

## ***CAPÍTULO 5***

# **Gestão por projetos: um piloto para as áreas de comunicação da Embrapa**

Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza  
Jacir José Albino  
Monalisa Leal Pereira



## Introdução

A Embrapa pode ser considerada um exemplo em termos de comunicação organizacional entre as instituições de ciência e tecnologia que atuam no país. Desde que foi fundada, em 1973, a Embrapa compreendeu que a pesquisa agropecuária e a comunicação precisariam andar lado a lado para que ela atingisse os propósitos para os quais foi criada. Esse entendimento resultou, entre outras coisas, na confecção e publicação da Política de Comunicação da Embrapa (1996), que passou por revisão nos anos de 2002 e 2011. O documento instituiu o arcabouço teórico para a comunicação na Embrapa e define os tipos de comunicação que a empresa deve executar a partir dos públicos de interesse, as ferramentas que devem ser utilizadas no dia a dia e a estrutura mínima que as áreas de comunicação organizacional das unidades descentralizadas precisam apresentar. Ou seja, o documento define claramente os horizontes da comunicação, além de posicioná-la como uma das estratégias da Empresa.

Entretanto, a superação dos desafios enfrentados pela comunicação dentro de uma empresa de ciência e tecnologia depende também de um instrumento operacional claro para a gestão da rotina. É preciso conectar o “o que fazer?” com o “como fazer?” para que os horizontes ditados pela Política de Comunicação sejam transformados em ações práticas, que deem conta do papel que a comunicação deve desempenhar na disponibilização das soluções tecnológicas que a Embrapa se propõe a ofertar.

No período de 2010 a 2013 a Embrapa Suínos e Aves desenvolveu e testou um modelo de gestão para o Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) da empresa. Ele é composto por três etapas: descrição da visão estratégica e organização dos processos; definição dos desafios estratégicos; e gerenciamento da rotina por meio de projetos. Essas três etapas se articulam entre si e têm como resultado final a materialização dos preceitos estratégicos da empresa nas ações cotidianas do Núcleo de Comunicação Organizacional.

O modelo se aplica na prática por meio de instrumentos de planejamento e gestão, como o Mapa Gerencial de Desafios Estratégicos e Projetos, as Planilhas 5W, o Mapa de Indicadores do NCO e o Mapa de Orçamento por Projeto. Esses instrumentos, somados a reuniões periódicas e planilhas de atividades individuais, asseguram domínio sobre boa parte da rotina do setor. Além disso, possibilitam transformar a rotina em ação estratégica e, por sua vez, a ação estratégica em rotina.

## **Objetivos**

O objetivo principal do projeto foi desenvolver e aplicar um modelo de gestão para a área de comunicação da Embrapa Suínos e Aves, incorporando conceitos e instrumentos da Gestão pela Qualidade. Os objetivos específicos foram os seguintes: descrever e publicar o modelo de gestão desenvolvido; dotar a área de comunicação de capacidade para captação de recursos via projetos; disponibilizar, em conjunto com a Secom, o modelo de gestão para outras unidades da Embrapa ou instituições semelhantes.

## **Resultados e discussão**

Compreender o que deve ser feito pela comunicação dentro da empresa e organizar os processos de trabalho foi o ponto de partida do modelo de gestão testado na Embrapa Suínos e Aves. Com o apoio de teorias da Gestão da Qualidade, foram definidos os itens que deveriam ser considerados para que se tivesse uma ideia mais clara a respeito da estruturação de um Núcleo de Comunicação Organizacional na Embrapa. Depois, observando o que já ditavam documentos como a Política de Comunicação da empresa e o regimento de funcionamento dos NCOs, esses itens foram descritos, compondo o arcabouço teórico do funcionamento do setor. Também se levou em conta que

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos (OLIVEIRA, PAULA; 2007, p.39).

Vale ressaltar que o exercício de descrição dos itens foi realizado sempre em reuniões em que estavam presentes todos os integrantes da equipe. Essa construção conjunta revelou dois ganhos. Um deles foi a riqueza da discussão, que certamente contribuiu para descrições mais completas e precisas do que se a opção tivesse sido pelo trabalho de um grupo reduzido. O segundo, e mais importante, foi o pacto firmado em torno do que foi acordado. Para todos os integrantes do NCO da Embrapa Suínos e Aves ficou claro o que o setor deveria cumprir, qual o papel de cada um dentro dos desafios assumidos e qual a necessidade do trabalho em conjunto para o atendimento de metas. De acordo com Reis et al. (2010, p. 180), esse envolvimento é uma das bases que envolve a descrição de um trabalho estratégico, pois “o processo de desenvolvimento de uma estratégia envolve interação humana, e por isso, a relação entre comunicação e estratégia pode ser redefinida como constitutiva, e não apenas de caráter instrumental como se supunha em abordagens tradicionais de cunho modernista”.

A seguir são apresentados os itens selecionados pela Embrapa Suínos e Aves e a descrição de cada um deles. Apesar desses itens retratarem a realidade da Unidade, é possível afirmar sem receios que eles se adaptam em sua maioria aos demais NCOs existentes na Embrapa. Servem ainda como parâmetro para outras instituições semelhantes, mesmo da iniciativa privada, já que sua lógica de estruturação e inter-relação foi baseada em teorias que se aplicam a todos os ambientes que praticam a comunicação organizacional. Junto com o exercício da Embrapa Suínos e Aves, há o relato de como se compreendeu o significado de cada item durante a sua descrição.

## Primeira fase: descrição da visão estratégica e organização dos processos

Nesta fase, foi trabalhada a espinha dorsal do Modelo de Gestão. Definir missão, princípios e valores é tão importante quanto descrever os processos e seus fluxogramas, uma vez que norteiam o empregado em aspectos morais, éticos e profissionais, além de embasar a cultura organizacional. Já os processos situam o empregado na empresa quanto as suas obrigações e responsabilidades. Contudo, ambos permanecem constantemente relacionados.

- **Missão:** define o horizonte de atuação do setor, em consonância com os horizontes da organização em que se está inserido (a missão definida para o NCO da Embrapa Suínos e Aves foi “Contribuir por meio de ações de comunicação para a viabilização de soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a suinocultura e avicultura, em benefício da sociedade brasileira e da imagem institucional da unidade”).
- **Princípios e valores:** apontam as posturas e compromissos que o setor julga necessários para cumprir com sua missão (os princípios e valores definidos para o NCO da Embrapa Suínos e Aves são Comprometimento e trabalho em equipe, Profissionalismo e qualidade, Ética e transparência, Pró-atividade e Responsabilidade social).
- **Processos de trabalho:** refletem a forma como o setor se organiza para atender sua missão e leva em consideração o Regimento da Embrapa, que delimita a atuação do setor de comunicação, e a cultura de trabalho desenvolvida com o passar do tempo. Isso significa que a definição dos processos para o NCO da Embrapa Suínos e Aves pode não representar a realidade de outras unidades da Embrapa (os processos de trabalho listados são Atendimento ao Cidadão, Comunicação Interna, Comunicação para Transferência, Editoração, Jornalismo Institucional e Científico e Relações Públicas).

- **Produtos finais:** orientam a atuação prática do NCO, listando instrumentos com os quais o setor pode cumprir a sua missão. Servem ainda como ponto de partida para a elaboração dos projetos que atenderão as metas estratégicas, além de seguirem documentos oficiais da empresa sobre o setor de comunicação. Porém, não devem ser encarados como delimitadores. Exemplos de produtos finais do NCO da Embrapa Suínos e Aves são publicações técnico-científicas (série Embrapa, Anais em parceria, publicação de palestras e artigos científicos), publicações jornalísticas (jornal, release, artigos de mídia, relatórios), serviços de informação eletrônicos, vídeos, eventos e outros.
- **Funções e responsabilidades:** a definição de funções e responsabilidades é orientada pela Política de Comunicação da empresa, mas a sua discussão dentro do grupo de empregados serve como um pacto para o dia a dia. Além disso, apresentam-se como a tradução para a realidade dos princípios e valores. No caso de uma empresa que não possui uma política de comunicação definida, este item ganha ainda mais importância porque delimita as expectativas sobre cada um dos profissionais que compõem o setor.

## **Segunda fase: definição dos desafios estratégicos**

Após conhecer em detalhes os processos do setor, de definir-se a filosofia de trabalho e as responsabilidades, é preciso dar o primeiro passo em direção à transformação dos anseios do Núcleo de Comunicação Organizacional em ações concretas, incorporadas à rotina. Esse primeiro passo se traduz na definição dos desafios estratégicos da área. Como desafio estratégico se compreende a descrição dos horizontes das linhas de trabalho que o setor deve seguir, observando as prioridades ditadas por documentos oficiais (como o Plano Diretor da Unidade) e pelos ambientes interno e externo.

Os desafios estratégicos são indispensáveis na medida em que sinalizam opções de curto, médio e longo prazo. É a essas sinalizações que os projetos a serem confeccionados durante um período de tempo devem responder. O mais indicado é que os desafios estratégicos sejam redigidos para um período de tempo de três anos, prazo razoável para analisar prioridades, apontar soluções e colocar em prática o que foi planejado. Mas nada impede que um desafio estratégico se apoie em uma prioridade de curto prazo e tenha uma validade de apenas um ano, por exemplo. Mas, é importante ressaltar que ações de curto prazo geralmente se enquadram mais como projetos do que como desafios estratégicos.

Para chegar aos desafios estratégicos, as palavras de ordem são diálogo e observação. O NCO precisa interagir com diversas instâncias e atores para compreender quais serão seus desafios estratégicos. Como afirmam Oliveira e Paula (2007, p.21),

a comunicação organizacional se processa nas interações com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente.

Então, o início de tudo é identificar no PDU da Unidade quais os temas prioritários para o período de sua vigência. Após, é preciso promover reuniões formais com Administração, Transferência de Tecnologia e Pesquisa & Desenvolvimento para chegar aos desafios estratégicos (número de reuniões depende do andamento do processo de planejamento, porém sugere-se um mínimo de dois encontros com cada área, um para a discussão inicial das demandas e o segundo para oficialização das mesmas, já redigidas em forma de desafio estratégico). É facultativo neste momento consultar o ambiente externo. Como o PDU da Unidade fez este levantamento durante sua elaboração, entende-se que já se tem uma sinalização do entorno. Contudo, o exercício ficará mais rico se buscado algum tipo de respaldo, por meio de pesquisa ou reuniões, dos parceiros públicos e privados que se relacionam com a Unidade.



Normalmente, os desafios estratégicos possuem metas associadas, que os detalham e situam dentro de um espaço de tempo. No caso do modelo de gestão da Embrapa Suínos e Aves, por uma opção de simplificação, as metas que respondem aos desafios estratégicos foram definidas dentro dos projetos, que igualmente estão relacionados com os desafios estratégicos. Essa opção buscou valorizar e orientar os indicadores de desempenho dos projetos, que devem comprometer-se com o atendimento dos desafios estratégicos e não com metas-meio. Outro ponto importante é que os desafios estratégicos devem refletir os progressos que devem ser alcançados dentro de cada processo da área.

### **Terceira fase: gerenciamento da rotina por meio de projetos**

Após a definição dos desafios estratégicos é preciso incorporar à rotina da área o atendimento daquilo que se projetou como horizonte. Surge, então, a figura central do modelo testado na Embrapa Suínos e Aves: o projeto. O projeto é a unidade programática em torno da qual orbitam o estratégico e o operacional, o inovador e o rotineiro, o previsível e o eventual. Ele serve tanto para organizar quanto para habilitar o setor a participar de editais competitivos. Vai além: fornece o ferramental para tornar o planejamento realmente palpável. Por isso, funciona como a unidade motriz do modelo.

Para chegar ao conceito de projeto, o modelo de gestão desenvolvido pela Embrapa Suínos e Aves buscou entender o que a literatura apresenta sobre o tema. Projetos surgem da necessidade de se buscar uma solução para determinada situação, seja a criação de um produto, a solução de um problema ou o atendimento de um serviço. Consensualmente o projeto deve ser constituído de atividades e ações que visem um mesmo objetivo ou produto final em um horizonte de tempo, de acordo com o planejado em termos de recursos, sejam eles técnicos ou orçamentários. O guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004) cita como projeto “um empreendimento temporário, com objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único”.

Há também a gestão estratégica por projetos, ferramenta mais poderosa que a simples administração do projeto, com seus prazos, ações, definições e avaliações independentes. Ela permite atuar também com o planejamento geral de um setor ou organização. Quer dizer, sai-se do foco do produto ou serviço e passa-se a analisar a empresa, o que ela faz e gera, como ela atua e pode melhorar, quem são os atores envolvidos, para quem será ofertado o produto ou serviço, entre outros pontos. O projeto é o primeiro produto ou um produto imaterial e não comercial a ser gerado na administração estratégica. Ele é veículo e instrumento para viabilização do produto verdadeiro, a ser ofertado pela empresa na forma de tecnologias, produtos ou serviços. No caso do NCO da Embrapa Suínos e Aves, a opção foi construir um modelo que tem a gestão estratégica por projetos como componente tático, respondendo aos desafios estratégicos, que compõem o planejamento estratégico. O planejamento operacional é definido dentro de cada projeto, com a descrição de suas ações e atividades.

A definição dos projetos acontece, primeiramente, observando as demandas relacionadas com os desafios estratégicos. Essas demandas, após feito o recorte necessário, transformar-se-ão na lista de projetos da área. É importante destacar que é neste momento que se deve casar a rotina com a inovação, ou seja, as ações inovadoras devem ocorrer dentro dos processos, estabelecendo uma forma mais competente de se fazer aquilo que é rotina. Também é decisivo que se faça, quando da definição da lista de projetos, uma ampla consulta aos ambientes interno e externo para definir as demandas que realmente contribuirão para o cumprimento da missão do setor.

Tudo fica interconectado, então. Os desafios estratégicos vinculam-se à missão e definem o horizonte de longo prazo do setor. As demandas são as oportunidades colocadas pelos ambientes internos e externos para que, em sua soma, atenda-se os desafios estratégicos. Por sua vez, as demandas são o “problema” dos projetos, que com seus resultados ou indicadores de desempenho fazem com que o setor dê conta dos desafios estratégicos e cumpra a sua missão. Todos esses desdo-

bramentos acontecem dentro dos processos do NCO. Essa coerência de atuação é o que dá a certeza de que se está trilhando o caminho certo, além de permitir que eventuais correções possam ser feitas sem sobresaltos. Concede ainda o controle da rotina e a possibilidade de responder rápido a eventos inesperados.

A montagem de um projeto voltado aos problemas listados para atender os desafios estratégicos é o ponto central do modelo de gestão testado na Embrapa Suínos e Aves. Esse exercício é o que dá ordem e clareza para a rotina do NCO. Por isso, o setor definiu duas formas de elaborar projetos. Uma delas é a voltada para fontes competitivas, sejam internas ou externas, quando seguem-se as normas de montagem de projeto ditadas pelo edital escolhido. No caso de Edital da Embrapa, a via mais comum, segue-se as normas do Sistema Embrapa de Gestão (SEG) para se elaborar o projeto.

Quando o problema pode ser resolvido sem a necessidade de uma fonte de financiamento competitiva, segue-se um modelo interno com os seguintes itens:

- **Título:** dá o nome síntese do projeto.
- **Descrição:** breve, com um ou dois parágrafos. Apresenta o problema e o que se pretende.
- **Objetivos:** definem claramente o que se quer fazer dentro do projeto. Deve deixar claro o avanço que se pretende em relação ao problema apresentado.
- **Ações:** descrevem as medidas necessárias para se atingir os objetivos.
- **Atividades:** detalham as ações, apontando a sequência de procedimentos para torná-las realidade, definindo responsáveis, prazos e equipes.
- **Orçamento:** aponta o custo das ações/atividades.

## Os instrumentos de gerenciamento da rotina

O modelo de gestão desenvolvido na Embrapa Suínos e Aves também é apoiado em instrumentos que operacionalizam a rotina. São documentos simples que trazem para o contexto da rotina a execução dos desafios, projetos, ações e atividades definidas durante a fase de planejamento. De fato, esses instrumentos são a inspiração para o surgimento do próprio modelo. Historicamente, o NCO da Embrapa Suínos e Aves sempre procurou desempenhar suas atividades focando ações específicas e muitas vezes trabalhando com a perspectiva de atender demandas de última hora. Entretanto, estas ações por si consistiam de trabalhos isolados e, por vezes, não possibilitavam potencializar ou canalizar as competências disponíveis para um fim desejado. Ou seja, muitas atividades eram desenvolvidas sem um planejamento aplicado a médio ou curto prazo, mas realizada com foco apenas na solução do problema imediato, sem análise de possibilidades de melhorias, definição de uma equipe e pré-agendamento futuro para a mesma atividade (o que permite planejamento). O início da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Embrapa Suínos e Aves, em meados de 2006-2007, abriu um leque de possibilidades para reorganização do NCO.

Essa experiência com as ferramentas da qualidade sinalizou com clareza que era preciso incrementar os instrumentos de gestão da rotina. Apesar de toda documentação elaborada dentro dos padrões de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da Unidade, percebeu-se a possibilidade de melhoria: o gerenciamento da rotina e sua interferência na administração de ações do Núcleo, bem como a utilização destas atividades como subsídio para o planejamento e acompanhamento do setor. Evidenciou-se espaço para a utilização das ferramentas da qualidade como suporte ao gerenciamento da rotina. Os quatro instrumentos utilizados pelo NCO da Embrapa Suínos e Aves foram Matriz de desafios/projetos, Planilha de plano de ação de atividades no projeto, Tabela de indicadores e Planilha de orçamento.

Um dos principais benefícios trazidos pelo modelo de gestão do NCO da Embrapa Suínos e Aves foi a facilidade em apurar e compreender os resultados alcançados pelo setor em determinado espaço de tempo. A gestão por projetos força a definição de indicadores, instrumentos essenciais para que se saiba se o planejamento estratégico está sendo atendido. Entre 2011 e 2013, período em que o modelo de gestão foi colocado em prática na sua totalidade, o número de projetos executados pela área chegou a 36. Destes, oito foram financiados pelo Sistema de Gestão da Embrapa (SEG), contando com contrapartidas de parceiros da iniciativa privada, e um integralmente pelo Sindicato das Indústrias da Carne e Derivados de Santa Catarina (Sindicarne). O montante arrecadado em projetos pelo NCO chegou a R\$ 1,13 milhão. Assim, um dos principais resultados alcançados após a implantação do modelo de gestão foi a viabilização financeira das ações de comunicação.

Também foram resultados significativos do período:

- Desenvolvimento de seis projetos competitivos em conjunto com P&D e TT (*Salmonella*, Frango Aurora, Leitão Ideal, Cias, Rede de Produção Orgânica).
- Execução com maior qualidade do calendário de eventos interno e externo da Unidade (média de 50 eventos por ano com índice de aprovação medido em pesquisa acima de 80%).
- Crescimento de 21% nos índices de presença na mídia apurados via clipping.
- Crescimento de 10% na geração de conteúdo para a imprensa.
- Melhoria do clima organizacional por meio de um projeto de comunicação interna (apurado por meio de pesquisa antes e depois com os empregados).

## Conclusão

O desafio de se fazer comunicação dentro de uma empresa como a Embrapa exige um refinamento da gestão. A transformação vivida pelo mundo agropecuário nas últimas duas décadas, fortemente influenciada pela inserção das novas tecnologias da comunicação, fez com que a empresa mudasse sua forma de atuação para manter a relevância que conquistou desde sua fundação. Como na sociedade atual o embate de discursos e o domínio da tecnologia da comunicação por vezes são mais decisivos até do que a qualidade intrínseca do que é apresentado, os setores de comunicação passaram a lidar com ambiente bem mais complexo. Dentro deste cenário, organizar-se é a palavra de ordem. Definir missão, esmiuçar processos, descrever desafios estratégicos e colocar em prática um sistema de gestão que garanta a execução do que foi planejado é fundamental para que o setor de comunicação se mova na direção dos resultados que precisa proporcionar. Num primeiro momento, é trabalhoso fazer da rotina o estratégico e do estratégico uma rotina. É preciso parar e olhar para o que se faz, corrigindo equívocos e convencendo toda a equipe de que vale a pena mudar.

Aliás, dar atenção à “dinâmica da rotina” foi o que o modelo de gestão implantado na Embrapa Suínos e Aves mais fez. Todo projeto necessita, desde a sua concepção, de planejamento e organização. Os agentes envolvidos, bem como o orçamento, planos de ação e atividades, indicadores, entre outros, podem ser definidos dentro de um horizonte temporal, onde se diz claramente em que momento cada etapa ou agente terá seu início ou será chamado a colaborar. Existem, entretanto, atividades de suporte aos projetos finalísticos que permeiam diversas áreas e mesmo projetos. Estas atividades são as chamadas atividades de rotina, que muitas vezes ocorrem independente do projeto estar em andamento ou não. São exemplos, as secretarias e os trâmites burocráticos. No NCO da Embrapa Suínos e Aves, grande parte das ações desenvolvidas pelos colaboradores são feitas na forma de atividades de rotina, que possuem uma interferência muito grande no dia a dia do setor. É por isso que foi fundamental que estas atividades fossem incluídas em

projetos específicos, só que de forma mais pensada, estratégica. Esta simples mudança de metodologia de trabalho permitiu que determinadas atividades, que até então eram eventualmente ou esporadicamente avaliadas, passassem a ser mais constantemente discutidas e planejadas, facilitando a identificação de pontos críticos, o apontamento de soluções e a antevisão de problemas e necessidades de melhoria.

O tempo torna-se, assim, um aliado da rotina. O passar dos meses encarrega-se de demonstrar que trabalhar com um método gerencial facilita a vida de todos, incentivando o trabalho em conjunto e a multiplicidade de papéis dentro da equipe (já que o colaborador é líder e é liderado de acordo com a forma em que é inserido em cada projeto). Permite ainda que o setor de comunicação contribua de maneira mais significativa para o atendimento dos objetivos da empresa, por meio de indicadores de desempenho. A experiência da Embrapa Suínos e Aves no desenvolvimento do modelo de gestão demonstra que trabalhar de forma organizada gera um acúmulo de boas práticas ano após ano, tornando o sistema adotado cada vez mais eficiente.

## Referências

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK. Pennsylvania, EUA, 2004.

REIS, M. C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

## Literatura recomendada

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília, DF, 2008. 43 p.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **IV Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves 2008 - 2011**. Concórdia, 2009.

FRESNEDA, P. E. V. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 71-90, 1998.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R.; K. **Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.