

Biblioteca

I J
00719

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PROPOSTA PARA FORMULAÇÃO DO PROGRAMA
DE TRABALHO DO IJSN E SUA RESPECTIVA
ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

0719

350
I59p
9476/92

JULHO/1983

INSTITUTO JON'S DOS SANTOS NEVES
BIBLIOTECA

21

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PROPOSTA PARA FORMULAÇÃO DO PROGRAMA
DE TRABALHO DO IJSN E SUA RESPECTIVA
ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

JULHO/1983

350

IS9P

9476/92

0719

INSTITUTO JOÃO DE SANTOS NEVES

SECRETARIA

EQUIPE RESPONSÁVEL

- . *Marta Zorzal e Silva*
- . *Regina Schiavine da Silva*
- . *Fernando Lima Sanchotene*

ÍNDICE	PÁGINA
1. APRESENTAÇÃO	4
2. INTRODUÇÃO	6
3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E REFERENCIAL TEÓRICO	8
4. OBJETIVOS	13
5. METODOLOGIA	14
6. CRONOGRAMA	20
7. ANEXOS	21
<i>a) Memória Técnica reunião com a Diretoria IJSN e equipe responsável para elaboração do anteprojeto (em: 25/07/83)</i>	22
<i>b) Memória Técnica reunião Diretoria IJSN e equipe responsável pela elaboração do anteprojeto; (em: 22/06/83)</i>	28
<i>c) Pauta da Reunião Geral de 01.06.83 no IJSN (*);</i>	34
<i>d) Documento preparatório para realização das reuniões internas para discussão da proposta preliminar de trabalho e organização de IJSN (*);</i>	36
<i>e) Elaboração da proposta preliminar de trabalho e reorganização do IJSN (*);</i>	39
(*) Documentos elaborados na fase anterior a elaboração formal da presente proposta.	

APRESENTAÇÃO

O presente Documento sistematiza informações em torno das ações ligadas à concepção e operacionalização de um Programa de Trabalho e a consequente estruturação organizacional, do Instituto Jones dos Santos Neves.

Antiga aspiração, essa proposta nasceu da necessidade de se fixar um marco teórico referencial às diferentes ações empreendidas. Ganha corpo após a mudança de Governo em 15 de março do corrente e posterior posse da atual Diretoria do Órgão.

Procurando subsidiar a consecução dessa meta, algumas ações foram empreendidas. Como primeiro passo, procurou-se consolidar um processo de definição de ações a longo prazo, considerando-se a adoção de uma nova postura, apresentada através do Plano de Governo, e da necessidade de empreender-se uma reflexão sobre o atual Sistema Estadual de Planejamento, bem como de seus reflexos na redefinição da estratégia de ação do IJSN.

Tomando como pano de fundo essas informações, buscou-se a montagem de um cronograma para a realização de um ciclo de reunião, envolvendo a participação dos servidores, a partir dos estudos e atividades em andamento. Tais encontros teriam como objetivo o levantamento da situação atual de cada Projeto, Programa e/ou atividade que possibilitasse a elaboração de uma planilha cuja superposição venha a se constituir num contorno singular ao estabelecimento do diagnóstico atual do IJSN. Teriam, ainda, como objetivos, os seguintes pontos para reflexão: a realidade atual do IJSN, conforme estabelecido na pauta de reunião de 01/06/83 (cópia anexa).

Alguns encontros chegaram a ser efetivados, sem que houvesse a formalização das demandas apresentadas. Mesmo assim, a equipe encarregada de

viabilizar a tarefa de, a partir de informações aferidas e do melhor en
tendimento sobre a maneira, como, historicamente, se engendram no proces
so evolutivo as ações empreendidas compatibilizá-las e apresentar
uma Proposta de Trabalho. A partir daí, encaminhar sua operacionali
zação, com base num programa de estruturação organizacional. Entretanto,
tais aspectos foram encontrando obstáculos que acabaram por obstruir
o livre fluxo programado. Em razão disso, procurou-se elaborar uma
reflexão acerca do processo empreendido, bem como, determinar os pontos
de estrangulamento ao mesmo tempo em que se definisse os espaços de
atuação da equipe e dos procedimentos necessários à sua retomada.

Dessa forma, vem a equipe apresentar um resultado de reflexão mantida, bem
como apresentar, através deste documento suas intenções e propostas pa
ra a continuidade do referido trabalho.

INTRODUÇÃO

A tarefa de esboçar uma proposta para formulação de um Programa de Trabalho para o Instituto Jones dos Santos Neves, e sua consequente consolidação, através da formalização de uma estrutura organizacional, pressupõe o entendimento das atividades em desenvolvimento, a captação dos anseios do corpo de servidores, bem como, a adoção de um referencial teórico capaz de melhor interpretar a realidade atual onde se insere o órgão.

São essas as premissas básicas que levaram a materialização da presente proposta. Como ponto inicial procurou-se uma reflexão acerca da adoção de uma linguagem comum, cujo ponto de partida se faz pela natureza intrínseca do órgão em análise.

No tocante ao campo de ação, buscou-se um marco teórico básico que traduzisse as especificidades do objeto em estudo, bem como seu reatamento ao nível da aplicação prática. Para tanto, concebeu-se e explicitou-se a metodologia de operacionalização do processo em enfoque.

Como critérios de operacionalização levou-se em consideração a programação desenvolvida desde a posse da atual Diretoria, em março do corrente com a adoção de um calendário de reuniões com as diferentes equipes existentes, visando a captação de informações e pareceres acerca das atividades em andamento.

Uma reflexão sobre os primeiros eventos, bem como a definição dos espaços de atuação, a partir de um encontro realizado entre a equipe responsável pela elaboração da proposta, e a Diretoria do IJSN, também pautou a elaboração deste documento.

Com base nesses pressupostos definiu-se um cronograma para continuidade dos trabalhos, bem como a forma de operacionalização de cada uma de suas fases. E, objetivando a melhor compreensão do processo, até aqui desenvolvido, anexou-se os documentos elaborados na fase anterior à apresentação da presente proposta.

A ausência de medidas que visem uma reorganização do IJSN, embora estas existam num plano intencional, sempre intencional, acaba, invariavelmente, sendo justificada pela falta de formalização de propostas, capaz de garantir um referencial ao longo de sua implantação.

Com isso, deseja-se formalizar as propostas aqui contidas, como uma maneira de se evitar que esse processo seja reincidente, uma vez mais, a partir dos descaminhos que, eventualmente, possa vir a ser seguido.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E REFERENCIAL TEÓRICO

A natureza própria da tarefa de avaliação crítica do IJSN, com vistas a fornecer elementos para elaboração de um Programa de Trabalho Conjunto e a decorrente estruturação do órgão, tendo como postura de encaminhamento a participação democrática de todos os membros no processo, exige que, por um lado, adotemos uma linguagem comum onde os significados sejam apreendidos por todos, de forma clara e o mais uniforme possível, e, por outro, que os pressupostos e limites que permeiam tal processo estejam claros e que todos saibam quais são eles.

Assim, a reflexão sobre a natureza intrínseca do Órgão, em análise, se coloca como ponto de partida. Isso significa, por um lado, caracterizar o campo de ação, onde ele atua, uma vez que este determina seu modo de ser e agir, e, por outro, distinguir suas especificidades dado que é impossível considerar as organizações como sendo todas iguais e aplicar os mesmos *remédios* indistintamente para todas.

No que tange ao campo de ação, o marco básico é dado pela natureza *pública* e não *privada* de sua esfera de atuação; daí decorre em grande parte suas especificidades. De uma forma ampla os objetivos das organizações públicas estão ligados ao Estado, ao Governo e suas relações com a sociedade. As ações dessas visa, em última instância, a manutenção e reprodução do Sistema como um todo ou seja, a administração pública busca formas de como tornar possível uma ação governamental mais eficiente na consecução destes objetivos, e, por conseguinte, realizar as funções gerais que compete ao Estado. Como são as funções do Estado, no modo de produção Capitalista, as que devemos considerar, estas de um modo geral dizem respeito a:

- . Criação das condições materiais gerais do Sistema Produtivo;
- . Determinação e defesa de um Sistema Legal;
- . Regulamentação do conflito capital X trabalho; e
- . Defesa da expansão do Capital Nacional total,

Com efeito, a instância política é a determinante básica da ação pública, onde a formulação das políticas públicas é o resultado de um complexo jogo de interesses entre as frações de classe no poder; os demais grupos da classe dominante e as demais classes sociais em presença. Nesse sentido, as decisões estratégicas¹ não se dão somente no âmbito do Órgão Público, enquanto tal, mas na instância da negociação política, restando ao órgão as decisões operacionais relativas à implementação das Políticas Públicas.

Quanto ao caráter específico do IJSN, estamos buscando compreender um organismo de Estado e que, como tal, atua em nível do macrossocial e não no microssocial.

Além disso, sua atuação se concretiza, a nível do global e não em determinado setor da atividade estatal, dado que, primordialmente, sua ação subsidia e apoia o Órgão Central de Planejamento e Coordenação do Estado, a qual, em última instância, deve se exercer sobre a totalidade das ações do Estado. Desta característica resulta que, especificamente, a atuação do IJSN se faz: ao nível da produção de conhecimentos acerca de determinada realidade; busca de alternativas possíveis de intervenção nesta; elaboração de propostas concretas para intervenção; e, mais recentemente, em função dos projetos do CPM, a ação concreta na realidade.

Sendo os problemas urbanos, regionais e metropolitanos da população do Espírito Santo, os que se constituem na matéria-prima que, no âmbito do

¹Por decisão estratégica está se entendendo aquelas que definem as Políticas Econômicas, Sociais e Institucionais gerais a serem implementadas.

Instituto Jones dos Santos Neves, devem ser transformados em alternativas de soluções que subsidiem outros Órgãos e Secretarias de Estado, bem como, em propostas de intervenção a serem elaborados e levadas a efeito pelo próprio IJSN, (principalmente, aquelas relativas a aglomeração urbana da Grande Vitória) de saída, encontramos alguns problemas imediatos. Em primeiro lugar, aquele relacionado à definição dos limites da atuação, ou seja, a necessidade de se estabelecer cortes neste universo e definir, a partir daí, quais são os prioritários. Isto posto, torna-se imprescindível a definição clara de objetivos gerais e específicos para o Órgão, a partir de um programa de trabalho através de ações a curto, médio e longo prazos, o qual permitirá a todos delinear o marco dentro do qual deve ser inserida a atuação e as experiências, individual e coletiva, que, historicamente, vêm sendo desenvolvida no espaço delimitado pelo Instituto. Em segundo, dado que, em essência, o IJSN atua em atividades de pesquisa e planejamento, tal fato nos coloca problemas relativos à forma que a estrutura deve assumir para que o Órgão melhor realize seus objetivos. Problemas esses que dizem respeito a integração e compatibilização das atividades básicas, onde o planejamento é parte do processo entre o conhecer e o agir. Ora, cada uma dessas ações se realiza por meio de uma dinâmica própria, e, no caso, dada a natureza das ações do IJSN, elas se realizam por um processo imbricadamente dinâmico e complexo que nem sempre nos permite delimitar com clareza as fronteiras próprias de cada uma. Terceiro, em função da área de atuação do Órgão, a qual, aliada à natureza produtiva do mesmo, que define e determina a natureza dos recursos humanos a serem envolvidos na realização das atividades, tais fatores impõe, para o IJSN, uma demanda de ampla variedade de especialistas dos diversos campos do conhecimento. Isto se, por um lado, o coloca em posição privilegiada, em relação aos demais Órgãos do Aparelho de Estado, por outro, coloca problemas de ordem metodológica, além daqueles que se referem simplesmente a questão pragmática da estrutura do processo de produção. Essa questão se insere, pois no cerne do problema organizacional, uma vez que a busca do conhecimento tem uma finalidade pragmática e não acadêmica, i. e., busca soluções para problemas de uma dada realidade.

A melhor compreensão da mesma requer que a análise se faça de forma imbricada por mais de um ângulo analítico, onde a definição dos mesmos é dada pela natureza dos problemas dessa realidade. Objetivamente, tal questão nos remete a uma outra mais de fundo - que, de uma forma ou de outra, tem estado presente nas discussões sobre o IJSN, realizadas não muito sistematizadamente por grande parte dos servidores, a qual muitos denominam de referencial teórico unificado - que, do nosso ponto de vista, é mais uma questão relativa a busca de *uma metodologia geral* que dê conta da complexibilidade em referência, e integre as diversas partes que compõe o todo.

Em suma, o que se está tentando explicitar, é que o conhecimento científico e sua aplicação prática sã se realizam, enquanto tal, se for elaborado, segundo as regras da metodologia científica. Neste sentido, o texto abaixo, de Paul de Bruyne, et. al.² parece bastante elucidativo no que se refere a este ponto. *Só esta (Metodologia Científica) permite garantir um conhecimento fiel sobre a realidade, demonstrando ela própria sua validade, ao propor um tipo de compreensão, de prova e de controle, ao fornecer explicação e predição. A reflexão metodológica é capaz de estabelecer pontes entre as diversas disciplinas, pois os métodos são instrumentos suficientemente gerais para serem comuns a todas as ciências ou a uma parte suficientemente importante dentre elas. O objetivo da metodologia é de esclarecer a unidade subjacente a uma multiplicidade de procedimentos científicos particulares, ela ajuda a desimpedir os caminhos da prática concreta da pesquisa e dos obstáculos que esta encontra.*

²BRUYNE, Paul de, et. al. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, Francisco Alves S/A, 1977, p.27.

São pois, esses os grandes marcos que, em última instância, estão a permear o processo destinado a elaboração da programação integrada de trabalho para o IJSN, onde a estrutura organizacional deve ser vista como meio de viabilizar tal processo. Sua eficácia depende em grande medida da postura e do grau de comprometimento que cada integrante do Órgão assumir bem como, da forma e do espaço que lhe será destinado no conjunto das prioridades assumidas pela atual Diretoria.

Além disso, dada a natureza complexa do processo de produção do IJSN, em que a maioria dos procedimentos não são facilmente rotinizáveis³, não permitindo, portanto, o estabelecimento de fluxos de andamento para todas atividades, exceto para as de apoio administrativo, implica que todos, a partir das especificidades de suas áreas de atuação, busquem contribuir para a definição da melhor alternativa de programação e organização interna. Significa, pois, a busca de uma solução que reflita tanto a possibilidade de um melhor desempenho global do Órgão como também responda aos anseios mais emergentes das relações e condições de trabalho de cada integrante do IJSN.

³Por procedimentos rotinizáveis entende-se aqueles facilmente analisáveis e que se repetem com certa frequência. Isto é, recebidos os estímulos (ordens, sinais, demandas, etc.) reage-se, vasculha-se a mente em busca de resposta. Se o estímulo é familiar, se já se tiver apreendido antes o que fazer, não será necessário muita reflexão, pois encontra-se a resposta, automaticamente, momentos depois. Neste caso o problema apresentado pelo estímulo é analisável, há maneiras conhecidas de resolvê-lo. Ele exige pouca reflexão permitindo, portanto, sua padronização e consequente rotinização. Inversamente os não rotinizáveis são apresentados, por estímulos não familiares e com alto grau de variabilidade. Não existe uma forma conhecida para resolvê-lo, por isso, não se pode contar com manuais, computadores, ou outros recursos para solucioná-lo. Há que se recorrer a reflexão e apoiar-se em processos como discernimento, aptidão, intuição, sabedoria, para poder desvendar sua natureza e propor alternativas de solução.

OBJETIVOS GERAIS

Formulação de um programa imediato de trabalho para o Instituto Jones dos Santos Neves e o decorrente estabelecimento de uma estrutura organizacional que atenda as reais necessidades do órgão.

Estabelecimento de uma dinâmica de trabalho que assegure a participação efetiva de todos os membros do IJSN de forma responsável e consequente, na condução das ações públicas.

METODOLOGIA/OPERACIONALIZAÇÃO

A metodologia proposta considera a necessidade de que todos os servidores participem efetivamente da avaliação do Órgão e que contribuam com propostas que venham substanciar um plano de trabalho e a respectiva estruturação do Instituto Jones dos Santos Neves.

A partir desse pressuposto é necessário então, formar agrupamentos de projetos, para efeito de estabelecimento de uma dinâmica de discussão que seja produtiva, o que não é passível de acontecer em uma reunião ampla com todos os membros do Órgão, conjuntamente.

Nesse sentido, a divisão em áreas que foi apresentada pela Coordenação Técnica no *I Debate sobre Planejamento*, pode ser utilizada, também, como uma divisão que atenda aos objetivos desta metodologia. Para divisão em áreas propostas pela Coordenação Técnica foi levado em consideração, em alguns casos, projetos afins e noutros projetos que, dada a especificidade, foram caracterizados como *especiais*, inclusive porque fogem das atividades tradicionalmente desenvolvidas pelo IJSN. Desse modo os agrupamentos, para efeito de desenvolvimento deste trabalho, estão assim constituídos:

ÁREA	PROJETO E/OU ATIVIDADES
1. Estudos Urbanos	1. Política Urbana de Cariacica - C-40 2. TRANSCOL - Transportes Coletivos - B-40 3. Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias Habitacionais. 4. Uso e Ocupação do Solo PDU's Parcelamento do Solo Perímetro Urbano Cadastramento Imobiliário Urbano

Continua.

Continuação

ÁREA	PROJETO E/OU ATIVIDADES
	5. Elaboração de Estudos da Bacia do Rio Aribiri B-31.
2. Estudos Regionais	1. Programa de Desenvolvimento Rural Integrado - PDRI
3. Projetos Especiais	1. UAS 2. Pesquisa e Treinamento no Setor Informal 3. Projeto de Implantação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia 4. Capacitação de Recursos Humanos
4. Pesquisas Básicas e Informações Técnicas	1. Avaliação dos Sistemas de Incentivos Fiscais no Espírito Santo. 2. Projeto Pesquisa e Documentação 3. Pesquisa de Orçamento Familiar
5. Apoio Técnico	1. Biblioteca 2. Desenho 3. Divulgação/Comunicação 4. Computador 5. Acompanhamento e Controle de Projetos 6. Datilografia.

 Continua:

Continuação

ÁREA	PROJETO E/OU ATIVIDADE
6. Apoio Administrativo.	1. Divisão de Pessoal 2. Divisão de Controle e Finanças 3. Serviços Gerais

A seguir estão explicitadas as fases de desenvolvimento do trabalho, sendo considerado aí o grau de envolvimento que cada servidor deva ter nesse processo de discussão para que o produto resultante figure, além de um programa e uma estrutura de trabalho, como um referencial metodológico e que as pessoas estejam realmente comprometidas e se sintam responsáveis por esse produto.

PRIMEIRA FASE

Considerando que a discussão de um programa de trabalho e estruturação do IJSN nos remete a um melhor conhecimento da realidade atual do órgão, isto é, uma avaliação crítica do encaminhamento de todo o trabalho aqui desenvolvido, é colocado para efeito de discussão a proposta de acontecer nesta primeira fase, uma reunião de cada agrupamento, ou área, com a participação de todos os membros de cada projeto ou atividade que compõem cada agrupamento ou área.

A discussão e avaliação da realidade atual do IJSN se daria, então a partir da discussão e avaliação crítica do encaminhamento de cada projeto ou atividade; o conjunto dessas apresentações nos daria subsídios para inferir a respeito da programação dos trabalhos do IJSN, como um todo.

Operacionalização - Primeira Fase

- . Reunião com cada agrupamento ou área
 - Pauta: - Apresentação do projeto ou atividade
 - Avaliação do encaminhamento
 - Demanda existentes
 - Discussão do programa de trabalho e estruturação do IJSN
 - Considerações.

Nesta fase seriam formados grupos para aprofundamento da discussão, e apresentação de propostas para elaboração de um programa de trabalho e correspondente estruturação.

- . Produtos esperados nesta fase:
 - Perfil do projeto e ou atividade
 - Avaliação crítica do encaminhamento do projeto e ou atividade
 - Principais carências e demandas existentes.

SEGUNDA FASE

Reunião dos grupos de trabalho para discussão e apresentação de proposições que subsidiem a programação de trabalho e estruturação do IJSN.

Reunião com a participação de todos os membros de cada agrupamento para apresentação e discussão do resultado do trabalho de cada grupo.

- . Produtos Operacionais nesta fase:
 - Propostas de trabalho por agrupamento e também forma de estruturação mais compatível com a proposta oriunda de cada Grupo de Trabalho

TERCEIRA FASE

Elaboração de uma proposta de trabalho e estruturação única de cada agrupamento ou área, incorporadas todas as proposições de cada grupo de trabalho, esta proposta seria elaborada pelo conjunto dos coordenadores ou representantes dos grupos.

Produtos Esperados nesta fase:

- . Proposta de trabalho de cada agrupamento e estruturação correspondente.

QUARTA FASE

Cumpridas as fases descritas anteriormente, torna-se necessário, então, a compatibilização das proposições, oriundas de cada agrupamento ou área, com o plano de intenções já elaborado pela Diretoria do IJSN, observados os parâmetros da legislação que rege o Órgão.

Há que se considerar, então duas *entradas* para efeito da elaboração da programação de trabalho e estruturação do IJSN

Nesse sentido, há que ser estabelecido, nesta fase, um esquema de discussões para que essas *entradas* sejam compatibilizadas e incorporadas ao programa de trabalho e estruturação do IJSN.

Forma de operacionalização:

grupo de trabalho com a seguinte composição:

- . Representantes dos agrupamentos;
 - Diretoria do IJSN - Diretor Superintendente;
 - Coordenador Técnico
 - Coordenador Adm. Financeiro
 - Coordenador da UAS.

. Produtos esperados

- Programa Geral de Trabalho para o IJSN e a respectiva estruturação do órgão.

QUINTA FASE

Apresentação e discussão da programação de trabalho e estruturação do IJSN em reunião geral para todos os membros da organização.

Essa reunião tem como objetivos a aprovação/consolidação da programação de trabalho e estruturação do IJSN, e também a constituição de uma equipe para a elaboração dos instrumentos institucionais internos e o estabelecimento de mecanismos que viabilizem a implementação do programa de trabalho e de estruturação do IJSN.

6. CRONOGRAMA

ÁREA	PROJETO E/OU ATIVIDADES	1ª FASE			2ª FASE			3ª FASE			4ª FASE			5ª FASE		
		DATA	DIA DA SEMANA	HORA	DATA	DIA DA SEMANA	HORA	DATA	DIA DA SEMANA	HORA	DATA	DIA DA SEMANA	HORA	DATA	DIA DA SEMANA	HORA
1. ESTUDOS URBANOS	1. Política Urbana de Cariacica - C.40; 2. TRANSCOL - Transporte Coletivos - B.40; 3. Legalização Fundiária, Lotes Urbanizados e Melhorias Habitacionais; 4. Uso e Ocupação do Solo . Parcelamento do Solo (PDU's) . Perímetro Urbano . Cadastro Imobiliário Urbano 5. Elaboração de Estudos da Bacia do Rio Ariribiri - B.31.	09/06*	Quinta-feira	16:00												
2. ESTUDOS REGIONAIS	1. Programa de Desenvolvimento Regional Integrado - PDRI	10/06*	Sexta-feira	16:00												
3. PROJETOS ESPECIAIS	1. UAS 2. Pesquisa e Treinamento no Setor Informal 3. Projeto de Implantação do Sistema Estadual de Ciências e Tecnologia	16/06*	Quinta-feira	16:00												
4. PESQUISA BÁSICAS E INFORMAÇÕES TÉCNICAS	1. Avaliação dos Sistemas de Incentivos Fiscais no Espírito Santo 2. Projeto Pesquisa e Documentação 3. Pesquisa de Orçamento Familiar															
5. APOIO TÉCNICO	1. Biblioteca 2. Desenho 3. Divulgação/Comunicação 4. Acompanhamento e Controle de Projetos 5. Datilografia															
6. APOIO ADMINISTRATIVO	1. Divisão de Pessoal 2. Divisão de Controle e Finanças 3. Serviços Gerais															

*Eventos ocorridos na fase anterior a elaboração da presente proposta.

ANEXOS

IJSN - REUNIÃO DO DIA 25/07/83 - SINÓPSE

OBJETIVO:

Discussão da proposta para Formulação do Programa de Trabalho do IJSN e sua respectiva Estruturação Organizacional.

PARTICIPANTES:

Manoel, Vera, Mauro, Sancho e Marta.

ABERTURA/DIRETORIA

Vera:

Comentou que a sistematização do processo em enfoque tinha sido uma boa idéia, visto que possibilitava um melhor ordenamento das decisões que se fazem no IJSN neste sentido, as quais estavam ficando "perdidas" por falta de um mecanismo aglutinador. Enfatizou que a proposta de um modo geral estava muito boa, mas que existiam alguns pontos que careciam de uma maior explicitação. Dentre estes considerava que havia uma certa confusão entre marco referencial teórico e metodologia concebida na proposta.

Considerava que o eixo teórico define uma abrangência macro-teórica capaz de conter a totalidade do real e suas várias formas de explicitação. A busca desse eixo é uma velha aspiração, desde que a FJSN fora transformada em IJSN, fato que se explica pela necessidade de sistematizar as propostas em andamento, através das diferentes atividades, e dessas para sua consubstanciação, a partir das diferentes óticas. Ao tempo da FJSN, lembrou que o eixo teórico era a questão urbana.

Com o tempo, novas demandas foram sendo impostas ao órgão e desagregando o objeto, resultando na conseqüente diversificação em projetos atípicos.

Marta:

Ressaltou que o urbano não deixou de se constituir em objeto e que, apesar da diversificação assumida pelo IJSN ele ainda definia o campo de atuação do órgão. A realidade é dada enquanto tal, não muda. O que muda são as teorizações e os ângulos a partir do qual se analisa o real, ou seja, a realidade é sintetizada pelas várias áreas (físico, econômicos, social), do conhecimento de forma integral. A ótica a partir da qual se enfoca o real, o grau de abrangência que tal enfoque permite abarcar e o referencial metodológico utilizado na produção do conhecimento acerca da mesma é que se modifica de acordo com o desenvolvimento histórico das ciências. Nesse sentido, dependendo do método (dialética, fenomenologia, quantificação, lógica hip. dedutiva) e da base teórica utilizada, a fundamentação e explicação do real será de forma diferente. Quanto a questão teórica, cada ciência tem seu referencial, seus paradigmas, a partir dos quais são construídas as teorias, não sendo possível por isso mesmo juntar os construtos de duas ou mais ciências para formar um referencial único. A metodologia, no entanto, permite estabelecer pontes entre as diversas disciplinas, por ser o ponto mais comum entre elas e por definir a forma de concepção do real e, conseqüentemente, a produção do conhecimento.

Em aparte, Vera disse que o urbano tem sido encarado de uma forma isolada, funcionalista, o que ela não ratifica, justificando-se assim a existência desse processo de discussão, onde, certamente, será perenizada a necessidade de considerar-se as variáveis sociais, comumente desconsideradas nessa ótica.

Quanto aos últimos acontecimentos, apesar da falta desse eixo teórico, algumas iniciativas são coroadas de êxito, merecendo apesar do cunho setorial, reflexões amadurecidas e importantes como contribuição às discussões sobre o eixo teórico. Lembreu que, nas últimas duas semanas houve redefinição de programa de trabalho em algumas equipes, como é o caso de equipe do Regional ou da equipe do PDU de Cariacica. Para tanto, a equipe do PDU de Cariacica buscou redefinir as formas de trabalho, adotando um sistema de rodízio de coordenação.

Não deixou de lembrar que outras equipes mereciam a realização de reflexões, como é o caso do TRANSCOL e das atividades ligadas ao uso e ocupação do solo, notadamente dirigidos a Região da Grande Vitória.

Manoel: interrompe para questionar sobre o término dos estudos do TRANSCOL e questionamento dos destinos da atual equipe.

Vera: reafirma que será necessário aproximar mais ações de planejamento das ações de execução sendo, por isso, providencial iniciar-se pelo TRANSCOL, mobilizando a equipe do IJSN ao acompanhamento da operacionalização do estudo.

Em relação à operacionalização do processo, Vera questionou a inserção dessa tentativa de estabelecer o eixo teórico junto às atividades em andamento no IJSN, já que desde a última reunião programada para tal propósito haviam sido modificadas, de forma substancial, as situações dos projetos.

Marta: destacou a necessidade de se estabelecer uma dinâmica capaz de acompanhar essas mudanças e a necessidade de se ajustar permanentemente ao ritmo impelido aos trabalhos. Para tanto, lembrou da existência de 4 fases distintas propostas. Na primeira delas, o cronograma não foi cumprido, pois apenas alguns projetos fizeram a reflexão necessária, e, por isso é mais fácil recuperar o que se deixou de registrar. Tal fato se aliava à necessidade de se definir não só um novo cronograma, mas também, as formas de participação e critérios de divulgação. Para tanto, seria necessário um redimensionamento das metas, cujos produtos seriam mais duráveis.

A partir daí, haveria, então, uma avaliação crítica da fase, e discussão dos produtos para a segunda etapa.

Manuel questionou a forma de inserção das atividades e/ou projetos que estão sendo programadas mas ainda sem execução.

Marta: lembrou que essa inserção se daria na 4ª etapa, mais política colocando em discussão o plano ideal, quando a diretoria colocaria sua proposta de como vê a estruturação do IJSN.

Manoel: localizou o andamento das discussões em três níveis:

- Questões de conteúdo
- Estrutura
- Forma

Para tanto, manifestou preocupação no sentido de que as gestões fossem pautadas sob a ótica da necessária racionalização no aproveitamento dos recursos humanos, cuja limitação, em função da escassez de recursos financeiros, exige certos critérios de distribuição de tarefas. Questionou as formas de conjugar esses aspectos com a adoção de uma forma de assegurar um mínimo de fluidez às atividades.

Vera: lembrou que isso seria alcançado através de núcleos por áreas de especialização, como é o caso do núcleo de economia, que terá uma equipe ligada à Coordenação, ficando colocada à disposição de projetos e ligados ao sistema de acompanhamento e controle.

Com base nesses pressupostos, faltaria apenas acelerar a reordenação do IJSN, fato que se iniciará com o prosseguimento da primeira fase.

Marta: falou da necessidade de ampla divulgação dos propósitos, bem como de assegurar sua formalização.

Vera: falou da necessidade de buscar novos subsídios a fixação do eixo de discussão atingindo um nivelamento do público interno, tal fato se fazendo através do convite de técnicos da FGV e de outros órgãos para a realização de seminários.

Manoel: sugeriu que as primeiras iniciativas fossem feitas apenas com o aproveitamento dos recursos humanos existentes no IJSN.

Vera:

Lembrou que sua sugestão se fazia pela existência de um impasse na questão da adoção de método.

Mánoel:

Questionou se de fato, para o desenvolvimento do trabalho, seria necessário, aprofundar-se em estudos teóricos metodológicos?

Marta:

Colocou que tanto para um melhor desempenho do processo de reorganização do órgão como para o próprio aprimoramento do corpo técnico do IJSN, tal proposição fazia sentido visto que o IJSN é um órgão que atua em pesquisa e planejamento e que portanto, necessita de teorias e instrumentos metodológicos comuns que permitam melhor compreender os problemas que são colocados pela realidade nas suas várias faces (urbana, rural, econômica, social, etc.). Isso se torna imperativo na medida em que há uma necessidade de maior integração entre os vários projetos e atividades do órgão cuja possibilidade passa pela definição de um quadro referencial básico que comporte todas as questões existentes no âmbito do IJSN.

Vera:

Colocou que a falta de integração era fruto, na maioria das vezes, da forma fragmentada em que os trabalhos são realizados, existindo uma tendência de transposição de métodos das ciências físicas para as ciências sociais.

Marta:

Lembrou da dicotomia existente entre o conhecer e o aplicar, uma vez que observava, no IJSN, uma tendência a se ficar no campo da ciência pura, sem atentar-se para a necessidade de atuar mais no campo da ciência aplicada.

Vera:

Disse que o caminho para isso seria a adoção de um referencial único que tinha por traz uma leitura única, uma mesma forma de ver a realidade a partir da definição das questões epistemológicas.

Marta:

Questionou quanto ao desenvolvimento do trabalho como ficaria. Aceitaria a Diretoria, de forma integral, a dinâmica proposta para realizar o processo de "Formulação do Programa de Trabalho e Reorganização do órgão"? Além disso, colocou a necessidade de se dar certa autonomia a equipe para que esta pudesse prosseguir mesmo quando a coordenadora Técnica não pudesse comparecer às reuniões, e a necessidade de se considerar tal processo como projeto, ao nível dos que vem sendo desenvolvido no órgão.

Vera:

Afirmou que sim. O processo deveria ser desenvolvido tal qual proposto, no entanto, deveria ser pensado uma forma de inclusão de discussões teórico-metodológicas no processo. Ressaltou que se fazia necessário realizar uma reunião da Diretoria/Equipe e Gerentes de projetos/atividades para consolidar o processo, e quanto a questão da autonomia da equipe disse que quando não pudesse participar das discussões gostaria que se criasse um mecanismo para não perder o controle do processo em reuniões subsequentes. Sugeriu que se encaminhasse as sinopses dessas reuniões para que a Diretoria pudesse tomar conhecimento e acompanhar o processo.

IJSN - REUNIÃO DO DIA 22/06/83 - SINÓPSE

OBJETIVO:

REORGANIZAÇÃO DO IJSN

REEXAME DO PROCESSO DE DISCUSSÃO DAS ATIVIDADES EM ANDAMENTO:

PARTICIPANTES:

MANOEL, VERA, MARTA, SANCHO, REGINA e MAURO.

Abertura/Equipe.

Marta: Lembrou a promessa feita pela Diretoria do IJSN em apresentar aos servidores uma metodologia para discussão das atividades em andamento no Órgão. Visando a fixação de um programa de trabalho e de oferecer subsídios ao prosseguimento/desdobramento do processo desencadeado pelo 1º Debate sobre Planejamento no Espírito Santo. Em razão disso, salientou a existência de um cronograma de discussão com as diversas áreas definidas pela Coord. Técnica, em andamento. Tendo em vista uma interrupção nessa programação, devido a impossibilidade de realizar as reuniões, conforme o cronograma, sem a coordenadora técnica (que atende a várias solicitações estranhas à programação), a equipe julgou importante o reexame de alguns eventos acontecidos durante as primeiras exposições dessas áreas. Nesse sentido, lembrou a necessidade de serem traçados os rumos desejáveis, de maneira que o produto expressasse as transformações delineadas a partir desse trabalho. Com isso, estar-se-ia partindo para uma Programação de Trabalho e decorrente organização calcada na visão de projetos, e atividades oferecidas pelas áreas, durante o desdobramento do processo. Para tanto, seria necessário haver uma definição, pela Diretoria, dos seus anseios, do grau de disposição

Marta: Dada a falta de melhor explicitação sobre o papel que cada integrante da equipe deve cumprir, indagou sobre uma definição da Diretoria.

Regina: Lembou que, pela falta de uma definição do papel do órgão e de cada um dos servidores, em relação a ele, na prática algumas atitudes isoladas explicam muito bem a inversão que se verifica de as atividades e estruturas hierárquicas assumirem uma relevância maior do que aquela exercida pelo próprio órgão. Como exemplos, citou o caso da UAS, que se coloca na vanguarda ao tentar propor ao MInter a implantação do CPM 2.

Vera: Em aparte apenas esclareceu que a UAS foi incluída no processo de discussão por solicitação do Coordenador, Fabiano Campos, embora nas pretensões iniciais da Diretoria o ciclo de reuniões incluísse apenas e equipe lotadas no IJSN.

Regina: Lembrou que a UAS servia de exemplo para a reflexão que se fazia, já que a falta de definição de papéis, bem como a posição exercida pelos diferentes setores do órgão, davam margem à existência de inversões. Tal aspecto se fazia mais presente no que diz respeito à definição do papel a ser exercido pela área administrativa. Questionou a forma como resolver as demandas que estão sendo colocadas, sua competência, bem como as formas para resolução dessas demandas.

Manoel: Verificou que a discussão se encaminhava para uma abordagem em dois grandes grupos: as ligadas às questões pessoais e às questões relacionadas ao objeto.

Preferindo fazer comentários, inicialmente, a respeito do objeto, disse que a iniciativa da Diretoria, em abrir as discussões para todos os servidores, partia do pressuposto de que havia necessidade de organizar

em referendar um processo participativo de montagem de uma reprogramação para o IJNS. Considerou-se, também, questões como: o que se pretende com a reestruturação? como conduzir o processo? Como envolver a área administrativa? Como adequar o trabalho proposto às especificidades da Área Adm. ? Como encarar as tarefas dentro das políticas externas? Algumas dessas ingerências dão conta da autonomia relativa do órgão, dentro da estrutura governamental. Como, então, introduzir essa variável no trabalho a ser elaborado? Quais seriam as formas e limites de participação dos servidores no processo?

Regina: Procurando seguir a mesma linha, procura indagar qual o propósito da Diretoria em relação ao trabalho de estruturação. Como a Diretoria estava vendo a delegação de responsabilidades, considera das as questões levantadas por Marta.

Sancho: Lembrou acontecimento que marcaram o início das atividades da Coordenação, quando Vera manifestava intenções de consolidar uma equipe de trabalho que absorvesse a coordenação, dividindo tarefas e formando um grupo interdisciplinar ambivalente para realização do trabalho de coordenação. Lembrou que as áreas de Comunicação e Administração estariam entre aquelas desejáveis para composição do grupo, pois seriam importantes na formulação de análises da realidade do IJNS. Entretanto na prática, acentuou-se ver estes aspectos não muito definidos e até uma certa restrição a eles. Lembrou estar vendo a atividade de divulgação assumir uma conotação "tarefeira".

Com isso, via que a proposta inicial de incluir a divulgação nas atividades de Coordenação não ocorria numa prática e que a presença do representante do setor, nas reuniões serviria apenas para "coletar subsídios". Lembrou que o trabalho a ser desempenhado seria de grande importância para o setor de divulgação, pois nele circulam informações relevantes ao desempenho dessa função, ao mesmo tempo em que o acompanhamento, par a passo, possibilita uma nova ótica ao desdobramento dessas tarefas.

melhor os recursos internos, melhorando os fluxos de trabalho e de comunicação, criando uma estrutura mais permanente, descentralizando as instâncias de poder no IJSN, uma vez que via a figura do superintendente como muito marcante. O trabalho teria como significado o exame da estrutura de demandas, para melhorar os fluxos de informação, a partir de uma proposta embrionária, de departamentalização, dividindo a coordenação em 5 áreas. A partir daí, haveria necessidade de estabelecer quais seriam as atribuições do IJSN, buscando formas alternativas para melhor utilização dos seus recursos e melhor definição das instâncias de poder. Para tanto, o trabalho, serviria para coletar dados para subsidiar a decisão e ação da diretoria. Assim através de uma departamentalização, capaz de atender as funções do IJSN, como órgão de prestação de serviços, para o qual ficaria melhor arrumado.

Vera: A partir de uma idéia embrionária, através da divisão da Coord. em 5 áreas disse que o ciclo de debates serviria para buscar novos subsídios, através de contribuições que viessem a melhor embasar esse grupo que comporia a Coordenação Técnica. A proposta embrionária estaria baseada na legislação que institucionaliza o órgão. Ao mesmo tempo, serviria para aferir a proposta apresentada pela Diretoria.

Marta: A estratégia de estruturar o IJSN deve ser antecedida por uma finalidade e não a simples arregimentação conforme os dispositivos de finidos pela lei. Em razão disso, dada a existência da lei, a qual define de forma muito ampla o campo de atuação do IJSN, solicitou uma delimitação de fronteira, notadamente em relação às iniciativas que acabam por setores do IJSN na vanguarda do próprio órgão, como é o caso da UAS. Além do que, salientou a questão dos recursos (humanos, técnicos, financeiros, etc.) a considerar: limitar-se aos existentes ou há possibilidade de ampliação?

Manoel: Enfatizou que dada a lerdeza com que se operacionalizam as ações, justifica-se a contratação do Coordenador Administrativo, Mauro Pylro, procurando uma tentativa de agilizar esse processo. Quanto às instâncias de decisão, no que se refere à definição do Programa de Trabalho, Organização Administrativa e "lubrificação da máquina" disse que a Diretoria mantinha para si uma "reserva de decisão", permitindo espaços para negociações, mas reservando para ela o espaço final para tomada de decisões. Em outras palavras disse que delegar tarefas não necessariamente, significaria delegar prerrogativas para tomada de decisão.

Vera: Complementando disse que o processo de discussão, nessa ótica, carecia da montagem de um grupo de trabalho para orientar os debates, grupo, esse que, entretanto, não teria a função de tomar decisões, mas, sim, de desenvolver uma dinâmica de grupo. As propostas levantadas seriam catalizadas pela coordenação técnica que daria o desfecho segundo sua margem de reserva, na tomada de decisão. Entre as atividades, programadas citou a reativação do CODIVIT, a Casa do Prefeito, eventos que certamente teriam de ser operacionalizados em curto prazo.

Mauro: Em relação a parte administrativa, disse que o desencadeamento da discussão pelas diferentes equipes não chegou até seu conhecimento. Somente se inteirou do assunto às vésperas de haver uma reunião com a área administrativa, quando manteve contato com a equipe que, por sua vez, lhe explicara as intenções do trabalho, bem como ponderou sobre o significado do programa em execução. Não acreditando num processo amplo de participação, que viesse a definir a programação na área administrativa, solicitou o adiantamento do encontro, para tomar melhor pé da situação, conversar com a Coordenação Técnica e reprogramar-se frente ao trabalho desenvolvido. Esclareceu que, posteriormente realizou uma reunião com os integrantes da área administrativa onde

verificou a existência, entre servidores da área, de um descontentamento em relação a um tratamento discriminatório por parte da área técnica, notadamente. Segundo ele, a partir daí, os servidores sob sua coordenação sentiram-se mais prestigiados, pois imprimira um caminho mais direto ao diálogo, sem que, com isso, implicasse na divisão de prerrogativas para a tomada de decisões.

Manoel: Encerrando as colocações, Manoel disse que esperava que o Programa de Trabalho que fluísse desse processo e mantidos os limites de decisão resultasse num modelo de operacionalização mais dinâmico e que culminasse, inclusive, em novos subsídios para a Diretoria. Quanto a Superintendência, disse que pretendia dividir as tarefas através de uma montagem de Assessorias, notadamente de Comunicação e de assuntos Jurídicos.

REUNIÃO GERAL

MANOEL

1) OBJETIVO:

Avaliar os resultados do Seminário, discutir o encaminhamento das conclusões e reorganizar o Instituto para o atendimento das demandas imediatas e continuidade dos trabalhos em execução.

2) APRESENTAÇÃO:

Comissão (Sancho): avaliação e encaminhamento para o documento do Seminário (síntese).

VERA - ORGANIZAÇÃO PROVISÓRIA DO INSTITUTO

- Objetivos da proposta de organização

- . Estrutura do Instituto para ação imediata
- . Política de pessoal: salarial, desenvolvimento de pessoal e Plano de Cargos e Salários.

3) OPERACIONALIZAÇÃO (VERA)

I) Reunião por áreas afins (de acordo com proposta distribuída no 1º dia do Seminário (Reunião de Gerentes), conforme cronograma (Marta).

Objetivo da reunião por áreas:

- Coordenação
- Avaliação das atividades
- Programa de trabalho
- Integração da área com as diversas áreas do Instituto.

II) Programação Geral do Instituto

- Reuniões sistemáticas dos Coordenadores de Área com a Coordenação e equipe de apoio (desenvolvimento de pessoal e reestruturação; acompanhamento e controle).

3.1. MARTA

Grupos por área e cronograma das reuniões.

3.2. HELIA

Acompanhamento

DOCUMENTO PREPARATÓRIO PARA REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES INTERNAS PARA DISCUSSÃO PROPOSTA PRELIMINAR DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DO IJSN

Mesmo tendo-se presente os limites decorrentes do caráter institucional do IJSN, o planejamento da ação e seu rebatimento ao nível da intervenção na realidade implica na necessidade de se definir o caráter dessa ação (a serviço de quem se esta atuando?), além de se pensar a forma e os meios através dos quais ela será implementada.

Entretanto, a priori tem-se que definir qual a melhor forma de organizar-se internamente para atuar neste processo, de forma que assegure a não dicotomização entre o pensar e o fazer, e que além disso assegure a participação efetiva de todos os membros do IJSN de forma responsável e conseqüente, na condução das ações públicas.

Estas são algumas das questões que estão a perpassar todo o processo de discussão interna do IJSN que teve início de forma mais sistematizada a partir do I Debate sobre Planejamento, e que continua nas reuniões internas programadas bem como nos seminários que estão previstos.

Restringindo-se ao âmbito da proposta de estruturação provisória do IJSN levada a efeito na reunião geral de 01.06.83 e para o encaminhamento das reuniões por área, objetiva-se através deste ratificar a natureza e o objetivo destas reuniões, bem como sugerir que cada grupo de pessoas alocadas em projetos e/ou atividades reflitam a priori com suas equipes, alguns pontos aqui listados que considera-se vitais para o encaminhamento e maior produtividade das mesmas.


VERA MARIA SIMONI NACIF
Coordenadora Técnica

PONTOS PARA REFLEXÃO

a) Realidade atual do IJSN

- Em que consiste o projeto e/ou atividade que a equipe vem desenvolvendo? Qual o produto final resultante?
- Existe algum nível de interação com outros projetos e/ou atividade? Qual a natureza dessa interrelação?
- Na execução do projeto ou atividade como se dá a relação com os demais agentes envolvidos, e com a clientela a que se destina?
- Qual o efeito do projeto em termos de ação concreta sobre a realidade da comunidade referência?
- A atual estrutura organizacional do IJSN atende as necessidades objetivas do trabalho que, individualmente ou em equipe, se está desenvolvendo?

b) Acerca da Programação e a estruturação provisória

1) Definição de um programa de trabalho imediato:

Premissas a considerar:

- Atividades já consolidadas no IJSN
- Plano de Governo 83/87
- Demandas que chegam a Diretoria
- Definição do campo de atuação do IJSN (manter o atual? ampliar?)
- Definição de prioridades de atuação

2) Questões acerca da estruturação organizacional:

- Objetivo e significado da estruturação.
- Questões implícitas:
 - . Relação entre pessoas/atividades/projetos/Coordenação Geral

- . Participação no processo de todos os membros. (A forma como se r̄o estabelecidas essas relaç̄oes e a organizaç̄ao do todo defini r̄a o limite e a amplitude da participaç̄ao na conduç̄ao do processo de forma mais ou menos deliberada).
- . Relaç̄ao entre trabalho ao n̄vel da produç̄ao de conhecimento (teoria) e ao n̄vel da aç̄ao concreta na realidade (como compatibilizar?)
- . Estabelecimento de mecanismos avaliativos que permitam apreender em que medida o trabalho realizado est̄a de fato sendo efetivo.

OBS: Estes pontos n̄o s̄o fechados, podem ser acrescidos de outros considerados relevantes por indivíduos e/ou equipes.

ELABORAÇÃO DA PROPOSTA PRELIMINAR DE TRABALHO E REORGANIZAÇÃO DO IJSN

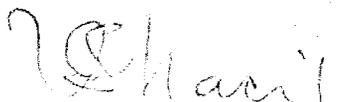
Em continuidade aos trabalhos supra referenciados definiu-se os grupos de trabalho abaixo relacionados, cujo critério de formação foi a escolha aleatória das pessoas observando na composição a mesclagem entre os diversos projetos e/ou atividades.

Objetivando notificar a proposta de encaminhamento colocada na reunião de 09.06.83, transcrevo a seguir suas linhas básicas.

A discussão nos grupos ora definidos deve ser precedida de uma reflexão interna em cada projeto e/ou atividade, com vistas a um aprofundamento dos pontos levantados na referida reunião, bem como uma análise mais a purada das questões internas e levantamento das demandas existentes ao nível de cada projeto e com a base para reflexão:

- . O que o projeto e/ou atividade tem a oferecer aos demais (incluindo todos os projetos e atividades do IJSN, não apenas o Urbano);
- . O que se tem a oferecer aos demais órgãos que atuam na administração Pública Estadual;
- . O que o projeto e/ou a atividade espera das demais áreas do IJSN como um todo.

A partir dessa reflexão interna deve-se, então, partir para a discussão nos grupos propostas, para os quais sugere-se como eixo para condução dos debates a parte "b" do *Documento preparatório para realização das Reuniões Internas*.


VERA MARIA SIMONI NACIF
Coordenadora Técnica

GRUPO 01

- . Altamiro (P.C)*
- . Sarah (P.C)
- . Ana Paula (P.C)
- . Rovena Tovar (H)*
- . Carlos Perim
- . Samuel (T)*
- . Alexandre (T)

GRUPO 02

- . Carpintero (P.C)
- . Challub (P.C)
- . Magno (H)
- . José Lauro (H)
- . Silvia (T)
- . Franklin (T)

GRUPO 03

- . China (P.C)
- . Leandro (P.C)
- . Lastenio (P.C)
- . Aduino (H)
- . Elisabeth (H)
- . Leitão (T)
- . André (B.A)*

GRUPO 04

- . Heloisa (P.C)
- . Juliana (P.C)
- . Margaret Araujo (P.C)
- . Ricardo (H)
- . Caus (T)
- . Vera (B.A)
- . Edinho

GRUPO 05

- . Olimpio Jr. (P.C)
- . Willian (P.C)
- . Gorette (H)
- . Márcia Siqueira (H)
- . Genilço (T)
- . Douglas (T)
- . Bob (B.A)

GRUPO 06

- . Rovena Negreiros (P.C)
- . Pedrinha (P.C)
- . Helena (P.C)
- . Carlos Joe (H)
- . Regina Monteiro (T)
- . José Francisco (T)
- . Márcia (B.A)

GRUPO 07

- . Angela (P.C)
- . José Luiz (P.C)
- . Gilsa (H)
- . José Eduardo (T)
- . Glaucia
- . Cristina (B.A)

*PC - PDU Cariacica

H - Habitação

T - Transcol

BA - Bacia do Rio Aribiri

