disponibilidade; • Decidir, mediante despacho exarado em processo, sobre pedidos cuja matéria se insira na área de competência das Secretarias de Estado que dirigem; e • Exercer outras atividades situadas na área de abrangência da respectiva Secretaria e demais atribuições delegadas pelo Governador do Estado. 	
Secretários Adjuntos	<ul style="list-style-type: none"> • O auxílio direto do Secretário de Estado, além de substituí-lo nos seus impedimentos legais, dentre outras missões, requeridas pelo Governador do Estado ou determinadas pelo respectivo Titular. 	Art. 42
Superintendentes	<ul style="list-style-type: none"> • A assistência direta ao Governador do Estado e aos Secretários de Estado aos quais estiverem vinculados, a supervisão e execução de atividades específicas, responsáveis pela ação programática da Superintendência, bem como a gestão das Unidades Setoriais, dentre outras atribuições 	Art. 43

	requeridas pela Secretaria a qual estiverem vinculados ou determinadas pelo Governador do Estado.	
Diretores Executivos	<ul style="list-style-type: none"> • A assistência direta ao Governador do Estado, ao Vice-Governador, aos Secretários de Estado e aos Superintendentes, no desempenho de suas funções e compromissos oficiais, a administração geral do Gabinete e do respectivo Órgão, bem como o controle e encaminhamento da correspondência oficial e demais atividades típicas reportadas ou determinadas pelas autoridades máximas. 	Art. 44
Assessores	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoramento técnico à Secretaria de Estado, compreendendo a realização ou direção de estudos, pesquisas, levantamentos, análises, elaboração de pareceres técnicos, controle de atos, coleta de informações, inclusive comunicação e relações públicas, entre outras tarefas típicas de assessoria. 	Art. 45
Coordenadores e Gerentes de Administração e Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das atividades afetas à administração e às finanças, no âmbito correspondente ao respectivo Órgão, zelando pela eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos propósitos e atribuições organizacionais. 	Art. 46

Tabela 1: Cargos com atribuições previstas em lei.

Dessa forma, as atribuições que forem designadas e descritas em regimento interno devem respeitar as atribuições descritas na Lei Complementar nº 965/2017. **Assim, orienta-se pela não replicação**

nos regimentos internos das unidades (órgãos), uma vez que são comuns a todos os cargos do gênero.

1.10 INSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE MODELAGEM ORGANIZACIONAL

As propostas de reestruturações deverão ser encaminhadas primeiramente à Casa Civil, que após deliberações e análise quanto à conveniência e oportunidade, encaminhará os processos à Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão para avaliação quanto à sua adequação técnica e orçamentária. Para tanto, faz-se necessário que o processo esteja devidamente instruído.

O processo deve seguir o disposto na Instrução Normativa nº 5/2023/SEPOG-GPM, disponível no [Website da Sepog](#). A seguir, explicaremos alguns destes pontos:

O primeiro termo necessário é a minuta da proposta de criação alteração, através da qual serão realizadas as alterações, acréscimos, supressões, fusões e/ou incorporações. A criação ou alteração de regimento interno poderá ser feita através de Decreto ou Projeto de Lei, a depender do ato normativo anterior o qual irá alterar, respeitando o princípio da hierarquia das normas. Neste ponto, contudo, vale ressaltar que a Lei Complementar nº 965/2017 autoriza a organização complementar dos órgãos e entidades da administração pública do estado de Rondônia, por meio de Decreto.

Ainda, conforme o art. 175, também da Lei Complementar nº 965/2017, poderá o Governador, por meio de Decreto, renomear e remanejar os Cargos de Direção Superior - CDS e Funções Gratificadas - FG, sem necessidade de autorização legislativa.

Dessa forma, as propostas que irão complementar as estruturas organizacionais bem como as propostas de alteração de cargos, poderão ser feitas via decreto, salvo aquelas exceções onde há um regimento interno anterior que tenha sido feito através de lei. Neste último caso, a lei que estabeleceu a organização anterior deverá ser alterada ou revogada mediante outra norma de mesma hierarquia.

No documento da minuta da proposta de alteração, além da proposta em si, deverá conter algumas informações, que serão aqui demonstradas:

1. **Descrição da unidade organizacional:** deverá ser demonstrada a denominação da unidade, a sigla e a vinculação hierárquica, respeitando ao já disposto na Lei Complementar nº 965/2017;
2. **Indicação do ato normativo:** deverá indicar expressamente o tipo de ato normativo que se pretende alterar ou criar;
3. **Apontamento(s) do(s) ato(s) normativo(s) que sofrerá(ão) alterações:** deverá indicar expressamente os atos normativos bem como os dispositivos que sofrerão alterações com a proposta;
4. **Indicação da proposta:** deverá ser demonstrado e delimitado o objeto da proposta, que compreende criação, cisão, fusão, reorganização ou extinção de cargo ou unidade;
5. **Tabela de Cargos:** exposição da nova tabela de CDS, em propostas que alteram cargos; e

6. **Organograma com as alterações:** deverá compor a minuta da proposta de criação ou alteração o organograma atualizado da unidade, que é a representação gráfica da organização estrutural.

Quanto às informações necessárias à instrução e externos à minuta da proposta de criação ou alteração, temos os seguintes:

7. **Indicação dos objetivos:** demonstração dos objetivos pretendidos com a proposta de criação ou alteração;
8. **Exposição dos motivos:** neste ponto é onde deverá ser demonstrada a justificativa da criação ou alteração, expondo quais motivos levaram à sua necessidade. Este ponto se relaciona intrinsecamente com o ponto anterior (indicação de objetivos);
9. **Manifestação expressa de anuência:** deverá apresentar de forma expressa a anuência de todos os titulares de órgãos ou entidades afetadas. Caso não haja outras unidade afetadas, bastará a assinatura do titular responsável na minuta da proposta de criação ou alteração;
10. **Quadro comparativo:** apresentar o quadro comparativo demonstrando a situação atual e o que se pretende alterar. Vale, inclusive, para processos de alterações somente de cargos;
11. **Regimento Interno anterior:** caso haja regimento interno anterior, este deverá ser apresentado. Vale, inclusive, para processos de alterações somente de cargos; e

12. **Memória de cálculo:** nos casos em que haja impacto orçamentário, deverá ser demonstrada a memória de cálculo aos moldes do anexo I da Instrução Normativa nº 5/2023/SEPOG-GPM.

Algumas destas informações podem estar centralizadas num único documento, como a indicação dos objetivos, exposição dos motivos e manifestação expressa de anuência.

Os demais termos, que são o quadro comparativo, regimento interno anterior e memória de cálculo, recomenda-se que sejam demonstrados em documentos apartados dos demais, facilitando a organização processual bem como a análise de conformidade.

Em resumo, as propostas deverão ser instruídas de acordo com o seguinte quadro:

Documento	Quesitos	Observações
Minuta da proposta de criação ou alteração	<ul style="list-style-type: none">• Descrição da unidade organizacional;• Indicação do ato normativo;• Apontamento do(s) ato(s) normativo(s) que sofrerá(ão) alterações;• Indicação da proposta;• Tabela de cargos;• Organograma com as alterações; e• Proposta em si.	Além dos quesitos, deverá a proposta conter a estrutura proposta, contendo toda a descrição de competências das unidades internas.
Quadro comparativo	<ul style="list-style-type: none">• Demonstração da situação atual e o que se pretende alterar.	Explicar as alterações feitas com base na estrutura anterior, demonstrando os

		pontos que sofrerão alterações.
Regimento interno anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Caso haja regimento interno anterior, este deverá ser apresentado. 	Apresentar o último regimento interno, inclusive em processos de alterações somente de cargos.
Memória de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> • Nos casos em que haja impacto orçamentário, deverá ser demonstrada a memória de cálculo. 	Seguir os moldes do anexo I da Instrução Normativa nº 5/2023/SEPOG-GPM. Link para download editável: https://www.sepog.ro.gov.br/Conteudos/1524/anexo-i-instru%C3%A7%C3%A3o-normativa-n%C2%BA-5-2023-sepog-gpm-planilhas-io .
Ofício do titular da pasta	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestação expressa de anuência; • Exposição dos motivos; e • Indicação dos objetivos. 	Ofício encaminhando o processo à Casa Civil, contendo os quesitos descritos.
Manifestação de demais titulares de pastas impactadas	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestação expressa de anuência de demais titulares de pastas impactadas, se for o caso. 	Aplica-se somente quando outros órgãos ou entidades sofrerem impactos quanto às alterações propostas.

Tabela 2: Relação de documentos e exigências.

1.11 TÉCNICAS/ORIENTAÇÕES PARA CRIAÇÃO E REVISÃO DE REGIMENTOS INTERNOS

A condução eficaz da estrutura organizacional na administração pública, conforme delineada pela Instrução Normativa nº 5/2023/SEPOG-GPM, baseia-se em três diretrizes fundamentais: ênfase nos resultados, ênfase nos processos e agilidade.

A primeira delas, a "**ênfase nos resultados**", destaca a importância de orientar a modelagem organizacional para priorizar investimentos nas atividades finalísticas, aquelas diretamente responsáveis pelos resultados institucionais, enquanto as atividades meio devem ser organizadas de forma a proporcionar suporte às áreas finalísticas. Essa abordagem visa direcionar esforços e recursos para áreas que impactam diretamente a eficácia e o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A segunda diretriz, "**ênfase nos processos**", destaca a necessidade de configurar a estrutura organizacional para alcançar alto desempenho nos principais processos de trabalho, objetivando a máxima eficiência na prestação de serviços à sociedade, de forma a buscar constantemente a melhoria contínua e a maximização dos resultados.

Por fim, a terceira diretriz, "**agilidade**", enfatiza a importância de conceber a estrutura organizacional de modo a proporcionar respostas rápidas e adequadas aos usuários, agentes políticos e sociais. Para

tanto devem ser priorizadas estruturas horizontais e flexíveis, conferindo dinamismo e eficiência à implementação das estratégias de governo.

No entanto, para além dessas diretrizes inovadoras, é essencial equilibrar a busca por eficiência e agilidade com a conformidade à estrutura básica preconizada pela Lei Complementar nº 965/2017 e pela própria IN nº 5/2023. Esse alinhamento é crucial para garantir a legalidade e eficácia da gestão organizacional na administração pública.

1.11.1 Redação de competências

Ao redigir as competências de cada unidade administrativa, é crucial adotar uma abordagem de redação clara e objetiva. O texto deve ser conciso, evitando o uso de palavras desnecessárias e termos técnicos que possam dificultar a compreensão. Ademais, a escrita poderá observar os padrões a seguir expostos, sendo facultativo o uso das palavras entre parênteses: (sujeito), verbo, (complementos) e (adjuntos).

Exemplo 1:	sujeito + verbo intransitivo + (adjunto adverbial)
Exemplo 2:	sujeito + verbo transitivo direto + objeto direto + (adjunto adverbial)
Exemplo 3:	sujeito + verbo transitivo indireto + objeto indireto + (adjunto adverbial)
Exemplo 4:	sujeito + verbo transitivo direto e indireto + objeto direto + objeto indireto + (adjunto adverbial)

Exemplo 5:	sujeito + verbo transitivo indireto + complemento adverbial + (adjunto adverbial)
Exemplo 6:	sujeito + verbo de ligação + predicativo + (adjunto adverbial)

Tabela 3: Parâmetros para construção de competências.

Cita-se, como exemplo, de construção direta:

Sujeito	verbo	objeto indireto	objeto direto
A Diretoria Executiva	tem	por competência	a assistência direta aos Secretários.

Tabela 4: Exemplo de construção de competências por ordem direta.

Não obstante, na redação dos regimentos internos, é comum a inversão da ordem direta da frase, para ter uma redação mais clara e concisa. Assim, por vezes, utiliza-se o nome da unidade no *caput* do artigo uma única vez, vejamos, conforme previsto no Decreto nº 28.720, de 22 de dezembro de 2023 - Regimento Interno da SEPOG:

<p>Subseção I Da Gerência de Políticas Públicas</p> <p>Art. 31. À Gerência de Políticas Públicas, subordinada à Coordenação de Políticas Públicas, compete:</p> <p>I - orientar e supervisionar a formulação e implementação de políticas públicas;</p> <p>II - apoiar a avaliação de políticas públicas nos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta Estadual;</p>

III - emitir relatórios técnicos e recomendações sobre políticas públicas estaduais;

IV - capacitar tecnicamente os municípios na formulação de políticas públicas; e

V - monitorar o plano estratégico.

Tabela 5: Exemplo₁ de construção de competências por ordem indireta.

Sendo possível, ainda, seguir o modelo de construção, como se observa no Decreto nº 28.530 de 31 de outubro de 2023 - Regimento Interno da Seagri:

Art. 14. Compete ao Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira, subordinado à Gerência de Administração e Finanças:

I - executar a consolidação do planejamento orçamentário elaborado pelas Coordenadorias;

II - executar a elaboração, o acompanhamento da programação e a execução orçamentária da receita e da despesa;

III - emitir a análise de desempenho dos programas e ações e estabelecer adoção de medidas;

IV - preparar o processo de elaboração, revisão, monitoramento e avaliação de todas as peças orçamentárias;

V - preparar os relatórios de monitoramento e avaliação do PPA, através dos sistemas disponibilizados pelo Órgão central de planejamento e orçamento; e

VI - preparar os relatórios sobre atividades desenvolvidas em termos qualitativos e quantitativos das ações planejadas na Lei do Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual, e das ações efetivamente realizadas

Tabela 6: Exemplo₂ de construção de competências por ordem indireta.

1.11.1.1 Uso de Linguagem acessível

Para garantir que as informações sejam compreensíveis para todos os interessados, é fundamental evitar termos rebuscados e complexos. A linguagem deve ser acessível ao cidadão comum, evitando ambiguidades que possam levar a interpretações diferentes.

1.11.1.2 Evitar repetição e redundância

A otimização do texto é uma prática essencial na redação de competências. Evite a repetição de incisos que expressem a mesma ideia, a fim de manter o documento conciso e eficiente.

1.11.1.3 Verbos no infinitivo e correlação hierárquica

Na descrição das competências, é recomendável usar verbos no infinitivo que expressem claramente a ação desempenhada por cada unidade administrativa. Além disso, os verbos devem estar

correlacionados ao nível hierárquico da unidade, como exemplificado no quadro a seguir:

Unidade Administrativa	Verbos Recomendados
Secretaria	Estabelecer diretrizes, formular políticas, planejar
Diretoria Executiva	Assessorar, orientar, direcionar
Coordenadoria	Coordenar, supervisionar, dirigir
Gerência	Gerenciar, analisar, acompanhar
Núcleo	Executar, emitir, preparar
Assessoria	Assessorar, orientar, direcionar

Tabela 7: Sugestões de verbos para descrever as competências das unidades.

1.11.1.4 Evitar elementos desnecessários

Para manter as competências claras e diretas, é importante evitar o uso de gerúndio, adjetivos, advérbios, juízos de valor e expressões que possam tornar o texto ambíguo. Algumas das expressões/termos a serem evitadas incluem "através", "inclusive", "e outros", "afetas", "os mesmos", "a quem de direito", "a quem compete" e o excesso da expressão "bem como."

Deve-se, ainda, evitar o uso de expressões ou locuções verbais, tais como "tratar de assuntos relativos a ..."; "realizar a coordenação de políticas..." ou "realizar gestões junto a ..."; em vez das locuções, dar preferência a um verbo, conforme exemplificado a seguir:

Em Vez de	... use um verbo mais preciso, sempre adequado ao contexto da atribuição
* (...) tratar de assuntos relativos a (...)	(...) examinar (...) ou (...) avaliar (...)
* (...) realizar a coordenação de políticas (...)	(...) examinar (...) ou (...) avaliar (...)
* (...) realizar gestões junto a (...)	(...) coordenar (...)
* (...) atuar para promover a articulação (...)	(...) gerir (...)
* (...) empreender a articulação das ações governamentais (...)	(...) coordenar (...)
* (...) manter registro (...)	(...) registrar (...) ou (...) armazenar (...)

Tabela 8: Orientações quanto ao uso de expressões (retirada do Manual de Boas Práticas para Elaboração de Regimento Interno – ANVISA).

1.11.1.5 Otimização e clareza

Ao descrever as competências, a ênfase deve ser dada à otimização do texto. Para isso, siga estas diretrizes:

- a) Utilize construções simples e diretas, compostas pelo verbo que expressa a função pública da unidade;
- b) Evite registrar nas competências as orientações de governo, como princípios, diretrizes, estratégias governamentais e objetivos de políticas públicas;
- c) Evite a inclusão de competências redundantes para a mesma unidade; e
- d) Não insira atividades de rotina, atividades comuns ou atribuições indefinidas nas competências.

1.11.2 Padrão de nomenclaturas de cargos

As nomenclaturas de cargos e unidades organizacionais devem ser objetivas, evitando termos que indiquem o órgão ou entidade a que pertencem. Essa abordagem contribui para a compreensão e a organização, tornando as nomenclaturas mais claras e alinhadas com as diretrizes de transparência.

1.11.2.1 Cargos de Direção Superior – CDS

Para os Cargos de Direção Superior - CDS, como diretores, gerentes e assessores, estabelecemos diretrizes específicas:

Nos cargos de direção e chefia, a nomenclatura deve incluir o nome da unidade administrativa sob sua responsabilidade, como "Gerente de Administração e Finanças." Essa abordagem identifica claramente a área de atuação do cargo.

Nos cargos de assessoria, a nomenclatura será composta pelo nome "Assessor" seguido do algarismo romano correspondente à sua simbologia de CDS, como "Assessor V" (CDS-05) ou "Assessor III" (CDS-03). Isso padroniza a nomenclatura de cargos de assessoria em diferentes áreas.

1.11.2.2 Hierarquia nas nomenclaturas

As nomenclaturas refletem a hierarquia nas unidades administrativas, abrangendo diferentes níveis de responsabilidade. Dentro dos respectivos níveis hierárquicos, temos as seguintes possibilidades:

- a) Titular do Órgão ou Entidade: neste nível, incluímos cargos como “Secretário de Estado”, “Superintendente”, “Presidente”, “Diretor-Geral”, “Delegado-Geral” e “Comandante-Geral”;
- b) Adjunto do Titular do Órgão ou Entidade: quando houver um cargo adjunto, este pode ser designado como “Secretário-Adjunto”, “Diretor-Geral Adjunto”, “Delegado-Geral Adjunto” ou “Subcomandante-Geral”;
- c) Secretaria Executiva: sendo chefiado por um Secretário(a) Executivo(a);
- d) Diretorias ou Diretoria Executiva: as Diretorias devem ser chefiadas por Diretores ou, no caso de Diretoria Executiva, por um Diretor Executivo. No caso das Diretorias, a nomenclatura deverá ser seguida do nome da unidade administrativa sob sua responsabilidade;
- e) Coordenadorias e Gerências: essas unidades devem ser chefiadas por Coordenadores e Gerentes, respectivamente, seguido do nome da unidade administrativa sob sua responsabilidade;

- f) Núcleos, Seções e Equipes: essas unidades são chefiadas por Chefes de Núcleo, Chefes de Seção e Chefes de Equipe, respectivamente. Cada cargo deverá ser seguido do nome da unidade administrativa sob sua responsabilidade.

Essas diretrizes promovem uma gestão transparente e eficaz na administração pública, facilitando a compreensão da estrutura organizacional e a comunicação interna e externa. A padronização das nomenclaturas de cargos e unidades organizacionais é fundamental para manter a clareza e a organização no ambiente administrativo.

1.11.3 Tabela/quadro de Cargos de Direção Superior - CDS

Para uma efetiva organização e padronização, as tabelas e quadros que organizam os cargos em comissão, deverão respeitar os seguintes pontos:

- a) As nomenclaturas dos cargos devem guardar relação com a unidade que ocupam, inclusive quanto às quantidades, com exceção dos cargos de Assessores, sendo vedado prever unidades sem a existência de cargos correspondentes. Ex.: para a previsão de uma Gerência Administrativa, deverá haver um cargo de Gerente Administrativo na unidade;

- b) A discriminação dos cargos deverá ser feita individualizada por órgão ou entidade, em casos em que a alteração impacte em mais de um órgão ou entidade;
- c) Os cargos de mesmo nome e simbologia de CDS deverão estar agrupados em uma mesma linha;
- d) Recomenda-se que a tabela siga uma ordem de hierarquia, do maior para o menor; e
- e) Recomenda-se que siga uma ordem hierárquica na distribuição de simbologias de CDS.

Observe a seguir um exemplo de tabela de quadro de Cargos de Direção Superior:

Superintendência de Polícia Técnico-Científica - Politec

(Redação dada pelo Decreto nº 26.068, de 24/4/2023)

Cargo	Quant.	Simbologia
Superintendente de Polícia Técnico-Científica	1	CDS-17
Superintendente Adjunto	1	CDS-14
Corregedor-Geral	1	CDS-10
Coordenador de Administração e Finanças	1	CDS-10
Diretor de Instituto	5	CDS-08
Gerente Regional de Criminalística	8	CDS-07
Chefe de Núcleo de Gestão	8	CDS-04
Assessor VI	4	CDS-06
Assessor III	8	CDS-03

Assessor I	4	CDS-01
TOTAL	41	

Tabela 9: Cargos em comissão da Politec.

1.12 CARGOS E FUNÇÕES

Neste tópico, iremos explicar o que são e como funcionam os cargos e funções de provimento em Comissão estabelecidos pela Constituição Federal, e como estão dispostos aqui no estado de Rondônia.

A Constituição Federal de 1988 estabelece em seu art. 37, inciso V, que "as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento".

Vemos, portanto, que a Constituição Federal traz dois conceitos distintos para funções de confiança e cargos em comissão. No caso das funções de confiança, estabelece o inciso V do art. 37, que serão "exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo", e para os cargos em comissão, estabelece que "serão preenchidos por servidores de carreira".

Segundo Aldino Graef, especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, uma das formas de diferenciar as funções e os cargos de confiança, é observando a utilização dos verbos "preencher" e "exercer" no texto constitucional, que apontam que os cargos serão preenchidos e as funções serão exercidas.

O primeiro conceito que estudaremos aqui é o de cargos em comissão que também podem ser chamados de cargos de confiança.

Como o próprio nome indica, são cargos de livre nomeação e exoneração, preenchidos por pessoas de confiança da autoridade competente, para exercer determinadas funções, as quais não precisam ter necessariamente um vínculo com a Administração Pública.

O segundo conceito é o de funções em provimento, também conhecidas como funções de confiança. Diferentemente do cargo em comissão, a função de confiança deve ser exercida por uma pessoa com um vínculo anterior com a Administração Pública, ou seja, por servidores ocupantes de cargo efetivo, para desempenhar as funções exclusivas. Essas funções são acréscimos de responsabilidades atribuídas ao servidor efetivo, podendo ser um encargo de direção, chefia e assessoramento.

Podemos concluir que a principal diferença entre cargos e funções de confiança é que as funções serão exercidas por servidores ocupantes de cargo efetivo, enquanto os cargos em comissão dispensam essa exigência, sendo acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos e critérios estabelecidos em lei.

Assim, o servidor ocupante de cargo em comissão não é demitido, apenas exonerado, podendo ocorrer a qualquer tempo à juízo de autoridade competente. De igual modo, o servidor público efetivo que deixar de exercer função de confiança também não será demitido, apenas deixa de ter os encargos ou adição de atribuições à ele concedidos, e, conseqüentemente, sua gratificação pecuniária.

Os cargos em comissão, não recebem gratificação pecuniária, visto que os valores recebidos em forma de remuneração já correspondem aos encargos e responsabilidades do cargo ocupado.

Por outro lado, os efetivos que desempenham uma função de confiança recebem maiores atribuições, aumentando também o nível de responsabilidades e cobranças. Por esse motivo, estes servidores são beneficiados com uma gratificação pecuniária como forma de recompensação pelo desempenho das atividades.

A Lei Complementar Estadual nº 965, de 20 de dezembro de 2017, apresenta o Quadro Administrativo do Poder Executivo Estadual, de livre nomeação e exoneração, os vencimentos dos cargos, simbologia, quantitativos por Órgão e Entidade, nos Anexos I, II e III, nomeando os cargos em comissão como Cargos de Direção Superior - CDS.

Pela referida lei, o Governador do Estado pode renomear e remanejar, por meio de Decreto, independentemente de autorização legislativa, os Cargos de Direção Superior – CDS, dentro da Estrutura Organizacional da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, desde que não haja aumento de despesa com pessoal. Assim, o gestor público terá maior autonomia e flexibilidade na fusão, incorporação, extinção dos cargos em comissão.

The background features a dark grey gradient with intricate, light grey wavy lines on the left side. On the right, there are several overlapping geometric shapes in shades of cyan and blue, including squares and a circle. A diagonal line separates the wavy pattern from the smoother background.

APÊNDICE

1.13 Apêndice 1 - Questionário de avaliação da estrutura organizacional

1. Informações gerais:

Nome do Entrevistado:

Cargo/Posição:

Departamento/Unidade:

2. Unidades e hierarquias:

- a. Descreva a estrutura do seu departamento/unidade (por exemplo, número de coordenações, gerências, núcleos, entre outros).
- b. Você poderia fornecer um organograma básico do seu departamento/unidade? (Incentive a inclusão de nomes de cargos e áreas de responsabilidade)

3. Fluxos de comunicação:

- a. Como as informações e decisões são comunicadas de cima para baixo na hierarquia (da alta administração para os funcionários de níveis inferiores)?
- b. Como as informações e *feedback* dos funcionários são comunicados de baixo para cima na hierarquia (dos funcionários de níveis inferiores para a alta administração)?
- c. Quais são os principais canais de comunicação utilizados dentro do seu departamento/unidade (reuniões, e-mails, mensagens instantâneas, etc.)?

4. Colaboração e coordenação:

- a. Como as equipes/departamentos colaboram e coordenam suas atividades?

- b. Existem reuniões regulares de coordenação entre diferentes unidades/departamentos? Se sim, com que frequência ocorrem e qual é a sua finalidade?

5. Desafios na estrutura organizacional:

- a. Você identifica algum desafio ou problema na estrutura organizacional atual que dificulte o fluxo eficaz de comunicação ou a realização das atividades?
- b. Você tem alguma sugestão para melhorar a estrutura organizacional ou os fluxos de comunicação da organização?

6. Comentários adicionais:

Por favor, sinta-se à vontade para fornecer quaisquer comentários adicionais ou sugestões relacionadas à estrutura organizacional que não foram abordados nas perguntas anteriores.

1.14 Apêndice 2 - Questionário para compreensão da cultura organizacional

1. O órgão segue uma estrutura rígida em suas operações ou permite certa flexibilidade? Existem procedimentos pré-estabelecidos ou há liberdade para adaptações?
2. Preferimos analisar detalhadamente um problema antes de agir ou optamos por agir e aprender durante o processo?
3. Priorizamos o controle de cada etapa do trabalho ou temos um bom sistema de delegação de responsabilidades?
4. Nossa abordagem é mais cautelosa e avessa ao risco ou há espaço para aceitar e gerenciar riscos calculados?
5. Nosso relacionamento interpessoal é mais voltado para a diplomacia ou para uma comunicação direta e franca?
6. Os servidores tendem a trabalhar de forma mais individualista ou preferem colaborar e trabalhar em equipe?
7. Valorizamos mais o que acontece internamente no órgão ou estamos abertos e receptivos ao que acontece externamente, no âmbito público?

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 21ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Método, 2013.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 2, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6273>. Acesso em: 27 nov. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

GRAEF, Aldino. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, vol. 7, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/estudos/graef_2008_respvblica_cargos_comissao.pdf. Acesso em: 21 nov. 2023.

Guia de Modelagem de Estrutura Organizacional/ Secretaria do Planejamento e Gestão, Coordenadoria de Modernização da Gestão. – 2. Ed. – Fortaleza: Secretaria do Planejamento e Gestão, 2021. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2021/07/GUIA-DE-MODELAGEM_9-7-21.pdf. Acesso em: 06 de mar.2023.

JÚNIOR, Geraldo Aymoré de Araújo Gama. Aplicação do poder hierárquico na Administração Pública. Revista Justiça e Cidadania, Ed. 144. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/aplicacao-do-poder-hierarquico-na-administracao-publica/>. Acessado em: 28 ago. 2023.

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA ELABORAÇÃO DE REGIMENTO INTERNO 2020 / Agência Nacional de Vigilância Sanitária. -- Brasília: Anvisa, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/institucional/arquivos/manual_ri_anvisa.pdf. Acesso em: 06 mar. 2023.

MANUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL / Ministério da Economia, Secretaria de Gestão. – 2. ed. -- Brasília: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/manual-de-estruturas-organizacionais-do-poder-executivo-federal/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf. Acesso em: 06 mar.2023.

MEREO. Análise PESTEL: entenda o que é e como fazer. Disponível em: <https://mereo.com/blog/analise-pestel/>. Acesso em: 25 out. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. O que são Objetivos Estratégicos. Disponível em: <https://mppr.mp.br/Planejamento/Pagina/O-que-sao-Objetivos-Estrategicos>. Acesso em: 29 nov. 2023.

NETO, Fernando F. Baltar; TORRES, Ronny C. Lopes de. Direito Administrativo. Vol. 9. Editora Jus Podivm.

RONDÔNIA. Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do Estado de Rondônia e dá outras providências. Porto Velho, RO: Diário Oficial do Estado, 2017.

SEBRAE. Cultura organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SEBRAE. Missão, Visão e Valores. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 29 nov. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E ORÇAMENTO. Coordenadoria de Políticas Públicas, Gerência de Procedimentos e Métodos. Instrução Normativa nº 05/2023/SEPOG-GPM, de 10 de agosto de 2023.

SECRETARIA MUNICIPAL GESTÃO-SP: Documento Norteador para Modelagem dos Órgãos da Administração Municipal, 2023. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/gestao/arquivos/Documento%20Norteador%202023%20-%20edi%C3%A7%C3%A3o%203_1.pdf. Acesso em: 01 fev. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Plano estratégico 2015-2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrategico%202015_2021.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Guia de Mapeamento de Processos. Santa Maria, 2018. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2018/08/Guia-de-Mapeamento-de-Processos.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2023.

MARTINS, Humberto. Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional. Disponível em: https://www.academia.edu/3261531/UMA_METODOLOGIA_DE_MODELAGEM_DA ESTRUTURA_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 06 nov. 2023.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Competência (direito administrativo). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/competencia-direito-administrativo>. Acesso em: 06 nov. 2023.

SEPOG
Secretaria de Estado
do Planejamento
Orçamento e Gestão

RONDÔNIA
★
Governo do Estado



Manual de Modelagem de Estrutura Organizacional