

TRIBUNAL DE CONTAS
Est. Esp. Santo
BIBLIOTECA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

- PDTC-90

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO PARA 1990

- PDTC-90

**POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO PARA 1990**

TRIBUNAL DE CONTAS

Est. Esp. Santo

BIBLIOTECA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

- PDTC-90

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO PARA 1990

VITÓRIA, JUNHO DE 1990

CORPO DELIBERATIVO

CONSELHEIROS

AGNÉLIA MODENESI NORBIM - Presidente

RENATO VIANA DE AGUIAR - Vice-presidente

SENITHES GOMES MORAES

JORGE BRESSIANE

MARIA JOSÉ VELLOZO LUCAS

MÁRIO ALVES MOREIRA

ERASTO AQUINO E SOUZA

CORPO ESPECIAL

AUDITORES

MARIA THEREZA FEU ROSA PAZOLINI

ELZIR DE MACEDO GOMES

JAMIL DE CASTRO ZOUAIN

DÉLIO ROMEU QUEIROZ

PROCURADOR-CHEFE

ERILDO MARTINS FILHO

DIRETOR GERAL DE SECRETARIA

RIZOMAR ROCHA BORGES

supervisão

AGNÉLIA MODENESI NORBIM

coordenação

RIZOMAR ROCHA BORGES

técnicos responsáveis

JOSÉ LUIZ GOBBI FRAGA

ANTÔNIO MARCOS FEITOSA PERIM

técnico em recursos humanos

DÉBORA MARIA CORRÊA GUAISTI

consultor de planejamento

CARLOS ALBERTO FEITOSA PERIM

colaboração técnica

SENITHES GOMES MORAES

JOÃO MANUEL PIMENTEL PULCHERI

ÂNGELA SILVARES

MARIA DAS GRAÇAS MACEDO

MARIA DE LOURDES SIQUEIRA

JUREMA SFALCIN GOBBI

RITA DE CÁSSIA ALBUQUERQUE

VALTER JUNQUEIRA

DARCY LEOCÁDIO DA SILVA

estagiário

APARECIDA BARCELLOS DE OLIVEIRA

apoio técnico

CERGRAV - CENTRAL DE RECURSOS GRÁFICOS E VISUAIS

apoio logístico

HÉLCIA CARNEIRO

ALTAMIR PAULO DA SILVA

ROSEANE DE OLIVEIRA CORRÊA

ADRIANA CALMON BARCELOS - estagiária

SILVIO CESAR PACHECO - estagiário

"o que achamos que devemos fazer é
metade daquilo que devemos fazer"

hubert humphrey

Sumário

página

APRESENTAÇÃO

PREFÁCIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1. ABORDAGEM POLÍTICA	12
1.1.1. ASPECTOS GERAIS DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	12
1.1.2. HIERARQUIZAÇÃO DAS FUNÇÕES NO TCEES .	12
2. ASPECTOS FILOSÓFICOS	14
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO	17
4. OBJETIVOS GERAIS	20
5. PROGRAMA INTEGRADO DE INSTRUMENTALIZAÇÃO	22
5.1. PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DA NOVA LEI ORGÂNICA DO TCEES	25
5.1.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	26
5.1.2. CRONOGRAMA	27
5.2. PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO	28
5.2.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	29
5.2.2. CRONOGRAMA	30
5.3. RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA INSTRUMENTAL ..	31
5.3.1. RECURSOS HUMANOS NO TCEES	32
5.3.1.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	33
5.3.1.2. CRONOGRAMA	34
5.4. PLANO DE AÇÃO PARA CONCLUSÃO DA SEDE DO TRIBUNAL DE CONTAS	35

	06
5.4.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	37
5.4.2. CRONOGRAMA	38
5.5. CRONOGRAMA DO PROGRAMA INTEGRADO DE INSTRUMENTALIZAÇÃO	39
6. PROGRAMA INTEGRADO DE MODERNIZAÇÃO	40
6.1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL	42
6.1.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	43
6.1.2. CRONOGRAMA	44
6.2. PLANO EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	45
6.3. IMPLEMENTAÇÃO DA BIBLIOTECA	47
6.4. IMPLEMENTAÇÃO DO NÚCLEO DE TREINAMENTO	50
6.4.1. BREVE HISTÓRICO	50
6.4.2. PROPOSIÇÕES	51
6.4.3. A PDTC E OS TREINAMENTOS PREVISTOS ..	52
7. PROGRAMA INTEGRADO DE PROCESSAMENTO DE DADOS	53
7.1. ASPECTOS GERAIS DA INFORMATIZAÇÃO	54
7.2. A INFORMATIZAÇÃO NO ESPÍRITO SANTO	57
7.3. O TCEES NUM UNIVERSO INFORMATIZADO	58
7.4. PRINCÍPIOS DA INFORMATIZAÇÃO NO TCEES	59
7.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
7.6. PLANO DE AÇÃO PARA MODELAGEM DE DADOS	62
7.6.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	63
7.6.2. CRONOGRAMA	64
7.7. PLANO DE AÇÃO PARA INFORMATIZAÇÃO	65
7.7.1. PLANILHA DE PLANEJAMENTO	66
7.7.2. CRONOGRAMA	67
7.8. CRONOGRAMA DO PROGRAMA INTEGRADO DE PROCESSAMENTO DE DADOS	68
8. A PDTC-90 E A ORÇAMENTAÇÃO PARA 1991	69
8.1. OS PROGRAMAS DE TRABALHO	71
8.1.1. P.I. INSTRUMENTALIZAÇÃO	71
8.1.2. P.I. MODERNIZAÇÃO	71
8.1.3. P.I. PROCESSAMENTO DE DADOS	72
8.2. AS APLICAÇÕES PROGRAMÁTICAS	73
8.3. AS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS	75
9. BIBLIOGRAFIA	79

APRESENTAÇÃO

A atual gestão do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo apresenta uma política global de atuação caracterizada pela Política de Desenvolvimento do TCEES - 1990, pretendendo, com isto, oferecer a Instituição uma melhor estruturação de seu espaço e atividade, aliada a um programa crescente de adequação, capacitação e agilização dos recursos instrumentais que, em primeira análise, são responsáveis pela operacionalização da atividade primordial do órgão, qual seja o exercício do controle externo.

A Política de Desenvolvimento do TCEES - 1990, consubstanciada no presente documento, parte da definição dos objetivos consensuais da administração superior do órgão que, consolidados, dão formas e metodologias a programas integrados nas macro-áreas de instrumentalização, modernização e processamento de dados.

Cada um dos programas está subdividido em diversos planos de ação e, estes, quando necessário, são abordados em projetos setoriais e/ou específicos.

Esses programas, apresentados a seguir de forma mais abrangente, são constituídos de planilhas que estabelecem as metas, as metodologias, o produto e o tempo necessário à consecução das metas escolhidas.

A implantação dos programas propostos, exige, finalmente, um gerenciamento de forma a oferecer, concomitante ao processo de implantação dos planos de ação, o controle e a avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados em relação às metas dimensionadas.

PREFÁCIO

O aprimoramento de nosso trabalho, acreditamos, acontece através de sua prática habitual, traçando objetivos e meios em busca de resultados pré-concebidos. O processo de desenvolvimento só obtém substância na utilização da ciência do planejamento como instrumento basilar no desempenho das atividades e tarefas inerentes à Instituição.

A par dos objetivos da Administração do Tribunal de Contas, três profissionais, com múltiplas formações, não mediram esforços em oferecer, espontaneamente, os seus conhecimentos para se concretizar este instrumento político.

À José Luiz Gobbi Fraga, Antônio Marcos Feitosa Perim e Carlos Alberto Feitosa Perim fica o agradecimento da colaboração emprestada ao Tribunal de Contas no momento em que este busca ampliar e progredir em sua trajetória de eficácia do controle externo.

Aos servidores, fica legado o fruto de um profundo e exaustivo documento que vem delinear e consolidar os caminhos pelos quais alcançaremos o almejado amanhã - aquele em que a plenitude e a proficiência dos trabalhos sustentarão a tranquilidade pública na busca do desenvolvimento.

Vitória/ES, Junho de 1990.

AGNÉLIA MODENESI NORBIM
conselheira presidente

RIZOMAR ROCHA BORGES
diretora geral de secretaria

1.

INTRODUÇÃO

O processo de mudanças ambientais exige do administrador decisões baseadas em objetivos temporais que planifiquem e dêem sustentação a essas mudanças, conduzindo a organização à adaptações necessárias.

Se as ocorrências factuais não forem antevistas, deixando-se a adaptação organizacional para um estágio posterior às demandas ambientais, será quase impossível a qualquer administrador manter-se em dia e com capacidade de respostas dentro dos novos parâmetros da modernidade.

A ciência política já estabeleceu que não se pode deixar uma organização divagando de um evento para outro. Se isto acontecer, a força vetora das mudanças do ambiente agirá em contra-marcha, isolando a instituição do seu universo de atuação.

A gestão administrativa deve ter a capacidade de alcançar uma renovada unidade organizacional de forma a estruturar-se para poder operacionalizar com eficiência qualitativa o volume de trabalho a ser prestado pela instituição.

O ambiente é previsível e, estrategicamente, permite ao gestor delinear um conjunto de objetivos que planifiquem os tempos vindouros. Esses objetivos, condicionantes dos programas de ação a serem definidos, dão forma ao que chamamos de política. Ou seja, os caminhos pelos quais conduzirá (o gestor) sua organização ao estágio futuro - o das mudanças inovativas que diluirão as dificuldades ou novidades regimentais e, em sequência, operacionais à demandas do novo tempo.

Não é, portanto, o administrador quem inova. Ele deve ser possuidor de uma gama de habilidades que definirá e criará os limites do comportamento estratégico da unidade sob sua gerência.

Objetivos desenvolvimentistas significam o processo de trabalho pelo qual se elabora, peça por peça, a obra que se pretende construir - a nova organização.

Política de desenvolvimento é, assim, o conjunto das ações necessárias, passo por passo, que oferecerá, internamente, a estrutura, os métodos, os recursos humanos, materiais, orçamen-tários e financeiros para se alcançar o que, externamente, é esperado pela sociedade e pelas relações institucionais de trabalho de desempenho público.

1.1.

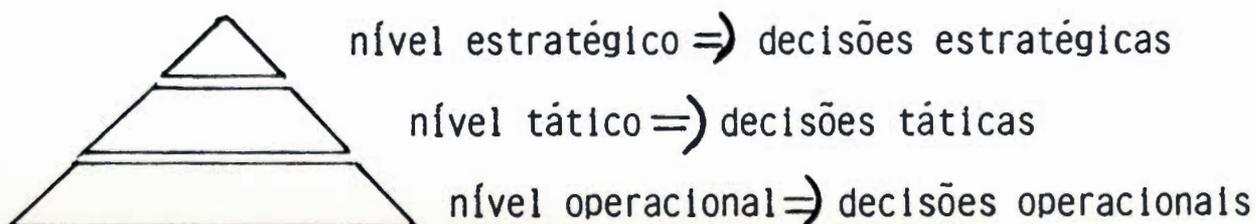
ABORDAGEM POLÍTICA

1.1.1. Aspectos gerais das instituições públicas

A gestão institucional está consolidada e estruturada em níveis hierarquizados de decisão e ação no ambiente em que a organização está inserida. As instituições públicas têm no trinômio **definição/atribuições/composição estrutural** sua sustentação básica, o qual deverá estar voltado para o atendimento de suas finalidades regulamentadas, partindo da premissa de que uma organização terá necessariamente de refletir as formas demandantes, bem como de delinear-se numa perspectiva ambiental. Com isso, regulamentadas as suas diretrizes básicas, há que se buscar um desenho organizacional que permita o desenvolvimento de suas atribuições e operações em decorrência do campo onde atua.

1.1.2. Hierarquização das funções no TCEES

No Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, hierarquizados os níveis das funções, pode-se configurar o órgão numa **pirâmide organizacional**, mostrada na figura a seguir, que relaciona os graus de atuação às qualidades da decisão.



No Tribunal de Contas, agrupadas as unidades nos níveis hierarquizados da pirâmide, as decisões correspondem a:

- no nível estratégico: Plenário, Presidência e Diretoria Geral de Secretaria;
- no nível tático: chefias de inspetorias e Coordenação de Atividade Meio; e
- no nível operacional: grupos e equipes de trabalho.

Os demais órgãos dos serviços auxiliares do TCEES não figuram no modelo piramidal demonstrado por serem unidades de apoio para a operacionalização das rotinas e suas variáveis.

Para que se evite a compartimentalização da organização e o estado permissivo de desconhecimento da sua função conjuntural, toda a operacionalização dos diversos sistemas que permeiam as rotinas administrativas exigem que sejam planejadas a priori, antecedendo os processos decisórios e operativos do desempenho institucional.

2.

ASPECTOS FILOSÓFICOS

A Política de Desenvolvimento para o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo é iniciada pela determinação dos objetivos factíveis, resultante de um consenso político no nível superior da organização. Esses objetivos, determinantes da política desenvolvimentista, conterão referenciais filosóficos na integração dos estados de satisfação, otimização e adaptação da organização e do meio onde atua.

Satisfação é fazer suficientemente bem o que tem que ser realizado. O nível que define a satisfação é aquele que o tomador de decisões está disposto a fixar, e frequentemente é o mínimo necessário.

Um modelo otimizado, quando aplicado isoladamente, tende a não contemplar os objetivos que não podem ser quantificados. A otimização caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação. Ressalte-se que a tecnologia disponível no processo otimizado é aplicada em partes (ou unidades) da organização, não podendo atender ao todo organizado. Algumas áreas, tais como a de recursos humanos e a de estrutura organizacional não podem, por serem subjetivas (e inerentes às finalidades), sofrer o processo modelar.

Por outro lado, a filosofia de otimização tem desenvolvido modelos muito úteis para decisões baseadas em referenciais quantitativos, tais como lotação de pessoal, dimensionamento físico, recursos materiais, distribuição e outros.

A filosofia da adaptação, também conhecida como inovativa, está calcada em duas premissas:

- a) o principal valor não está nos planos e/ou trabalhos produzidos, mas no processo de produzi-los; e
- b) a maior parte das necessidades da organização decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que o homem é o responsável pela maioria dos estrangulamentos organizacionais que o planejamento vai tentar eliminar.

A combinação, portanto, dos três princípios filosóficos - satisfação, otimização e adaptação - torna possível a incorporação à Política de Desenvolvimento de múltiplos objetivos, sejam eles de natureza qualitativa ou quantitativa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO

Alguns aspectos distinguem a confiabilidade das atividades do planejamento. São eles:

- a) o próprio processo de planejamento deve ser planejado;
- b) o processo é interativo, e a sua ação se exerce mutuamente ou seja, entre duas ou mais partes do todo; e
- c) o processo é iterativo, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

Assim, os macro-objetivos definidos pela gestão estratégica da instituição são metodizados em cinco partes interativas:

- a) **planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado;
- b) **planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado;
- c) **planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos; e
- d) **planejamento de recursos:** dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação dos recursos financeiros.

O planejamento é, assim, uma atividade laboratorial cuja capacidade de estabelecer um estado futuro desejado, oferece estratégias e táticas, em níveis superiores, que se desdobrarão em um conjunto de metas. Estas, por sua vez, não de pautar a tomada de decisão, a escolha da metodologia mais adequada e o universo das alternativas que, integradas, construirão o caminho, passo por passo, da eficácia e eficiência da máquina administrativa, agora revista no prisma das condicionantes que lhe criem e estabeleçam os mecanismos capazes de oferecer o desejado estado futuro.

A atividade planejadora é vista, aqui, como anterior às decisões e necessariamente uma função de base em qualquer dos níveis piramidais: **estratégico, tático e operacional.**

A organização, então, passa a ser vista no todo, globamente. Como exemplo, o administrador que, num dado momento, estabelecer a compra de novos equipamentos para renovação de sua instituição, não o poderá fazer de forma alienada das condicionantes que emolduraram a decisão: os objetivos consensualizados. Sempre se perguntará: por quê equipamentos novos? A resposta poderia ser a modernização dos seus meios produtivos ou a ampliação desses e muitos outros. Ou seja, prevalecendo os referenciais filosóficos da administração, estes são precedidos por um levantamento objetivado de necessidades verificadas por sua gestão. Com relação ao exemplo citado, a filosofia de otimização da produção precede o objetivo de renovação/ampliação das capacidades produtivas da organização.

E aí, a definição do conjunto de ações estratégicas que antevejam as formas e os meios para se chegar ao globalmente necessário à instituição, surge como a forma mais eficaz, porque permanentemente avaliada, de, por partes, ações ou planos setoriais, realizar uma política global de atendimento das necessidades detectadas pela Administração do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

4.

OBJETIVOS GERAIS

Os objetivos gerais da Política de Desenvolvimento do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - 1990 são os seguintes:

- . Exercício adequado do controle externo;
- . Adequação do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo à nova sistemática constitucional;
- . Dotar o TCEES de espaço físico adequado ao exercício de suas funções institucionais;
- . Criar uma política de recursos humanos para o órgão, incluindo a ampliação de seus quadros efetivos;
- . Criar metodologias específicas;
- . Criar condições de dinamização de atendimento;
- . Modernizar a máquina administrativa do TCEES;
- . Implementar o Núcleo de Treinamento do TCEES; e
- . Desenvolver uma política de Comunicação Social.

5.

PROGRAMA INTEGRADO DE INSTRUMENTALIZAÇÃO

Os instrumentos de trabalho para o exercício do controle externo do órgão passam uma necessidade de revisão e de promoção em todos os níveis. Significa criar condições eficazes de desempenho de suas finalidades, com comodidade operacional e inculcando uma filosofia de compromisso com o serviço público no servidor, somada à propostas de valorização funcional.

O Programa Integrado de Instrumentalização foi desenvolvido baseado no tripé regulamentação/recursos humanos/condições físicas, entendendo serem estes os principais elementos de operação do órgão. A definição e execução de linhas setoriais de atuação permitirão o traçado de planos de trabalho capazes de oferecer ao Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo e a seus servidores instrumentos eficazes e valorizados, voltados para uma sustentação permanente e em grau de excelência operacional.

Por isso, o Programa Integrado de Instrumentalização é composto de três Planos de Ação, que serão a seguir detalhados, e possui os seguintes objetivos específicos:

- . Normatizar a composição, competência e funcionamento do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo;
- . Elaborar, aprovar e instituir o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo;
- . Concluir a sede própria do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo;
- . Melhorar as condições físicas de trabalho;
- . Dotar o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo de espaço funcional adequado;
- . Realizar concurso público;
- . Melhorar a qualidade dos serviços;
- . Criar Plano de Cargos e Salários;
- . Elaborar, aprovar e instituir o Regimento de Pessoal e o Plano de Carreira do TCEES;

- . Criar mecanismos de capacitação de recursos;
- . Criar mecanismos de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos do órgão (política setorial de treinamento);
- . Desenvolver e reenquadrar, adequar funcionalmente os recursos humanos do órgão; e
- . Efetivar uma política de capacitação e habilitação interna e externa através do **Núcleo de Treinamento** do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

5.1. PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DA NOVA LEI ORGÂNICA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

A Constituição do Estado do Espírito Santo, promulgada em 05 de Outubro de 1989, diz, em seu Art. 75, que a Lei Orgânica do Tribunal de Contas disporá sobre a sua organização. A org_unicidade elaborada é a essência que comporá todo o desempenho das atividades da instituição, sendo, dessa forma, o primeiro instrumento referencial por onde se pautarão as decisões estruturais das ações sob sua responsabilidade.

A nível conceitual, a Lei Orgânica é um conjunto de normas que institui as diretrizes gerais das atividades do Tribunal de Contas. Ressalte-se que a referida Lei Orgânica, após sua sanção e publicação, dará início a um metuculoso trabalho de regulamentação de suas diretrizes.

A seguir, apresentamos a planilha de planejamento de elaboração da Lei Orgânica, onde se visualiza e se dimensiona as metas de sua execução por fases, envolvimento, metodologia e tempo necessário às metas. Por último, faz-se acompanhar o cronograma de cada uma das fases, concluindo o ciclo de trabalhos que apresentará o produto proposto.

5.1.1. Planilha de Planejamento da elaboração da Lei Orgânica do TCEES

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Elaboração do Projeto de Lei	<ul style="list-style-type: none"> . Elaboração e discussão . Apreciação p/Plenário . Apropção p/Plenário 	<ul style="list-style-type: none"> . Plenário . DGS 	<ul style="list-style-type: none"> . Projeto de Lei Or gânica do TCEES 	120d
02	Aprovação p/Assembléia Legislativa do Espírito Santo	<ul style="list-style-type: none"> . Encaminhamento e discussão c/os Deputados, comissões e Presidência da Assembléia Legislativa . Apreciação . Aprovação 	<ul style="list-style-type: none"> . Presidência TCEES . DGS/TCEES . Presidência da AL . Deputados Estaduais 	<ul style="list-style-type: none"> . Sanção e publicação da LO 	90d
03	Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> . Distribuição/divulgação . Treinamento dos Serviços Auxiliares do TCEES 	<ul style="list-style-type: none"> . DGS . Núcleo de Treinamento/TCEES . Serviços Auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> . Habilitação dos Serviços Auxiliares p/o exercício das diretrizes gerais das atividades do TCEES 	30d

5.2. PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Após a sanção e publicação da Lei Orgânica do TCEES, as atividades do órgão deverão ser regulamentadas a níveis específicos, com metodologia própria. O agrupamento de serviços dará forma a uma unidade organizacional devidamente explicitada em sua composição, competências e atribuições. No todo, a regimentação do órgão fornecerá o desenho estrutural de perspectiva da organização, ou seja, uma configuração gráfica de suas unidades meio e fim.

O Regimento Interno é o conjunto de disposições regulamentares da estrutura, unidades e serviços desenvolvidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

As etapas de desenvolvimento do trabalho estão apresentadas na Planilha de Planejamento, a seguir, e incluem, além da elaboração do Regimento Interno, a fase de aplicação. Esta fase será concretizada através da realização de encontros técnicos a serem programados e coordenados pelo Núcleo de Treinamento do órgão.

5.2.1. Planilha de Planejamento da elaboração do Regimento Interno do TCEES

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Instituição de Comissão	. Selecionar e designar <u>re</u> cursos humanos	. Presidência TCEES . DGS	. Portaria instituin do a Comissão de Elaboração do RI	07d
02	Elaboração do Projeto de Regimen to Interno	. Estudo da Lei Orgânica . Estudo das Resoluções e xistentes	. Comissão RI	. Projeto de Regimen to Interno	60d
03	Aprovação pelo Plenário do TCEES	. Distribuição p/Plenário . Estudo e apresentação de emendas . Aprovação	. Presidência . Plenário . Comissão RI	. Resolução de apro vação do RI	30d
04	Aplicação	. Distribuição/divulgação . Treinamento dos Serviços Auxiliares do TCEES . Reuniões com Comissões Técnicas dos órgãos ex- ternos	. DGS . Núcleo de Treinamen- to . Serv.Auxiliares . Entidades fiscaliza- das	a) Habilitação dos a) Serviços Auxilia res do TCEES b) Capacitação das b) entidades fisca- lizadas p/atendi mento ao TCEES	a) 60d b) 60d

5.3.

RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA INSTRUMENTAL

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é a que se relaciona com a política de recursos humanos, por ser este um dos principais instrumentos de trabalho em qualquer instituição. Alguns pensadores de administração chegam a considerar que "o conceito de uma empresa está diretamente relacionado com a qualidade produtiva de seu quadro de pessoal".

Partindo do princípio de que pessoas não configuram, necessariamente, um espectro produtivo, chegou-se a conclusão de que indivíduos são recursos e como tais devem ser gerenciados. Escassez ou superlotação são radicais distintos a serem manipulados pelo administrador que tem a seu encargo estabelecer a política adequada para seus recursos.

A política de desenvolvimento de recursos humanos se faz necessária não somente para atingir o melhor aproveitamento do potencial de recursos existentes no órgão, como também para criar condições para capacitação constante e adequada desses mesmos recursos. Assim, profissionais precisam ser captados, aplicados, desenvolvidos e controlados para que o sistema, como um todo, seja eficiente e eficaz. Por isso, a administração de recursos humanos estabelece normas e metodologias que delineiam as estratégias de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho.

5.3.1. Recursos humanos no Tribunal de Contas

O TCEES, em decorrência de mudanças originadas internamente e a atuação de fontes externas à organização deverá encontrar soluções para desenvolver os seus recursos humanos disponíveis, adequando-os às novas tecnologias e corrigindo distorções funcionais existentes, capacitando ainda mais seu quadro de pessoal através de programas de treinamento exclusivos, que não só preencham as carências acumuladas como preparem e antecipem evoluções aspiradas.

O perfil laborial do Tribunal de Contas demanda frequentes reciclagens dado seu papel de suporte técnico de controle externo aos órgãos do Estado. Daí, a necessidade de uma política global de recursos humanos que contemple, além do essencial Plano de Cargos e Salários e o Plano de Carreira, os aspectos promocionais, de treinamento, de capacitação, adequação e de ajustes funcionais na organização. Neste sentido, flagrase, dentro da nova dinâmica incorporada ao Tribunal de Contas a premência de concurso público.

A seguir, apresentamos um detalhamento do planejamento necessário à elaboração do Plano de Cargos e Salários, discriminando as fases, as estratégias, o envolvimento e o tempo necessário à conclusão do PCS - Plano de Cargos e Salários.

5.3.1.1. Planilha de Planejamento da elaboração do PCS - Plano de Cargos e Salários

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Instituição da Comissão	Indicação dos nomes pela DGS e elaboração Portaria	. Presidência . DGS	Comissão de elaboração do PCS	05d
02	Estudo da situação atual de RH no TCEES	. Levantamentos . Análises . Entrevistas	. DGS . Comissão PCS . Assessoria	Diagnóstico de RH	30d
03	Elaboração da Proposta do Plano de Cargos	Descrição, avaliação e localização de cargos	. Comissão PCS . Unidades organizacionais	1ª versão do Plano de Cargos	75d
04	Aprovação do Plano de Cargos	. Reuniões	. Presidência . DGS . Comissão . Assessoria	Aprovação do Plano de Cargos	30d
05	Pesquisa de Salários	. levantamento do quadro de pessoal dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário	. Comissão	Quadro comparativo de salários	21d
06	Aprovação da Tabela de Salários do TCEES	. Reuniões	. DGS . Presidência/Plenário	Plano de Cargos e Salários	21d
07	Aprovação pelo Plenário do PCS	. Apresentação ao Plenário	. Presidência	Oficialização PCS	ind.
08	Encaminhamento à Assembléia	. Elaboração da mensagem	. DGS . Presidência	Lei de Instituição do PCS/TCEES	ind.

5.4. PLANO DE AÇÃO PARA CONCLUSÃO DA SEDE DO TCEES

A ciência administrativa ao abordar o espaço físico onde serão locadas as unidades organizacionais em condições suficientes para operacionalização de suas atividades, estabelece premissas e parâmetros para balizar a distribuição dessas unidades. A definição de um determinado setor, além de suas instalações, aeração, iluminação e circulação, está estreitamente ligada ao conceito do serviço desenvolvido naquele setor e a par do relacionamento que se verifica inter-setores. A hierarquização, a função e fluxo das rotinas desempenhadas serão fatores que propiciarão uma justa e ágil estruturação do espaço físico de uma organização.

Não se trata, dessa forma, de simplesmente construir um prédio que servirá de sede a uma instituição, mas, sim, construir o prédio necessário e capaz de comportar toda a organização, facilitando o acesso e a integração dos trabalhos, além de oferecer o conforto a seus servidores. O espaço físico é, em última análise, um elemento de motivação para o desenvolvimento do trabalho ao propiciar o bem-estar necessário ao elemento humano - mola mestra da instituição.

Por isso, após a obtenção do terreno, legalização e posse, o TCEES, através de Convênio com o Departamento de Edificações e Obras - DEO, firmado em Abril de 1989, realizou um metuculoso estudo de suas necessidades locacionais para elaborar a carta-programa, documento inicial que fundamentou o desenho de um projeto arquitetônico voltado para o atendimento físico das atividades do órgão.

A obra encontra-se em avançado estágio de construção, estando seu término previsto para setembro próximo vindouro, quando o TCEES, com base em um plano de ocupação discutido e aprovado, fará a transferência, ordenada e sem prejuízo ou in

terrupção de suas atividades e/ou instalações.

A planilha de planejamento, a seguir, estabelece as fases de realização da obra, incluindo as etapas já encerradas, e permite visualizar os passos necessários e medidas a serem tomadas até a inauguração da sede própria do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

5.4.1. Planilha de Planejamento das ações para conclusão da sede do TCEES

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Obtenção, legalização e posse do terreno	-	-	Escritura Pública do terreno	encerrada
02	Elaboração do projeto básico	-	-	Projeto da sede	encerrada
03	Definição orçamentária do Projeto	-	-	Dotação Orçamentária	encerrada
04	Contratação da Obra	-	-	Celebração de Convênio com o DEO	encerrada
05	Execução da obra	Continuidade da execução do Convênio firmado com DEO	. DEO . Presidência . DGS	Sede	210d
06	Ocupação	. Instituição de Comissão Interna p/estudos . Elaboração do Plano de Ocupação . Aprovação do Plano	. DGS . Unidades Organizacionais do TCEES	Instalação do TCEES na nova sede	30d
07	Inauguração	. Inst. de Comissão p/elaboração da Programação . Aprovação da Programação . Divulg/distribuição do Programa de Inauguração	. Presidência . DGS . Assessoria de Comu-	Solenidade de Inauguração	60d

6.

PROGRAMA INTEGRADO DE MODERNIZAÇÃO

A Administração Pública passa, hoje, por imperiosa necessidade de reciclagem de seus métodos e meios na prestação de serviços de natureza pública, em qualquer instância, de forma a se equiparar a lógica e à racionalidade da ciência administrativa como bem gerencial e de estabelecimento de metas e mensuração de custos e benefícios. Administração, seja pública ou privada, há que se pautar em normas e metodologias globais, numa interação de mecanismos e meios para obtenção de resultados pré-definidos.

Após a sanção da Lei Orgânica e a aprovação do novo desenho organizacional, devidamente detalhado nos aspectos referentes a competências e atribuições, entre outros, produto da elaboração do Regimento Interno do TCEES, surge a necessidade de se estruturar as rotinas e fluxo dos serviços inerentes ao desempenho das atividades regimentais.

É de fundamental importância, ainda, um novo desempenho da Assessoria de Comunicação Social, integrando o órgão à comunidade, tanto no aspecto legal, como no da divulgação de informações que atendam carências evidenciadas pelas consultas externas, notificações que antecipem esclarecimentos necessários, evitando, assim, o excesso de demandas e atendimentos individualizados. Essa Assessoria integraria, também, a nível de conhecimento e registro, os serviços internos do TCEES com relação às decisões do Plenário.

Dessa forma, o Programa Integrado de Modernização será desenvolvido em duas linhas setoriais de atuação, embasado pelos seguintes objetivos:

- . Redimensionar e agilizar os trabalhos do TCEES, consideradas as especificações das áreas meio e fim;
- . Criar e implantar métodos e meios adequados à reestruturação organizacional definida no Regimento Interno do TCEES;
- . Dinamizar a operacionalidade em função da eficácia e eficiência dos métodos definidos; e
- . Estabelecer uma política de comunicação social para o órgão, tanto a nível interno como externo.

6.1.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL

Com as novas diretrizes gerais e a regulamentação das atividades do TCEES, será desenvolvido um trabalho de normatização dos procedimentos internos e externos dos serviços fundamentais do órgão. Após o levantamento da metodologia de processamento das tarefas serão estabelecidas e documentadas as rotinas respectivas. Cada rotina terá seu fluxograma, ou seja, os passos seguidos na organização para a efetivação de um determinado serviço. Além disso, o Plano de Desenvolvimento Operacional deverá dotar o TCEES de todos os modelos de formulários necessários, inclusive com orientação de preenchimento, à tarefa correspondente.

Norteando a metodologia de otimização operacional, uma série de entrevistas e estudos de referenciais existentes nas unidades organizacionais permitirão um diagnóstico dos métodos e meios atualmente existentes, de forma a se apresentar proposta de desenvolvimento dos procedimentos internos.

Definidas as rotinas, organizadas e metodizadas, sofrerão estas um trabalho de manualização de processamento, o qual será colocado à disposição dos órgãos públicos para uma orientação precedente ao fato ou à demanda daquela instituição. Concluindo esse Plano, serão realizados treinamentos internos para capacitação das unidades organizacionais com relação às novas rotinas de trabalho do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

A seguir, pode-se visualizar melhor todas as fases, estratégias, envolvimento e tempo necessário à consecução do Plano de Desenvolvimento Operacional.

6.1.1. Planilha de Planejamento da implementação do Plano de Desenvolvimento Operacional

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Instituição da Comissão de Desenvolvimento Operacional	. Indicação dos Membros . Elaboração de Portaria	. Presidência . DGS	Comissão de Desenvolvimento Operac.	05d
02	Estudo da Situação Atual	. Levant. das rotinas formais e informais . Estudo Lei Orgânica . Análise do Reg.Interno . Estudo das Resoluções e Portarias existentes	. Comissão . Unidades organizac. . Assessoria	Diagnóstico Operacional	40d
03	Elaboração da Proposta do Plano de Desenvolvimento Operacional	. Definição de rotinas e fluxos . Proposição de formulários específicos	. Comissão . Unid.Organizacionais . Assessoria	Versão Preliminar do Plano de Desenv. Operacional	90d
04	Discussão do Plano de Desenvolvimento Operacional	. Reuniões . Debates	. DGS . Chefias . Comissão	Versão Final do PDO	40d
05	Aprovação do PDO	. Apresentação . Reuniões . Discussões	. Presidência . DGS . Plenário	Resolução de Instituição do PDO	20d
06	Implementação do PDO	. Elaboração de Manual de Operacionalização . Treinamento	. Assessoria . Unidades Organizacionais	a) Manual de Rotinas fluxos e formulários b) Capacitação das Unid.Organizacionais	a)20d b)con-tínuo

6.2.

PLANO EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Com a democratização da sociedade brasileira, a comunicação passou a ser substância de formação cultural e de credibilidade das instituições nacionais. A informação correta contribui para criar uma consciência de moralidade e confiabilidade nos gastos do Estado, sem desvios ou desgastes da imagem institucional.

A divulgação dos trabalhos do TCEES, através de releases, revista, compilação de resoluções, acórdãos e pareceres e boletins internos certamente contribuirá para a consolidação do conhecimento necessário acerca das atividades públicas do órgão.

A proposta apresentada a seguir não depende de detalhamento, a nível de planejamento da ação requerida, dos métodos para execução. Integrando o Programa de Modernização esta Política de Desenvolvimento do TCEES traz as seguintes propostas para um novo desempenho da Assessoria de Comunicação Social:

- 6.2.1. Compilar as Resoluções, os Acórdãos e os Pareceres do Plenário do TCEES, para fins de divulgação.
- 6.2.2. Editar a Revista do TCEES.
- 6.2.3. Editar o Boletim Interno do TCEES
- 6.2.4. Preparar releases periódicos para distribuição aos órgãos da mídia capixaba.
- 6.2.5. Realizar a recepção, triagem e assessoramento nas entrevistas oficiais do TCEES.
- 6.2.6. Assessorar a organização de eventos especiais.
- 6.2.7. Efetuar a divulgação de matérias especiais, definidas como de interesse para o TCEES, independente de temporaneidade.

6.2.8. Realizar a leitura, o registro e fazer circular a comunicação interna das matérias apresentadas através da mídia capixaba (imprensa escrita, falada e televisiva, além de outros veículos de divulgação) e que digam respeito ou interesse às atividades do TCEES.

Como se verifica, as propostas tratam de diretrizes e produtos novos a serem incorporados e processados no universo da atuação e da estrutura disponível na Assessoria de Comunicação do Tribunal de Contas.

Considerando a amplitude e o alcance das medidas apresentadas acima, entende-se que seja necessária a assimilação das propostas e a sua estruturação e planejamento das ações para sua concreção. De todas as formas, há que se corresponder aos anseios da sociedade e das próprias entidades controladas pelo TCEES em sua busca de melhor informação e de orientação para um correto desempenho público.

6.3.

IMPLEMENTAÇÃO DA BIBLIOTECA

Dentro desta Política, a Biblioteca passa a ser vista como um setor de documentação, ou seja, um organismo vivo e de base referencial tecno-bibliográfica para os trabalhos em desenvolvimento no órgão, ampliando o conceito até então praticado, qual seja, o de arquivo de livros, puro e simples.

Recepção e aquisição, registro e processamento, acesso e resgate, disseminação e circulação da informação consubstanciarão a rotina da nova Biblioteca do Tribunal de Contas.

Faz-se necessário estabelecer uma diretriz básica de formação de acervos, dividida em três grandes linhas:

- a) acervo técnico;
- b) acervo informativo; e
- c) acervo lúdico-cultural.

O acervo técnico será constituído de material bibliográfico (livros, teses, estudos, compilações catalogadas das decisões do TC, etc) específico das áreas de conhecimento com as quais os trabalhos do órgão tenham correlação (administração, contabilidade, administração pública, contabilidade pública, finanças públicas, economia, publicações jurídicas, diários oficiais, etc) ou que possam oferecer elementos construtivos e embasadores das análises e estudos elaborados pelos setores do TCEES.

O acervo informativo será constituído de materiais (publicações periódicas e/ou seriadas) que subsidiem direta ou indiretamente o pensamento crítico contemporâneo dos servidores, atualizando-os com relação ao dia-a-dia da vida nacional e lo-

cal (jornais de circulação nacional e local, revistas de abrangência nacional, publicações de outros órgãos, etc).

A vida das organizações públicas, em qualquer esfera ou nível, é relatada pelos diários e periódicos da imprensa nacional. Estes relatos, via de regra, constituem uma verdadeira historiografia das ações e seus impactos na sociedade brasileira. Além da atualidade cultural, o produto jornalístico contribui para a formação da opinião pública com relação a determinado fato - daí resultando o pensamento crítico, quando somado a outros conhecimentos específicos dos interessados. Esse conhecimento específico encontrará substância, também, nos documentos produzidos pelos órgãos das administrações públicas, que serão registrados, catalogados e divulgados pela Biblioteca.

O acervo lúdico-cultural é a inovação no sentido de complementar a educação formal dos servidores do TCEES. Através de empréstimos feitos pelos próprios funcionários, será formado um banco com publicações de natureza diversa, não técnica, que ficará à disposição dos servidores. Para melhor compreensão, exemplificamos: se o órgão tiver um corpo de aproximadamente 200 (duzentos) servidores e se cada um emprestar ao banco 02 (dois) livros (de sua propriedade), teremos um total de 400 (quatrocentos) títulos à disposição de cada servidor.

Os acervos técnico e informativo, para serem definidos, organizados e adquiridos, estarão adequados ao resultado de um levantamento a ser efetuado junto a cada servidor, em função direta de suas necessidades operativas cotidianas.

Após a montagem dos acervos, a nova Biblioteca do TCEES editará boletins (mensais ou bimestrais ou trimestrais), fazendo circular no órgão os títulos disponíveis registrados no setor, os quais serão permanentemente atualizados.

Com um acervo científico-cultural e o processamento de registros dentro da metodologia biblioteconômica, a nova Biblioteca poderá desenvolver estudos de pesquisa ou organização de bibliografia para subsidiar um determinado estudo ou pesquisa, quando solicitado. Com isso, podemos concluir que as atividades a serem privilegiadas, perseguidas e alimentadas com a formação de acervos serão as de estudo e pesquisa, que contarão, inclusive, com espaços físicos próprios e distintos para sua operacionalização.

6.4.

IMPLEMENTAÇÃO DO NÚCLEO DE TREINAMENTO

6.4.1. Breve histórico

Criado em maio de 1986, através da Resolução nº 38, regulamentado um ano após (mês 05/87), o **Núcleo de Treinamento** já realizou diversos cursos de curta duração, objetivando a melhoria e o desenvolvimento dos recursos humanos do Tribunal de Contas.

Considerando os resultados qualitativos e quantitativos alcançados até agora - plenamente satisfatórios - podemos almejar horizontes mais amplos para a atuação do **Núcleo de Treinamento**.

Da análise do Quadro 01, verifica-se que a atuação do **Núcleo** contemplou as mais diversas áreas profissionais de seu quadro de cargos. E foi além, ao buscar outros cursos em entidades externas de capacitação de recursos humanos, concretizando, ainda que de forma tímida, o intercâmbio previsto no inciso VI, art. 2º de seu Regulamento. No total, os cursos oferecidos pelo **NT** tiveram a participação conclusiva de 413 (quatrocentos e treze) profissionais do órgão (alguns tendo participado em mais de um curso), perfazendo um total de 323,30 (trezentos e vinte e três vírgula trinta) horas de aulas aplicadas.

Além desses, cerca de 111 (cento e onze) servidores participaram de Seminários, Congressos e outros eventos de natureza técnica, num total de 45 (quarenta e cinco) promoções, organizados e aplicados por entidades e empresas de formação profissional sem qualquer vínculo com o TCEES.

6.4.2. Proposições

O Regimento Interno do Núcleo de Treinamento foi estabelecido através da Resolução nº 48, de 05 de maio de 1987 e, entre outros, traz discriminadas as suas competências. Tais finalidades, quando agrupadas, conferem ao Núcleo uma função mais ampla do que a de simples organizador de treinamentos, qual seja, a de gerenciador das funções e a de coordenador e proponente do desenvolvimento funcional interno, elaborando programas de capacitação e especialização de pessoal.

Por isso, a necessidade de um levantamento metodológico para se estabelecer as diretrizes de uma política de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos do TCEES transforma-se, neste documento, numa das metas prioritárias da Administração do órgão. Conhecendo-se o ambiente futuro do desempenho do TCEES e as condicionantes de sua atuação, assimiladas as carências de formação nas áreas detectadas, pode-se elaborar um instrumento programático de aperfeiçoamento de servidores, atendendo aos princípios norteadores e regulamentares do Núcleo de Treinamento do TC.

Além disso, há que se buscar o registro formal dessa unidade auxiliar junto ao Conselho Estadual de Educação como órgão de treinamento e especialização de profissionais, o que vai conferir status oficial aos diplomas do Núcleo, uma vez que devidamente homologados pelo órgão responsável pelo setor educacional no Estado.

A implementação do NT, proposta nesta Política, caminhará na direção do gerenciamento de seus recursos humanos, criando uma estrutura permanente para atendimento administrativo-operacional do próprio Núcleo, de forma a atender aos incisos III, IV, V, VI e VII do Art. 2º de seu Regulamento.

Dessa forma, o controle curricular do quadro de pessoal do TC será exercido em bases metodizadas pelo Núcleo de Treinamento, bem como a administração do Plano de Cargos e Salários e do Plano de Carreira, instrumentos que deverão se constituir na principal preocupação da nova dimensão filosófica-operacional a ser conferida ao Núcleo.

6.4.3. A PDTC e os treinamentos previstos

A execução desta Política de Desenvolvimento demanda a realização de cursos programáticos, detectados como necessários à capacitação da máquina administrativa do TCEES para a modernização implantada. Essas demandas estão clarificadas no detalhamento dos planos que compõem os programas corporativos da PDTC-90, a saber:

- a) Plano de Ação para Informatização: informatização das prioridades = capacitação de servidores
- b) Plano de Desenvolvimento Operacional: capacitação das unidades organizacionais com relação ao Manual de Rotinas, Fluxos e Formulários
- c) Plano de Ação para Elaboração do Regimento Interno: capacitação das entidades fiscalizadas para atendimento ao TCEES e habilitação dos serviços auxiliares do TCEES
- d) Plano de Ação para Elaboração da Nova Lei Orgânica: habilitação dos serviços auxiliares para o exercício das diretrizes gerais das atividades do TCEES

7. PROGRAMA INTEGRADO DE PROCESSAMENTO DE DADOS

7.1.

ASPECTOS GERAIS DA INFORMATIZAÇÃO

Desde o advento do computador, há quarenta anos atrás, o universo da informação vem se sofisticando no que se refere ao tratamento, a disponibilidade e, principalmente, a velocidade das respostas, as indagações e registros que as organizações modernas institucionalizadas necessitam.

O impacto cultural, inicialmente assimilado à distâncias, pelas estampas dos jornais, documentários de enfoques futuristas, hoje, deslocam-nos ao passado se não nos apegarmos a essa corrente que há muito coordena e controla todo o universo social e produtivo do planeta.

Torna-se impossível qualquer enfoque social para os dias atuais sem encarar a revolução da informática, principalmente no seu aspecto de cultura organizacional, pois os tempos e os movimentos, por esta nova dinâmica, estão sobrepujando, em muito, àquele ritmo atávico do homem.

A incorporação da máquina nas atividades laboriais já é processo conhecido, assimilado e dominado, em parte, pelas sociedades industriais. Mas, a transferência de funções humanas laboriais inteiras para máquinas que detêm a capacidade de memória e, por isso mesmo, capacidade de serem programadas para decisão em um enorme leque de questões, vem oferecer ao homem um verdadeiro enobrecimento de seu lugar e função no mundo. Além disso, exige do usuário todo um processo de adaptação que se estende ao meio-ambiente que gera comandos (entradas) e respostas (saídas) à organização modernizada - presumidamente apta a oferecer respostas em curtíssimos espaços de tempo. A adaptação, dessa forma, extrapola em muito o aspecto operacional e se transforma, pela abrangência do impacto, numa verdadeira revolução cultural.

Não importa o tempo, a data em que uma verdadeira informatização ocorrerá numa determinada instituição-alvo, ora como um todo, ora em setores. Claro está que, quando a informatização ocorrer será, sempre, uma revolução. A noção tempo x trabalho x produção muda. O homem e a empresa avançam no sentido da liberdade e comodidade laborial. O único risco até então verificado quando da implantação de procedimentos e metodologias informatizadas está na capacitação e qualidade de seu planejamento e implantação que poderão, caso inoperantes ou desqualificados, tornar o sujeito um escravo da máquina ou de uma má tecnologia, onde os objetivos colimados de agilização, simplificação e controle da informação poderão se transformar em rotas com desvios estruturais, configurando o processamento de dados como um recurso estranho e não assimilado às rotinas laboriais.

Os países do chamado primeiro mundo, sem exceção, são, hoje, regidos pela informática, partindo para a automação total das operações, principalmente nas funções chamadas de base (base piramidal) nas quais as tarefas são bem definidas e pouco mutantes.

Já no nível superior, no ápice piramidal, as informações adquirem a característica da velocidade da resposta e condensação estatística para prover decisões gerenciais e de julgamento. Daí ser necessário um enorme processo que demanda concentrado esforço por parte das instituições para adquirirem um status avançado no que se refere as suas informações - organizadas e informatizadas.

Normalmente, esse processo segue a evolução da informatização de uma organização em etapas - começando pela mecanização de setores e/ou atividades pura e simples, para ir evoluindo e reciclando-se até atingir a integração total da instituição.

Com isso, também evoluíram os métodos de organização com informática, objetivando uma economia mais racional dos recursos humanos, financeiros e, principalmente, de disseminação e adaptação cultural.

Estatísticas, que já remontam décadas, provam que a implementação errônea de sistemas informatizados provoca um crescimento exponencial das necessidades de recursos humanos/financeiros, além de gerar uma reação negativa e antiprática à intromissão de uma suposta modernização num modelo humano de trabalho. Daí, a necessidade de se adotar como postura o binômio audácia com confiabilidade, notadamente, no enfoque cultural-institucional.

Um sistema implementado num modelo errôneo, certamente implicará num incremento de, pelo mesno, quatro vezes o seu custo natural, além das seqüelas institucionais e organizacionais pelo enfoque humano e cultural, de difícil reversão a curto prazo.

Muitos foram os dirigentes e gerentes que viram frustrados seus objetivos e planejamentos iniciais (estratégicos) por falta de um modelo tático de informatização.

7.2.

A INFORMATIZAÇÃO NO ESPÍRITO SANTO

No setor público, as experiências, em sua maior parte, de informatização das instituições não seguiram (e não dispõem) de um modelo integrado à condição estrutural de sua função e finalidades enquanto poder de Estado. Na falta de um planejamento estratégico para implementação da nova cultura organizacional, gerada pela informatização com etapas e papéis bem definidos, o que ocorre é, via de regra, prejuízo imensurável com relação aos modelos dotados de estratégias. Torna-se, então, um perigoso exercício de achologia - onde o acerto é pura questão de sorte e o erro, no caso catastrófico, acontece como a primeira possibilidade.

Da concepção e objetivos iniciais o efetivamente produzido, do dimensionamento dos sistemas e dos programas aos equipamentos para armazená-los e processá-los ao nível das demandas naturais da instituição verificar-se-á um fracasso de toda a estratégia e, pior, a informatização passa a ser elemento de alto custo, cujo dispêndio não traz os benefícios almejados e o avanço da modernidade operacional na instituição.

Independente desses percalços, o Espírito Santo avança à passos largos no sentido de informatizar-se como um todo. Porém, sem organicidade, a tendência do processo é a proliferação de modelos, tipologias e protocolos de comunicação diferenciados e, em alguns casos, antagônicos.

7.3.

O TRIBUNAL DE CONTAS NUM UNIVERSO INFORMATIZADO

O ambiente da informática e o universo de ação do Tribunal de Contas possuem estreita similaridade, identificando-se enquanto elementos de controle do meio em que se inserem, uma vez que o processamento digital de dados ocorre exatamente como a gente controlador - a área de atuação do TCEES.

Fica claro, portanto, que o órgão deve se munir não só de instrumentos que o modernizem e o homogenizem ao seu ambiente de ação, mas, também, que se adapte e se integre culturalmente para alcançar uma eficácia que, por princípio, seja sem precedente, haja visto seu papel controlador das contas do Estado, dos municípios, seus órgãos e empresas, num processo de efetiva modernização.

Assim, o objetivo a ser perseguido é transformar a informatização das áreas meio e fim num referencial tecnológico suficiente para que o Tribunal de Contas possa controlar tempestivamente e decidir sobre as matérias que lhe são submetidas, adotando medidas de padronização e regulamentação das contas públicas.

7.4.

PRINCÍPIOS DA INFORMATIZAÇÃO DO TCEES

Para sedimentar a informatização no TCEES, o órgão deve considerar as experiências já vividas, no sentido de adotar tecnologias modernas e a evolução da apropriação e disponibilidade tecnológicas, contemplando o enfoque cultural como primordial na sua implementação.

Dessa forma, o processo se dará partindo da cultura própria e específica do TCEES e da adaptação e assimilação de uma nova estruturação da elaboração e execução de suas atividades, sejam meio ou fim. Significa dizer, uma tecnologia que enfoque, primeiro, a informação para, depois, adotar os instrumentos para processá-la. Melhor ainda, que faça o Tribunal de Contas se conhecer e conhecer seus vínculos com a organização maior - o Estado - para, então, definir seus trabalhos. Este é o enfoque da filosofia da Administração de Dados.

O processo de informatização será iniciado com o levantamento dos dados, identificação, definição, catalogação e organização, utilizando uma das mais modernas e produtoras técnicas desenvolvidas para abordagem do ambiente institucional, conceituada como **Modelagem de Dados**.

Com isso, será apresentado um retrato das informações corporativas e setoriais até o menor nível, onde os registros da organização estejam de tal forma dispostos e documentados que nenhuma informação seja esquecida nem redundante, garantindo, então, pela sua ordem, qualquer produto que a instituição necessite.

Com um ambiente dotado de auto-conhecimento, organizado e com padrões claros e definidos, se dará a implementação de sistemas e dimensionamento dos equipamentos necessários ao desen-

volvimento de seus produtos, dentro de uma estratégia que enfoque a melhor relação **custo/benefício**.

Essa tecnologia proporcionará uma garantia de integração sem reimplementações e, conseqüentemente, uma permanente economia de recursos, com desenvolvimento de uma cultura própria e adequada - pedra fundamental em todo o processo de informatização e informações corporativistas.

7.5.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São os seguintes os objetivos específicos do Programa Integrado de Processamento de Dados:

- . Dotar o TCEES de uma metodologia para informatização;
- . Gerar um modelo de entidade corporativo da instituição;
- . Criar um dicionário de dados do TCEES;
- . Planejar a implementação dos sistemas setoriais por fases;
- . Proporcionar um processamento distribuído dos dados;
- . Manter uma integração uniforme do processamento e das informações entre setores; e
- . Possibilitar uma relação entre o TCEES e os órgãos sob sua jurisdição.

7.6. PLANO DE AÇÃO PARA A MODELAGEM DOS DADOS

A modelagem dos dados do TCEES é a abordagem inicial ao universo informacional do órgão, reveladora da situação orgânica formal e informal atual, que possibilitará um auto-conhecimento do substrato técnico-operacional da cultura institucional e, conseqüentemente, redefinições e incorporações de conceitos a nível da identificação e nomenclaturas, dentro de uma uniformidade que possibilite a informatização de funções integradas e padronizadas entre si.

A seguir, é apresentada a Planilha de Planejamento das Ações para a Modelagem de Dados que estabelece as fases, as estratégias, as unidades organizacionais envolvidas e o produto almejado com a execução por fases.

Ressalte-se que, diferentemente dos demais planos de ação integrantes desta Política, a modelagem de dados requisita a contratação de consultoria externa para a realização do modelo de dados do Tribunal de Contas.

7.6.1. Planilha de Planejamento das Ações para a Modelagem de Dados

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Identificação e Licitação dos Serviços	<ul style="list-style-type: none"> . Estudo de Elaboração de referencial técnico para subsidiar edital . Elaboração do Edital de Licitação . Publicação 	<ul style="list-style-type: none"> . Assessoria . Presidência . DGS . Comissão de Licitação do TCEES 	Contratação dos Serviços de Consultoria	35d
02	Elaboração do Modelo de Dados do TCEES	<ul style="list-style-type: none"> . Metodologia da consultoria contratada 	<ul style="list-style-type: none"> . Consultores . Unidades organizacionais do TCEES 	<ul style="list-style-type: none"> . Versão preliminar do Modelo de Dados 	150d
03	Avaliação do Modelo preliminar	<ul style="list-style-type: none"> . Reuniões . Debates . Revisões 	<ul style="list-style-type: none"> . Consultores . Unid.organizacionais . DGS . Assessoria 	<ul style="list-style-type: none"> . Versão final do Modelo de Dados 	30d
04	Aprovação do Modelo	<ul style="list-style-type: none"> . Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> . Presidência . DGS 	<ul style="list-style-type: none"> . Oficialização do Modelo de Dados 	05d

7.7.

PLANO DE AÇÃO PARA INFORMATIZAÇÃO

A informatização será o processamento digital dos dados já modelados do TCEES, dentro de funções que atendam às necessidades setoriais e corporativistas do órgão, seguindo um planejamento de implementação dos sistemas de acordo com as prioridades a serem definidas após a modelagem dos dados, mantendo-se a integração entre funções e setores, dentro de uma estratégia de aquisição de equipamentos e capacitação de recursos humanos que possibilitem a melhor relação custo/benefício.

Para tanto, foi estabelecida (e é apresentada a seguir) a Planilha de Planejamento do Plano de Ação para Informatização, onde são estabelecidos os passos necessários e as medidas pertinentes à concreção da informatização do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

7.7.1. Planilha de Planejamento do Plano de Ação para Informatização

META	FASES	ESTRATÉGIA	SETORES ENVOLVIDOS	PRODUTO	TEMPO
01	Definição de Prioridades de Informatização	<ul style="list-style-type: none"> . Análise das necessidades do TCEES . Avaliação das necessidades . Aprovação 	<ul style="list-style-type: none"> . Presidência . DGS . Assessoria 	<ul style="list-style-type: none"> . Projeto de Prioridades para Informatização 	30d
02	Definição dos Recursos para Informatização	<ul style="list-style-type: none"> . Análise do Projeto de Prioridades . Análise do Projeto de Implementação 	<ul style="list-style-type: none"> . DGS . Assessoria 	<ul style="list-style-type: none"> . Projeto Implementação de Sistemas . Projeto Equipamentos . Projeto Adaptação Física . Projeto Capacitação de RH 	60d
03	Aprovação dos Projetos	<ul style="list-style-type: none"> . Estudo e análise dos projetos apresentados . Reuniões e discussões 	<ul style="list-style-type: none"> . Presidência . DGS 	<ul style="list-style-type: none"> . Oficialização dos Projetos 	15d
04	Efetivação dos Projetos	<ul style="list-style-type: none"> . Execução das definições anteriores . Treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> . Presidência . DGS . Assessoria . Setores envolvidos p/prioridade TCEES 	<ul style="list-style-type: none"> a) Informatização das Prioridades b) Capacitação dos Servidores 	<ul style="list-style-type: none"> a) em aberto b) constante

8.

A PDTC-90 E A ORÇAMENTAÇÃO PARA 1991

A Política de Desenvolvimento para 1990 traz, em seu bojo, as grandes linhas de investimentos, de manutenção e de ampliação e/ou implementação, que deverão nortear, em boa parte, a previsão e a execução orçamentária do exercício de 1991.

Os Programas e seus Planos definidos são consolidados nas atividades de Fiscalização e de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e nos projetos de Conclusão da Sede do TC e de Processamento de Dados que, juntos, delinham a matriz do orçamento desejável através da discriminação das despesas inerentes a sua realização.

As diretrizes orçamentárias para 1991, aqui contidas, partem das necessidades obrigatórias e condicionantes do êxito administrativo, mormente quando tem o Tribunal de Contas um efetivo incremento de seu papel de controle externo trazido pelas novas Constituições Federal e Estadual.

Com essas diretrizes, fica estabelecido o comprometimento do órgão em busca de seu ideal de otimização e eficiência no cumprimento de seu papel fiscalizador.

8.1.

OS PROGRAMAS DE TRABALHO

8.1.1. Programa Integrado de Instrumentalização

Visa dotar o Tribunal de Contas de condições e mecanismos estruturais de operação e foi desenvolvido baseado no tripé regulamentação/recursos humanos/condições físicas, entendendo serem estes os principais elementos de operação do órgão.

A Instrumentalização compreende os planos de elaboração da nova Lei Orgânica; do Regimento Interno, que oferecerá um novo desenho organizacional e demandará, obviamente, uma reestruturação administrativa; da Política de Recursos Humanos e consequente reestruturação de seu quadro de pessoal, inclusive aplicação de concurso público de admissão; e, finalizando, a conclusão da sede própria do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

8.1.2. Programa Integrado de Modernização

Visa a reciclagem de métodos e meios na prestação e formação de serviços públicos de controle, considerando o treinamento e o desenvolvimento de Recursos Humanos, em todos os níveis e instâncias, como base essencial do desempenho administrativo do aparelho de Estado.

Compreende o Plano de Desenvolvimento Operacional; o Plano Executivo de Comunicação Social; a Implementação da Biblioteca e do Núcleo de Treinamento do Tribunal de Contas.

8.1.3. Programa Integrado de Processamento de Dados

Constitui um dos projetos básicos de agilização operacional do Tribunal de Contas e visa transformar a informatização das áreas meio e fim num referencial tecnológico suficiente para que o TCEES possa controlar tempestivamente e decidir sobre as matérias que lhe são submetidas, apresentando medidas de padronização e regulamentação das contas públicas.

Compreende os planos de Modelagem de Dados e de Informatização de todas as unidades organizacionais do Tribunal de Contas.

8.2.

AS APLICAÇÕES PROGRAMÁTICAS

PROGRAMA	PLANO	APLICAÇÃO/PRODUTO
MODERNIZAÇÃO	Desenvolvimento Operacional	Publicação do Manual Concurso Público Equipamentos Mobiliário Treinamento RH
	Comunicação Social	Publicação Revista Publicação Boletim Assinaturas periódicos Divulgação Equipamentos Publicação livros
	Implementação da Biblioteca	Aquisição acervo técnico e informativo Adaptação física sede Equipamentos Mobiliário técnico
	Núcleo de Treinamento	Treinamento RH interno Treinamento RH externo Participação curso/eventos Contratação Instrutores Equipamentos Mobiliário Adaptação física sede
INSTRUMENTALIZAÇÃO	Lei Orgânica	Publicação LO Treinamento RH interno
	Regimento Interno	Publicação RI Treinamento RH interno Treinamento RH externo Reestruturação organiz.
	Plano de Cargos e Salários	Reenquadramento Pessoal

PROGRAMA	PLANO	APLICAÇÃO/PRODUTO
INSTRUMENTALIZAÇÃO	Conclusão construção da sede	Obras e instalações Adaptação física sede Inauguração Ambientação Equipamentos Mobiliário
PROCESSAMENTO DE DADOS	Modelagem de Dados	Treinamento RH interno Contratação consultoria
	Informatização	Implementação Sistemas Equipamentos Adaptação física sede Treinamento RH interno

As aplicações consolidadas por plano e programa definem os agrupamentos classificatórios dos elementos de despesas. Estes, configuram as seguintes diretrizes de investimentos e/ou manutenção das atividades e projetos do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, a saber:

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA	PROGRAMA	PLANO	APLICAÇÃO
DESPESAS DE CAPITAL			
INVESTIMENTOS			
Equipamentos/Mat.Perm.	Modernização	Desenvolv. Operacional	Máquinas Mobiliário
		Comunicação Social	Mobiliário Máquinas
		Implement.Biblioteca	Mobiliário Máquinas e aparelhos
		Núcleo de Treinamento	Mobiliário Máquinas e Aparelhos
	Instrumentalização	Conclusão Sede	Ambientação Mobiliário Máquinas e aparelhos

continua

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA	PROGRAMA	PLANO	APLICAÇÃO
	Processamento de Dados	Informatização	Máquinas Mobiliário
Obras e Instalações	Instrumentalização	Conclusão da Sede	Término da obra Adaptação física da obra
	Modernização	Implement. Biblioteca Núcleo de Treinamento	Adaptação física sede Adaptação física sede
	Processamento de Dados	Informatização	Adaptação física sede
DESPESAS DE CUSTEIO			
PESSOAL			
Despesas Variáveis	Instrumentalização	Lei Orgânica Regimento Interno	Treinamento RH interno Treinamento RH interno Treinamento RH externo Diárias
	Modernização	Desenv. Operacional	Treinamento RH interno
	Proces. de Dados	Modelagem de Dados Informatização	Treinamento RH interno Treinamento RH interno

continua

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA	PROGRAMA	PLANO	APLICAÇÃO	
SERV. TERCEIROS E ENCARGOS				
Remun. Serv. Pessoais	Instrumentalização	Lei Orgânica	Treinamento RH interno	
		Regimento Interno	Treinamento RH interno	
			Treinamento RH externo	
	Modernização	Desenv. Operacional	Treinamento RH	
		Núcleo Treinamento	Contratação Instrutores Treinamentos RH	
	Proces. Dados	Modelagem	Contratação Instrutores	
		Informatização	Treinamentos RH	
	Outros Serv. e Encargos	Instrumentalização	Lei Orgânica	Editoração LO
			Regimento Interno	Editoração RI
Plano Cargos e Salários			Publicação PCS	
Modernização		Desenv. Operacional	Editoração Manual Contratação concurso	
		Comunicação Social	Editoração Revista Editoração Boletim Assinaturas periódicos Divulgação atos TCEES Editoração livros	
		Núcleo Treinamento	Contratação Instrutores Aquisição passagens Hospedagem Pagamentos taxas eventos	

continua

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA	PROGRAMA	PLANO	APLICAÇÃO
Outros Serv. e Encargos Proces. de Dados		Informatização	Contratação de projetos

9.

BIBLIOGRAFIA

01. ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
02. ESPÍRITO SANTO. INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Metodologia de Levantamento de Necessidades de Treinamento**. Vitória: IJSN, 1985.
03. FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1974.
04. FONTES, L.B. **Manual de Treinamento na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 1980.
05. GILLENSON, Mark L. etc GOLDBERG, Robert. **Planejamento Estratégico, Análise de Sistemas e Projeto de Banco de Dados**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1986.
06. JOBIM Fº, Paulo. **Uma Metodologia para o Planejamento e o Desenvolvimento de um Sistema de Informação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1979.
07. KUGLER, José Luiz Carlos et FERNANDES, Aguinaldo Aragon. **Planejamento e Controle de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1984.
08. KUGLER, José Luiz Carlos et FERNANDES, Aguinaldo Aragon. **Planejamento e Informática in Congresso de Ciência e Tecnologia**. Vitória: UFES, 1985.
09. LOPES DE SÁ, A. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1974.
10. LOUREIRO, Rômulo Vello. **Administração de Pessoal**. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1984.
11. MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPV, 1987.
12. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1987.
13. PEREIRA, Rogério Costa et PERLINGEIRO, Jayme Esmeraldo. **APX - Avaliação e Planejamento de Sistemas de Informação**. São Paulo: Edgar Blücher, 1979.
14. TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal (Desenvolvimento de Recursos Humanos)**. São Paulo: Atlas, 1974.