

I J  
00715

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PLANEJAMENTO INTERNO  
INTEGRAÇÃO E AÇÃO DOS DEPARTAMENTOS

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

0715  
ex. 2

658.3  
I59p  
10.067/94  
0715 ex.2

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PLANEJAMENTO INTERNO  
INTEGRAÇÃO E AÇÃO DOS DEPARTAMENTOS

AGOSTO/1985

658.3  
\$59.8  
10.067/94  
0715  
ex 2

**PLANEJAMENTO INTERNO**  
**INTEGRAÇÃO E AÇÃO DOS DEPARTAMENTOS**

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
Gerson Camata

COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO  
Orlando Caliman

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES  
Manoel Rodrigues Martins Filho - Diretor Superintendente  
Antônio Luiz Caus - Coordenador Técnico

**EQUIPE TÉCNICA**

Antônio Celso Rodrigues  
Carlos Alberto Feitosa Perim  
Carlos Teixeira Júnior  
Magno Pires da Silva

ÍNDICE	PÁGINA
1. INTRODUÇÃO .....	6
2. DIRETRIZES GERAIS PARA O PLANEJAMENTO .....	10
2.1. SÍNTESE DAS DIRETRIZES GERAIS PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO INTERNO DO IJSN .....	15
2.2. SÍNTESE DOS AVANÇOS E CONCLUSÕES DA EQUIPE .....	16
3. UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO INTERNO .....	18
3.1. SISTEMA DE PLANEJAMENTO/SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	19
Matriz Geral das Atribuições e relações dos Departamentos e Setores.	
3.2. QUADRO GERAL DOS DEPARTAMENTOS E SUAS ÁREAS DE AÇÃO ...	24
(Setores/Abrangência/Instrumentos de Ação/Informações / Órgãos relacionados a nível Estadual, Federal e Municipal/Equipe básica/prioridades/metas).	
3.3. REQUISITOS BÁSICOS PARA OS TERMOS DE REFERÊNCIA .....	25

---

O Instituto Jones dos Santos Neves como órgão de planejamento urbano e regional, de apoio técnico-operacional a COPLAN vem de há muito tempo necessitando de estruturar-se de uma forma ordenada e planejada para o atendimento das diversas solicitações e demandas que são apresentadas pelos vários órgãos do Estado, bem como para responder as diversas indagações e reflexões oriundas do processo de desenvolvimento econômico social e do estado.

Em agosto de 1984 por iniciativa da Diretoria do IJSN em convênio de consultoria técnica com a Fundação João Pinheiro de Belo Horizonte o I Seminário Interno para Reestruturação do IJSN. Deste seminário em que participaram os gerentes de projetos e chefes de setores do IJSN foram discutidos os objetivos formais do Órgão, aqueles previstos na sua lei de criação, os objetivos reais referentes às ações que de fato o IJSN vinha desenvolvendo, os objetivos necessários ou seja aquelas atividades e ações que no processo de estudo e reflexão do seminário os participantes consideraram essenciais para serem desenvolvidos pelo Órgão bem como os principais pontos de estrangulamento para o desenvolvimento destas atividades existentes na estrutura do Órgão e as respectivas sugestões para solucioná-los. Em consequência destas discussões neste primeiro seminário verificou-se que a estrutura então existente do órgão não se mostrava adequada e suficiente para o cumprimento das finalidades principais doravantes propostas. Consequentemente apresentaram-se alternativas de estrutura funcional para o debate interno e para mudança da estrutura existente.

Seguiu-se a esse seminário um processo intenso de discussão interna no Órgão dos documentos produzidos que culminaram com a apresentação à Diretoria do Órgão em setembro de 1984 de 2(duas) propostas finais de estruturas novas para o IJSN.

Atualmente com a implantação da nova estrutura do Órgão, derivada substancialmente do seminário e das discussões citadas, o IJSN vê-se no novo momento de sua história. Ou seja, é preciso exercitar um intenso trabalho de adequação de novas funções previstas na estrutura com um processo de planejamento e programação das atividades do Órgão, visando ao cumprimento daqueles objetivos necessários ao desempenho, papel e importância da instituição no contexto do Governo do Estado e do seu sistema de planejamento.

Pensando a partir do fato concreto que é a nova estrutura aprovada pelo Conselho de Administração do IJSN em junho de 1984, uma pequena equipe composta dos técnicos Antônio Celso, Carlos Alberto F. Perim, Carlos Teixeira e Magno Pires com a supervisão da Coordenação Técnica elaboraram a presente proposta de um sistema de planejamento interno do Órgão para ampla discussão, apreciação e julgamento por parte dos gerentes e chefes de departamento, da diretoria do IJSN e de todo o seu corpo técnico e funcional, como um estudo preliminar para alterações, modificações e acréscimos que ao longo da discussão se mostrarem necessárias.

Assim o presente trabalho visa apresentar ao Conselho Técnico e posteriormente aos técnicos e funcionários um modo, uma maneira, uma metodologia para a organização dos Departamentos e a integração de suas ações, ou seja, para a planejamento interno.

Acreditamos que o IJSN deve apresentar-se e conhecer-se a si mesmo, o que produz, o que faz, como produz e de que forma poderá melhorar a qualidade do que produz visando fundamentalmente contribuir como órgão de produção de pensamento e conhecimento sobre a realidade do Espírito Santo, e de métodos que permitam a apropriação do mesmo pela sociedade contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico do estado, beneficiando de forma direta as amplas parcelas da população, marginalizadas do progresso pelo modelo de desenvolvimento imposto ao país nestes séculos e em especial nos 21 anos negros da ditadura militar implantada em 64.

Quando a nível do novo governo, denominado popularmente de NOVA REPÚBLICA se propõe até em diversos documentos oficiais, uma mudança de orienta

ção e de rumos no desenvolvimento do país, priorizando os investimentos so  
ciais, o IJSN como órgão de planejamento deve se preparar rapidamente e  
de maneira eficiente, eficaz e transparente as novas diretrizes e prop  
os  
tas de planos e projetos da Nova República.

Neste documento preliminar enfatiza-se particularmente a con  
strução de um sistema jonesiano (próprio do IJSN) de planejamento vinculado a um  
sistema de informações, visto que ambos são indissociáveis, visando fund  
amentalmente a criação de mecanismos de programação e produção técnica que  
permita de uma forma dinâmica e integrada a realização de ações, ativida  
des e projetos desenvolvidos pelo órgão, que ao longo do tempo consolide  
uma política de atuação voltada para produção de estudos e políticas ne  
cessárias ao desenvolvimento do estado. Desta forma esse trabalho ini  
cial procura delimitar dentro deste enfoque abrangente as áreas de atua  
ção dos departamentos existentes, as relações funcionais e práticas entre  
os departamentos e os técnicos envolvidos no estudo de uma forma matri  
cial, a definição das equipes técnicas em cada departamento e as prioci  
dades de estudo e projetos que serão desenvolvidos.

Entendemos assim que a atual estrutura vista de uma forma bastante dinâ  
mic  
as e integrada, não departamentalizada no sentido estanque, permitirá  
um desdobramento futuro que irá recolocando e redefinindo originalmente o  
espaço do IJSN como um órgão verdadeiramente de estudos e pesquisas, de  
marcando de uma maneira permanente a sua necessidade e sua utilidade na  
estrutura governamental do Estado do Espírito Santo.

Finalmente quer-se ressaltar que este trabalho representa apenas um iní  
cio do processo que se pretende rico, participativo, democrático e abran  
gente. Não é de forma nenhuma um trabalho completo e um sistema defi  
nido. Alinhamos apenas as suas linhas básicas, a sua filosofia, o seu  
conteúdo. A sua forma e o modus operandi será resultado da colaboração  
e da cooperação de todos os técnicos e funcionários que com sua experiên  
cia, conhecimento e garra de trabalho apontarão no processo de discussão  
e reflexão as correções e modificações para melhora contínua do órgão e  
do seu trabalho.

Com a participação ativa da Diretoria, e com o respaldo de uma proposta de trabalho séria, fundamentada, eficiente e produtiva temos a certeza que poucas vezes no futuro poderemos ouvir dizer que o IJSN não tem espaço nem respaldo político. É hora de mudança, de redefinição de rumos. É hora de apostar em nós, em nossa capacidade, no que podemos construir. Quando as utopias começam a se tornar a consciência das pessoas, a aposta está parcialmente ganha.

## 2. DIRETRIZES GERAIS PARA O PLANEJAMENTO INTERNO

---

Pensando a questão do planejamento de uma forma global e referindo-se ao planejamento dentro do IJSN, a equipe anteriormente referida considera como importante para o debate e aprofundamento das presentes propostas, o estabelecimento de algumas diretrizes gerais que sirvam como o referencial básico de planejamento que considera-se necessário implantar. Estas diretrizes gerais ou melhor dizendo, a filosofia deste sistema jonesiano de planejamento deve ter como referencial a conjuntura política econômica e social em que vivemos hoje dentro do Governo da Nova República.

A característica básica desta conjuntura se define inicialmente por uma situação de equilíbrio político instável, onde o novo ainda não nasceu e o velho não morreu. A contradição presente dentro do ministério do Governo Sarney faz prever uma continuada luta de interesses que estão em jogo, na qual os contendores ainda estão claramente expostos e o resultado é imprevisível. Esta contradição se expressa por uma ênfase em alguns setores do governo na continuação da política econômica recessiva, de subordinação aos ditames do FMI, da desestatização da economia e de um crescimento econômico nos moldes desenvolvidos pelo regime anterior. Em outros setores a ênfase se expressa numa política de desenvolvimento econômico e social que priorize os gastos sociais e os investimentos na infra-estrutura social, contrária a uma política recessiva e numa postura de independência junto ao FMI. Esta contradição apesar de não estar resolvida demonstra em muitos fatos que as prioridades sociais deverão ser privilegiadas. Como exemplo temos a divulgação pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República dos documentos **Prioridades Sociais para 1985 e Diretrizes Gerais de Políticas Econômica** - notas para o I PND da Nova República, publicados em Maio de 1985.

Estes documentos definem diretrizes básicas que nortearão o planejamento e a ação do Governo na Nova República. Consequentemente estas diretrizes

a nível nacional devem ser assimiladas e referenciadas nas diretrizes locais, visando adequar a captação de recursos e o desenvolvimento de projetos, segundo o sistema de planejamento a nível federal.

As características deste modo de planejamento e de ação do governo são definidas nos seguintes pontos:

- EFICIÊNCIA E EFICÁCIA: com ênfase na adequação dos instrumentos de políticas públicas, continuamente adequados aos objetivos da ação e na racionalização dos novos gastos em virtude da escassez de recursos.
- SUFICIÊNCIA: entendida como descoberta de novas maneiras e procedimentos técnicos que fortalecem financeiramente os programas prioritários da área social. Inovando e buscando a suficiência dos programas regionais e locais.
- TRANSPARÊNCIA: que reconhece o direito da população e em consequência das entidades da sociedade civil, de terem acesso e conhecimento das políticas de aplicação dos recursos públicos e dos planos de ação do Governo, com base em critérios e procedimentos democráticos.
- DESCENTRALIZAÇÃO: vista como diretriz permanente de governo, constituindo sua norma geral, com a permanente participação dos Estados, Municípios e comunidades no planejamento e execução das ações.

Estas diretrizes conseqüentemente implicam no reconhecimento de que os estudos, projetos e programas a serem desenvolvidos, devem priorizar os problemas sociais como Habitação, Educação, Saúde, Infra-estrutura Urbana, Abastecimento, Emprego, Reforma Agrária, etc. Por outro lado elas demonstram que o planejamento deve ser amplo, descentralizado e transparente, seguindo normas de participação democrática.

Com base nestes breves traços de conjuntura atual, verificou-se que o Sistema de Planejamento do IJSN não poderá ser visto no singular, isto é, como um sistema único e desvinulado de outros sistemas. É muito claro que existem junto com o planejamento de um órgão como o IJSN diversos outros órgãos e sistemas quer sejam a nível federal, estadual e municipal

e até mesmo ao nível de organizações comunitárias, que estabelecem prioridades de ações e executam diversos programas e projetos, consubstanciam do portanto variados planos que constituem outros sistemas de planejamento.

Neste sentido, a construção de um sistema de informações e planejamento do IJSN deve ter como característica principal a flexibilidade ou seja devemos construir metodologias de trabalhos, sistema de integração, desenvolver estudos, planos, programas e projetos que atenda aos diferentes níveis de demandas, permitindo uma reavaliação constante das ações.

As demandas imediatas que hoje chegam constantemente ao IJSN, exigindo mobilização rápida de pessoas e recursos poderão continuar sendo atendidas, desde que passem a integrar-se no plano geral de trabalho do órgão e sejam feitas segundo critérios técnicos, operacionais, de maneira que no transcorrer do seu atendimento o Órgão como um todo consiga extrair subsídios, recursos e informações tanto do ponto de vista técnico como do ponto de vista de material e financeiro. Ignorar estas demandas ou deixar de atendê-las em função de um planejamento ideal seria equivocada, já que, em muitos casos o atendimento de tais demandas tem garantido de uma forma mínima a sobrevivência do órgão. Entretanto continuar o atendimento da forma como vem sendo feito, descoordenado, fragmentado, esporádico também contribui a médio prazo para o enfraquecimento do órgão e do seu objetivo principal, que é o desenvolvimento de estudos e programas na área do planejamento urbano e regional.

Queremos garantir que o IJSN como órgão de planejamento passe a ser de fato isto, ou seja passe a desenvolver e estabelecer propostas alternativas de políticas de ação para o Governo do Estado. Um órgão que possa crescer na direção do estabelecimento de um espaço democrático de produção de conhecimento sobre a realidade sócio-econômica do Espírito Santo tendo a relativa autonomia de propor políticas de ação, constituindo-se numa reserva permanente de estudos e propostas sobre a nossa realidade e sendo a referência para o Governo do Estado, Governos Municipais e Comunidades de um órgão que produz estudos e pesquisas que contribuirão para o desenvolvimento social e o bem estar da população capixaba, mesmo re

conhecendo neste espaço que ele não é um órgão definidor destas propostas ao nível da decisão política.

O desenvolvimento de estudos e pesquisas que deverão gerar políticas gerais de desenvolvimento econômico, social, regional e urbano devem acontecer de forma simultânea e integrado dentro do próprio Instituto e fora dele, com os outros órgãos de governo. O desenvolvimento destes estudos e pesquisas visarão a conformação de um atendimento planejado e não esporádico e descoordenado das atuais demandas, que deverá ser fundamentado nas políticas gerais de médio e longo prazo.

Entendemos que só desta forma, o sistema de planejamento e informações do IJSN poderá se tornar de fato em um instrumento útil, eficiente e eficaz do órgão para o seu próprio desenvolvimento e crescimento e a retomada do seu papel da estrutura governamental.

Assim esta postura e as metodologias dela decorrentes deverão possibilitar a construção de uma série de informações que se transformarão em indicadores necessários ao conhecimento de dada realidade ou setor específico de estudo, para propor as políticas e os instrumentos necessários a sua compreensão e mudança.

Exemplificando melhor esta visão, o estabelecimento desta metodologia permitirá a introdução de um trabalho de participação ao nível interno e externo, que possibilitará por exemplo um plano de captação de recursos ao nível federal. Este plano exigirá a produção de Termos de Referência para enquadrar-se nas diretrizes federais de um determinado programa. Conseguido os recursos e conseqüentemente viabilizando o projeto, que no seu desenvolvimento gerará informações, dados, indicadores que uma vez produzidos e analisados incorporarão ao sistema de informações, permitindo sua permanente atualização e utilização para o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas. A ida e volta dessas informações e a sua circulação e conhecimento por parte das diversas equipes do IJSN exigirá uma integração permanente e um cruzamento constantes entre os técnicos, equi

pes, departamentos dentro do IJSN. Este permanente processo deverá ser garantido pela Coordenação Técnica do IJSN, pelo ativo funcionamento do Conselho Técnico, pela ação da assessoria de planejamento na compatibilização geral dos estudos e planos desenvolvidos, pela autonomia e autoterminação relativa de cada gerência em função dos objetivos como um todo e por reuniões técnicas de trabalho entre os gerentes na medida dos interfaces dos estudos e projetos entre duas ou mais gerências.

Esta integração e cruzamento de maneira matricial deve se dar da forma mais aberta possível garantindo sempre um mínimo de unidade no trabalho prático garantindo-se sempre que cada projeto ou estudo que está sendo desenvolvido no Órgão seja um parte do todo que é indivisível e que cada categoria analítica de uma parte exija uma categoria do todo.

Resumindo e sintetizando agora as colocações acima expostas, entende-se que este sistema jonesiano de planejamento e informações, deve funcionar com uma prática de integração e retro-alimentação constante. Assim o planejamento do Instituto visando o conhecimento de cada realidade sócio econômica no Espírito Santo nos seus múltiplos aspectos e regiões define a construção de indicadores sociais e econômicos, de acordo com a filosofia aqui expressa.

As informações básicas hoje existentes devem ser classificadas, organizadas e sistematizadas de modo a permitir sua fácil recuperação para outras demandas e projetos. As demandas externas podem gerar novos indicadores e novos projetos que irão alimentar o planejamento e a programação interna. As informações e os indicadores serão construídos pela reflexão constantes de cada equipe de trabalho do IJSN em cada departamento, segundo os métodos e referenciais de cada estudo e trabalho. As informações e os indicadores serão discutidos, debatidos e afinal construídos de forma tal que alimentem novos projetos e políticas, permitindo a racionalização no tratamento e na produção da informação.

Assim ter-se-ia um plano de trabalho, um sistema de informações e modo mútuo de realimentação.

## 2.1. SÍNTESE DAS DIRETRIZES GERAIS PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO INTERNO DO IJSN

- . O IJSN não deve centrar sua ação no **varejão**, no atendimento somente de demandas imediatas e esporádicas, mas sim concentrar-se em estudar e propor o **grosso**, isto é, a situação do desenvolvimento econômico e social, regional e urbano e os seus determinantes.
- . A descentralização do trabalho ao nível interno e ao nível da produção para fora deve ser uma norma básica, porque isto permite o atendimento aos municípios, o assessoramento técnico, a formação de recursos para o planejamento.
- . A referência inicial e determinantes na construção dos estudos, projetos e informações técnicas é a sistematização de procedimentos metodológicos necessários ao conhecimento da realidade estadual e a elaboração de propostas técnicas para intervir nessa realidade.
- . Para cada estudo e projeto desenvolvido no órgão deverá ser desenvolvidas metodologias e técnicas de trabalho, que permitam a integração do estudo no objetivo geral do todo.
- . O conhecimento da realidade econômica social urbana e regional do estado e o desenvolvimento de estudos e pesquisas é o **espaço preferencial** do IJSN, como órgão de produção de conhecimento e elaborador de propostas e políticas, ao nível estadual, regional, municipal e setorial.
- . A integração e o cruzamento ao nível do funcionamento da estrutura do IJSN, de forma matricial permitindo a potencialização e a capacitação constante dos técnicos do IJSN é o pré-requisito essencial para o sistema de planejamento e informações.

## 2.2. SÍNTESE DOS AVANÇOS E CONCLUSÕES DA EQUIPE

### 1ª CONCLUSÃO

Sistema de Planejamento e Sistema de Informações são indissociáveis.

### 2ª CONCLUSÃO

Considerou-se que não se pode falar em sistema de planejamento no singular tendo em vista o caráter **poder** embutido no termo planejar. Neste sentido há que se considerar os vários interesses como - poder estadual, várias secretarias, empresários, comunidades, prefeituras, etc.

Avanço:

Admite-se uma gama de visões múltiplas possíveis.

### 3ª CONCLUSÃO

O sistema de informações deve ter flexibilidade para recuperar essas várias possibilidades sem, contudo, funcionar a reboque exclusivo da **improvisão**, de demandas isoladas e desconexas.

Avanço:

Tem que se ter uma visão JONESiana de Planejamento (na ordem de encaminhamento das discussões, este seria o primeiro assunto a ser discutido, caso se pretenda demarcar o espaço de referência teórica.

### 4ª CONCLUSÃO

Logo, um sistema jonesiano de Informações

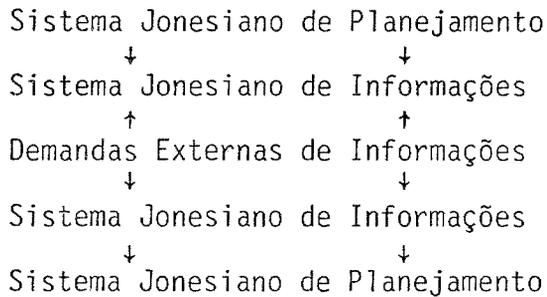
### 5ª CONCLUSÃO

Este sistema deve alimentar o planejamento interno, responder às demandas externa, ser alimentado pelo planejamento interno e externo e, garantir

tir a interface entre os vários níveis decisórios e mesmo de pesquisas.

Avanço:

Parece existir um consenso de que a concepção seria mais ou menos assim:



Ou seja, concebe-se um sistema e começa a alimentá-lo, em termos de indi ca do res, de acordo com a concepção de planejamento pretendida. As informa ç õ es básicas são armazenadas de modo a permitir fácil recuperação para ou tras demandas. As demandas, podendo ou não alimentar o planejamento jone siano: As informações e os indicadores, especialmente para alimentar ter mos de referência visando captação de recursos, devem, sempre que possí vel, ser desenvolvido a partir das necessidades detectadas no plano jone siano. Desse modo, ter-se-ia um plano, um sistema de informações, e um modo mútuo de realimentação.

### 3. UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO INTERNO

---

A gente imagina que cada Técnico e/ou Servidor do IJSN tenha já pensado soluções para minimizar a desintegração dos diversos setores do IJSN.

Porém, a certeza de que muitos caminhos podem ser trilhados para obtermos o conhecimento, a compreensão e a arrumação de nosso complexo órgão.

Arriscamos sugerir três pontos básicos para o encaminhamento de nossas discussões para o planejamento interno:

- 1) Sistema de Planejamento/sistema de informações - Matriz Geral das vinculações e fluxos de informações entre Departamentos, Setores e Projetos.
- 2) Quadro geral dos Departamentos, Setores, abrangência/instrumentos de ação, informações necessárias/órgãos relacionados equipe/básica/prioridades/metas.
- 3) Requisitos Básicos para os Termos de Referência.

Acreditamos que se preenchermos em conjunto o Quadro e a Matriz, teremos as condições básicas para planejarmos de forma integrada todas nossas ações parciais e/ou setoriais, e de a curto prazo podermos colhar os caminhos do IJSN com mais clareza e tranquilidade.

Para auxiliar na atividade de planejamento interno sugerimos no terceiro item os Requisitos básicos para os Termos de Referência, passo inicial de toda ação setorial.

### 3.1. SISTEMA DE PLANEJAMENTO/SISTEMA DE INFORMAÇÕES

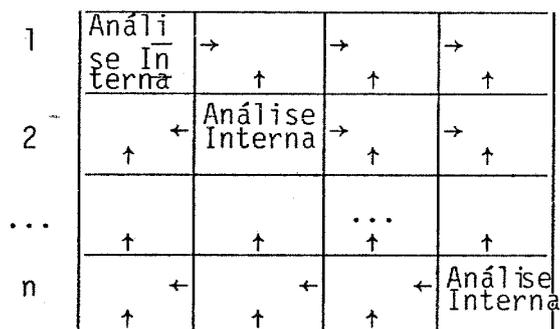
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

#### CONSIDERAÇÕES GERAIS

Discussões anteriores apontam para a necessidade de integração necessária entre os dois sistemas, além da necessária flexibilidade dos dois em face da multiplicidade de interesses externos que demandam resposta do IJSN.

Tentaremos, a seguir, dar uma idéia do **modus operativo** que garanta a unidade, integração e fluência entre os dois sistemas considerando-se preliminarmente que: a) embora se trabalhe com os objetivos ora dados para o IJSN eles não devem ser necessariamente assim para que o processo funcione e, nesse sentido, não é mais que um exemplo; b) as relações sugeridas também funcionam apenas como **exercício** e terão que ser decididas a nível de Conselho Técnico; c) os fluxos de informação, como tudo o mais, devem ser objeto de discussões mais amplas. Resumindo, o que deve estar em discussão aqui é o processo de planejamento/informação e não as soluções provisórias que tiveram que ser dadas para alimentar o exemplo.

Inicialmente, tomemos os estudos/objetivos que aparecem no documento de reestruturação do IJSN. Colocados sobre uma matriz quadrada  $n \times n$ , de modo que tanto na horizontal quanto na vertical apareçam os mesmos estudos/projetos. Dessa forma, nas diagonais (a, a) (b, b) ter-se-á somente a situação-objeto e nas horizontais todas as implicações que serão geradas, para os outros estudos, a partir da situação-objeto. Uma vez preenchido o quadro resultará o determinado, ou seja, todas as implicações que uma situação-objeto qualquer estará sujeita. O esquema abaixo simplifica a questão:



Esquema de Leitura

↔ determinante

↑↓ determinado

- Sistematizado: informações processadas rotineiramente pelo IJSN e que constituem indicadores da situação-objeto.
- Continuum: processo de realimentação do fluxo de informações com a substituição do indicador(es) da situação-objeto.
- Conjugado. fluxo resultante da recuperação sistematizada do continuum.
- Externo: alimentação específica de dados/indicadores básicos não transformados em indicadores do sistema.
- Complementar: informações processadas independentemente que, conjugadas, formam novo indicador.

As características é que vão determinar a forma de manejo do sistema. É lógico que se uma informação é sistematizada para um programa e externa ou continuum para outro, seu controle deve ficar a cargo do primeiro. Já se trata de informações conjugadas ou complementares seu controle deve ser dado pelo departamento de informações e assim por diante.

Imagine-se uma matriz desse tipo transporta para um micro-computador. Seria possível controlar todo o fluxo, transpor dados de um programa para outro, recuperar novos indicadores etc. Da mesma forma a coordenação técnica poderia exercer melhor sua função de prover as necessidades de cada estudo, estabelecer prioridades, etc.

É só dessa forma que se pode pensar num processo coordenado de informações e Planejamento. O próprio Departamento de informações e Pesquisas, teria função consultiva e coordenadora, já que todas as pesquisas teriam que ser coordenada a partir do cruzamento das demandas.

Na prática cada estudo, uma vez desenvolvido seu esquema metodológico, deve estabelecer as informações necessárias (existentes, a ser pesquisada, forma de recuperação, atualização, etc.) bem com os diagnósticos e produtos a serem gerados. No conjunto dos trabalhos é possível estabelecer quais dados se pretam a mais de um estudo, os vários cruzamentos/indicadores, os vazios de informações que ainda persistirão e as interfaces necessárias.

Cada projeto/estudo constará, conseqüentemente, de uma diagonal sendo que o departamento responsável deve ser repetido em todos os quadros da horizontal resultante, já que será a partir desse que serão geradas as interferências. Uma vez recuperada a horizontal aparecerá todas as dependências a que a situação-objeto estará sujeita segundo os vários departamentos demandadores. As siglas seriam:

- CT - Coordenação Técnica
- DEU - Estudos Urbanos
- DPR - Regional
- DIP - Pesquisas e Informações Básicas
- PE - Projetos Especiais

Começando-os pelas diagonais onde se estabeleceria as características principais do estudo/projeto e o tipo de informação necessário/gerado, tentar-se-ia estabelecer, uma a uma, as relações desse com os demais estudos considerando-se as possíveis Vinculações de Planejamento:

- Ø - sem vinculação importante
- D - Dependência; quando o estudo em questão gera informações/conhecimentos que são úteis/necessários a outro estudo.
- C - Condicionante; quando as informações/conhecimentos são condições para a realização do outro estudo.

S - Supervisão; quando a relação é pouco significativa e se dá apenas a nível de conhecimento.

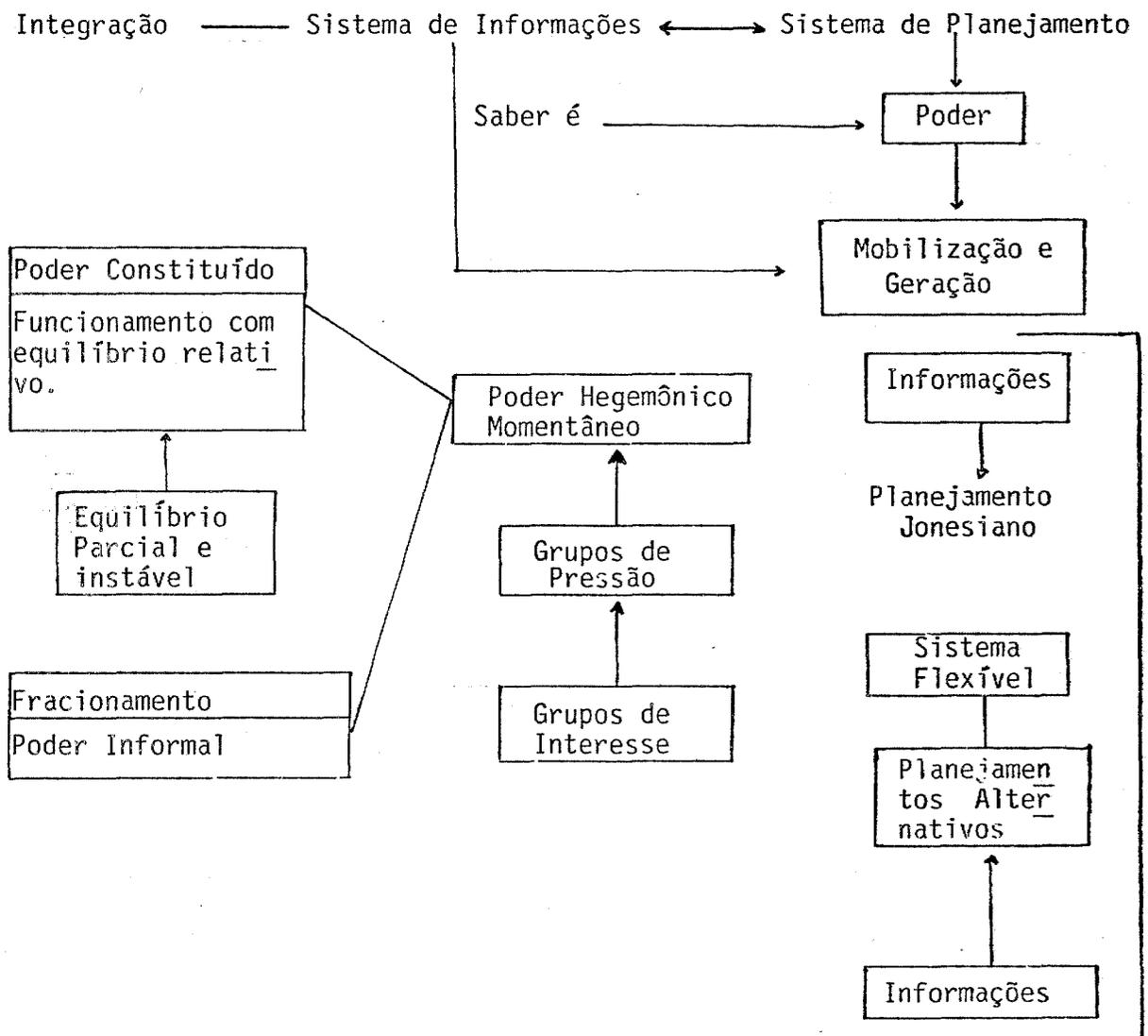
Desse modo, deixa de ser importante saber-se quem é que vai gerenciar um determinado estudo, já que seus produtos como os seus inputs estarão vinculados ao conjunto de trabalhos inter-relacionados. O controle dos produutos, do tempo, das necessidades, das interfaces, do fluxos de informações, etc., fica bastante facilitado. É claro que, o fato de haver complementariedade entre mais de dois estudos não significa que os produtos e mesmo os indicadores necessários são os mesmos.

No que diz respeito ao sistema de informações há que se caracterizar-se em cada caso o tipo de fluxo de informações necessárias, lembrando-se sempre que informação não é exatamente igual a dado, e sendo assim os indicadores têm entradas e saídas diferentes em cada caso. Os vários Fluxos de Informações têm as seguintes características.

# ESQUEMA GRÁFICO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO INTERNO DO IJSN

## SISTEMA - FORMA - MODOS

### FILOSOFIA DO SISTEMA



### 3.3. REQUISITOS BÁSICOS PARA OS TERMOS DE REFERÊNCIA

Sempre que se inicia um trabalho para a produção de pesquisas, estudos, programas e projetos há que se combinar prazos, preços e características do produto, ou seja, há que se planejar a sua produção.

Comumente este planejamento se traduz nos chamados Termos de Referência e/ou Programas de Trabalho.

Não tem importância nenhuma sua forma e/ou método de produção, se ele responde a uma série de perguntas objetivas:

- 1) **Porque** se está querendo produzir o estudo pesquisa ou projeto?  
Justificativa.
- 2) **O que** exatamente quer-se atingir com o trabalho?  
Objetivo.
- 3) **Quanto** se produzirá?  
Metas.
- 4) **Como** se produzirá?  
Metodologia.  
Fases.  
Etapas.  
Atividades.  
Operacionalização.
- 5) **Quem** produzirá?  
Participação.
- 6) **Quantos** se produzirá?  
Cronograma de Atividades.
- 7) **Quanto Custará?**  
Custo.
- 8) **O que é** o trabalho?  
Produto.

É óbvio que a prática da produção intelectual desenvolve certos mecanismos, que simplificam a aplicação do método.

Por isso nos ariscamos a sugerir para escopo básico de Termos de Referência o seguinte:

- Apresentação
- Índice
- 1. Introdução
- 2. Justificativa
- 3. Objetivos
- 4. Metas
- 5. Metodologia  
Etapas/Fases/Atividades/Órgãos Envolvidos/Equipe/Produtos/Tempo.
- 6. Cronograma de Atividades
- 7. Recursos Necessários.
- 8. Operacionalização
- 9. Bibliografia
- 10. Ficha Técnica

Com estes elementos facilita-se a explicação do projeto aos interessados, a coordenação e a equipe podem ter um referencial para a auto-avaliação e para o acompanhamento além de um instrumento de distribuição de responsabilidades.

Por ser tudo isso e aconselhável se envolver a equipe na produção dos Termos de Referência pelo menos para sua versão final.

