

11035

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO  
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA

PROJETO ESPECIAL CIDADES DE PORTE MÉDIO - SUBPROJETO AUV  
CATEGORIA: ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL  
COMPONENTE C.20: MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE VITÓRIA E DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA  
(TERMO DE REFERÊNCIA)



INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PROJETO ESPECIAL CIDADES DE PORTE MÉDIO - SUBPROJETO AUV

CATEGORIA: ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

COMPONENTE C.20: MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA E DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA

(TERMO DE REFERÊNCIA)

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO  
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA  
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PROJETO ESPECIAL CIDADES DE PORTE MÉDIO - SUBPROJETO AUV

CATEGORIA: ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

COMPONENTE C.20: MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE VITÓRIA E DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA

(TERMO DE REFERÊNCIA)

MARÇO/1982

## EQUIPE TÉCNICA

### COORDENADORA

*Mirtes Storch de Almeida*

### TÉCNICOS

*Alberto Miled Monteiro*

*João Gualberto M. Vasconcellos*

*Maria Leonia Picoli*

*Maria Luzia Moulin Gouvêa*

*Olimário Viana de Barros*

*Regina Schiavine da Silva*

*Hugo Junior Brandião*

### ESTAGIÁRIOS

*Olimpio Perim Junior*

## APRESENTAÇÃO

---

O presente documento compreende o Termo de Referência do Componente C.20 - Modernização Administrativa das Prefeituras Municipais de Vitória e Cariacica.

Para melhor compreensão, o documento foi dividido em 03 (três) partes distintas, conforme especificação:

- PARTE I - Termo de Referência para as Prefeituras Municipais de Vitória e Cariacica - delineado de acordo com o previsto no anteprojeto aprovado pelo MINTER.
  
- PARTE II - Proposta de Ampliação do Componente para 1982 - Termo de Referência da Prefeitura Municipal de Vila Velha - inclusão da Prefeitura Municipal de Vila Velha, não prevista no anteprojeto aprovado.
  
- PARTE III - Proposta de Ampliação do Componente para 1983/84 - delineada em função do enfoque dado a Modernização Administrativa.

## ÍNDICE

## PÁGINA

## APRESENTAÇÃO

PRIMEIRA PARTE - TERMO DE REFERÊNCIA PARA AS PREFEITURAS MUNICIPAIS DE VITÓRIA E CARIACICA .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	7
2. PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA .....	10
3. PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA .....	20
4. CRONOGRAMA FÍSICO CONSOLIDADO .....	30
5. EQUIPE GERAL DO COMPONENTE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS PREFEITURAS MUNICIPAIS DE VITÓRIA E CARIACICA .....	31
6. CUSTO CONSOLIDADO SEGUNDO FONTES .....	32
SEGUNDA PARTE - PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DO COMPONENTE PARA 1982 - TERMO DE REFERÊNCIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA .....	33
7. PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA .....	34
TERCEIRA PARTE - PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DO COMPONENTE PARA 1983/84 .	44
8. PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DO COMPONENTE .....	45

PRIMEIRA PARTE

TERMO DE REFERÊNCIA PARA AS PREFEITURAS  
MUNICIPAIS DE VITÓRIA E CARIACICA

---

O Subprojeto Aglomerado Urbano de Vitória, integrante do Projeto Especial Cidade de Porte Médio, é composto de vários componentes que, operacionais, traduzir-se-ão em melhorias da qualidade de vida da população residente nas áreas de Santa Tereza e Maria Ortiz - Em Vitória, Santa Rita - em Vila Velha e Porto de Santana - em Cariacica.

Os diversos componentes estão distribuídos dentro de três grandes categorias, quais sejam, Infra-estrutura, Sócio-econômica e Administração Municipal (gráfico I). As ações decorrentes das duas primeiras categorias, gerarão benefícios diretos para a comunidade, e, automaticamente, contribuirão para o desenvolvimento das áreas abrangidas, refletindo-se na Região da Grande Vitória e no Estado como um todo, enquanto que, as ações decorrentes da categoria Administração Municipal, serão desenvolvidas dentro das Prefeituras Municipais, visando fornecer instrumentos básicos de ação, para que as Prefeituras possam desenvolver satisfatoriamente as atividades demandadas pelo Subprojeto AUV, como também melhorar o nível dos serviços prestados à comunidade.

Integrado à categoria Administração Municipal, está o Componente C.20. Modernização Administrativa das Prefeituras Municipais (Cariacica e Vitória), objeto do presente termo de referência.

Modernização Administrativa é aqui concebida como uma ação política planejada de forma contínua e gradual, envolvendo os aspectos globais e/ou setoriais da Administração Pública, abrangendo as áreas institucional, estrutural, funcional e comportamental, objetivando a melhoria das condições (meios) para que a administração atinja o objetivo público: o bem estar da coletividade.

Levando-se em consideração que o Componente Modernização Administrativa, na fase anteprojeto, foi direcionado para duas Prefeituras, cujas li

nhas de ação a serem seguidas são distintas, torna-se necessário explicitá-las separadamente.

Para a Prefeitura Municipal de Vitória, as ações de modernização Administrativa serão desencadeadas no sentido de apoiar, técnica e administrativamente, a execução de todos os componentes a seu cargo, a fim de que sejam atingidos os objetivos propostos por cada um destes componentes.

Com relação a Prefeitura Municipal de Cariacica, as ações de modernização administrativa serão consideradas sob dois prismas: de um lado, ocorrerão intervenções imediatas, no sentido de atender as demandas dos componentes a cargo da Prefeitura, que solicitam que a administração local esteja preparada técnica e administrativamente para a absorção e implementação da nova proposta. Por outro lado, e conjuntamente as ações convergirão no sentido de conceder uma nova estrutura organizacional, tendo em vista a ineficiência da atual no atendimento das necessidades mais prementes da comunidade.

Vale ressaltar, que dentro deste enfoque modernizante, está previsto uma perfeita interligação com o Componente C.21 - Capacitação de Recursos Humanos das Prefeituras Municipais de Vitória, Vila Velha e Cariacica, tendo em vista a obtenção de resultados operacionais mais satisfatórios das unidades organizacionais das prefeituras envolvidas com os diversos componentes.

GRÁFICO I

# SISTEMOGRAMA DO SUBPROJETO AUV

PREFEITURAS MUNICIPAIS DE VITÓRIA E CARIACICA

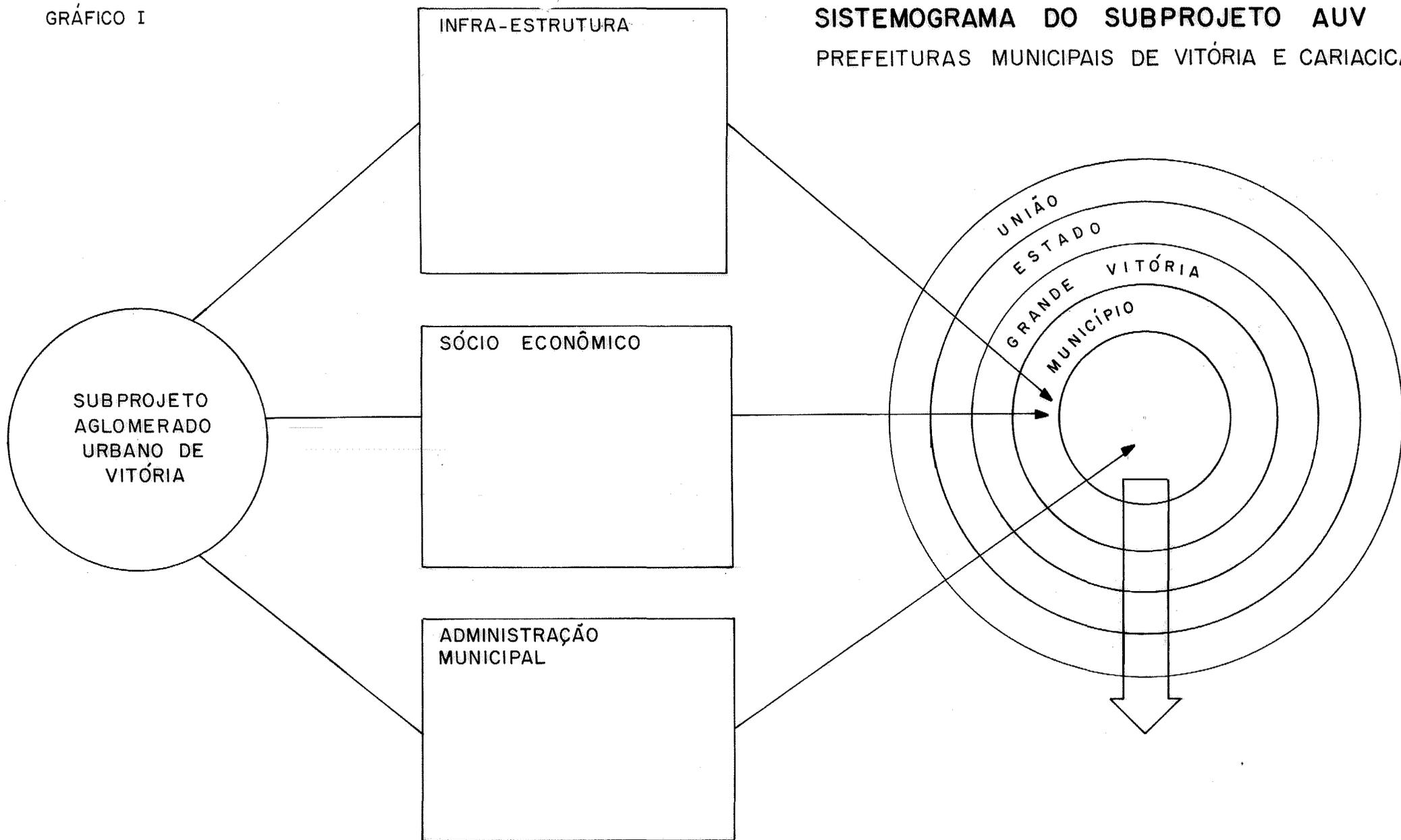
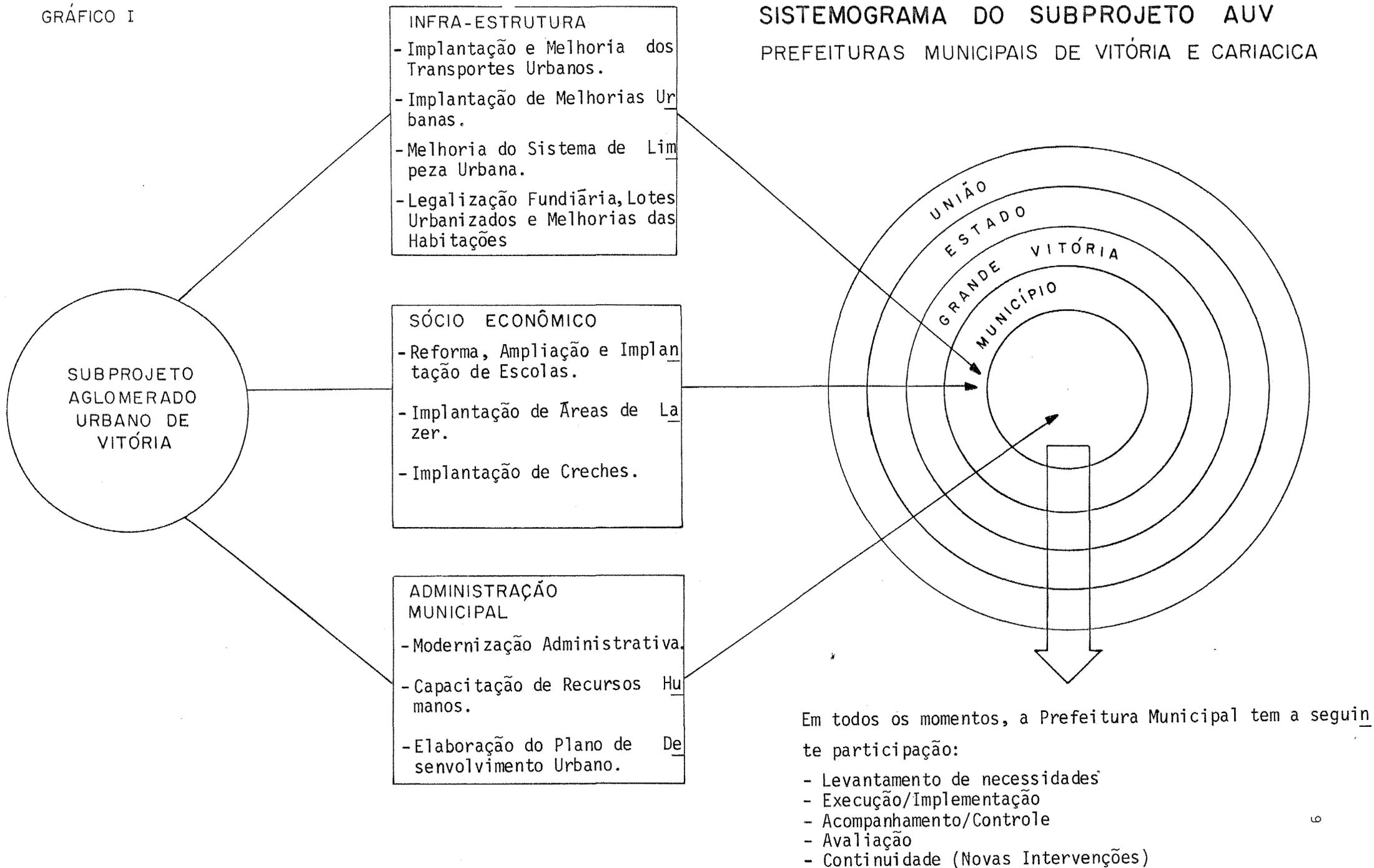


GRÁFICO I

# SISTEMOGRAMA DO SUBPROJETO AUV PREFEITURAS MUNICIPAIS DE VITÓRIA E CARIACICA



## 2. PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA

---

### 1. JUSTIFICATIVA

A Prefeitura Municipal de Vitória - PMV, é a unidade executora de 07 (sete) Componentes do Subprojeto Aglomerado Urbano de Vitória, integrante do Projeto Especial Cidades de Porte Médio, conforme especificação abaixo:

- B.41.2. - Implantação de Melhorias Urbanas em Maria Ortiz;
- B.41.3. - Implantação de Melhorias Urbanas em Santa Tereza;
- B.60.2. - Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das Habitações em Maria Ortiz;
- B.60.3. - Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das Habitações em Santa Tereza;
- B.72.3. - Reforma, Ampliação e Implantação de Escolas - Vitória;
- B.73.2. - Implantação de Áreas de Lazer - Vitória;
- B.74.2. - Implantação de Creches - Vitória.

Para que as metas traçadas para cada um destes componentes, sejam concretizadas, torna-se necessário que a PMV se prepare técnica e administrativamente, através de intervenções que serão procedidas pelo Componente Modernização Administrativa.

Ao se proceder uma análise na estrutura administrativa da PMV, verificou-se que ela está delineada apenas para o cumprimento das funções tradicionais requeridas pelos contribuintes e usuários do serviço público municipal de um modo geral.

Por outro lado, a estrutura organizacional vigente não está aparelhada para absorver as novas funções demandadas pelos componentes a cargo da PMV, o que constitui um obstáculo aos objetivos propostos no Projeto Especial CPM/MINTER.

Neste aspecto, a ação de modernização administrativa será no sentido de apoiar, quando necessário, os órgãos executores de cada componente, proporcionando-lhes instrumental institucional/gerencial a fim de que os objetivos traçados sejam amplamente satisfeitos (gráfico II).

A condução do processo modernizante estará voltada para a solução de problemas que surgirem no desenvolvimento de cada um dos componentes, e que poderão emperrar a agilização dos mesmos. Em função do surgimento destes obstáculos, é que deverão ser considerados os aspectos estruturais, funcionais e comportamentais, que exigirão transformações a fim de solucioná-los.

Estas ações serão desencadeadas com o envolvimento de uma equipe de contrapartida da Prefeitura, integrante do Departamento de Modernização Administrativa, para a qual serão repassados uma série de conhecimentos específicos, o que sem dúvida, contribuirá para tornar a modernização uma função contínua e permanente dentro da Prefeitura. A atuação do componente, sob este enfoque, estará voltada, em grande parte, para o campo comportamental, onde espera-se uma contribuição no sentido de mudar as atitudes das pessoas envolvidas, para que a médio prazo, seja também modificada a cultura organizacional da Prefeitura como um todo.

GRÁFICO II

# REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ATUAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO PROJETO ESPECIAL A CARGO DA PMV

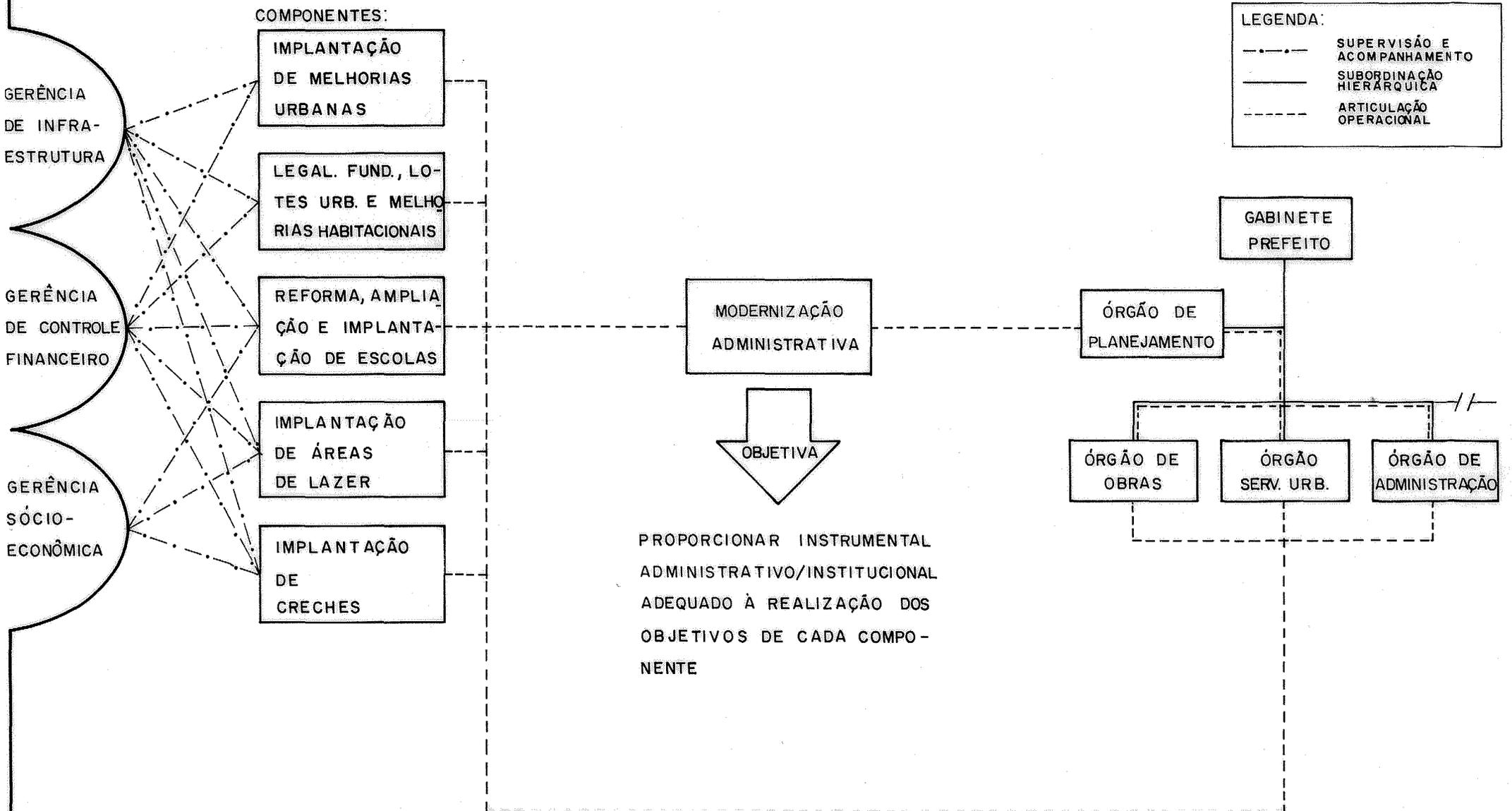
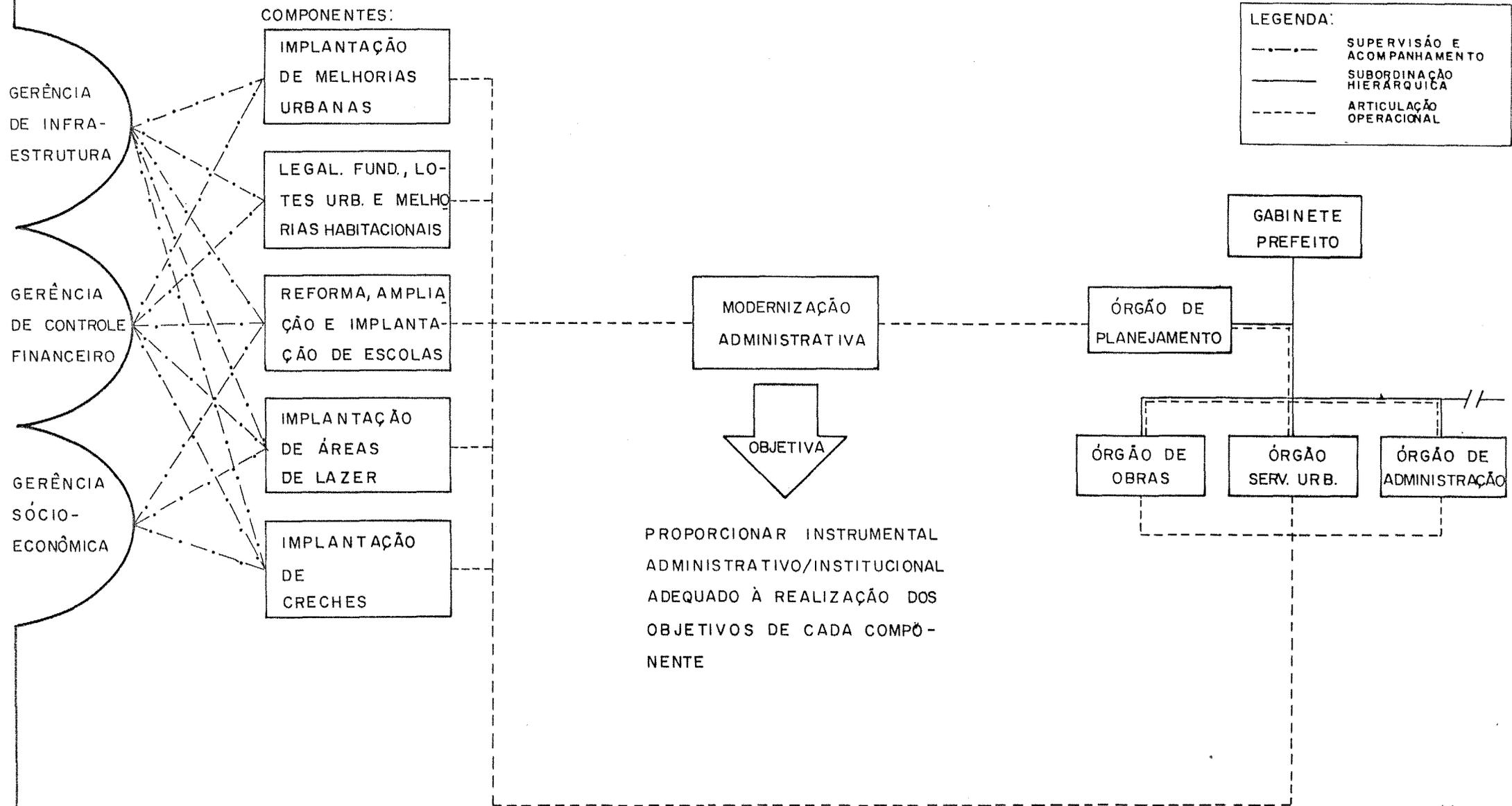


GRÁFICO II

# REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ATUAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO PROJETO ESPECIAL A CARGO DA PMV



## 2. OBJETIVOS

Objetiva o Componente Modernização Administrativa - Prefeitura Municipal de Vitória, dotar os diversos órgãos de sua estrutura organizacional, quando necessário, de instrumental institucional e gerencial adequados à realização dos objetivos dos componentes a cargo da PMV, e especificamente:

- Adequar a estrutura organizacional vigente, concebendo um modelo de estrutura matricial, tendo em vista estabelecer um sistema flexível e adaptável de recursos e procedimentos, a fim de agilizar os diversos componentes a cargo da PMV;
- Elaborar instrumentos normativos, definindo as responsabilidades e níveis de decisão dos gerentes de cada componente;
- Levar a equipe de contrapartida municipal e absorver corretamente as proposições modernizantes formuladas, mediante a sua participação na concepção de soluções;
- Implantação e acompanhamento.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia do Componente Modernização Administrativa na Prefeitura Municipal de Vitória, será inicialmente enfocada sob o aspecto estrutural, com a montagem de uma estrutura matricial, voltada exclusivamente para a operacionalização dos componentes a cargo da PMV. Optou-se pela estrutura matricial, por estar a PMV com a responsabilidade de operacionalizar projetos multidisciplinares, alheios à sua programação de trabalho instituída, e que demandam uma interdependência bastante acentuada com os diversos órgãos de sua estrutura organizacional. Este tipo de estrutura apresenta condições bastante adequadas, para que a PMV cumpra, tanto as suas metas já delineadas, como as instituídas para cada um dos componentes.

A representação gráfica da estrutura matricial proposta para a PMV, de lineada no gráfico III, é constituída por áreas funcionais - unidades or ganizacionais por área de atuação da PMV -, e componentes específicos - unidades temporais, formadas por elementos destacados das áreas funcio nais envolvidas com os componentes.

Para cada um dos componentes será designado um *Gerente de Componente*, que terá suas atribuições e responsabilidades definidas formalmente, e pessoal técnico necessário. Serão também formalizados as tomadas de de cisões relacionadas aos diversos componentes, que estarão afetas ao *Gerente do Componente* e ao *Chefe* de cada órgão envolvido da estrutura organizacional da PMV, a fim de se tentar eliminar a ambiguidade e con flito que advém deste tipo de estrutura.

O acompanhamento e supervisão dos componentes ficará a cargo das gerên cias de Controle Financeiro, de Infra-estrutura e de Atividades Sócio-econômica, que são unidades da estrutura organizacional da UAS/AUV - órgão fiscalizador do Projeto Especial Cidades de Porte Médio.

A avaliação da estrutura matricial proposta será efetivada mediante a realização de seminários com o pessoal técnico envolvido, e sempre que necessário, os ajustes indispensáveis serão procedidos.

Vale ressaltar, que este modelo de estrutura proposto, vigerá até a con clusão total dos componentes, e que após a sua desativação, o pessoal técnico alocado retornará às suas áreas funcionais de origem.

A partir da montagem da estrutura matricial e da formação de equipes lo cais a ação de modernização estará voltada para a intervenção nos ór gãos da PMV, responsáveis pela execução dos componentes, que serão opera cionalizados no decorrer deste ano.

Por outro lado, foram realizadas pesquisas junto aos técnicos da UAS/AUV, onde já foram detectadas algumas intervenções modernizantes, especifica das a seguir.

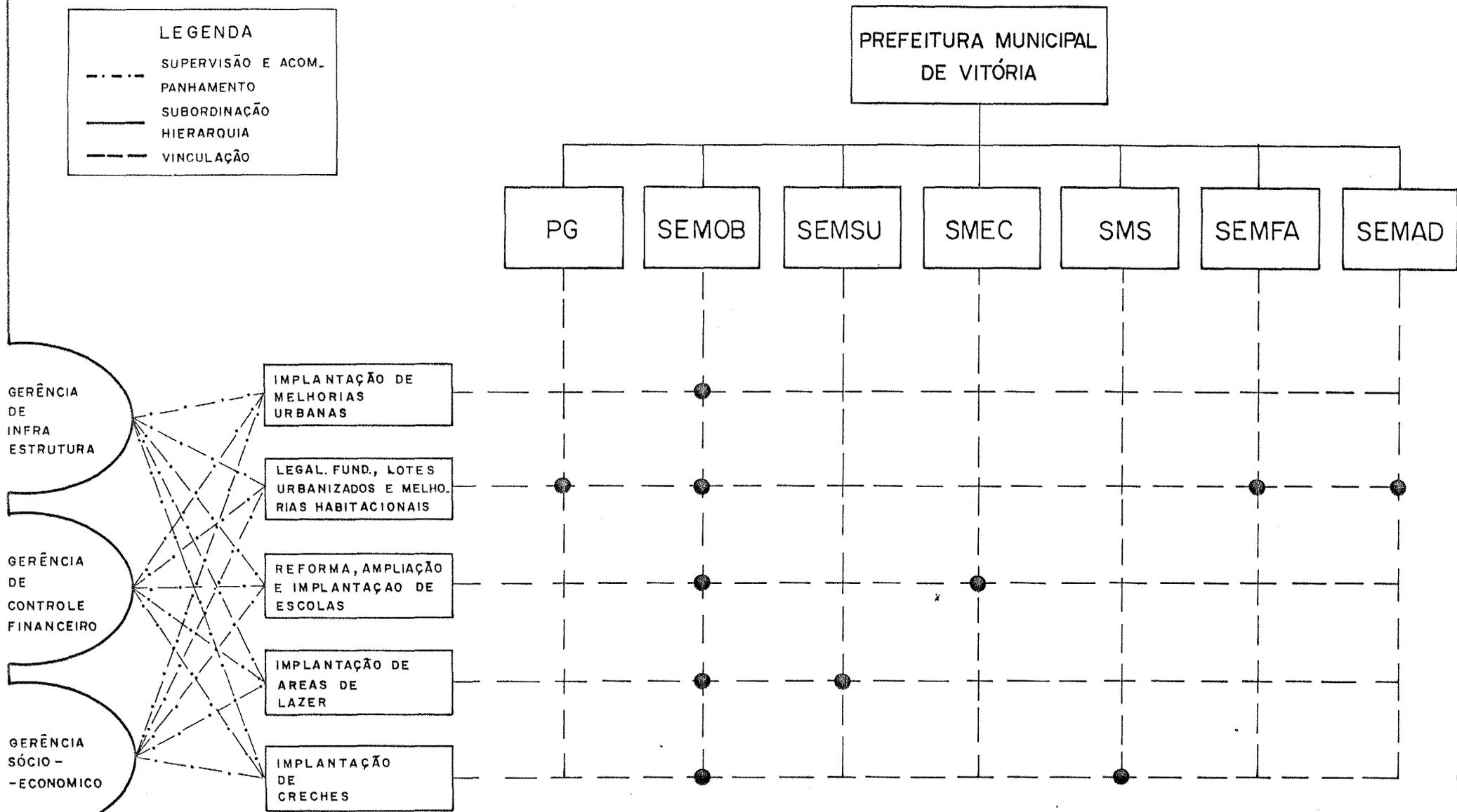
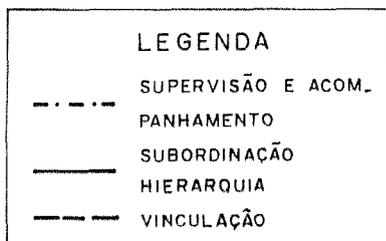
INTERVENÇÕES EXIGIDAS NA PMV, POR COMPONENTE

CÓDIGO	COMPONENTES	INTERVENÇÕES NECESSÁRIAS	TIPO DE INTERVENÇÃO	DATA INÍCIO DA INTERVENÇÃO
B.41.2 B.41.3	Implantação de Melhorias Urbanas em Maria Ortiz e Santa Tereza	. Composição de uma equipe técnica para elaboração do projeto de engenharia e acompanhamento das obras.	. Estrutural/Comportamental	Abril/Maio
B.60.2 B.60.3	Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das Habitações em Santa Tereza e Maria Ortiz	. Consolidação de uma equipe técnica, exclusiva para o componente; . Formalização do contrato entre a PMV e IJSN (PMV contrata o IJSN como prestador de serviços) para levantamento de dados do cadastro; . Agilização dos órgãos de Administração e Finanças, que serão os responsáveis pela comercialização dos lotes e pela garantia dos retornos, bem como os contratos; . Definição de legislação especial para parcelamento do solo (com base na Legislação Federal); . Realização de estudos e definições de instrumentos legais que permitam a cobrança das taxas de esgoto; . Agilização do órgão de obras visando a verificação da capacidade para as ligações domiciliares de água e esgoto e construção de de unidade sanitárias.	. Estrutural/Comportamental . Funcional/Comportamental . Estrutural/funcional/Comportamental . Funcional/Comportamental . Estrutural/Funcional/Comportamental	Abril/Maio Abril Abril Maio Setembro Outubro

continuação

CÓDIGO	COMPONENTES	INTERVENÇÕES NECESSÁRIAS	TIPO DE INTERVENÇÃO	DATA INÍCIO DA INTERVENÇÃO
B.72.3	Reforma, Ampliação e Implantação de Escolas - Vitória	. Definição da equipe técnica para coordenação do componente, inclusive na fase de obras.	. Estrutural/Comportamental	Abril/Maio
B.73.2	Implantação de Áreas de Lazer - Vitória	. Definição de equipe técnica para coordenação do componente, inclusive na fase de obras.	. Estrutural/Comportamental	Abril/Maio
B.74.2	Implantação de Creches - Vitória	. Designação de um profissional de uma das seguintes áreas: pedagogia, assistência social ou médica para acompanhamento do componente, desde a construção até a implantação e funcionamento.	. Estrutural/Comportamental	Abril/Maio

# ESTRUTURA MATRICIAL



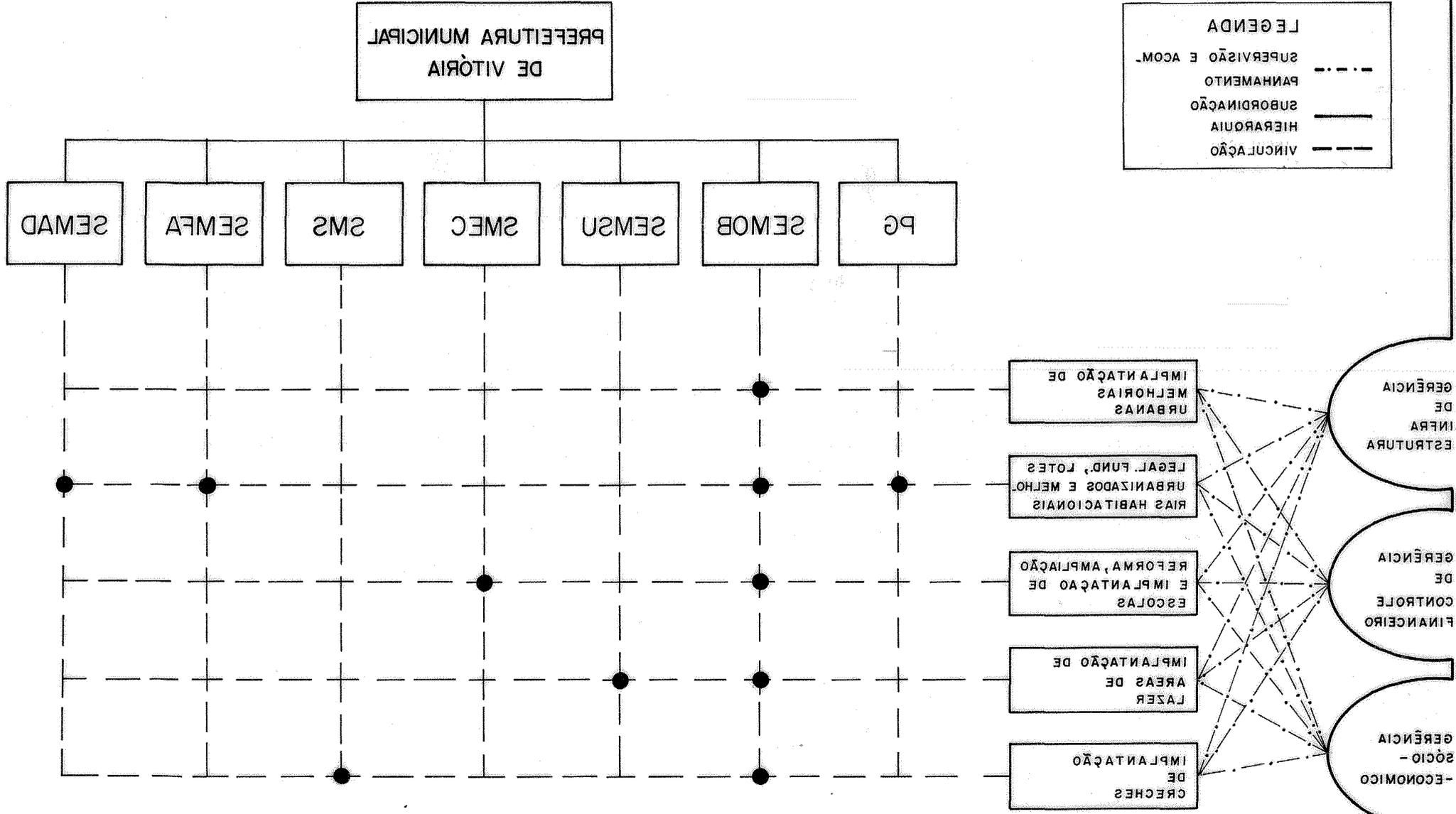
4. CRONOGRAMA FÍSICO

METAS/FASES	1982											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
- ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA												
. Levantamento e análise das informações												
. Montagem do Termo de Referência												
- ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA												
. Definição de funções												
. Elaboração de Atos Normativos												
- IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO												
. Realização de Seminários												

## 5. CUSTOS SEGUNDO FONTES

ELEMENTOS DE DESPESA	PERÍODO	1982				TOTAL
		1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	
PESSOAL		<u>1.122.951</u>	<u>1.121.951</u>	<u>1.122.951</u>	<u>1.121.951</u>	<u>4.489.804</u>
. Vencimentos		453.516	453.516	453.516	453.516	1.814.064
. Encargos (55%)		249.435	249.435	249.435	249.435	997.740
. Diárias		78.000	78.000	78.000	78.000	312.000
. Equipe contrapartida		342.000	341.000	342.000	341.000	1.366.000
MATERIAL DE CONSUMO		<u>27.000</u>	<u>27.000</u>	<u>27.000</u>	<u>27.000</u>	<u>108.000</u>
. Gasolina		21.000	21.000	21.000	21.000	84.000
. Material de Expediente		6.000	6.000	6.000	6.000	24.000
SERVIÇOS DE TERCEIROS		<u>114.000</u>	<u>114.000</u>	<u>114.000</u>	<u>114.000</u>	<u>456.000</u>
. Xerox		24.000	24.000	24.000	24.000	96.000
. Passagens Aéreas		90.000	90.000	90.000	90.000	360.000
TOTAL GERAL		1.263.951	1.262.951	1.263.951	1.262.951	5.053.804
FONTES	MINTER	922.000	922.000	922.000	922.000	3.688.000
	P.M.V.	342	341	342	341	1.366.000

ESTRUTURA MATRICIAL



siderando a demanda de alguns componentes, cujas ações poderão se revestir de caráter tanto comportamental, funcional como estrutural, não sendo afastada nunca a visão da organização como um todo, que é um dos pontos fundamentais para que um processo modernizante alcance êxito; isso porêm, significa dizer que as intervenções que irão acontecer durante a elaboração do diagnóstico que alimentará uma reorganização ampla na Prefeitura, aqui considerada a segunda instância intervencionista, serão sempre definidas de tal maneira que não causem entraves na concepção final da estrutura organizacional da PMC.

## 2. OBJETIVOS

A modernização administrativa da Prefeitura Municipal de Cariacica tem por objetivo principal proporcionar instrumentos institucional e gerencial adequados à realização dos objetivos da administração, que significa:

- Criar condições para que a Prefeitura possa gerir os componentes do Subprojeto AUV, que estão sob sua responsabilidade;
- Concepção de uma estrutura administrativa para o governo local, levando em conta suas particularidades e potencialidades contendo, principalmente, definições claras da esfera de atuação do governo municipal, com vistas a eliminar as disfunções existentes;
- Definição de parâmetros doutrinários que nortearão a ação funcional do governo, em termos de planejamento, programação, descentralização, tomada de decisões, coordenação e outros processos administrativos;
- Levar a administração municipal a participar e absorver corretamente as proposições modernizantes, mediante a participação crítica de seu grupo de contrapartida na concepção de soluções, criando condições para a auto-sustentação do processo de modernização;

- Eliminar os procedimentos obsoletos através da racionalização do trabalho pela introdução de técnicas que maximizem a eficiência da administração municipal no atendimento ao seu público interno e externo.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Em função da inadequação da estrutura administrativa e da precariedade de funcionamento da Prefeitura Municipal de Cariacica, face as demandas da comunidade, e considerando as intervenções que no bojo do Subprojeto - Aglomerado Urbano de Vitória - deverão ocorrer no município nos próximos anos, considera-se que os estudos referentes a administração municipal deverão envolver as seguintes áreas: Institucional, Estrutural, Comportamental, Funcional (e de Documentação Legal Básica).

Entende-se por conhecimento *institucional* o exame das interrelações que a PMC estabelece com seu ambiente externo, através da identificação de suas áreas-limite e aquelas que constituem seu universo de ação. Nesse sentido, significa conhecer, por um lado, as relações intergovernamentais - (PMC X Governos Estadual/Federal) e aquelas estabelecidas com as demais organizações do sistema com vistas a obtenção de insumos básicos: humanos, técnicos, financeiros e materiais, para atingir seus objetivos. E por outro, ter noção da previsão da ação de organizações que atuem significativamente no âmbito do município, em termos de impactos sobre sua realidade física, econômica e social que, conseqüentemente, afetem o universo de ação das políticas públicas municipais.

O estudo da área *estrutural* compreenderá o exame do desenho organizacional, das estruturas de poder e autoridade e das atividades de coordenação, direção e controle. Variáveis, essas, que contêm a dimensão estática e a dinâmica de funcionamento da Prefeitura Municipal. Sob essa perspectiva seus significados podem ser assim explicitados:

*Desenho Organizacional* - Consiste na identificação e análise da disposição combinada e ordenada dos elementos (papéis e funções) que compõem o sistema administrativo da Prefeitura Municipal.

*Estruturas de poder e autoridade* - Demonstram a maneira pela qual o sistema gerencial está organizado em relação às fontes de tomada de decisões e os meios de execução. O apoio e legitimação dessa ação emana das leis, normas e regras existentes na Prefeitura Municipal.

*Atividades de coordenação, direção e controle* - Demonstram o relacionamento dos grupos entre si, o desempenho de cada um e o grau de centralização de suas atividades, a partir de uma perspectiva setorial e/ou global.

Nessa área será verificada a estrutura orgânica, funcional e de autoridade, através de visualização do tipo de departamentalização adotado, suas implicações na administração municipal, sendo consideradas as linhas de coordenação horizontal entre órgãos, a linha de subordinação administrativa e a de respostas técnicas verticais; a avaliação dos níveis de chefia, e sua grandeza, em função da magnitude da organização; a identificação do controle, com base no número de subordinados; condições do trabalho, quanto ao volume e complexidade, que podem afetar a amplitude de supervisão da chefia e os mecanismos regulatórios existentes.

A *área Comportamental* buscará entender as razões pelas quais os indivíduos e grupos se mantêm no ambiente organizacional. Para desvendar essa relação indivíduo-organização será necessário compreender a natureza dos objetivos organizacionais, verificando em que nível as pessoas se acham integradas a eles.

Nessa perspectiva, no caso em enfoque, será identificada a força pessoal e grupal existente na prefeitura municipal que deverá ser sensibilizada e mobilizada em função dos objetivos da administração municipal, visando obtenção de apoio e superação de possíveis resistências. O foco central será as pessoas envolvidas, buscando conhecer quantidade, qualidade e até que ponto as especializações e as profissões estão adequadas às necessidades dos serviços.

Na *área funcional* será necessário investigar as atividades básicas de cada função, os métodos, rotinas e fluxos dos procedimentos realizados, a finalidade dos mesmos, suas relações entre si, e em que medida eles são relevantes na consecução dos objetivos de cada subsistema (órgão), e esses, no somatório dos objetivos globais da Prefeitura. A finalidade básica de tal estudo será a eliminação dos procedimentos obsoletos através da racionalização do trabalho pela introdução de técnicas que maximizem a eficiência da administração municipal no atendimento ao seu público interno e externo.

### 3.2. PERFIL DA SITUAÇÃO ATUAL

Para o traçado do perfil da situação atual, de acordo com a abrangência do estudo, dever-se-á coletar os seguintes dados:

#### *Área Institucional*

- Legislação que define a área de competência municipal e relações com os Governos Estadual e Federal;
- Planos de trabalho e orçamentos de organizações que tenham atuação relevante no município (Ex.: Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, Companhia Ferro e Aço de Vitória - COFAVI e órgãos setoriais do Estado e União).

#### *Área Estrutural*

- Legislação orgânica da Prefeitura Municipal de Cariacica;
- Normas de trabalho;
- Fluxos de comunicação.

#### *Área Comportamental*

- Relações de trabalho: subordinação administrativa, relações com o público, com a chefia e entre os indivíduos que atuam na organização.

### *Área Funcional*

- Conteúdo dos cargos;
- Instrumentos de trabalho: máquinas, equipamentos, formulários, etc;
- Lay-out.

Os instrumentos básicos para o levantamento e coleta dos dados serão os seguintes:

### *Fontes impressas*

Serão utilizados orçamentos e balanços da Prefeitura Municipal de Carriacica e das organizações selecionadas para estudo; Lei Orgânica Municipal e outras que afetem a área de atuação da Prefeitura; normas de trabalho; manuais, etc.

### *Questionário*

Consistirá em um conjunto organizado de perguntas com formas, características e sequência previamente estabelecidas.

Serão utilizados para fornecer um perfil de todos os cargos que compõem a estrutura organizacional e as relações funcionais.

### *Entrevistas*

Deverão ser estruturadas em função de objetivos pré-estabelecidos, visando confrontar dados coletados através dos questionários com uma amostra de cargos significativos em termos de procedimentos funcionais e aqueles relativos à dimensão hierárquica da Prefeitura. Além de buscar uma compreensão maior da dimensão das estruturas de poder, autoridade, coordenação, direção e controle.

### *Observação pessoal*

Permitirá a obtenção de elementos para análise da situação comportamental e funcional, assim como possibilitará a checagem das informações obtidas através das entrevistas e questionários.

Após o levantamento de dados será procedida a tabulação dos mesmos, de acordo com os assuntos específicos a que se referem.

Feita a tabulação serão analisados os dados disponíveis enfocando os possíveis problemas que afetam a dinâmica interna, da administração, bem como, suas potencialidades, objetivando prever ações que melhorem seus padrões de desempenho. O resultado da análise constará no *diagnóstico institucional* da Prefeitura Municipal de Cariacica.

### 3.3. PLANO DE INTERVENÇÕES

O plano de intervenções constará de intervenções imediatas e a longo prazo.

As *intervenções imediatas* serão caracterizadas por propostas apresentadas como solução de entraves na execução/implantação dos Componentes do Subprojeto AUV a cargo da Prefeitura Municipal de Cariacica. Essas intervenções poderão se revestir de caráter estrutural, funcional ou comportamental.

Será de caráter estrutural na medida em que o desenvolvimento de qualquer um dos componentes demande alguma alteração na estrutura administrativa da PMC para propiciar a agilização do processo.

Na área funcional, poderá ocorrer a inclusão ou modificação de algum procedimento e/ou rotina de trabalho, também com vistas a agilização da execução dos componentes. Acontecerá no tempo em que surgirem as demandas e de acordo com as especificidades da ação.

As intervenções na área comportamental acontecerão desde a primeira *entrada* na organização em estudo, e permeiarão todas as fases do processo modernizante.

As *intervenções de longo prazo* terão como entrada o perfil da situação atual da Prefeitura Municipal de Cariacica (Diagnóstico), as propostas da Política de Desenvolvimento Urbano para aquele município, e a legislação estadual e federal existente, pertinente a atuação dos governos municipais.

Essas propostas estarão objetivadas no bojo do anteprojeto de lei, a ser elaborado, e que, após amplas discussões com os dirigentes, e, aprovação do Legislativo Municipal, norteará a ação administrativa da Prefeitura.

4. CRONOGRAMA FÍSICO

ANO/MESES METAS/FASES	1982											
	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
. ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA . Levantamento e Análise das Informações . Montagem do Termo de Referência												
. ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO . Levantamento e Análise dos Dados . Montagem do Diagnóstico												
. DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS LEGAIS . Discussão da Proposta . Elaboração de Anteprojetos												

## 5. CUSTOS SEGUNDO FONTES

Cr\$ 1.000

ELEMENTOS DE DESPESA	PERÍODO	1982				
		1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL
PESSOAL		<u>1.713.222</u>	<u>1.730.222</u>	<u>1.829.222</u>	<u>1.930.222</u>	<u>7.202.888</u>
. Vencimentos		877.677	877.677	877.677	877.677	3.510.708
. Encargos (55%)		482.721	482.721	482.721	482.721	1.930.884
. Diárias		147.000	164.000	163.000	264.000	738.000
. Remuneração Serv. Pessoais (Estagiários)		205.824	205.824	305.824	305.824	1.023.296
MATERIAL DE CONSUMO		<u>97.827</u>	<u>97.827</u>	<u>107.827</u>	<u>207.827</u>	<u>511.308</u>
. Gasolina		84.000	84.000	84.000	184.000	436.000
. Material de Expediente		13.827	13.827	23.827	23.827	75.308
SERVIÇOS DE TERCEIROS		<u>174.000</u>	<u>203.000</u>	<u>214.000</u>	<u>221.000</u>	<u>812.000</u>
. Xerox		30.000	30.000	41.000	41.000	142.000
. Passagens Aéreas		144.000	173.000	173.000	180.000	670.000
MATERIAL PERMANENTE		<u>79.000</u>	-	-	-	<u>79.000</u>
TOTAL GERAL		2.064.049	2.031.049	2.151.049	2.359.049	8.605.196
FORTE	MINTER	2.064.000	2.031.000	2.151.000	2.359.049	8.605.000

#### 4. CRONOGRAMA FÍSICO CONSOLIDADO

ANO/MESES	1982											
	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
Elaboração dos Termos de Referência												
Elaboração do Diagnóstico												
Definição de Instrumentos Legais												
Adequação da Estrutura												
Implantação e Acompanhamento												

LEGENDA:

- : P.M. de Vitória
- : P.M. de Cariacica

5. EQUIPE GERAL DO COMPONENTE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS  
PREFEITURAS MUNICIPAIS DE VITÓRIA E CARIACICA

---

NOMES	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
- TÉCNICOS	
. Alberto Miled Monteiro	Técnico de Administração
. João Gualberto M. Vasconcellos	Técnico de Administração
. Maria Leonia Picoli	Técnico de Administração
. Maria Luzia Moulin Gouvêa	Técnico de Administração
. Mirtes Storch de Almeida	Economista
. Olimário Viana de Barros	Técnico de Administração
. Regina Schiavine da Silva	Técnico de Administração
- ESTAGIÁRIO	
. Olímpio Perim Junior	Estudante de Administração

---

## 6. CUSTO CONSOLIDADO SEGUNDO FONTES

ELEMENTOS DE DESPESA	ANO/PREFEITURAS	1982		
		P.M.V.	P,M.C.	TOTAL
PESSOAL		<u>4.489.804</u>	<u>7.202.888</u>	<u>11.692.692</u>
. Vencimentos		1.814.064	3.510.708	5.324.772
. Encargos (55%)		997.740	1.930.884	2.928.624
. Diárias		312.000	738.000	1.050.000
. Remuneração Serv. Pessoais (Estagiários)		-	1.023.296	1.023.296
. Equipe Contrapartida		1.366.000	-	1.366.000
MATERIAL DE CONSUMO		<u>108.000</u>	<u>511.308</u>	<u>619.308</u>
. Gasolina		84.000	436.000	520.000
. Material de Expediente		24.000	75.308	99.308
SERVIÇOS DE TERCEIROS		<u>456.000</u>	<u>812.000</u>	<u>1.268.000</u>
. Xerox		96.000	142.000	238.000
. Passagens Aéreas		360.000	670.000	1.030.000
MATERIAL PERMANENTE		-	<u>79.000</u>	<u>79.000</u>
TOTAL GERAL		5.053.804	8.605.196	13.659.000
FONTES	MINTER	3.688.000	8.605.000	12.293.000
	P.M. DE VITÓRIA	1.366.000	-	1.366.000

## SEGUNDA PARTE

PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DO COMPONENTE PARA 1982 -  
TERMO DE REFERÊNCIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA

7.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA

---

## 1. JUSTIFICATIVA

Após a constituição da equipe de modernização administrativa, efetuada com a contratação de pessoal pelo Instituto Jones dos Santos Neves, foi discutido e analisado o ante-projeto do Componente Modernização Administrativa. Um ponto fundamental observado nessa análise foi a não inclusão da Prefeitura Municipal de Vila Velha no componente, com a justificativa de que, no período de elaboração do anteprojeto, encontrava-se em fase de redação final um projeto de lei de concepção de uma nova estrutura organizacional para a PMVV.

Contudo, a nova estruturação, consubstanciada na Lei nº 1916/81, veio a tender somente aos aspectos relativos às atividades tradicionalmente desenvolvidas pela Administração Municipal, não prevendo a incorporação e o desenvolvimento daquelas demandadas pelos diversos componentes do Subprojeto AUV, cuja responsabilidade de execução é da Prefeitura Municipal de Vila Velha. Deve ser salientado, que nem todos os órgãos previstos na Lei de estruturação da PMVV foram implantados, e que, para a operacionalização de alguns componentes, dependem de ativação.

Por outro lado, a modernização em curso à época da elaboração do anteprojeto, limitam-se aos aspectos estruturais da questão. Não se registrando, posteriormente, a continuidade das demais fases do processo modernizante, e julgamos relevante retomá-lo nesta oportunidade, para, inclusive, valer-se do que já foi feito e conduzi-lo ao final.

Pelas razões acima e por outras que serão explicitadas no contexto deste projeto executivo, é que a PMVV deve ser, também, atendida pelo Componente Modernização Administrativa.

Saliente-se que os custos decorrentes das ações modernizantes na PMVV ficarão a descoberto com relação aos recursos provenientes do MINTER, no

decorrer do presente exercício, tendo em vista que a metodologia de modernização administrativa no sentido de dar suporte à execução dos demais componentes a cargo das Prefeituras, não foi considerada no presente projeto.

Considerando que o início de operacionalização dos componentes a cargo da PMVV ocorrerá neste exercício, a mesma equipe do componente C.20 - Modernização Administrativa das Prefeituras Municipais de Cariacica e Vitória, dará início às atividades modernizantes na PMVV.

A proposta é dotar a PMVV de condições institucionais adequadas, para o eficaz gerenciamento dos componentes de responsabilidade da Administração Municipal, visando atingir os objetivos propostos. São os seguintes os componentes a cargo da PMVV:

- B.40.3. Implantação e Melhorias dos Transportes Urbanos de Vila Velha;
- B.41.1. Implantação de Melhorias Urbanas em Santa Rita;
- B.50.1. Melhoria do Sistema de Limpeza Urbana de Vila Velha;
- B.60.1. Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das habitações de Santa Rita;
- B.72.2. Reforma, Ampliação e Implantação de Escolas - Vila Velha;
- B.73.1. Implantação de Áreas de Lazer - Vila Velha;
- B.74.1. Implantação de Creches - Vila Velha;
- C.30. Implantação do Cadastro Imobiliário de Vila Velha.

Estes componentes se traduzem em intervenções que, somadas, visam atingir o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população do município, com ênfase de atuação no aglomerado de Santa Rita.

As diversas fases relativas a cada um dos componentes acima, que envolvem diretamente a Prefeitura Municipal de Vila Velha, compreendendo desde a elaboração de projeto executivo até a execução de obras, instalação de equipamentos e a implantação de projetos exigirão ações integradas,

visando obter as devidas respostas dos órgãos municipais.

A ação de modernização administrativa na Prefeitura Municipal de Vila Velha se traduzirá, quando necessário, em intervenções nos campos estrutural, funcional e comportamental.

Nos dois últimos aspectos, observa-se uma estreita interdependência com o Componente C.21 - *Capacitação de Recursos Humanos das Prefeituras Municipais (Cariacica, Vila Velha e Vitória)*, estruturado de modo a se obter resultados operacionais das unidades organizacionais da PMVV, envolvidas com os diversos componentes, visando corrigir disfunções, agilizar as atividades e, principalmente, integrar suas respostas específicas em vários momentos distintos de sua execução.

Com o envolvimento da equipe de contrapartida local da PMVV, ocorrerá, ainda, a transferência de conhecimentos de modernização administrativa, o que sem dúvida, contribuirá para o tratamento adequado dessa função, no contexto do planejamento municipal de Vila Velha.

O gráfico IV demonstra as vinculações de modernização administrativa aos diversos componentes que estão a cargo da Prefeitura Municipal de Vila Velha.

# REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ATUAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO PROJETO ESPECIAL A CARGO DA PMVV

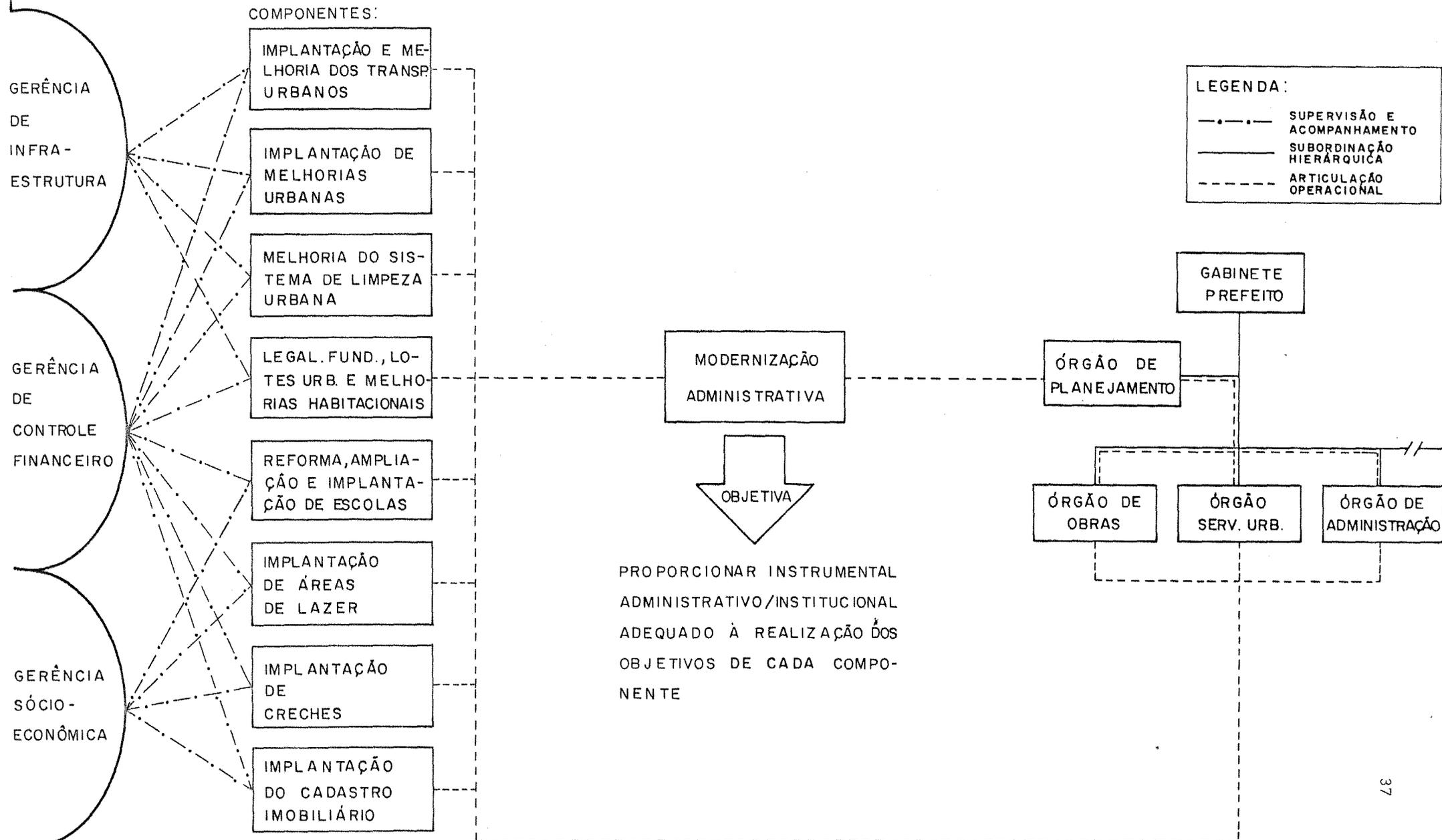
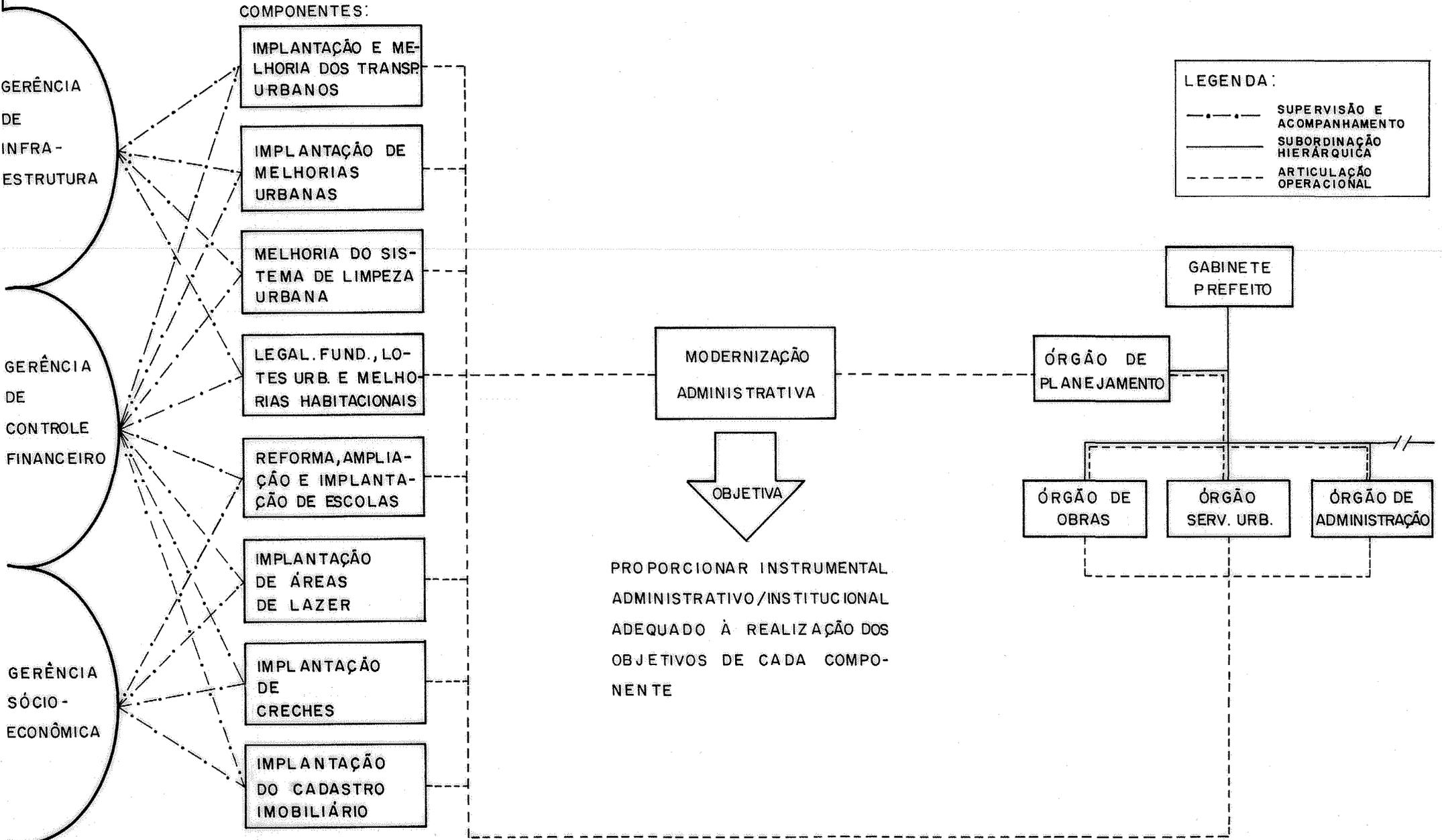


GRÁFICO IV

# REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ATUAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO PROJETO ESPECIAL A CARGO DA PMVV



## 2. OBJETIVOS

O Componente Modernização Administrativa, no caso da Prefeitura Municipal de Vila Velha, tem como objetivo geral proporcionar instrumental institucional e gerencial adequado à realização dos objetivos de cada componente a cargo da PMVV, especificamente:

- . Adequar a estrutura organizacional vigente, concebendo um modelo de estrutura matricial, objetivando estabelecer um sistema flexível e adaptável de recursos e procedimentos a fim de agilizar os diversos componentes a cargo da PMVV;
- . Elaborar instrumentos normativos, definindo as responsabilidades e níveis de decisão dos gerentes de cada componente;
- . Levar a equipe de contrapartida municipal e observar corretamente as proposições modernizantes formuladas, mediante a sua participação na concepção de soluções;
- . Implantação e acompanhamento.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia do Componente Modernização Administrativa na Prefeitura Municipal de Vila Velha, será inicialmente enfocada sob o aspecto estrutural, com a montagem de uma estrutura matricial, voltada exclusivamente para a operacionalização dos componentes a cargo da PMVV. Optou-se pela estrutura matricial, por estar a PMVV com a responsabilidade de operacionalizar projetos multidisciplinares, alheios à sua programação de trabalho instituída, e que demandam uma interdependência bastante acentuada com os diversos órgãos de sua estrutura organizacional. Este tipo de estrutura apresenta condições bastante adequadas, para que a PMVV cumpra, tanto as suas metas já delineadas, como as instituídas para cada um dos componentes.

A representação gráfica da estrutura matricial proposta para a PMVV, delineada no gráfico V é constituída por áreas funcionais - unidades orga

nizacionais por áreas de atuação da PMVV -, e os componentes específicos - unidades temporais, formadas por elementos destacados das áreas funcionais envolvidas com os componentes.

Para cada um dos componentes será designado um *Gerente de Componente*, que terá suas atribuições e responsabilidades definidas formalmente, e pessoal técnico necessário. Serão também formalizadas as tomadas de decisões relacionadas aos diversos componentes, que estarão afetas ao *Gerente do Componente* e ao *Chefe* de cada órgão envolvido da estrutura organizacional da PMVV, a fim de se tentar eliminar a ambiguidade e conflito que advém deste tipo de estrutura.

O acompanhamento e supervisão dos componentes ficará a cargo das gerências de Controle Financeiro, de Infra-Estrutura e de Atividades Sócio-Econômicas, que são unidades da estrutura organizacional da UAS/AUV, órgão fiscalizador do Projeto Especial Cidades de Porte Médio.

A avaliação da estrutura matricial proposta será efetivada mediante a realização de seminários com o pessoal técnico envolvido, e sempre que necessário, os ajustes indispensáveis serão procedidos.

Vale ressaltar, que este modelo de estrutura proposto vigorará até a conclusão total dos componentes, e que após a sua desativação, o pessoal técnico retornará às suas áreas funcionais de origem.

A partir da montagem da estrutura matricial e da formação de equipes locais a ação de modernização estará voltada para a intervenção nos órgãos da PMVV, responsáveis pela execução dos componentes, que serão operacionalizados no decorrer deste ano.

Por outro lado, foram realizadas pesquisas junto aos técnicos da UAS/AUV, onde já foram detectadas algumas intervenções modernizantes, especificadas a seguir.

INTERVENÇÕES EXIGIDAS DA PMVV, POR COMPONENTES

CÓDIGO	COMPONENTES	INTERVENÇÕES NECESSÁRIAS	TIPO DE INTERVENÇÃO	DATA INÍCIO INTERVENÇÃO
B.40.1.	Implantação e Melhoria dos Transportes Urbanos de Vila Velha.	Composição de equipe para elaboração do projeto de engenharia e acompanhamento das obras.	Estrutural/comportamental.	Abril/maio
B.41.1.	Implantação de Melhorias Urbanas em Santa Rita	Composição de uma equipe técnica para elaboração do projeto de engenharia e acompanhamento das obras.	Estrutural/comportamental.	Abril/maio
B.50.1.	Melhoria do Sistema de Limpeza Urbana	Contratação de pessoal	Funcional/comportamental	Abril/maio
B.60.1.	Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das habitações de Santa Rita.	Consolidação de equipe local, exclusiva para o componente;	Estrutural/comportamental	Abril/maio
		Formalização do contrato entre a PMVV e o IJSN (PMVV contrata o IJSN como prestador de serviços) para elaboração dos Cadastros;	Funcional/comportamental.	Abril
		Agilização dos órgãos de Adm. e Finanças da PMVV, responsáveis pela comercialização dos lotes pela garantia dos retornos, bem como os contratos;	Estrutural/funcional/comportamental	Abril
		Definição de legislação especial para parcelamento de solo (com base na legislação Federal);	Funcional/comportamental	Maio
		Busca de instrumentos legais que permitem a cobrança das taxas de esgotos;	Funcional/comportamental	Setembro
		Agilização do órgão de obras da PMVV, visando a verificação da capacidade para as ligações domiciliares de Água e Esgoto e construção das unidades sanitárias.	Estrutural/funcional/comportamental	Outubro

continuação

CÓDIGO	COMPONENTES	INTERVENÇÕES NECESSÁRIAS	TIPO DE INTERVENÇÃO	DATA INÍCIO INTERVENÇÃO
B.72.2.	Reforma, Ampliação e implantação de Escolas - Vila Velha	Definição de 01 técnico da PMVV, para coordenação do componente, inclusive na fase de obras.	Estrutural/comportamental	Abril/maio
B.73.1.	Implantação de Áreas de Lazer - Vila Velha	Designação de uma equipe técnica para coordenação do componente, inclusive na fase de obras.	Estrutural/comportamental	Abril/maio
B.74.1.	Implantação de Creches - Vila Velha	Designação de 01 profissional de uma das seguintes áreas: pedagogia, Assistência Social ou Medicina, para acompanhamento do Componente, desde a construção até a implantação e funcionamento.	Estrutural/comportamental	Abril/maio

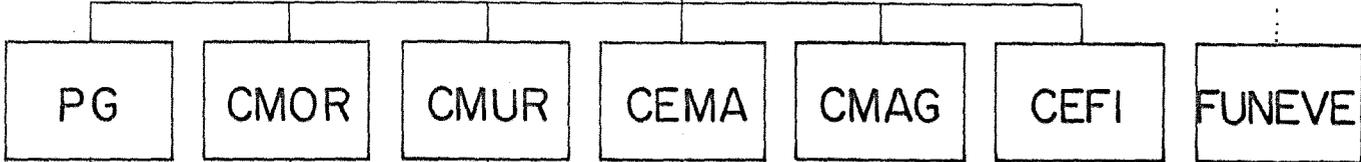
GRÁFICO V

# ESTRUTURA MATRICIAL

**LEGENDA:**

- SUPERVISÃO E ACOMPANHAMENTO
- VINCULAÇÃO
- SUBORDINAÇÃO HIERÁRQUICA
- ..... ENTIDADE VINCULADA

PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA

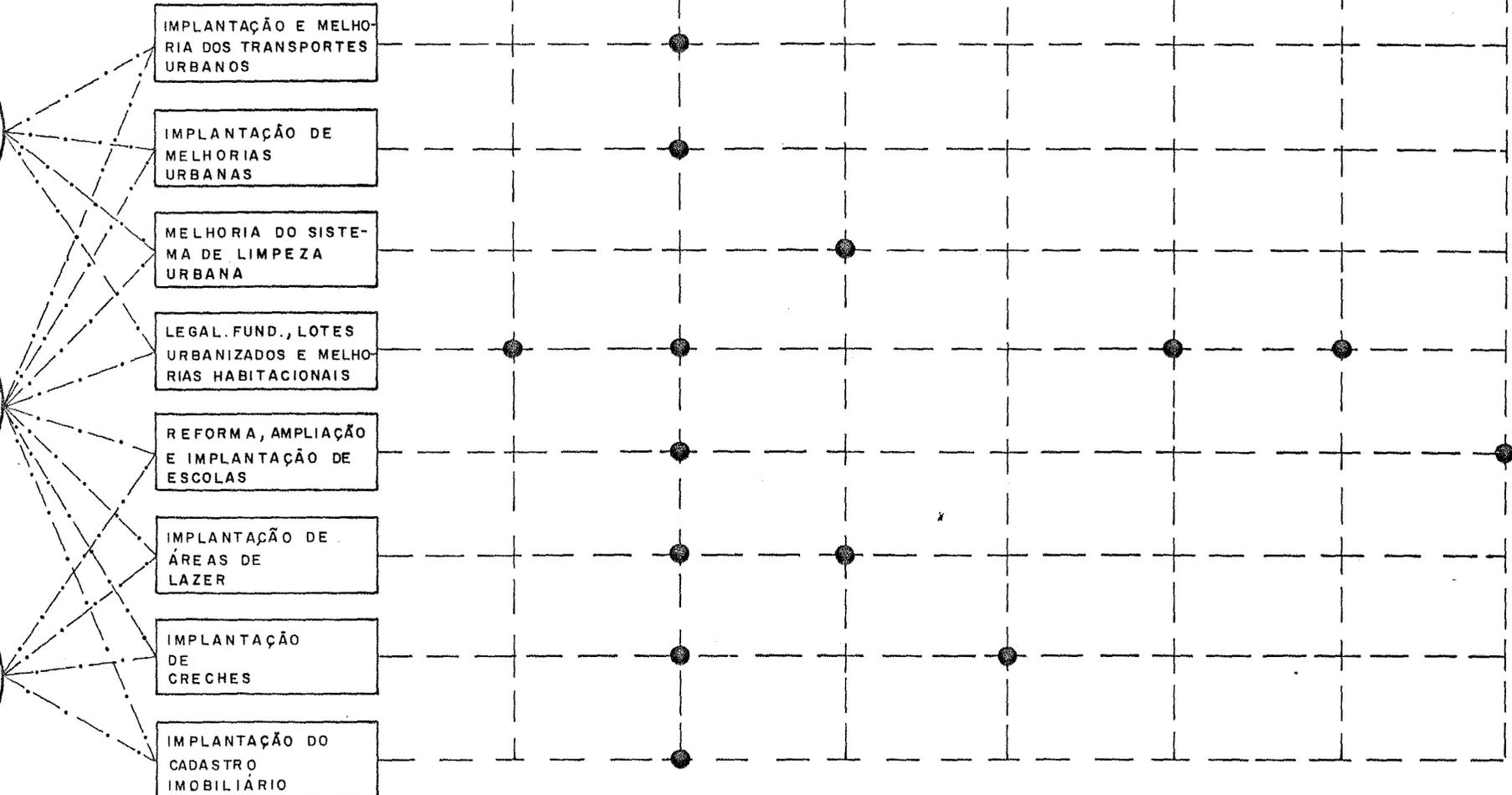


GERÊNCIA DE INFRA-ESTRUTURA

GERÊNCIA DE CONTROLE FINANCEIRO

GERÊNCIA SÓCIO-ECONÔMICA

- IMPLANTAÇÃO E MELHORIA DOS TRANSPORTES URBANOS
- IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS URBANAS
- MELHORIA DO SISTEMA DE LIMPEZA URBANA
- LEGAL. FUND., LOTES URBANIZADOS E MELHORIAS HABITACIONAIS
- REFORMA, AMPLIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE ESCOLAS
- IMPLANTAÇÃO DE ÁREAS DE LAZER
- IMPLANTAÇÃO DE CRECHES
- IMPLANTAÇÃO DO CADASTRO IMOBILIÁRIO



4. CONOGRAMA FÍSICO

ANO/MESES METAS/FASES	1982											
	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
. ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA												
. Levantamento e análise das informações												
. Montagem do Termo de Referência												
. ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA												
. Definição de funções												
. Elaboração de Atos Normativos												
. IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO												
. Realização de Seminários.												

TERCEIRA PARTE

PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DO COMPONENTE PARA  
1983/84

8.

## PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO DO COMPONENTE

## 1. INTRODUÇÃO

O prazo de execução do Componente Modernização Administrativa, previsto no anteprojeto original era de um ano. Entretanto, na época de sua elaboração, por não contar o Componente com sua equipe constituída, modernização foi concebida isoladamente dentro de um enfoque reformista. Enfoque este revisto no presente termo de Referência.

Portanto, a presente proposta de ampliação do Componente Modernização Administrativa, deve-se ao fato de sua concepção ter sido reorientada no sentido de apoiar os diversos componentes a cargo das Prefeituras Municipais. Considerando que o tempo de execução destes componentes se estenderá, em princípio, até dezembro/84, torna-se necessário também, a dilatação do prazo de execução do Componente Modernização Administrativa.

A reorientação envolve aspectos metodológicos e conceituais, que alteraram que tal forma o anteprojeto inicial que sua temporalização ficou totalmente defasada. Por esta razão a concretização dos resultados projetados nesse Termo de Referência, mesmo em suas fases primeira e segunda, depende em grande parte da dilatação de prazo proposto nesta última parte.

Na elaboração deste tópico, foi feita uma divisão em justificativa geral e específica. Com isto pretendeu-se diferenciar o que justifica metodologicamente a dispersão no tempo de um processo de Modernização Administrativa, de uma forma geral, e o processo modernizante objeto desse Termo de Referência em particular.

## 2. JUSTIFICATIVA

### 2.1. JUSTIFICATIVA GERAL

Nos países conhecidos como em vias de desenvolvimento, como tem sido chamado por alguns o Brasil, a administração pública tem desempenhado um papel, na maioria das vezes, contraditório.

Isto porque neles os requerimentos de um desenvolvimento econômico e social, capaz de tirar as grandes massas humanas das situações de miséria nas quais estão imersas, são maiores. E, neste processo de desenvolvimento o papel do Estado tem sido muito maior do que foi historicamente desempenhado nas nações hoje desenvolvidas.

Este impasse entre as solicitações do desenvolvimento retardatário e a capacidade de resposta da burocracia pública no Brasil, passou a demandar uma pressão corretiva sobre ela. Num primeiro instante, estas correções que se tentaram - visando dotar a administração pública de maior capacidade operacional - ficaram conhecidas como Reformas Administrativas.

Essas Reformas Administrativas caracterizaram-se por atuarem restritamente na área da estrutura organizacional, ou seja, aquela representada pelo organograma e demais símbolos da hierarquia e da autoridade formal. Além desta limitação de abrangência, as Reformas brasileiras costumaram fazer uma atuação que se poderia denominar de globalista-imediatista, na medida em que tentavam mudar toda a organização, e tudo num mesmo espaço de tempo. Assim, uma Lei Orgânica mudava, no dia em que entrava em vigor, a um só tempo, todas as relações formais dentro da organização.

Desta visão basicamente limitada aos aspectos formais da administração, e numa abordagem imediatista-globalista, as intervenções na administração pública evoluíram para estágios posteriores, pela reflexão e amadurecimento da experiência, e também pela própria evolução da Teoria Administrativa, principalmente pela absorção das ciências do comportamento.

E, esta evolução das intervenções corretivas na administração pública, gerou um novo estágio que tem sido chamado de Modernização Administrativa. Esta nova abordagem, ao romper com a metodologia imediatista-globalista das Reformas Administrativas, introduziu a idéia do gradualismo e das mudanças parciais, além de abrir o leque da intervenção para aspectos não antes tratados, como a motivação dos funcionários, os grupos informais, etc.

Assim a Modernização Administrativa é hoje vista como um processo, e por isto mesmo contínuo, e, até certo ponto, lento. A internalização, por parte dos membros da organização a ser modernizada, dos novos valores administrativos e operacionais, e a aceitação das modificações é um longo processo; tentar desconhecer esta evidência cultural é rumar ao fracasso. Por outro lado, mudar o comportamento é muito mais difícil e lento, embora os resultados práticos sejam muito mais efetivos.

Na formulação metodológica do presente Termo de Referência, a equipe técnica responsável optou pela Modernização Administrativa, ao invés do processo de simples Reforma Estrutural. Por esta razão, detectou a necessidade de estender temporalmente o horizonte da intervenção, como condição indispensável ao processo modernizante.

A justificativa, aqui chamada de geral, de ampliação temporal da proposta inicial, feita ao nível do anteprojeto, como consequência da própria ampliação de seus objetivos, é que no prazo de um ano, *não se faz Modernização Administrativa*, faz-se reforma, e a equipe não julga tecnicamente eficaz o processo reformista, e pretende implantar um processo modernizante mais amplo, necessitando como condição fundamental a ampliação ora proposta.

## 2.2. JUSTIFICATIVA ESPECÍFICA

### 2.2.1. PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA

As ações do Componente Modernização Administrativa, a serem realizados na Prefeitura Municipal de Vitória no decorrer de 1982, necessitarão de garantia para a sua continuidade nos exercícios subsequentes, em função

da própria concepção de modernização ter sido enfocada no sentido de dar suporte institucional/administrativo a consecução dos objetivos dos componentes a cargo da Administração Municipal.

Assim, para os exercícios de 1983 até o 3º trimestre/82, segundo os cronogramas físicos dos componentes a cargo da PMV, está previsto de um lado, a concepção de mecanismos para eventuais correções que se fizerem necessárias às intervenções desenvolvidas em 1982, bem como a garantia de continuidade destas intervenções.

Por outro lado, ocorrerão intervenções que, pela própria concepção dos componentes a cargo das Prefeitura, só serão requeridos a partir de 1983.

Com relação aos componentes B.41.2/3 - Implantação de Melhorias Urbanas em Maria Ortiz e Santa Tereza; B.60.2/3 - Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das Habitações em Maria Ortiz e Santa Tereza; B.72.3 - Reforma, Ampliação e Implantação de Escolas em Vitória e B.73.2 - Implantação de Áreas de Lazer em Vitória, sabe-se, de uma forma geral, que a PMV dispõe de pouca capacidade operacional e administrativa para implementar as ações requeridas por estas. Embora a determinação exata dos instrumentos de intervenção por parte da equipe de modernização necessita de diagnóstico tecnicamente fundamentado, pode-se afirmar, num primeiro momento, que a extensão nos exercícios de 1983 e 1984 justifica-se tão somente por essas demandas, que deverão ser posteriormente de talhadas.

O Componente B.74.2 - Implantação de Creches - Vitória, necessitará de intervenções no sentido de ampliar o setor de creches existentes na PMV, visando assegurar o atendimento de crianças de 0 a 4 anos, bem como, adaptar o plano de cargos e salários vigente, tendo em vista a criação e/ou transformação dos cargos requeridos por este componente.

Durante todo o período de realização dos Componentes a cargo da PMV, ocorrerão avaliações permanentes, através de seminários com o pessoal envolvido, no sentido de assegurar a continuidade do processo modernizante na Administração Municipal.

### 2.2.2. PREFEITURA MUNICIPAL DE CARIACICA

Será iniciado na Prefeitura Municipal de Cariacica, no ano de 1982, um processo de Modernização Administrativa a ser executado em duas fases: por um lado acontecerão intervenções imediatas para propiciar condições para a execução/implantação dos Componentes do Subprojeto AUV, que estão a cargo daquela Prefeitura; e, por outro, o desenvolvimento de levantamento, coleta e análise das informações para elaboração do perfil da situação organizacional da Prefeitura, que resultará em propostas para adequação da Administração Municipal, tornando-a mais eficiente.

Essa intervenção maior, que compreende as diversas fases da estruturação global da Prefeitura Municipal de Cariacica, não se esgotará no período de um ano, ou seja, durante o exercício de 1982. Nesse tempo estarão concluídas apenas as etapas que propiciarão a feitura do projeto de lei que formalizará a nova estrutura organizacional da Prefeitura.

Dessa forma, estão programadas para o exercício de 1983, análise crítica do referido projeto de lei, a ser procedida pelos dirigentes dos diversos órgãos municipais; envio do projeto de lei ao Legislativo Municipal para estudo e aprovação; e, principalmente a fase de implantação da nova estrutura, através da regulamentação da lei, e, também de reuniões de conscientização, envolvendo uma gama maior de funcionários da Prefeitura, que terão a responsabilidade de dar continuidade a todo trabalho desenvolvido. O processo de Modernização Administrativa terá nessa fase de implantação e conseqüente acompanhamento e avaliação, a sua definição, através da operacionalização dos instrumentos legais concebidos. Isso significará a garantia de que todo o estudo, não resultará apenas em mais uma lei de estrutura organizacional concebida apenas como uma simples Reforma Administrativa.

Paralelamente ao processo global, deverá ser continuado o procedimento de intervenções imediatas, programado para viabilizar a execução/implantação dos Componentes a cargo da Prefeitura Municipal de Cariacica que assim terão sua continuidade assegurada, durante todo o exercício de 1983, tendo em vista que alguns componentes serão iniciados e outros se estenderão após 1982. O Componente Modernização Administrativa busca

rã, nesse aspecto, evitar que ocorram entraves em qualquer fase, que afete o desenvolvimento do Subprojeto AUV.

### 2.2.3. PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA

De acordo com a metodologia de Modernização Administrativa que se pretende utilizar na intervenção a ser realizada na Prefeitura Municipal de Vila Velha, na forma explicitada neste Termo de Referência, o processo modernizante tem o sentido de apoio institucional/administrativo aos Componentes a cargo da Administração Municipal.

Assim sendo, este processo não poderá ficar restrito ao ano de 1982, já que os demais Componentes possuem ações previstas para os exercícios de 1983, e até o 3º trimestre de 1984.

Dentro da visão metodológica da equipe, enquanto persistirem ações de cada um dos Componentes a cargo da PMVV, será necessária a continuidade do processo modernizante iniciado em 1982, como também o estabelecimento de mecanismos para as correções que se tornarem necessárias.

Por outro lado, pela própria concepção de determinados componentes a cargo da PMVV, estes somente requererão intervenções da área de modernização a partir de 1983, o que, por si só, justifica a ampliação temporal que está sendo solicitada.

Com relação aos Componentes B.40.3 - Implantação e Melhoria dos Transportes Urbanos de Vila Velha; B.41.1 - Implantação de Melhorias Urbanas em Santa Rita; B.50.1 - Melhoria do Sistema de Limpeza Urbana de Vila Velha; B.60.1 - Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias das Habitações de Santa Rita; B.72.2 - Reforma, Ampliação e Implantação de Escolas - Vila Velha; B.73.1 - Implantação de Áreas de Lazer - Vila Velha, sabe-se, de uma forma geral, que a PMVV dispõe de pouca capacidade operacional e administrativa para implementar as ações requeridas por estes.

Embora a determinação exata dos instrumentos de intervenção por parte da equipe de modernização necessite de diagnóstico tecnicamente fundamentado, pode-se afirmar num primeiro momento, que a extensão nos exercícios de 1983 e 1984 justifica-se tão somente por essas demandas, que de verão ser posteriormente detalhadas.

O Componente B.74.1 - Implantação de Creches - Vila Velha requer a estruturação e implantação de um órgão responsável pelo funcionamento e manutenção de creches; a contratação de pessoal para operacionalizá-las; e, análise do Plano de Cargos e Salários da PMVV, visando possíveis adaptações de funções, tendo em vista a criação e/ou transformação dos cargos requeridos por este Componente.

Durante todo o período de execução dos Componentes a cargo da PMVV, se rão realizados seminários com o pessoal envolvido, avaliando-se permanentemente as intervenções realizadas, visando assegurar a continuidade do processo modernizante na Administração Municipal.

3. DEMONSTRATIVO DE CUSTOS DAS PREFEITURAS MUNICIPAIS DE VITÓRIA, VILA VELHA E CARIACICA: SEGUNDO FONTES.  
 PERÍODO - 1983 e 1984

ELEMENTOS DE DESPESA	PREFEITURAS				TOTAL
	PMV	PMVV	PMC		
PESSOAL	<u>7.202.471</u>	<u>6.966.021</u>	<u>17.077.911</u>	<u>31.246.403</u>	
. Vencimentos	3.024.819	2.872.268	8.812.238	14.709.325	
. Encargos (55%)	1.663.652	1.579.755	4.846.729	8.090.136	
. Diárias	468.000	468.000	1.584.000	2.520.000	
. Remuneração Serv. Pessoais (Estagiários)	-	-	1.834.944	1.834.944	
Equipe de Contrapartida	2.046.000	2.046.000	-	4.092.000	
MATERIAL DE CONSUMO	<u>162.000</u>	<u>162.000</u>	<u>1.246.962</u>	<u>1.570.962</u>	
. Gasolina	162.000	162.000	1.104.000	1.356.000	
. Material de Expediente	36.000	36.000	142.962	214.962	
SERVIÇOS DE TERCEIROS	<u>684.000</u>	<u>684.000</u>	<u>1.326.000</u>	<u>2.694.000</u>	
. Xerox	144.000	144.000	246.000	534.000	
. Passagens Aéreas	540.000	540.000	1.080.000	2.160.000	
TOTAL GERAL	8.048.471	7.812.021	19.650.873	35.511.365	
FONTES	MINTER	827.000	-	1.931.000	2.758.000
	MINTER (À NEGOCIAR)	6.915.471	7.812.021	17.719.873	32.447.365
	P.M.V.	306.000	-	-	306.000

