

#J
00865

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS E PLANEJAMENTO
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES
BIBLIOTECA

MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1993-1997

100865

100865
10391/96

391/96
(40032)

JULHO/1993

Planejamento Estratégico IJSN

MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

SUMÁRIO

SURTIAMENTO E EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL

1. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

1.1. Procedimento Decisório/Conselho Técnico

1.2. Instrumentos Técnicos

- Grupo de Trabalho
- Projeto
- Nota Técnica
- Espelho
- Centro de Informações

1.3. Demandas/Fluxos

- Demandas Externas
- Demandas Internas
- Demandas provocadas

2. FORMAS DE ATUAÇÃO

2.1. Áreas de Atuação

2.2. Produtos e Serviços/Portfolio

2.3. Banco de Profissionais

2.4. Matriz Áreas de Atuação x Profissionais

2.5. Matriz GTs e Projetos x Profissionais

3. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Alocação e Registro de Profissionais

3.2. Horário de Trabalho e Registro

3.3. Sistema de Avaliação de Desempenho

3.4. Plano de Treinamento de Pessoal

3.5. Benefícios Sociais

4. ESPAÇO FÍSICO

4.1. Disponibilidade Espacial

4.2. Disponibilidade Material

5. APÊNDICE OPERACIONAL

Plano de Marketing

Gestão Financeira

Assessoria Jurídica

Assessoria de Planejamento

Assessoria de Marketing

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

A FORMA INSTITUCIONAL:

1. Como ele surgiu e como ele se modificou institucionalmente

- 176 - - Fundação
- 27/10/80 - 1469 - Fundação - IJSN - Autarquia
- 16/03/81 - 1524 - Regulamento do IJSN
- 13/11/81 - 1585 - Cria a UAS e subordinada ao IJSN
- 28/09/84 - 1931 - Cria a UG-AGLURB
 - Altera a estrutura organizacional do IJSN
 - Cria cinco gerentes nas áreas técnicas e dois gerentes na área administrativa
- 28/05/86 - 2294 - Cria setor de Material e Contabilidade
- 29/08/88 - 2332 - Cria Secretaria do CAF e da Coordenação Técnica
- 25/01/88 - 2611 - Extingue a UG e seus cargos. Permanecem os do IJSN
- 12/01/89 - 2752 - Passa a UAS para a SEIN

MANUAL DE OPERAÇÕES

1. Procedimentos Operacionais:

1.1. Processo Decisório/Conselho Técnico

O processo de decisão referente às demandas internas ou externas de pequena complexidade, como procedimentos autorizados rotineiros e medidas afins é de competência exclusiva do Coordenador Administrativo Financeiro, com aprovação do Diretor Superintendente.

As demandas internas e externas de maior complexidade são decididas pelo Conselho Técnico, que é presidido pelo Diretor Superintendente e composto pela Diretoria, Assessores e Gerentes. O encaminhamento ao Conselho Técnico deve ser feito, sempre que possível, através de "Nota Técnica" (Modelo anexo).

1.2. O que é um "grupo de trabalho"? (GT)

Um Grupo de Trabalho é uma atribuição que a Diretoria ou o Conselho Técnico confere a duas ou mais pessoas, com missões específicas e temporárias, objetivando o aprimoramento e o desenvolvimento do órgão.

- Ex.: - Grupo de Trabalho para organização do setor de Recursos Humanos.
- Grupo de Trabalho para revisão das normas e procedimentos.
- Grupo de Trabalho para elaboração do plano de marketing.

1.3. O que é um projeto?

Só é considerado aquele trabalho que tem clientes e auto financiamento definidos em convênio, contrato ou dotação orçamentária. Uma idéia, demanda externa ou interna só se torna projeto após o parecer do Conselho Técnico ao Diretor Superintendente, recomendando a sua realização.

1.4. Nota Técnica

1.4.1. Definição

É um relatório gerencial periódico de acompanhamento das atividades em curso e das atividades propostas para a instituição, que deverá ser apresentado de forma sucinta (no máximo 4 laudas e elaborado pelas equipes de trabalho identificadas pela Diretoria do IJSN.

Esse relatório deverá conter os seguintes itens:

- Situação Atual
- Propostas
- Requisitos
- Cronograma Físico-Financeiro

1.4.2. Conceituação do Conteúdo da Nota Técnica

SITUAÇÃO ATUAL

Descrição objetiva e itemizada, que permite ao leitor identificar se a Instituição já desenvolve, ou não, atividades relativas ao tema, quais os procedimentos adotados, há quanto tempo, sob que coordenação e os produtos ou resultados existentes.

PROPOSTAS

Descrição objetiva que registre as idéias/alternativas para atingir o objetivo do tema de que trata a Nota Técnica.

REQUISITOS

Descrição objetiva que registre as necessidades institucionais, Administrativas, Financeiras, de Recursos Humanos, de Recursos Materiais, e equipamentos para viabilização das propostas recomendadas, obedecendo a uma visão operacional realista e factível.

CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

Representará graficamente o tempo necessário para execução das diversas etapas do trabalho, bem como os recursos financeiros a serem dispendidos para a efetivação das mesmas.

1.5. Espelho

Espelho é uma ficha-resumo da atividade com um máximo de 2(duas) páginas contendo os seguintes elementos:

- atividade/nome/técnico responsável
- abrangência física
- objetivos gerais e específicos
- produtos a serem gerados
- etapas/cronograma
- equipe

1.6. Centro de Informações

Reúne profissionais que tem conhecimento geral dos setores técnicos do IJSN e de seus produtos e serviços. Está vinculado à Biblioteca e ao Sistema Estadual de Informações.

1.7. Caracterização do Processo Decisório, das Demandas e Cadastros

1.7.1. Demandas

1.7.1.1 - Demandas Externas

Demanda Tipo A

Definição:

Produtos que não necessitam de elaboração prévia. Consiste na venda e/ou permuta de produtos acabados.

Caracterização:

- atendimento imediato
- sem aprovação prévia do Conselho Técnico

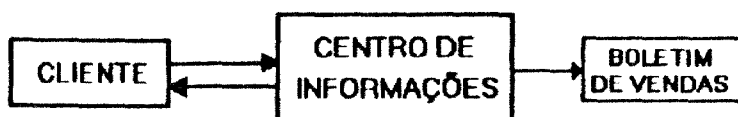
Operacionalização:

- perfil do servidor: - curso superior de biblioteconomia
- conhecimento geral dos setores técnicos do IJSN
- n° de servidores: - todos os profissionais lotados no Centro de Informações
- recursos: - catálogos informatizados (mapas, projetos já elaborados, estudos disponíveis e publicações geradas a partir de atividades permanentes).
- blocos de faturas, notas fiscais e/ou nota de caixa informatizada
- comunicação entre setores via rede *on line*

Produtos:

- cadastro de fontes de informações.
- informações municipais;
- cartografia básica;
- anuário estatístico;
- mapas temáticos;
- trabalhos já publicados;
- fotografias aéreas;
- estatística básica (indicadores);
- indicadores sociais;
- indicadores econômicos;

- Fluxograma das demandas tipo A



Demanda Tipo B

Definição:

Trabalhos de elaboração simples, que dispensem formação de equipe. Podem ser levados ao conhecimento do Conselho Técnico.

Caracterização:

- realização de viagens, entrevistas, pequenos relatórios, confecção de mapa temático simples (com apenas um tema)
- tempo de duração máximo: um mês.

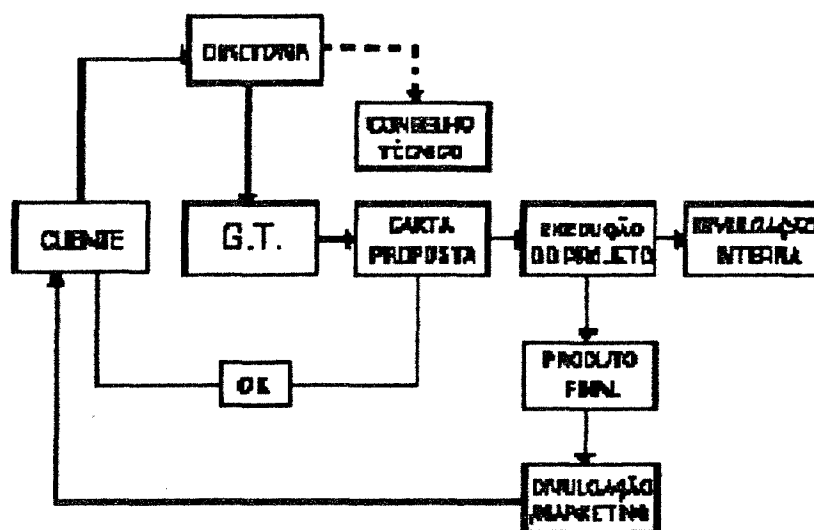
Operacionalização:

- perfil da equipe: técnico - de nível superior, com experiência na área afim, necessitando ou não de gerência responsável.
colaboradores - de nível superior com contribuição para a área.
- nº de servidores: um técnico responsável e colaboradores;
- recursos humanos treinados;
- setor de apoio eficiente;
- instalações físicas adequadas;
- informática.

Produtos / Serviços:

- palestras;
- cursos de curta duração;
- seminários;
- consultorias;
- editoração eletrônica;
- planejamento estratégico;
- delimitação de perímetro urbano;
- fotointerpretação de pequenas áreas (fotos já disponíveis);
- relatórios de informações municipais georeferenciadas;
- tratamento gráfico das informações estatísticas;
- perfil municipal;
- diretrizes e anuência prévia de parcelamento do solo;
- serviço de apoio à informatização de bibliotecas / centros de informação / centros de documentação.

- Fluxograma da demanda tipo B



Demanda tipo C

Definição:

Trabalhos de elaboração complexa, que exigem formação de equipe com pessoal especializado. Necessitam de gerência, devendo ser submetidos à aprovação do Conselho Técnico.

Caracterização:

- atendimento a médio/longo prazo
- realização de viagens, entrevistas, relatórios, questionários
- consultoria.

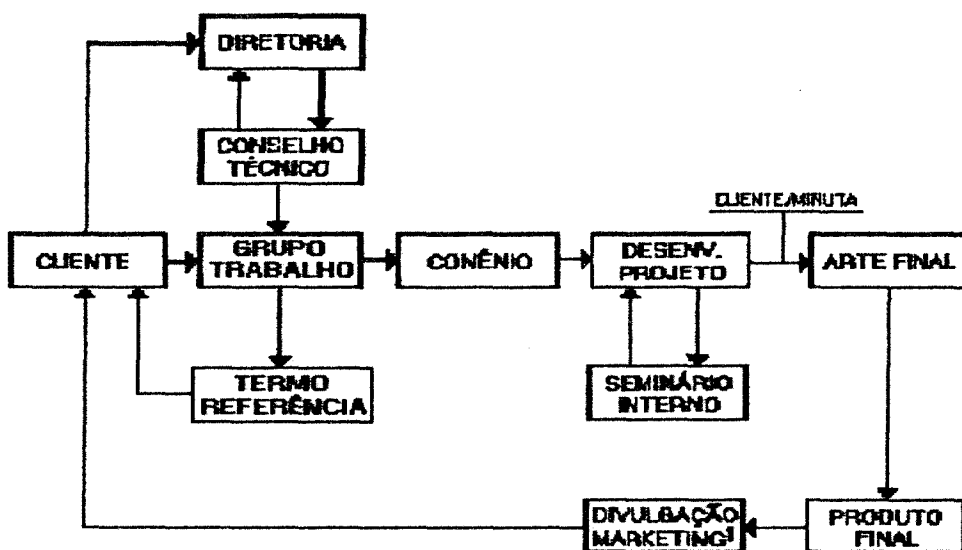
Operacionalização:

- perfil da equipe:
 - gerente: técnico de nível superior com experiência e especialização na área afim;
 - equipe técnica: técnico de nível superior com experiência na área afim;
 - assessoria: técnico de nível superior com especialização num dos aspectos envolvidos no projeto (ex: plano diretor urbano com assessoria de um cartógrafo);
 - consultoria: profissional com experiência e especialização em área de conhecimento não disponível no IJSN, indicado pela equipe do projeto e aprovado pelo Conselho Técnico;
- nº de servidores: determinado pelo gerente do projeto e Conselho Técnico;
- recursos humanos treinados;
- setor de apoio eficiente;
- instalações físicas adequadas;
- informática.

Produtos:

- análise dos impactos dos grandes projetos (ex. Corredor Centro-Leste, Aracruz Celulose);
- legislação urbanística (código de obras, lei de parcelamento do solo);
- elaboração de mapas temáticos;
- cadastro imobiliário fiscal municipal;
- cadastro sócio-econômico;
- análise de conjuntura econômica;
- zoneamento industrial, ambiental, turístico;
- relatório de impacto urbano / ambiental;
- finanças públicas;
- análise de RIMA (Relatório de Impacto do Meio Ambiente);
- modernização administrativa municipal;
- planos de transporte (transporte de cargas, sistema viário);
- estudos habitacionais;
- estudos metropolitanos (ex. região metropolitana de Vitória);
- regionalização;
- elaboração de planos diretores municipais;
- emprego e renda;
- programas municipais de desenvolvimento integrado;
- consultorias.

- Fluxograma da demanda tipo C



(1) a divulgação poderá também ser feita nas fases de elaboração do projeto.

Demanda tipo especial

Definição:

Trabalhos que deverão ser sub-locados a terceiros, mas gerenciados pelo IJSN. Deverão ser submetidos à aprovação do Conselho Técnico.

Operacionalização:

- perfil da equipe: - gerente
 - consultores (empresas)
- recursos humanos treinados;
- setor de apoio eficiente;
- instalações físicas adequadas;
- informática.

1.3 Demandas Internas

Definição

São atividades permanentes desenvolvidas no órgão, tendo como origem :

- tradição;
- atribuições legais próprias do IJSN (aplicação da lei estadual de parcelamento do solo);
- desenvolvimento de procedimentos especiais de pesquisa (geoprocessamento, informática);
- programas especiais (qualidade, treinamento de recursos humanos, outros).

Produtos / Serviços / Atividades

- contas regionais;
- finanças públicas;
- anuário estatístico;
- informações municipais;
- revista do IJSN;
- coordenação do sistema de informações estadual;
- atualização de bases cartográficas;
- central gráfica (digitalização, georeferenciamento);
- geoprocessamento (cruzamento de banco de dados gráfico e alfanumérico).

Operacionalização:

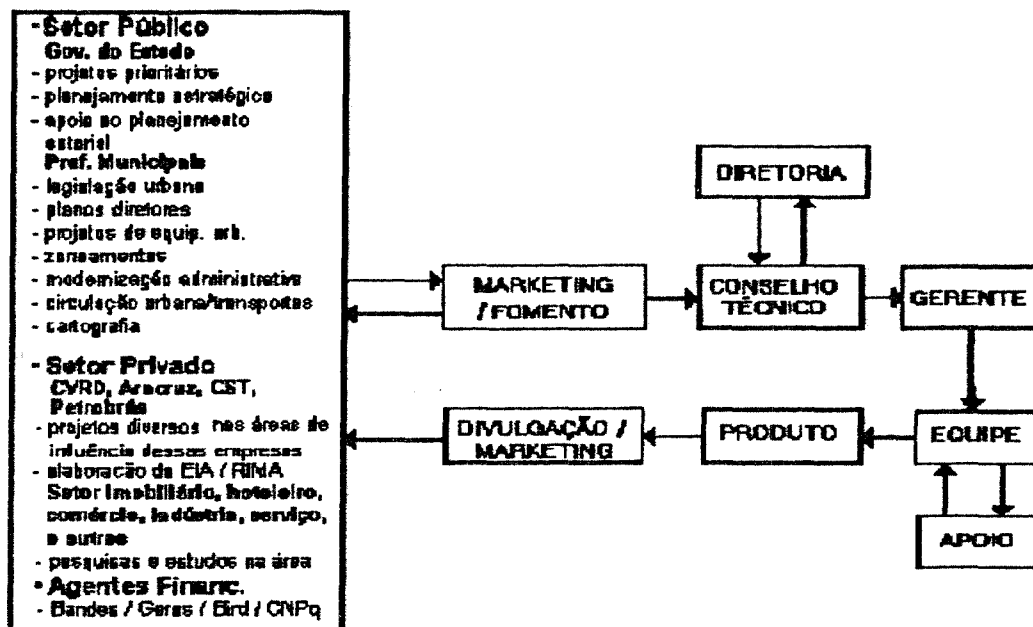
- recursos humanos treinados;
- setor de apoio eficiente;
- instalações físicas adequadas;
- informática.

1.4 Demandas Provocadas

Definição:

Identificação, dentro da capacidade técnica do IJSN, de oportunidades de parcerias junto aos setores público e privado nos seus empreendimentos / necessidades, através de um marketing agressivo.

- Fluxograma das demandas provocadas:



2. Forma de Atuação

2.1. Áreas de Atuação/Produtos e Serviços

O processo de planejamento estratégico demonstra as áreas de atuação do IJSN (produtos e serviços), listados no item 1.4 deste documento.

2.2. Portfólio de Produtos e Serviços

Resultado do processo de Planejamento Estratégico, o IJSN tem um elenco de produtos/serviços que podem ser gerados para atender às demandas do setor público e privado:

- Informações gerenciais/indicadores sócio-econômicos;
- Cadastro de fontes de informações;
- Relatório de informações municipais e georeferenciadas;
- Bases cartográficas/geoprocessamento;
- Análises estatísticas e conjunturais;
- Abastecimento alimentar;
- Análise dos impactos dos grandes projetos;
- Identificação de potencialidades econômicas regionais;
- Emprego e renda;
- Política habitacional;
- Elaboração de metodologia de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações governamentais;
- Assessoramento técnico aos municípios na elaboração de programas de desenvolvimento, integrado regionalmente;
- Legislação urbanística;
- Elaboração de planos de transporte e trânsito;
- Planos de desenvolvimento turístico do Estado;
- Planejamento, gestão metropolitana e desenvolvimento de estudos metropolitanos;
- Regionalização do Estado (estudo/propostas).

Produtos/serviços especiais poderão ser gerados, dependendo da sua natureza e factibilidade.

2.3. Banco de Profissionais

Há um cadastro de recursos humanos com formação, qualificação e habilidades, que será aprimorado através de entrevistas e questionários específicos.

2.3.1 - Cadastros

2.3.1.1 - Cadastro dos Técnicos do IJSN

NOME	FORMAÇÃO	ESPECIALIZ.	HORA TÉCNICA ¹	ÁREA DE COMPET.	INFORMAT.	OUTRAS APTIDÕES

(1) atualização mensal, com projeção baseada nos indicadores mensais inflacionários.

2.3.1.2 - Cadastro de Consultores

NOME	ENDEREÇO	ESPECIALIDADE	CUSTO / HORA (U\$)

2.4. Matriz/Áreas de Atuação x Banco de Profissionais

Foi elaborada uma matriz a ser afixada ao setor de recursos humanos, que demonstra com que profissionais o IJSN pode contar para elaborar seus produtos e serviços.

ATIVIDADES	A1	A2	A3	A4
NOMES				
N1	■	■		
N2	■	■		■
N3		■	■	
N4			■	■

2.5. Matriz GTs/Projetos x Banco de Profissionais

Foi elaborada uma matriz a ser afixada no setor de recursos humanos que demonstra onde estão alocados os servidores do IJSN (GTs ou projetos) para que todos os servidores da instituição tenha uma visão imediata do que está sendo feito no IJSN e qual o envolvimento de seus funcionários. Essa matriz restringe-se aos servidores lotados na sede do IJSN.

Todo servidor poderá se dirigir ao Coordenador do Grupo de Trabalho ou projeto e pedir um "espelho" (síntese, de no máximo 2 páginas) do seu trabalho para que, assim, saiba qualitativamente o que está sendo feito. Veja modelo anexo.

3. Política de recursos humanos

3.1. Alocação de Pessoal/Registro

Todo servidor terá que apresentar, quinzenalmente, à Divisão de Recursos Humanos o time-sheet (agenda) das 2(duas) semanas subseqüentes, ou seja, a sua programação de trabalho.

O Coordenador de um Grupo de Trabalho ou projeto, ao requisitar à Coordenação Técnica um servidor, iniciará um fluxo de comunicação entre a Coordenação Técnica e o setor de Recursos Humanos para identificar o funcionário com perfil e carga horária disponível, alocando-o no Grupo de Trabalho/Projeto. Este procedimento não deverá exceder ao tempo de 24 horas.

A Divisão de Recursos Humanos, então, registrará no "Relatório de Atividades", a alocação do servidor, enquanto durar a sua participação.

3.2. Horário Flexível/Registro

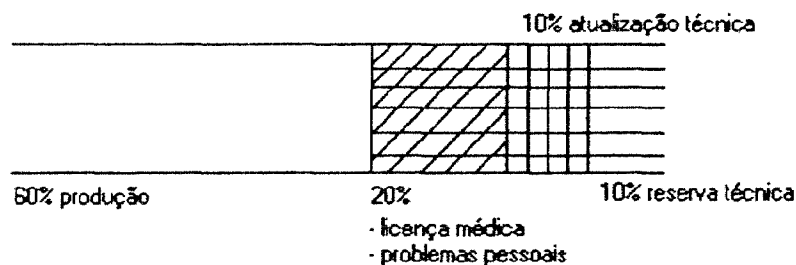
O servidor, por lei, tem uma carga horária semanal de 40 horas. A Instituição permite que ele use 10% (dez por cento) desse total (04 horas) para aperfeiçoamento técnico, que deverá constar na sua agenda semanal. O servidor assinará lista de freqüência, que ficará sob guarda e responsabilidade do Coordenador do Grupo de Trabalho ou Coordenador do Projeto a que estiver alocado.

3.3. Sistema de Avaliação de Desempenho

O "Relatório de Atividades" é um instrumento auto-perpetuante para subsidiar o processo de avaliação de desempenho e produtividade mensal, uma vez que registrará, individualmente, o desenvolvimento de atividades.

Ex.:

(em 100%)



3.4. Plano de Treinamento Geral

"Workshop" de um ou dois dias - tema: "o manual de operações do Instituto e sua forma de atuação".

ABORDAGEM:

- Situação da Instituição - aspectos legais e institucionais
- Quanto custa operar essa instituição? (abrir sua porta todos os dias)
- De onde vem os nossos recursos financeiros?
- A necessidade da qualidade e produtividade.
- A profissionalização do servidor.
- Política de treinamento: (critérios e procedimentos).

4. Estrutura Operacional

Para evolução da estratégia prevista são criados Grupos de Trabalho para complementar a estrutura operacional do IJSN.

4.1. Plano de Marketing

Está criado um Grupo de Trabalho para apresentar uma Nota Técnica, que dê as diretrizes para organização do setor de marketing e elaboração do plano de marketing para 1993/1994.

- Prazo: 20/05 a 03/06/93

4.2. Gestão Financeira

Está criado um Grupo de Trabalho para apresentar Nota Técnica, propondo uma política de Gestão Financeira do IJSN, abrangendo: análise da receita dos últimos três anos, análise da despesa no mesmo período, rol de produtos passíveis de venda com metodologia de custos, análise de legislação que permita a legalidade das opções encontradas, elaboração de política de fomento e de política de gestão das despesas de custeio.

- Prazo: 17/05 a 27/05/93 - Versão Preliminar

4.3. Orientação Estratégica

Está criado um Grupo de Trabalho para apresentar "Nota Técnica" para composição do Conselho de Orientação Estratégica (OE) e realização de sua primeira reunião.

Este Conselho será um canal de articulação externa e um forum de debates e recomendações para o melhor desempenho do IJSN.

