



**Dados do trabalho:**

**Código de identificação: 311**

**A) TÍTULO DO TRABALHO**

**Título:**

Gerenciamento Integrado de Processos - Solução para o controle dos Projetos da EMATER-MG

**B) Área:**

Gestão Estratégica

**C) Categoria a que concorre:**

-Categoria: CATEGORIA SERVIDOR - Modalidade B: Trabalho implementado ou em processo de implementação, cuja característica principal seja o esforço criativo do servidor ou grupo de servidores no exercício de sua função. Os trabalhos inscritos nesta categoria NÃO poderão contar com suporte técnico/financeiro EXTERNO ao órgão/à entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.), nem estar inseridos em ações de PROJETO ESTRUTURADOR ou item de AGENDA SETORIAL. No caso, deverá partir do servidor ou grupo de servidores a idealização, o desenvolvimento e a implementação do trabalho com esforço e conhecimento próprios.

**D) RESUMO DO TRABALHO**

**Resumo:**

Nosso Estado é vasto e possui 853 municípios. A EMATER-MG está presente em 795, são muitas ações ocorrendo simultaneamente que se constituem em muitos projetos, envolvendo muitas pessoas e muitos recursos. Há de se ressaltar: recursos públicos. Estas constatações evidenciam a necessidade do efetivo acompanhamento e controle desses investimentos. A crescente demanda da sociedade e dos entes governamentais exigem constantes melhorias nos processos internos de trabalho. Nesse sentido, sem qualquer adição orçamentária, foi implantado o sistema informatizado GIP - Gerenciamento Integrado de Processos que é a concretização de uma idéia há anos construída pelo EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos corporativo da EMATER-MG, fruto de todas as dificuldades



enfrentadas no tocante a padronização, obtenção de dados, consolidação de projetos, concentração de informações e mudança de cultura para realização de ações orientadas por planejamento. Agora recém implantado seus primeiros resultados são animadores, somado ao seu potencial, surge como um avanço em solução corporativa, produzindo relatórios inteligentes que propiciam uma visão objetiva sobre o andamento, grau de gestão e registro dos inúmeros projetos no Estado, provendo conseqüentemente maior agilidade e menor incerteza para a gestão, tanto destes projetos, quanto das pessoas neles diretamente envolvidas. Outro importante objetivo será reforçar a conscientização aos nossos técnicos, coordenadores e gerentes da importância de se registrar as informações e resultados de nossas ações para acompanhamento e aferição. Assim sendo, é esperado que a implantação desse sistema, além de vir a ser um canal institucional para o fluxo de informações operacionais, venha a contribuir decisivamente para o fortalecimento da cultura do registro aprimorando a nossa própria cultura organizacional.

## **E) CORPO DO TRABALHO/PROJETO**

### **1) Caracterização da situação anterior:**

Empresa da administração indireta do Estado com 63 anos de tradição A EMATER-MG atua como um dos principais instrumentos do Governo de Minas Gerais para a ação operacional e de planejamento no setor agropecuário do Estado, dentre suas atividades destacam-se o desenvolvimento de ações de assistência técnica e extensão rural junto aos produtores de agricultura familiar, buscando resultados como a melhoria da qualidade de vida e condições de produção, a inclusão social de grupos e comunidades rurais, por meio de programas geradores de emprego e renda, e as ações de organização rural para o desenvolvimento com sustentabilidade e atendimento aos direitos de cidadania.

Operacionalmente, para levar as políticas públicas ao Agricultor Familiar a EMATER-MG conta com uma estrutura organizacional em Belo Horizonte cuja composição operacional conta com Coordenadores Técnicos Estaduais e 32 Unidades Regionais localizadas em cidades pólo do Estado, cada qual gerenciando as atividades dos municípios de seu âmbito, por meio dos escritórios locais (um em cada município conveniado com técnico ou equipe de técnicos exclusiva), esta disposição está esquematizada no Anexo I. Normalmente, as demandas ocorrem das seguintes maneiras:

- 1) Rotina de Assistência Técnica e Extensão Rural inerentes à própria natureza da Empresa.
- 2) Acordos de resultado e metas junto ao Governo Estadual.
- 3) Participação na execução de Programas Estruturadores do Estado.
- 4) Formalização de um instrumento (contrato ou convênio) entre a Diretoria Executiva da EMATER-MG com entidade financiadora e demandadora da execução de um determinado objeto que beneficie a agricultura familiar, pode ser um ministério ou mesmo o Governo do Estado. A partir daí, um coordenador técnico estadual é nomeado gestor desse instrumento para planejar e acompanhar sua efetiva execução, para isso ele conta com os gerentes regionais e seus respectivos técnicos locais no interior do Estado.

Estas ações ocorrem no Estado todo ou em determinada região fragmentando-se em vários projetos, podendo chegar a centenas, de um mesmo tipo, incidindo nos âmbitos municipais contemplados com a política pública em questão.



Para efetuar estes controles a EMATER-MG adotou o gerenciamento de projetos, inclusive no interior onde foram implantados 7 Escritórios de Gerenciamento de Projetos – EGP por pólos geográficos no Estado (Anexo I), porém observou-se que o uso tradicional da metodologia no planejamento e acompanhamento das ações acarretava em um esforço que comprometia a execução finalística, porque embora seja uma metodologia de uso consagrado, exige-se uma disciplina metódica para seu uso que conflita com a natureza tecnicista dos extensionistas, levando a um grau considerável de resistência.

Além disso a limitada capacidade de suporte dos EGPs descentralizados face ao elevado número de projetos no Estado, que acarretou 2 fatores negativos:

- 1) Impossibilidade de acompanhar todos os projetos de seu âmbito, produzindo apenas resultados amostrais do Estado, sem serventia para serem informados a entes financiadores ou ao Governo do Estado. De modo que, quando uma demanda por informação consolidada ocorria, gerava retrabalho e uma grande mobilização das unidades da Empresa para finalmente chegar a um resultado efetivo, porém ainda impreciso, sem um padrão definido, levando tempo, esforço até mesmo custo.
- 2) Os mesmos tipos de projetos com cronogramas diferentes quando feitos por EGPs diferentes impossibilitava a padronização e consolidação das informações. Isto se deveu a dificuldades logísticas e financeiras para reuniões de nivelamento de informações entre os EGPs.

Todos estes fatores culminaram com a ocorrência de ruídos de comunicação sobre os projetos, gerando descompasso entre as informações obtidas pela diretoria executiva, coordenadores técnicos estaduais e gerentes regionais. Ainda soma-se a isto, o fato de que nas unidades regionais sequer os coordenadores técnicos regionais, possuíam referências claras sobre o andamento destes projetos, já os técnicos locais até possuíam, mas de forma isolada.

Os problemas descritos neste cenário foram tomados como “lições aprendidas” para que se pudesse chegar à solução que será apresentada neste trabalho.

### **2) Descrição do trabalho:**

A EMATER-MG está presente em 795 municípios, são muitas ações ocorrendo simultaneamente que se constituem em muitos projetos, envolvendo muitas pessoas e muitos recursos. Há de se ressaltar: recursos públicos. Estas constatações evidenciam a necessidade do efetivo acompanhamento e controle desses investimentos.

Para efeito explicativo no decorrer deste trabalho, exemplificaremos com um convênio fictício, firmado entre a EMATER-MG e o Ministério da Ciência e Tecnologia para implantação de 175 tanques de resfriamento de leite em 175 localidades diferentes. Daí teremos 175 projetos para acompanhar.

Depois de firmado o convênio há uma importante distinção a ser feita: teremos 2 tipos de atividades operacionais: A viabilizadora e a executora. A viabilizadora apenas “pavimenta” o caminho para as executoras de fato, no interior.

As atividades viabilizadoras são centralizadas em Belo Horizonte e acompanhadas pelo gerenciamento de projetos tradicional com plano de projeto, cronogramas, acompanhamento periódico no EGP corporativo e todos os demais ritos próprios da metodologia. Já as atividades executoras serão quantas forem as ocorrências espalhadas pelo Estado, no nosso exemplo 175, somados com os demais projetos executados pela EMATER-MG, os atendimentos de rotina,



as demandas das prefeituras, os acordos de resultados, os programas estruturadores e os demais convênios, dão uma dimensão da infinidade de projetos das unidades locais e da dificuldade de uma gestão centralizada.

Segue exemplo (considerando o projeto Implantação de Tanques de Resfriamento de Leite):

1) Atividades viabilizadoras: Definição de associações e respectivos municípios a serem contemplados por meio de critérios técnicos, sociológicos, produtivos, econômicos e ambientais; aquisição dos tanques de expansão por meio de processo licitatório.

2) Atividades executoras: Formalização de convênio com a associação de produtores beneficiária, Promover a mobilização e organização da comunidade beneficiária; acompanhar a construção ou adequação de abrigo com água e luz; acompanhar o recebimento e instalação do tanque; aferir funcionamento; aferir correta utilização.

As atividades executoras se constituem em projetos pulverizados e numerosos, mas sua característica mais importante é que são finalísticos e por isso de vital importância para a EMATER-MG e para o Agricultor Familiar, não podendo ficar sem uma gestão estruturada, coordenadora e consolidadora. A solução proposta por este trabalho vem justamente organizar os escopos e controle destes projetos.

Para tanto as atividades executoras serão acompanhadas por uma simplificação do gerenciamento de projetos, constituindo-se apenas como um derivado da metodologia, não podendo afirmar que se faz uso efetivo dela neste controle. Importante salientar que esta simplificação não constitui em um “afrouxamento” da metodologia, mas sim uma adequação ao volume de trabalho de nossas unidades locais e regionais.

Importantes mudanças comportamentais de planejamento, acompanhamento, registro e comunicação corporativa em projetos serão estabelecidas pelo uso do sistema informatizado em implantação, denominado GIP – Gerenciamento Integrado de Processos, presente em todas as Unidades da Empresa, via intranet e administrado pelo EGP Corporativo da EMATER-MG. Estas mudanças e esta implantação é que são objeto deste trabalho.

O processo de trabalho inserido pelo uso deste novo do está no fluxograma do Anexo II, que será detalhadamente explicado adiante.

### **2.1) Objetivos propostos e resultados visados:**

O sistema GIP é capaz de segmentar os tipos de projetos gerando relatórios com totalizações e informações consolidadas, por Programas ou Unidades Regionais em nível estadual, regional e municipal com precisão e atualizadas. Antes de sua implantação era algo possível apenas manualmente e com um esforço de grande parte do nosso contingente.

Esta gama de informações origina-se das atividades executoras Estado afora, porém desta vez sistematicamente organizadas. E são estas informações que são necessárias para que nossos gerentes e diretores tenham condições de exercer uma efetiva gestão sobre anomalias identificadas.

Mais do que um sistema “juntador” de informações o perfil de entrada do GIP propicia gestão dos projetos de seus usuários, graças a conceitos do Gerenciamento de Projetos nele incorporados, este é o seu diferencial. Isto acarreta em outro objetivo desta iniciativa, inculcar a prática de gestão estruturada a todos os funcionários envolvidos com o



sistema, inclusive os técnicos locais.

Outro importante objetivo será reforçar a conscientização aos nossos técnicos e coordenadores sobre a importância de se registrar as informações e resultados de nossas ações para acompanhamento e aferição. Assim sendo, é esperado que a implantação desse sistema venha a contribuir para o fortalecimento da cultura do registro aprimorando a nossa própria cultura organizacional.

## **2.2) Público-alvo do trabalho:**

Esta ação aprimora atividades meio, portando os beneficiários diretos são internos, porém com reflexos para o público externo, a saber:

- 1) Diretoria Executiva: Obtém informações precisas e consolidadas em nível de Estado sobre o desempenho das gerências regionais no tocante a gestão de seus projetos, obtendo subsídios para tomada de decisão, correção de rumos e/ou priorização de ações.
- 2) Unidade de Planejamento e Estratégias Corporativas – UPEC: Setor onde se localiza o EGP Corporativo, que condição de administradora do sistema GIP reforça sua importância na instituição como orientadores de processos estruturados de planejamento e acompanhamento.
- 3) Coordenadores Técnicos Estaduais: Comumente gestores de metas ou convênios com ações capilarizadas no Estado, poderão ter relatórios gerais e customizados, dentro do programa que gerenciam.
- 4) Gerentes Regionais: São, ao mesmo tempo, clientes e mantenedores do sistema uma vez que possuem influência e autoridade direta sobre quem executa operacionalmente e sobre quem registra o andamento dos projetos. Nesse aspecto, os relatórios gerados especificamente para as unidades regionais possibilitam uma gestão orientada por informações atualizadas, claras e precisas, erradicando qualquer subjetividade na sua análise, ou no embasamento de suas decisões.
- 5) Coordenadores Técnicos Regionais: Encarregados de efetuar o planejamento de prazos e acompanhamento dos projetos das Unidades Regionais onde são lotados. Atuam de forma similar a um Escritório de Gerenciamento de Projetos, dentre os benefícios para essa classe destaca-se a de se envolver na execução dos projetos junto aos técnicos locais, conforme a natureza de sua atividade, além de consolidar sua identidade junto a instituição.
- 6) Técnicos Locais: Executores de linha de frente, cabe a eles obterem e informarem os dados relativos ao andamento dos projetos no âmbito de seu município. Esta forma de trabalhar organiza suas atividades e propõe compromisso com o prazo de sua execução, não deixando que sejam atividades “soltas”, para serem realizadas “quando der”.
- 7) E finalmente, o aumento de eficiência que vem sendo obtido com esta nova sistemática se traduzirá em benefícios à sociedade mineira, seja pela maior agilidade e transparência na aplicação de recursos públicos, seja por um atendimento mais eficaz à agricultura familiar proporcionados pela prática de gestão estruturada.

## **2.3) Ações e etapas da implementação:**



A idéia dessa nova forma de controle foi desenvolvida pela equipe do EGP corporativo, lotada na UPEC – Unidade de Planejamento e Estratégias Corporativas da EMATER-MG, face a demanda de informação sobre as ações operacionais em projetos pelo Estado. Após a formatação da proposta, esta foi apresentada à Diretoria Executiva para avaliação, sendo aprovada, na íntegra, para implementação.

O passo seguinte foi solicitar a nossa ASINF - Assessoria de Informática a elaboração do sistema informatizado GIP – Gerenciamento Integrado de Processos, estritamente conforme as orientações da equipe do EGP Corporativo. Foram incorporados também esquemas de permissões com visões apenas no âmbito de atuação dos usuários, regidos pela sua matrícula no momento do login. Após 3 meses de intenso trabalho, inúmeros testes e ajustes a primeira versão do sistema ficou pronta.

Um manual de operação foi produzido pela equipe do EGP corporativo, para subsidiar as primeiras capacitações e, logicamente, os usuários do sistema.

Simultaneamente à criação do sistema, foi decidido entre a UPEC e Diretoria Executiva quais tipos de projetos seriam inicialmente inseridos no sistema. Decisão tomada, foi feito um levantamento em todo Estado, junto às Unidades Regionais para que fosse preenchida uma listagem dos projetos ativos, ou seja, aqueles já estão previstos para iniciar ou já estejam em andamento.

De posse dessa listagem de projetos ativos, chegou o momento de tratar dos recursos humanos, convocamos 5 de nossos Coordenadores Regionais de Gestão dos EGPs descentralizados para repassar os conceitos e funcionamento do GIP para que estes pudessem ser multiplicadores em seus polos regionais. As capacitações em seus respectivos pólos foi bem sucedida e os pólos Central e Zona da Mata foram capacitados pela própria equipe do EGP Corporativo.

Após a criação do sistema era o momento de inserir os projetos, aqui elucidaremos algumas questões referentes a tipologia dos projetos: Retomemos nosso exemplo da implantação de tanques de resfriamento.

No gerenciamento de projetos, quando se elabora um cronograma de execução de qualquer projeto nos deparamos com seqüências de atividades formando processos, logo, podemos concluir que projetos são constituídos por processos que se interligam. Eles se interligam porque estão em baixo nível, ou seja, com um grau maior de detalhamento. Se “enxugarmos” estes processos obteremos apenas um processo em alto nível, menos detalhado, mas ainda passível de acompanhamento. Esta é a simplificação do gerenciamento de projetos e o motivo do nome do sistema: Gerenciamento Integrado de Processos – GIP, ou seja será possível acompanhar e consolidar inúmeros projetos de um mesmo tipo.

Sob a ótica do processo foram chamados o gestor do projeto nomeado pela Diretoria Executiva, coordenadores técnicos estaduais de pecuária, componentes do EGP corporativo e técnicos locais para chegarem a um consenso sobre qual o processo, ou seqüência de atividades, é necessário para a implantação do tanque de resfriamento de leite (conforme nosso exemplo). Então, seja onde, no Estado, for implantado, obrigatoriamente passará pelas seguintes atividades:

### IMPLANTAÇÃO DE TANQUE DE RESFRIAMENTO DE LEITE

- 1) Receber informação acerca de laudo de viabilidade aprovado
- 2) ferir documentação do proponente para formalização
- 3) Formalizar convênio
- 4) Construir ou adequar abrigo com energia elétrica e água



- 5) Receber Tanque de Expansão
- 6) Instalar Tanque de Expansão
- 7) Aferir funcionamento
- 8) Aferir efetiva utilização pela Associação

Assim nasce uma tipologia de projeto no sistema, pelas atividades atribuídas, podemos observar que estruturação do planejamento, padronização de ações e uniformização da linguagem de gestão são algumas das vantagens dessa sistemática. Sempre sendo observado pela equipe do EGP corporativo, se o processo produz informações em um nível aceitável para acompanhamento.

Depois, inserir no sistema a listagem de projetos ativos (solicitada das Unidades Regionais), cada qual dentro de sua tipologia, em nosso exemplo “IMPLANTAÇÃO DE TANQUE DE RESFRIAMENTO DE LEITE”. Daí, é o momento de atribuir ao projeto a fonte financiadora (programa) e aos municípios onde ocorrem. Em nosso exemplo: o Ministério da Ciência e Tecnologia. Essas inserções são feitas pelo EGP corporativo, para que tenha sempre o controle do “nascimento” dos projetos.

Os projetos estão definidos e inseridos no sistema com os respectivos atributos de município e programa. Neste momento o EGP corporativo comunica aos gerentes regionais, de que os tanques de resfriamento estão aptos a terem sua execução planejada pela equipe regional via o sistema GIP.

Aqui começa outra mudança de comportamento gerada pelo uso do GIP:

O gerente regional designará um funcionário lotado na sede da Unidade Regional, normalmente um coordenador regional, para ser o registrador no GIP e fazer as vezes de um EGP para aquela tipologia de projeto. Definido o registrador, este tem a incumbência de fazer o planejamento e o acompanhamento de cada projeto dessa tipologia na Unidade Regional (note que a simplificação dos projetos ajuda bastante nessa tarefa considerando que futuramente haverá muitos projetos a serem acompanhados). Neste ponto, existe outro aspecto importante: o uso do sistema estimula uma prática imprescindível a uma boa gestão, o ato de delegar.

Agora será informado como é feito o planejamento na Unidade Regional: Ao abrir o sistema o registrador se depara com a listagem dos projetos da Unidade Regional de sua lotação separados pelos municípios de incidência, e cada um com 3 ícones, denominados: Dados, Planejamento e Acompanhamento (Anexo III).

Dados:

Esta tela é apresentada no Anexo IV. Temos elencadas as informações que darão identidade ao projeto. Existem 5 informações já preenchidas pelo EGP Corporativo, quando da liberação do projeto, que são:

- 1) Tipo de Projeto: Sequência de atividades específica predefinido no EGP Corporativo, onde está descrito o processo.
- 2) Programa: Programa ou financiador a qual o projeto está vinculado.
- 3) UREGI: Uregi identifica sob qual gerência ocorre o projeto.
- 4) Município: Município onde se darão as ações.
- 5) Ano: Ano do projeto.

E outras 4 a serem preenchidas pelo registrador, que são:

- 1) Identificador: Comunidade ou associação ligada ao projeto a finalidade deste campo, além de dar uma identidade ao projeto ele diferencia projetos de um mesmo tipo, programa, ano e município.



- 2) Matrícula do Registrador: Informar quem se responsabiliza pelo registro no sistema, tanto do planejamento quanto do acompanhamento.
- 3) Matrícula do Executor: Informar quem é o principal executor operacional do projeto (técnico local).
- 4) Data corrente: Registrar a data corrente, indicando o início do planejamento.

Para evitar erros de operação, as entradas de dados no GIP são progressivas, ou seja, não se abre a tela de “planejamento” se a de “dados” não estiver devidamente preenchida.

Tela de Planejamento:

Tela apresentada no Anexo V. Aqui o projeto é totalmente apresentado ao operador, incluindo as atividades atribuídas a sua tipologia. A informação pedida aqui são apenas as datas de término previstas para cada atividade, para tanto deverá haver contato entre o registrador (coordenador técnico regional) e o executor operacional (técnico local) para definir estas datas em comum acordo e conforme a realidade e capacidade de suporte do município em questão.

A disposição das atividades encontra-se em um sequenciamento cronológico para execução, todavia as datas de término são em aberto, caso seja necessário ou possível uma antecipação o sistema permite (Esta definição de prazo para cada atividade é o objeto de planejamento, mais uma alusão ao gerenciamento de projetos).

Tela de Acompanhamento:

Apresentada no Anexo VI. Em função do número de projetos na Unidade Regional. O sistema GIP permite que as funções de acompanhamento ou seja a atualização do status das atividades do projeto possam ser divididas entre o registrador e o executor operacional (técnico local) do município onde ocorrem as ações. Esta atualização é apenas a indicação do status individual de cada atividade que pode ser:

- 1) A iniciar: É o status padrão do sistema, indica que a atividade nem começou a ser executada.
- 2) Em andamento: Indica que a atividade está em desenvolvimento.
- 3) Concluído: Indica que a atividade foi concluída conforme o projeto exige.
- 4) Cancelada: Quando não se executará a atividade.

A atualização de status se dá pelo uso de “combo box” sem a necessidade de digitar datas, conforme Anexo VII. São facilidades pensadas para atender a necessidade de registro dos projetos em meio ao dia-a-dia assoberbado das unidades regionais e locais. Durante o desenvolvimento chamamos essa praticidade de “acesso beija-flor”.

Inicialmente todas as atividades possuem o status “a iniciar”, quando qualquer destas atividades tem seu status alterado “trava” as datas planejadas, sem dar possibilidade de alteração pelo usuário. Mais uma vez usando um conceito do Gerenciamento de Projetos, o “fechamento da linha de base”, que provê referência para o acompanhamento. Se precisar alterar somente o EGP corporativo poderá fazê-lo, mediante justificativa do solicitante.

Deverá haver relato no caso do usuário identificar atraso em uma atividade, ou seja, a data de término em questão é passado e a atividade ainda não está concluída. Para tanto o GIP dispõe de dois campos descritivos, a saber:

- 1) Situação atual: Campo para descrição da situação atual da atividade. Opcional se a atividade está em dia e obrigatória se está atrasada em relação a data de término ou cancelada.
- 2) Plano de Ação: Utilizada somente em caso de atraso, para descrever sucintamente o que será feito e como para





garantir a execução da atividade problemática, em questão.

O acompanhamento dos projetos pelo sistema GIP não possui periodicidade definida, os dados poderão e deverão ser atualizados a medida que o projeto for executado ou, no máximo, mensalmente.

### Suspensão ou cancelamento de projetos

A suspensão ou cancelamento de projetos somente poderá ser feita somente pelo EGP Corporativo mediante justificativa do solicitante. Trata-se de uma forma de controle para não banalizar este ato e conhecer os reais problemas que culminaram com o fracasso dos projetos (não confundir com cancelamento de atividade, esta é liberada para os usuários diretos).

Se alguma unidade regional desejar utilizar a forma completa da metodologia de gerenciamento de projetos para acompanhamento de um determinado projeto, poderá fazê-lo concomitante ao GIP, basta tomar as atividades descritas no GIP como a estrutura analítica do projeto – EAP e desdobra-las em sub-atividades em um cronograma como o do MS Project, por exemplo. Daí os registros dos acompanhamentos podem ser transcritos no que couber ao sistema GIP.

Foi demonstrado o planejamento e acompanhamento de apenas 1 projeto de 1 tipologia, mas o sistema GIP foi desenvolvido para “abrigar” quantos tipos e quantos projetos forem necessários, conforme a necessidade e logicamente a capacidade de suporte de execução da Empresa.

Em suma, esta operacionalização traz um novo conceito de comportamento para planejamento e acompanhamento de projetos por parte de nossos coordenadores e técnicos, além da captação de informações operacionais que procura fortalecer a cultura do registro na EMATER-MG. Esta adaptação vem sendo avaliada mediante análise dos relatórios gerados pelo sistema GIP.

### **3) Recursos utilizados**

#### **Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc.:**

Em termos de recursos materiais foi utilizado o parque de informática existente da Empresa sem adições de equipamentos novos ou específicos.

Com relação aos recursos humanos, a idealização do sistema foi feita pela equipe do EGP corporativo, o desenvolvimento do sistema foi feito pela assessoria de informática – ASINF, ambos com componentes do efetivo normal da EMATER-MG, sem alteração na rotina funcional ou financeira desses setores.

O tempo de criação podemos dividir da seguinte forma: 6 meses de idealização, apresentação e refinamento (out/10 a abr/11), 3 meses de produção e ajustes do sistema (abr/11 a jun/11) e 1 mês de capacitação dos usuários (jun/11 simultâneo), perfazendo um total de 8 meses desde a concepção até o início da implantação.

O sistema de Gerenciamento Integrado de Processos – GIP foi produzido em plataforma web utilizando a intranet da Empresa, na linguagem de programação HTML e java script, de pleno domínio da ASINF.

Para levar o GIP aos usuários, inicialmente foram capacitados 5 coordenadores regionais pelo EGP corporativo, para serem multiplicadores em seus pólos regionais. Esta ação foi realizada na sede da EMATER-MG e custeada pela



UPEC (Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa), porém sem qualquer adição ao seu orçamento anual.

Os pólos regionais da EMATER-MG são em 7 (Norte, Cerrado, Nordeste, Leste, Central, Zona da Mata e Sul) e são constituídos por grupos de unidades regionais. Os pólos regionais fazem reuniões periódicas de trabalho compostas pelos respectivos gerentes regionais e coordenadores técnicos regionais e justamente estas reuniões foram aproveitadas pelos multiplicadores para capacitação dessa nova forma de acompanhamento. Isso mostra que o custo dessas capacitações se diluiu em ações já anteriormente previstas. Dois destes pólos (central e zona da mata) foram capacitados pela equipe do EGP corporativo.

A implantação do GIP foi uma ação de caráter totalmente interno, não houve parceria externa. Soluções criativas utilizando a própria dinâmica da EMATER-MG fez com que a implantação fosse realizada da forma menos dispendiosa possível.

#### **4) Caracterização da situação atual**

##### **4.1) Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados:**

Logicamente o sistema GIP possui um considerável rol de relatórios, que são tomados como eficientes instrumentos para gestão. Estes relatórios foram projetados para atender as necessidades de todos os níveis de gestão da Empresa:

Nível Estratégico – Diretoria Executiva

Nível Tático – Gestor de Metas

Nível Operacional – Gerente Regional

Obviamente os relatórios são passíveis de adequações conforme as necessidades que surgirem. Segue os relatórios gerados on line pelo GIP (Em tempo, nas nossas terminologias internas: Esloc é Escritório Local e Uregi é Unidade Regional):

- 1) Rascunho do Projeto para Planejamento
- 2) Histórico do Projeto por Esloc
- 3) Relação de Projetos por Esloc
- 4) Relação de projetos Tipo de Projeto e Esloc
- 5) Relação de projetos por Tipo de Projeto, Esloc, Programa e Situação
- 6) Relação de Projetos (Com atraso) por Esloc
- 7) Relação de Projetos (Com atividades canceladas) por Esloc
- 8) Relação de Projetos por Programa e Esloc
- 9) Relação de Projetos por Uregi
- 10) Relação de Projetos por tipo de Projeto e Uregi
- 11) Relação de Projetos (Com atraso) por Uregi
- 12) Relação de Projetos (Com atividades canceladas) por Uregi
- 13) Relação de Projetos por Programa e Uregi
- 14) Quantitativo Geral de Projetos por Tipo de Projeto na Uregi
- 15) Relação de Projetos por Situação na Uregi
- 16) Relação Geral de Projetos no Estado por Ano
- 17) Relação de Projetos por Programa no Estado



- 18) Relação de Projetos no Estado (Com Ciclos de Plano de Ação superiores a 30 dias)
- 19) Relação de Projetos no Estado (Com último acesso superior a 30 dias)
- 20) Relação de Projetos no Estado (Com atividades em atraso e que não possuem Plano de Ação)
- 21) Relação de Projetos por Tipo de Projeto no Estado
- 22) Relação de Projetos por Tipo de Projeto, Programa e Situação no Estado
- 23) Relação de Projetos no Estado (Com atraso)
- 24) Relação de Projetos no Estado (Com atividades canceladas)
- 25) Relação de Projetos por Situação no Estado
- 26) Quantitativo Geral de Projetos por Tipo de Projeto no Estado

Dentre os relatórios encontra-se o “Rascunho do Projeto para Planejamento”, utilizado para ser impresso quando do planejamento. Traz o projeto, toda sua caracterização e suas atividades em forma de lista com um traço em frente de cada uma delas para serem anotadas as datas de término planejadas. Esta estratégia permite que o planejamento possa ser feito entre o coordenador técnico regional (registrador) e o técnico local (executor) em qualquer ocasião, não só “em frente ao computador”.

Uma série de relatórios, da listagem apresentada merece menções e análises, todavia seus títulos já são sintomáticos aos seus conteúdos.

#### **4.2) Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados:**

Aqui o GIP mostrará que além de um sistema informatizado é também um orientador em práticas de gestão.

Observamos no item anterior a quantidade de relatórios que o GIP dispõe. Embora isto denote a eficiência do sistema, traz informação demais, análises demais, conclusões demais. Como manter o foco no que interessa para a gestão? E mais, como garantir que o sistema seja sempre alimentado com as informações de acompanhamento?

Nesses pontos atua o apoio da equipe do EGP corporativo com a produção de relatórios customizados do MS Excel.

Quando do desenvolvimento do sistema o EGP corporativo demandou da ASINF que o banco de dados do sistema pudesse ser extraído, a qualquer tempo no formato MS Excel. A partir daí foram criados os relatórios customizáveis do GIP no MS Excel. Conceitualmente, relatórios com lay out muito mais amigáveis e funcionais destinados à Diretoria Executiva, Gerência da UPEC, Gerentes Regionais e Gestores de Metas. A partir da análise de cada um deles será possível vislumbrar o real diferencial deste trabalho.

Estes relatórios customizáveis são produzidos somente pelo EGP corporativo, a qualquer tempo, mas são fornecidos QUINZENALMENTE, aos diretores, gerentes e gestores. Esta estratégia foi utilizada para criar ciclos contínuos de acompanhamento para que se possa formalmente monitorar a evolução das execuções dos projetos inseridos, identificando seus desvios e nível de gestão.

Os motivos pelos quais os relatórios customizados não são gerados diretamente pelo sistema são:

- 1) para não sobrecarregar a ASINF com ajustes em relatórios, trata-se de um setor muitíssimo demandado.
- 2) para suprir uma questão: os lay outs dos relatórios oriundo diretamente do sistema são menos amigáveis e



elaborados, coisa que é perfeitamente contornável com o MS Excel face a necessidade que se fizer premente, com a elaboração de gráficos ou demonstrativos específicos.

Devido a suas características sintéticas e consolidadoras, outra importante função desses relatórios customizáveis é direcionar a visão do Gerente Regional ou Gestor de Metas ou Diretoria Executiva para acessar os relatórios on line.

Serão descritos agora os relatórios customizáveis utilizados desde julho/2011:

### RELATÓRIO GERENCIAL DE PROJETOS

Destinado aos Gerentes Regionais, possui um lay out minuciosamente elaborado (apresentado no Anexo VIII) e traz relacionado todos os projetos da Unidade Regional inseridos no sistema GIP com os seguintes indicadores:

Informações Gerais: Informações consolidadas da Unidade Regional

- 1) Data – Informa a data de atualização do banco de dados.
- 2) Unidade Regional – Traz o nome da Unidade Regional em questão.
- 3) Nº de Projetos ativos inseridos no sistema – Traz o universo trabalhado pelo sistema na Unidade Regional, observe que trata apenas dos projetos ativos ou seja “a iniciar” e “em andamento”.
- 4) Nº de Projetos com atraso – Dos projetos ativos quantos estão atrasados.
- 5) Nº total de Inconsistências de registro identificadas – trata do número de ocorrências do Painel de Gestão a ser explicado adiante.

Informações Relacionais: Cada linha do relatório trata de um projeto:

- 1) Marcador de Atraso – Emulação das “carinhas do project” com os seguintes critérios: Verde sem atraso, amarelo até 20 dias de atraso e vermelho atraso acima de 20 dias.
- 2) Tipo de Projeto – Traz a tipologia, justifica-se pois podem haver várias sendo trabalhadas em uma mesma Unidade Regional.
- 3) Programa – Traz o ente financiador ou programa do projeto.
- 4) Município – Traz o Município onde o projeto está sendo executado.
- 5) Identificador – Traz a comunidade ou Associação de Produtores beneficiária do Projeto.
- 6) Registrador – O nome do registrador (O sistema faz consulta ao banco de dados de pessoal quando a matrícula é inserida durante o planejamento).
- 7) Técnico Local – O nome do executor.
- 8) % Exec. – Percentual de execução do projeto, considerando a divisão das atividades concluídas a peso 1 e “em andamento” a peso 0,5 sobre o total de atividades.
- 9) Atraso – Número de dias de atraso do projeto. Como o sistema não faz dependência entre as atividades como o MS Project, é calculado sobre o maior atraso dentre suas atividades.

Painel de Gestão, divide-se em Registro de Informações, Gestão de Ocorrências e Recorrências.

Registro de Informações – Demonstra a efetiva utilização do sistema pelos registradores e/ou executores.

- 1) Inseridos no sistema, mas não planejados (n) – São projetos que estão inseridos no sistema mas não foram planejados, nesse caso cabe ao Gerente Regional delegar a um registrador o planejamento.



2) Último acesso superior a 30 dias (n) – O sistema GIP grava a data de cada acesso e modificação no projeto. Caso de um determinado projeto ultrapasse 30 dias sem acesso denota que não está havendo o acompanhamento de suas ações então este marcador se ativa.

Gestão de Ocorrências – Demonstra o grau de gestão e resposta a problemas.

1) Atividades atrasadas sem descrição da situação (n) – Indica quais projetos possuem atraso, porém não estão descritas as causas no campo descritivo “Situação Atual”. Esta ocorrência denota uma grande inconsistência na gestão do projeto.

2) Atividades atrasadas sem descrição da plano de ação (n) - Indica quais projetos possuem atraso, porém não estão descritos os Planos de Ação para minimizar ou recuperar este atraso. Esta ocorrência denota falta de resposta aos problemas do projeto, ou seja, falta de gestão.

3) Planos de ação intocados há mais de 30 dias (n) – Outra característica do GIP é a de não solicitar datas para plano de ação. Isto se deve ao fato de que o projeto está descrito em um processo em alto nível - simplificado, então o sistema sempre considera 30 dias para quaisquer providências. Quando é identificado um atraso e a atividade-gargalo tem seu plano de ação descrito, o sistema registra a data. Caso transcorra 30 dias e a atividade continue atrasada e o plano o mesmo, ativa-se a marcação. Mais uma vez o sistema avisa, caso o acompanhamento esteja ficando de lado.

Observação: Os indicadores do painel de gestão vem sempre com um número entre parênteses, é uma informação geral, trata-se da quantidade de projetos no relatório que possuem a inconsistência descrita.

Recorrências:

Individualmente a cada projeto, toda e qualquer marcação do Painel de Gestão é apresentada como um número. Conforme mencionado anteriormente os relatórios customizados são enviados quinzenalmente, caso seja a primeira ocorrência da inconsistência será apresentado o número “1”, se a mesma ocorrência se repete no relatório seguinte, aparece o número “2” e assim sucessivamente.

Considerações:

O Painel de Gestão trazendo o registro de informações, gestão de ocorrências e recorrências fornece uma gama de informações presentes em um único relatório que propicia ao Gerente Regional ter os projetos “na mão” com clara identificação de responsáveis e problemas para nortear suas decisões, bem como avaliar a gestão delegada.

O Relatório Gerencial de Projetos possui uma versão para o Gestor de Metas bastando inverter o item Unidade Regional com o item Programa conforme Anexo IX. Assim sendo o Gestor der Metas também pode avaliar o andamento dos projetos de seu programa e ocasionalmente acionar o gerente regional de onde esteja havendo baixo desempenho de execução.

### RELATÓRIO EXECUTIVO DE PROJETOS

Destinado à Diretoria Executiva (Anexo X), relaciona os projetos por Unidade Regional e provê de forma sucinta uma visão geral dos projetos na Empresa. Mais uma vez com um lay out bem particular para comportar esse nível de



informação.

- 1) N° de projetos ativos no Estado;
- 2) Total de inconsistências detectadas no Estado;
- 3) Unidades Regionais com o n° de projetos entre parênteses;
- 4) Programas trabalhados nas Unidades Regionais;
- 5) Tipologia de projetos trabalhados nos programas;
- 6) Quantidade de projetos por tipologia, dentro dos programas e estes das Unidades Regionais;

As informações relacionais abaixo são em função da quantidade por tipologia, dentro dos programas e estes das Unidades Regionais, sempre apresentando o percentual em relação a esta quantidade;

- 1) N° de projetos não planejados;
- 2) N° de projetos com acesso superior a 30 dias, ou seja esquecidos;
- 3) N° de projetos com atraso, com o respectivo percentual do total;

A análise vai seguindo por um afinamento, agora as informações relacionais abaixo são em função da quantidade de projetos atrasados para que se verifique a gestão, também apresentando o percentual, mas dessa vez em relação ao n° de projetos atrasados;

- 1) N° de projetos com atraso e sem relato da situação;
- 2) N° de projetos com atraso e sem plano de ação;
- 3) N° de projetos com atraso e com plano de ação intocado há mais de 30 dias;

Em um primeiro momento, a análise desse relatório não é tão simples, mas uma vez compreendido fornece um retrato fiel da gestão de projetos na Empresa. Além de prover referencias para identificação de focos de baixo desempenho de execução e direcionar a diretoria na verificação de relatórios mais específicos.

## HISTÓRICO DE PROJETOS

Relatório customizado que provê análise individual do projeto, demonstrado no Anexo XIII. O projeto é escolhido por 5 parâmetros:

- 1) Ano;
- 2) Programa;
- 3) Tipo de Projeto;
- 4) Unidade Regional; e
- 5) Identificador (Comunidade ou Associação de Produtor beneficiária).

A partir daí o projeto é apresentado:

Informações Gerais:

- 1) Gerente Regional;
- 2) Registrador;
- 3) Executor;



- 4) Data do Planejamento;
- 5) Data do Início do Projeto;
- 6) Data do Término planejado;
- 7) Duração em dias;
- 8) Atraso do projeto;
- 9) Status do Projeto (pode ser: A iniciar, em andamento, concluído, suspenso ou cancelado);
- 10) Percentual de Execução.

Quadro de informações: Cada linha trata uma atividade do Projeto.

- 1) Atividade;
- 2) Status da Atividade (pode ser: A iniciar, em andamento, concluído e cancelada);
- 3) Data de início da atividade (o GIP registra a data em que o status da atividade passou de “A iniciar” para “Em andamento”);
- 4) Data do término previsto da atividade (conforme o planejamento);
- 5) Data do término real da atividade (o GIP registra a data em que o status da atividade passou para “Concluída”);
- 6) Atraso da atividade;
- 7) Situação (qualquer relato que tenha sido feito no sistema, seja quantos forem, separados pela data de entrada);
- 8) Plano de Ação (qualquer relato que tenha sido feito no sistema, seja quantos forem, separados pela data de entrada);

O Relatório Customizado – Históricos de Projetos traz um raio X do projeto, cuja análise normalmente foi direcionada pelos relatórios consolidadores. Permite avaliar de fato a gestão e a qualidade dos relatos descritivos, estes trazem as adversidades e soluções para o andamento do projeto para conhecimento de todos os envolvidos.

### QUANTITATIVOS DE PROJETOS NO SISTEMA

Relatório customizado (Anexo XI). Uma folha que traz uma listagem do sistema com o quantitativo de projetos por Unidade Regional, além dos projetos ativos informa também os inativos (concluídos, suspensos e cancelados), separados pelos seguintes itens:

- 1) Projetos em planejamento;
- 2) Projetos em andamento;
- 3) Projetos atrasados, com percentual face à quantidade total;
- 4) Projetos com atividades canceladas, com percentual face à quantidade total;
- 5) Projetos inconsistentes (são projetos que constam pelo menos 1 item inconsistente segundo o painel de gestão do Relatório Gerencial de Projetos), com percentual face à quantidade total;
- 6) Projetos concluídos;
- 7) Projetos suspensos;
- 8) Projetos cancelados;

Este relatório proporciona uma visão sistêmica dos projetos e sua situação.

### RANKING DE PROJETOS

Relatório customizado que traz uma listagem dos projetos com os seguintes itens:



- 1) Programa;
- 2) Tipo de Projeto;
- 3) Status do Projeto;
- 4) Unidade Regional;
- 5) Município de execução;
- 6) Identificador (Comunidade ou Associação de Produtores);
- 7) Registrador;
- 8) Técnico Local;
- 9) % de Execução;
- 10) Atraso do Projeto;
- 11) Nº de Pontos de Inconsistência.

Aqui temos claramente a vantagem de se produzir relatórios customizados, pois esta listagem pode vir ordenada e subordenada da forma que for necessário para análise. Isto fornece informações valiosas e orientadoras para gestão da Diretoria Executiva. No exemplo do Anexo XII traz um “Ranking dos Projetos com maior Atraso”.

Todos os relatórios trazem análises de modo a acionar o gerente regional, porque, por questões hierárquicas e estratégicas, ele tem maior autonomia para resolução de problemas.

Considerando o quadro de incerteza sobre o andamento dos projetos no interior que havia antes do GIP, fica claro e cristalino que estes relatórios elucidam bem esta questão.

Projetos atrasados não configuram inconsistência. É sempre tendência que um projeto atrase, o que não pode é atrasar sem um plano de ação, uma resposta, enfim sem gestão e isso é monitorado pelo sistema.

Não é pretensão do EGP corporativo acompanhar todos os projetos, mas sim verificar se os projetos estão tendo a devida gestão por parte dos gerentes regionais e sua equipe, além, é claro de orientá-los quanto a isso. Acreditamos que o EGP corporativo como parceiro atento aos projetos no campo fará com que a cultura organizacional da Empresa evolua e seja cada vez mais profissional em termos de registro e gestão.

O potencial de utilização do sistema GIP é maior do que imaginávamos quando de sua concepção. Pois uma vez que temos um processo mapeado, o sistema poderá fazer seu planejamento e acompanhamento sendo monitorado pelos indicadores que forem necessários. Isto para qualquer setor da Empresa, mesmo internos, acompanhando processos jurídicos, licitatórios, de produção em série entre funcionários multidisciplinares. Suas aplicações são inúmeras. Depois de consolidado no acompanhamento de projetos, essa sistemática poderá vir a ser mais um serviço interno ofertado pela UPEC.

Ainda não houve tempo hábil para que se possa levantar lições aprendidas de fato, o GIP ainda tem sido a solução de problemas anteriores. Como por exemplo:

1) Consideremos 175 escritórios locais com o mesmo tipo de projeto, já observamos que os controles (pra mesma coisa) serão diferentes em municípios diferentes. Agora imagine que haverá uma transferência de técnicos entre 2 desses municípios. Haverá o trabalho de um adaptar ou refazer seu controle de andamento de projetos partindo das informações de controle de seu antecessor... Aqui é um exemplo simples que evidencia a importância da uniformização da linguagem corporativa que o sistema GIP provê.





2) Rotineiramente ocorre o deslocamento de Coordenadores Técnicos Estaduais ou Regionais aos escritórios locais para supervisão dos projetos. Com os relatórios em mãos esse trabalho é facilitado, além de ser uma forma eficiente de atestar a fidedignidade das informações lançadas no GIP.

### **5) Lições aprendidas:**

#### **5.1) Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados:**

Na implementação não houve maiores percalços, apenas alguns cuidados que foram necessários tomar para que nos antecipássemos á possíveis problemas.

1) Aceitação da Diretoria Executiva: Houve várias reuniões junto a Diretoria Executiva apresentando esta solução, onde era sempre evidenciado o benefício desta ação por um custo praticamente inexistente, já que todo processo de implantação foi pensado para usar os recursos e processos de trabalho já utilizados pela Empresa.

2) Aceitação do uso do GIP no campo: A demonstração das práticas de controle adotados pelo Governo do Estado e entes financiadores de ações, como o Ministério de Desenvolvimento Agrário-MDA com as chamadas públicas mostram a importância do registro de ações não só para “provar que fez”, mas também para que se possa mensurar e ressaltar o resultado do trabalho das equipes no campo. A tecnologia da informação propicia este registro e os técnicos da EMATER-MG precisam se adequar a essa nova realidade, sob pena de obsolescência funcional. Aliada a esta questão o uso dos “combo box” parametrizados do GIP e os processos “enxutos” em que os projetos se tornaram, carecendo de poucos acessos para atualização, simplificam muito esta tarefa.

Outro ponto importante é o monitoramento constante do EGP corporativo, informando quinzenalmente a Diretoria Executiva sobre projetos com desvios, sem planos de ação ou esquecidos. Nesses casos a Diretoria Executiva presta irrestrito apoio, enviando correspondências aos gerentes regionais ressaltando as vantagens dos instrumentos gerados pelo GIP a gestão, juntamente com um comunicado de que aguarda a resolução do problema.

O GIP é a concretização de uma idéia, que vinha sendo formada pelo EGP corporativo há anos, fruto de todas as dificuldades de consolidação de projetos, de obtenção de dados, de concentração de informações. Agora recém implantado seus primeiros resultados são muito animadores, somado ao seu potencial de uso surge como um avanço em solução corporativa e a EMATER-MG orgulha-se em ter a oportunidade de divulgá-lo.

### **6) Referencias Bibliográficas:**

- MONTEIRO, ARMANDO – Certificação PMP. Brasoft 2ª Edição. Brasport Livros e Multimídia Ltda 2008
- PRADO, D.S. – Gerenciamento de programas e projetos nas Organizações. Nova Lima 2004. Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- PRADO, D.S. – Planejamento e controle de projetos. Nova Lima 2004. Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- XAVIER, C. M. S. Gerenciamento de projetos. São Paulo: Saraiva, 2005.



## Governo do Estado de Minas Gerais

- MUTO, CLÁUDIO ADONAI – Exame PMP: A Bíblia – Manual para certificação. Brasoft 2ª Edição. Brasport Livros e Multimídia Ltda 2008