

# Modelo de Gestão do Núcleo de Comunicação Organizacional Embrapa Suínos e Aves





ISSN 0101- 6245  
Junho, 2014

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Suínos e Aves  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

## ***Documentos 165***

# **Modelo de Gestão do Núcleo de Comunicação Organizacional Embrapa Suínos e Aves**

*Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza  
Jacir José Albino  
Autores*

**Embrapa Suínos e Aves**  
*Concórdia, SC*  
2014

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Suínos e Aves**

Rodovia BR 153 - KM 110  
89.700-000, Concórdia-SC  
Caixa Postal 21  
Fone: (49) 3441 0400  
Fax: (49) 3441 0497  
<http://www.cnpsa.embrapa.br>  
[sac@cnpsa.embrapa.br](mailto:sac@cnpsa.embrapa.br)

**Comitê de Publicações da Embrapa Suínos e Aves**

Presidente: Luizinho Caron  
Secretária: Tânia M.B. Celant  
Membros: Gerson N. Scheuermann  
          Jean C.P.V.B. Souza  
          Helenice Mazzuco  
          Nelson Morés  
          Rejane Schaefer  
Suplentes: Mônica C. Ledur  
          Rodrigo S. Nicoloso

Coordenação editorial: Tânia M.B. Celant  
Revisão técnica: Arlei Coldebella, Dirceu J.D. Talamini, Lorien E. Zimmer, Luizinho Caron  
Revisão gramatical: Lucas S. Cardoso  
Normalização bibliográfica: Cláudia A. Arrieche  
Editoração eletrônica: Vivian Fracasso  
Ilustração na capa: Lucas S. Cardoso

1ª edição  
Versão eletrônica (2014)

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte,  
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Embrapa Suínos e Aves**

---

Souza, Jean Carlos Porto Vilas Boas  
Modelo de gestão do núcleo de comunicação organizacional Embrapa  
Suínos e Aves / Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza, Jacir José Albino -  
Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2014.  
55 p.; 26 cm. (Documentos / Embrapa Suínos e Aves,  
ISSN 01016245; 165).

1. Gestão organizacional. 2. Embrapa Suínos e Aves. 3.  
Comunicação. I. Albino, Jacir José. II. Título. III. Série.

---

CDD. 658.45

©Embrapa 2014

## AUTORES

**Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza**

Jornalista, M. Sc. em Comunicação e Informação, jornalista da Embrapa Suínos e Aves, Concórdia, SC, jean.vilasboas@embrapa.br

**Jacir José Albino**

Técnico em Agropecuária, técnico da Embrapa Suínos e Aves, Concórdia, SC, jacir.albino@embrapa.br



# SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	07
<b>Modelo de gestão da comunicação da Embrapa Suínos e Aves</b> .....	09
Primeira fase: descrição da visão estratégica e organização dos processos.....	11
Missão.....	11
Missão do NCO da Embrapa Suínos e Aves.....	11
Princípios e valores.....	11
Princípios e valores do NCO da Embrapa Suínos e Aves.....	12
Processos de trabalho.....	13
Processos de trabalho do NCO da Embrapa Suínos e Aves.....	13
Fluxogramas.....	14
Fluxograma dos processos do NCO da Embrapa Suínos e Aves.....	14
Produtos finais.....	23
Produtos finais do NCO da Embrapa Suínos e Aves.....	23
Funções e responsabilidades.....	24
Funções e responsabilidade do NCO da Embrapa Suínos e Aves.....	24
Segunda fase: definição dos desafios estratégicos.....	28
Terceira fase: gerenciamento da rotina por meio de projetos.....	31
Como se definem os projetos?.....	32
Como fazer projetos dentro do modelo testado?.....	36
Exemplo de projeto interno.....	37
<b>Os instrumentos de gerenciamento da rotina</b> .....	39
Matriz de desafios/projetos.....	40
Planilha de plano de ação de atividades no projeto.....	43
Indicadores de desempenho para o ano.....	45
Tabela de indicadores.....	45
Planilha de orçamento.....	45
<b>Resultados</b> .....	47
<b>Conclusão</b> .....	51
<b>Referências</b> .....	54



## INTRODUÇÃO

A Embrapa pode ser considerada um exemplo em termos de comunicação empresarial 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 redundou, entre outras coisas, na confecção e publicação da Política de Comunicação da Embrapa (1996).

A Política de Comunicação, que passou por uma revisão em 2002 e por outra em 2011, instituiu o arcabouço teórico para a comunicação na Embrapa. O documento 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.

Só que 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.

A Embrapa Suínos e Aves desenvolveu e testou, entre 2010 e 2013, um modelo de gestão para os núcleos de comunicação 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 tem como resultado final a materialização dos preceitos estratégicos da empresa nas ações cotidianas do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO).

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, garantem um domínio sobre boa parte da rotina do setor. Vão adiante, na verdade: garantem que se faça da rotina uma ação estratégica e da ação estratégica uma rotina.

## MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES

Compreender o que deve ser feito pela comunicação dentro da empresa e organizar os processos de trabalho foram os pontos 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 compreendidos para que se tivesse ideia mais clara a respeito da estruturação de um Núcleo de Comunicação Organizacional dentro da 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.

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 que se fizesse 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, os papéis de cada um dentro dos desafios assumidos e a necessidade do trabalho em conjunto para o atingimento de metas.

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 interrelação foram pensados de acordo com 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. Abaixo, é apresentado ainda uma representação gráfica do modelo de gestão.

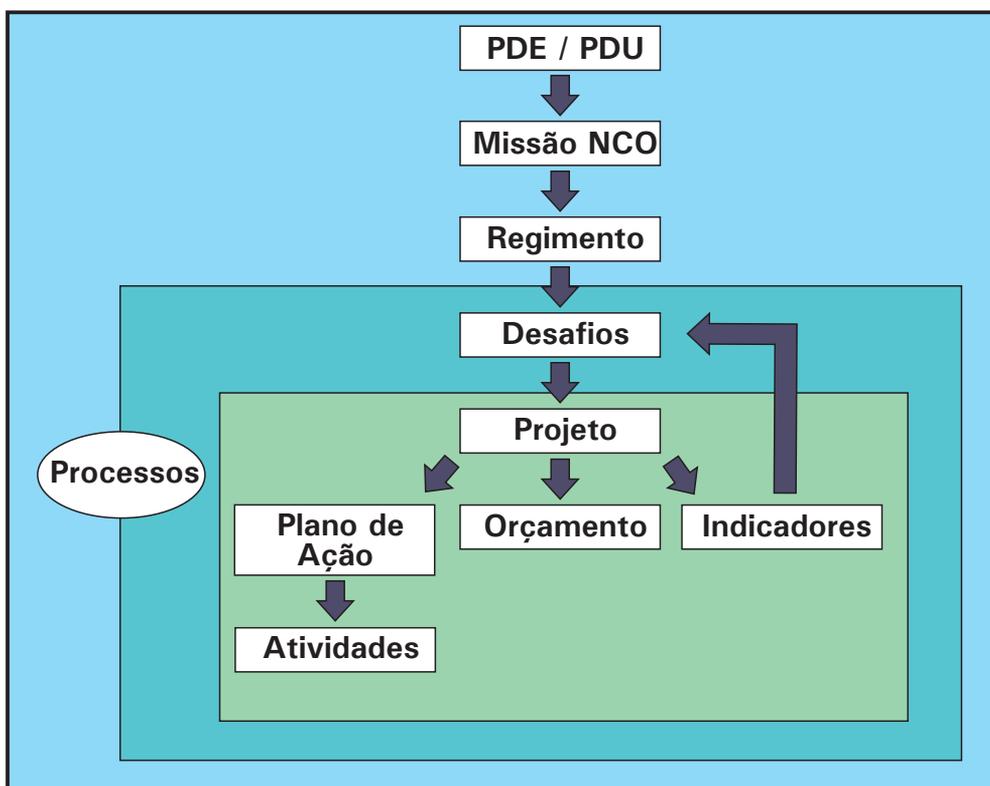


Ilustração: Jacir J. Albino

**Figura 1.** Modelo de gestão

## **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, pois o primeiro norteia o colaborador em aspectos morais, éticos e profissionais, além de embasar a cultura organizacional. Já o segundo situa o funcionário na empresa, quanto as suas obrigações e responsabilidades. Ambos permanecem constantemente relacionados.

### **Missão**

Define o horizonte de atuação do setor, derivado da missão definida para a Unidade.

### **Missão do NCO da Embrapa Suínos e Aves**

“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 a sua missão.

## **Princípios/valores do NCO da Embrapa Suínos e Aves**

### **Comprometimento e trabalho em equipe**

Os profissionais que atuam na área de comunicação empresarial devem estar comprometidos com a superação dos desafios estratégicos estabelecidos para o setor, atuando sempre em equipe e exercendo múltiplos papéis, de acordo com a necessidade e conhecimento.

### **Profissionalismo e qualidade**

As ações desenvolvidas devem estar fundamentadas no profissionalismo e pautadas pela prática da qualidade, tendo como atributo principal a busca pelo atendimento das expectativas dos clientes.

### **Ética e transparência**

A ação de comunicação deve caracterizar-se pelo compromisso ético e pela transparência na relação com a sociedade, priorizando canais que promovam essa interação.

### **Pró-atividade**

A comunicação deve ser pró-ativa na identificação do papel que deve desempenhar dentro da viabilização das soluções tecnológicas pretendidas pela unidade.

### **Responsabilidade social**

A comunicação deve contribuir para que as ações da unidade levem em consideração a diversidade cultural, o acesso de todos os públicos às soluções tecnológicas geradas, o respeito aos direitos do cidadão e a manutenção de um clima propício ao diálogo com a sociedade.

## 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.

### Processos de trabalho do NCO da Embrapa Suínos e Aves

- Atendimento ao Cidadão.
- Comunicação Interna.
- Comunicação para Transferência.
- Editoração.
- Jornalismo Institucional e Científico.
- Relações Públicas.

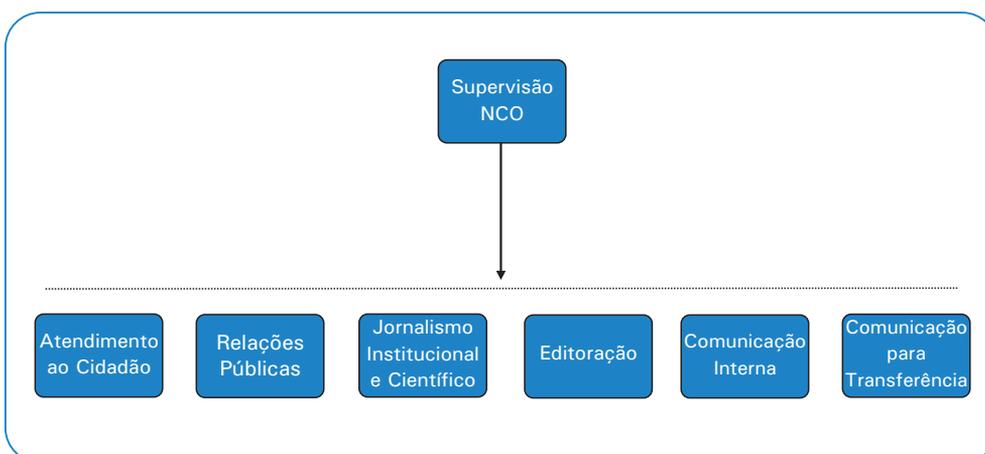


Ilustração: Jacir J. Albino

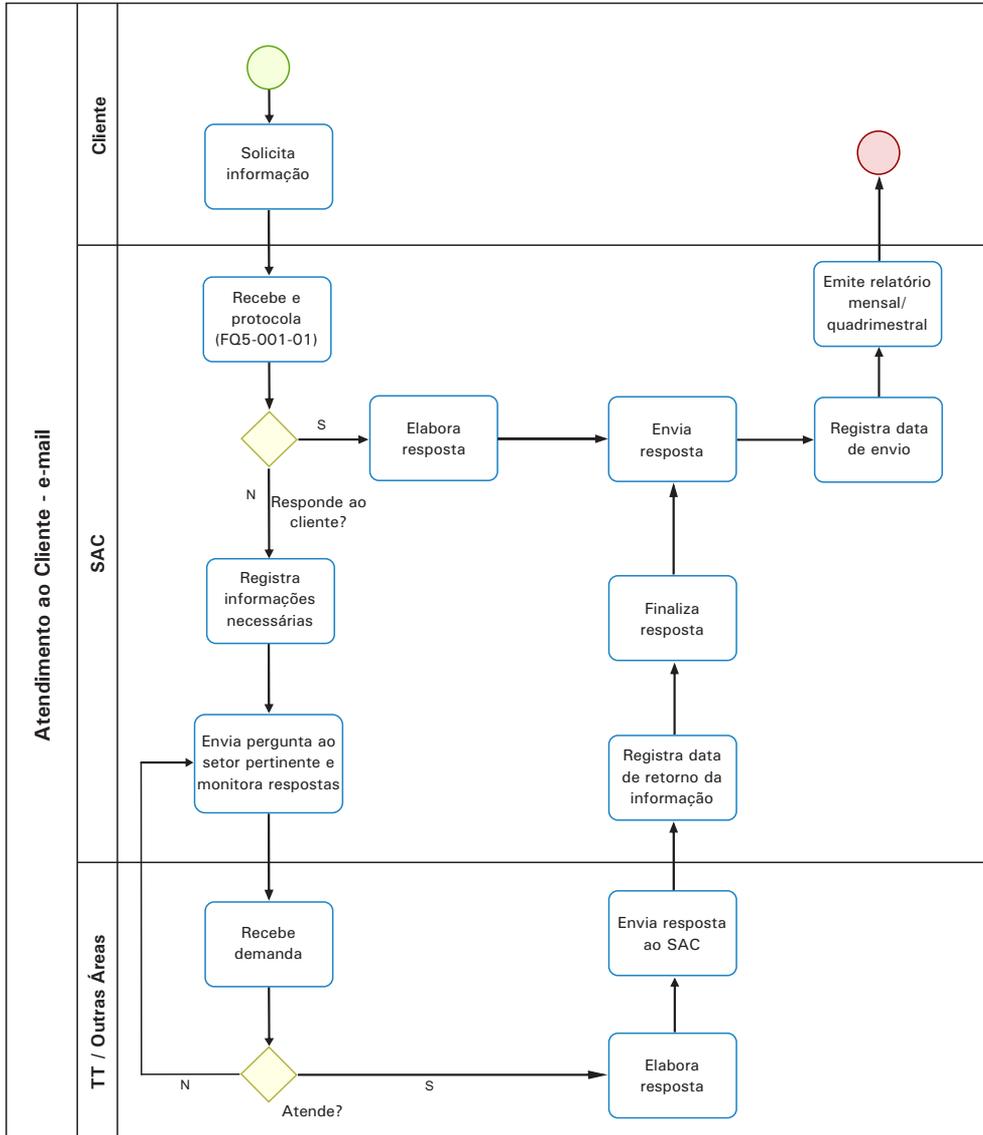
**Figura 2.** Processos NCO

## **Fluxogramas**

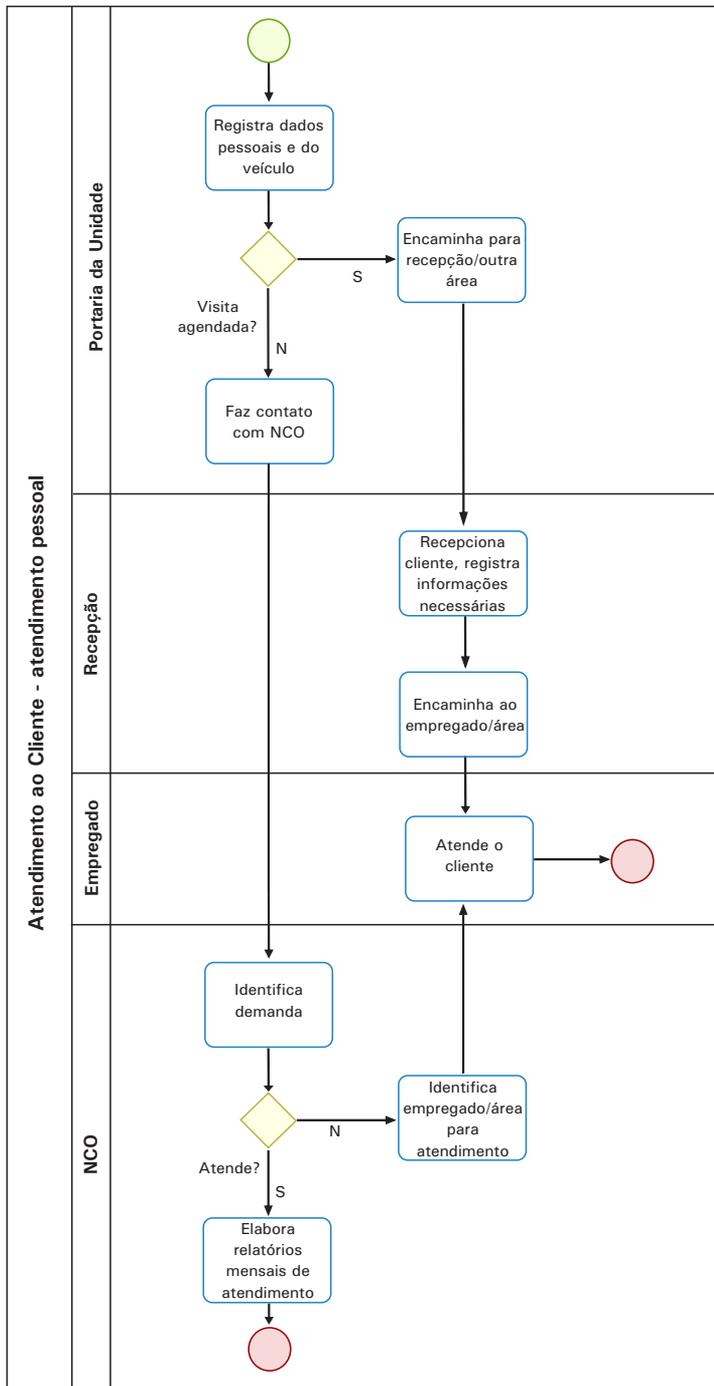
Detalham o funcionamento dos processos. O seu exercício serve para que os empregados do setor definam as rotinas de trabalho, reconheçam entraves no andamento das tarefas e encontrem formas de tornar o dia a dia o mais fácil para todos.

### **Fluxogramas dos processos do NCO da Embrapa Suínos e Aves**

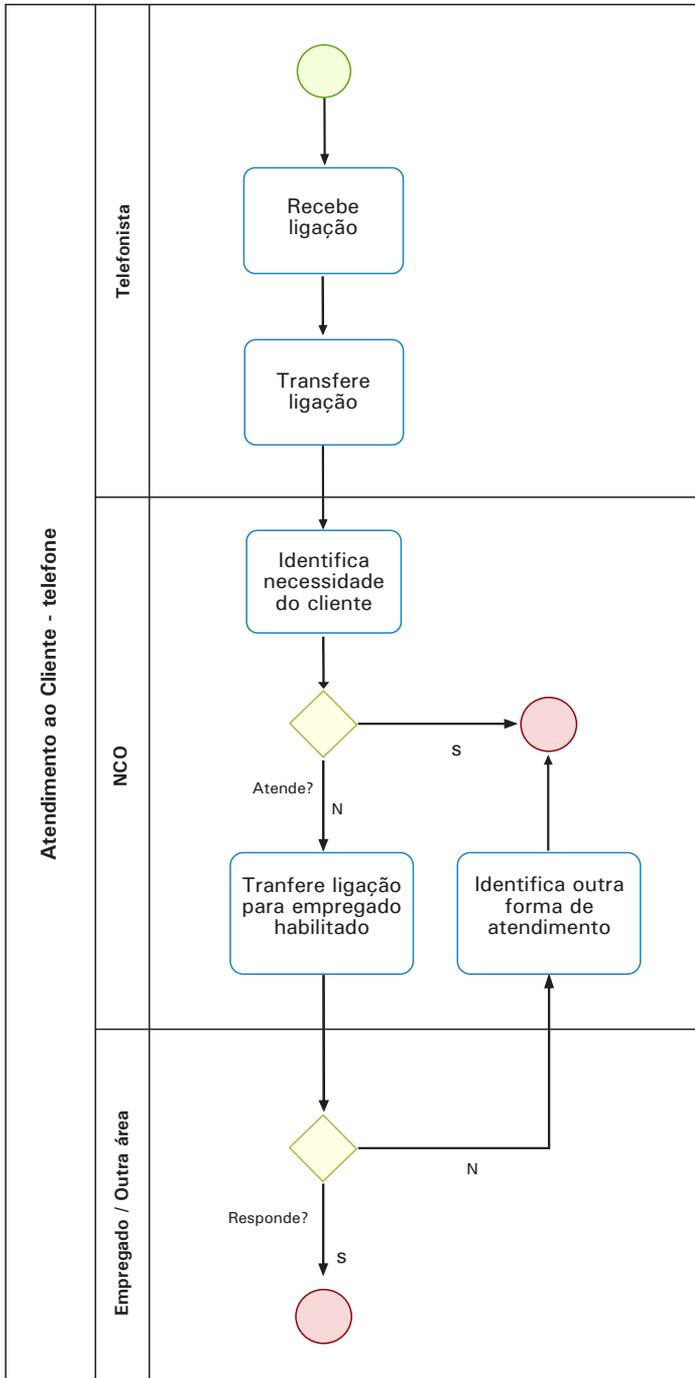
### Fluxograma de atendimento do cliente - e-mail



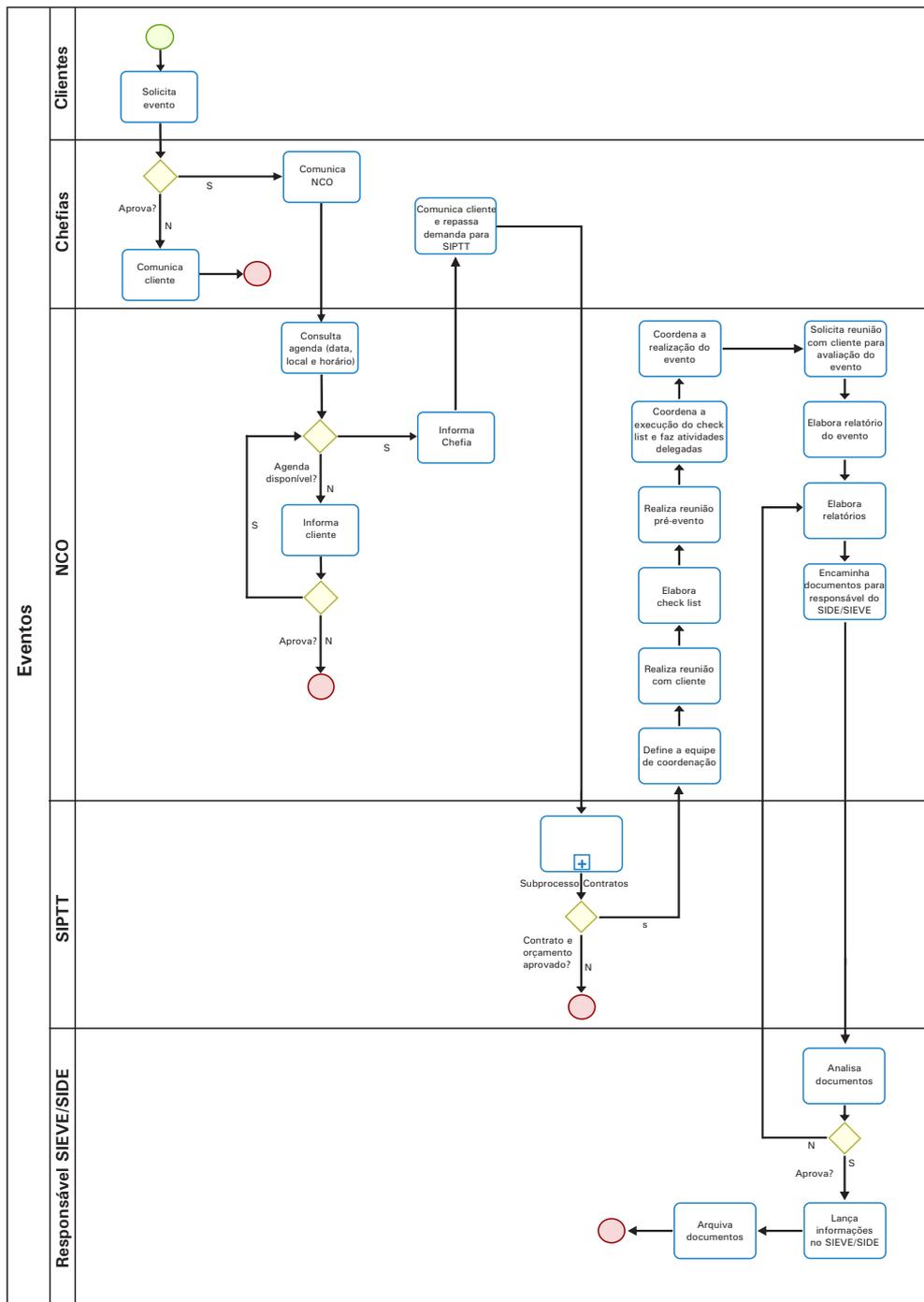
## Fluxograma de atendimento do cliente - atendimento pessoal



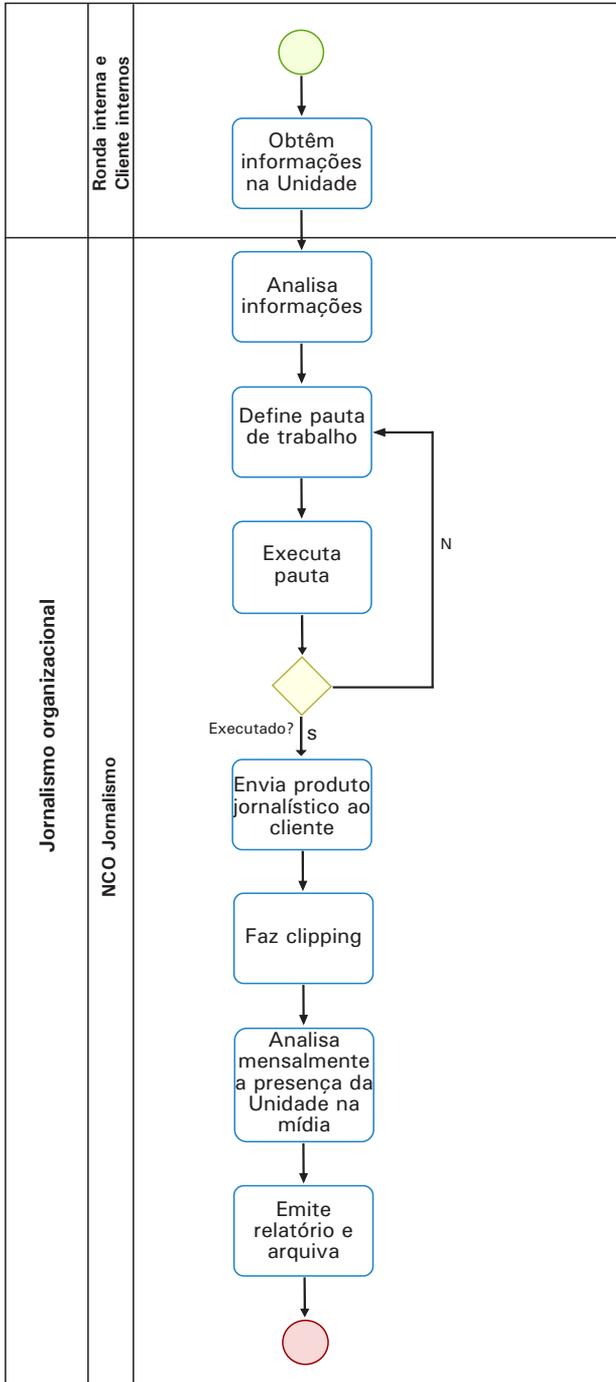
### Fluxograma de atendimento do cliente - telefone



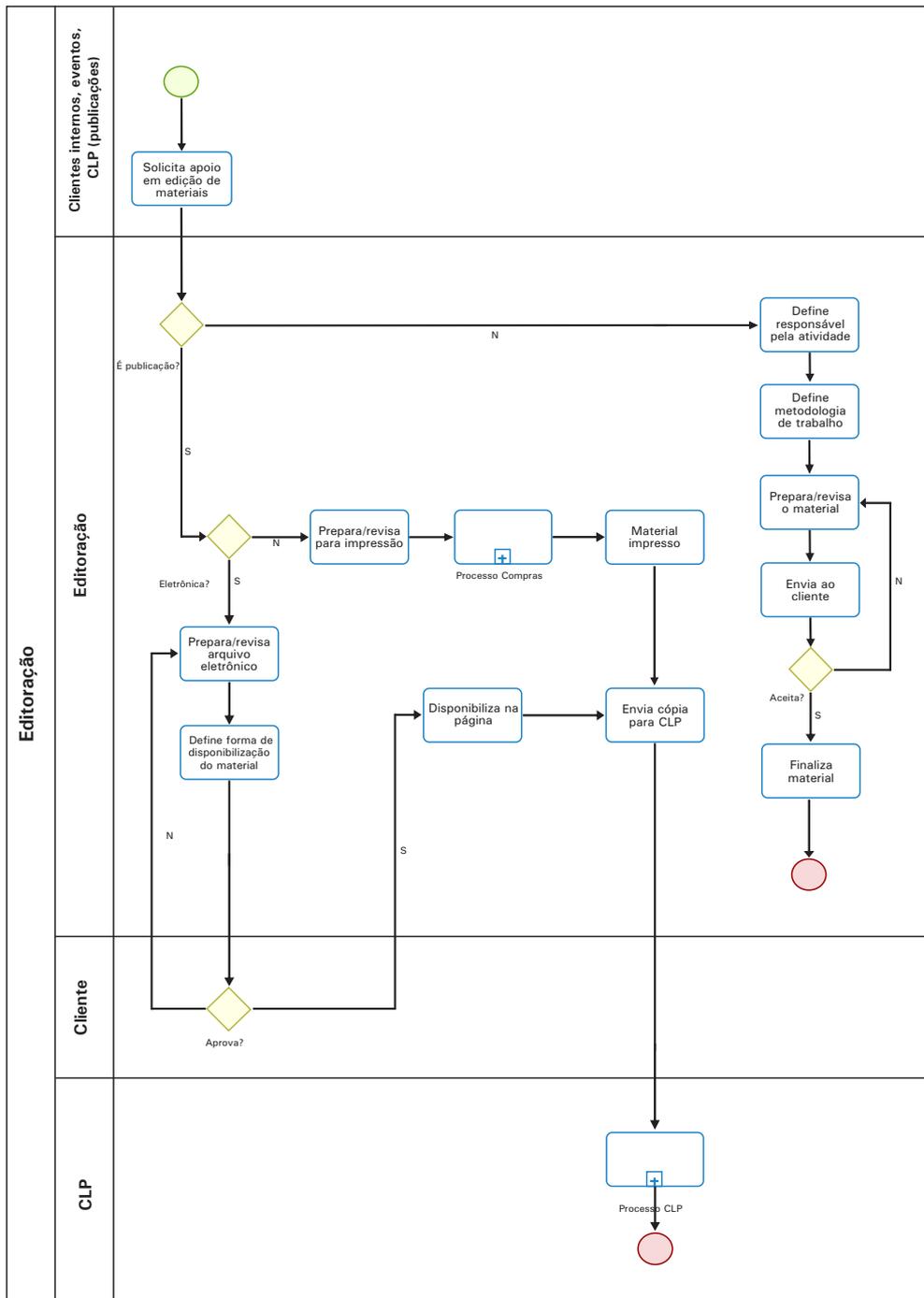
### Fluxograma de eventos



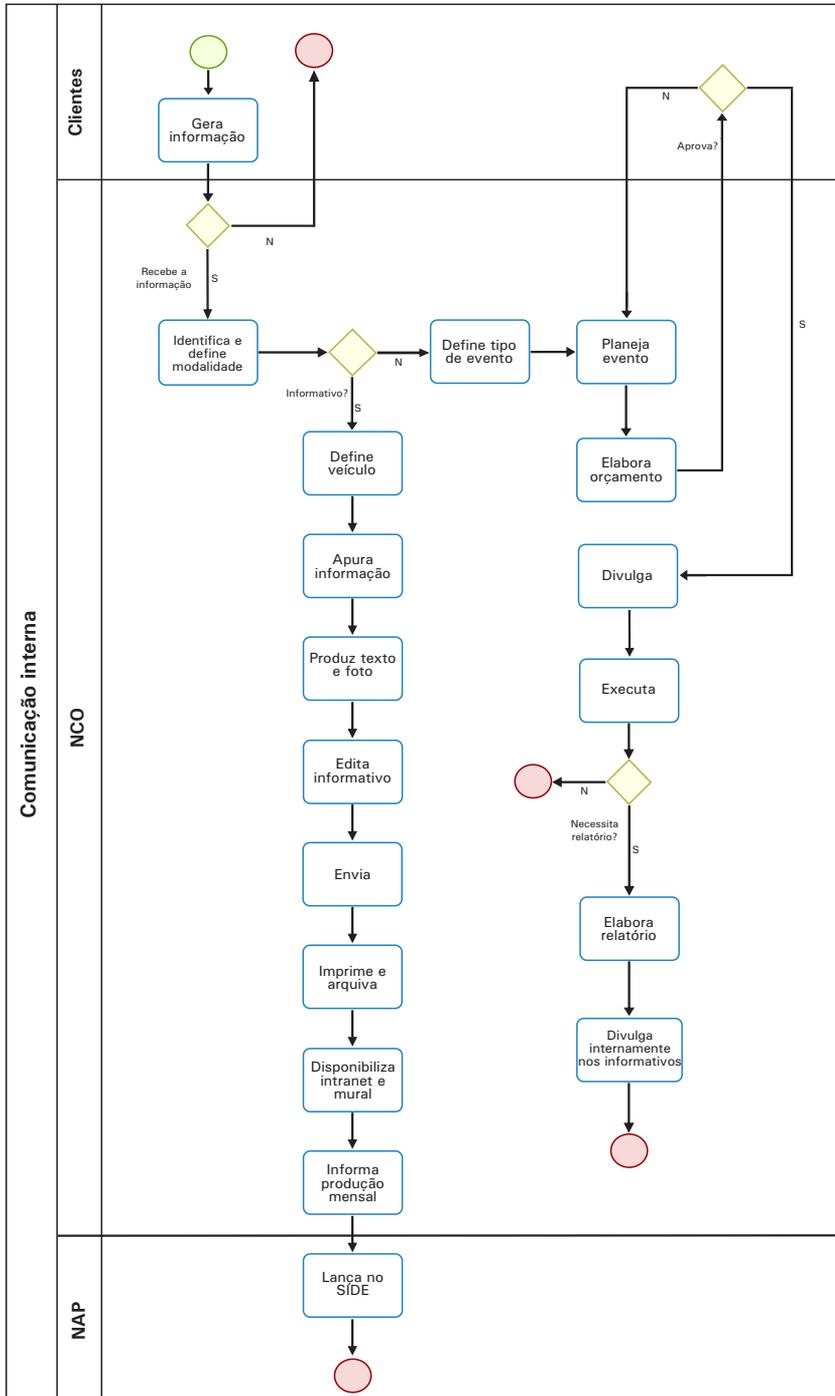
### Fluxograma de jornalismo organizacional e científico



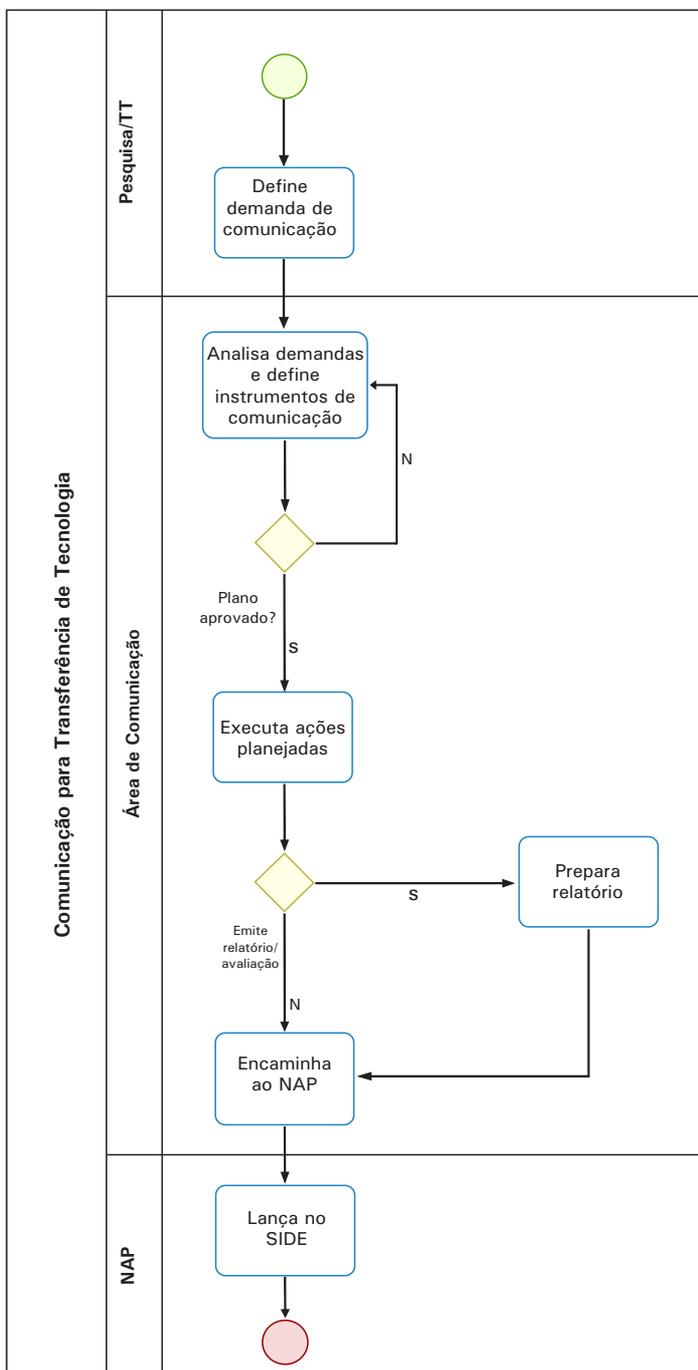
### Fluxograma de editoração



### Fluxograma de comunicação interna



## Fluxograma de comunicação para transferência



## **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.

## **Produtos finais do NCO da Embrapa Suínos e Aves**

### **Publicações impressas**

- Publicações técnico científicas (série Embrapa, anais em parceria, publicação de palestras e artigos científicos).
- Publicações institucionais (relatórios, folderes, cartilhas, PDU).
- Publicações jornalísticas (jornal, release, artigos de mídia).
- Publicações internas (cartilhas, cartazes, banners).
- Programas institucionais.

### **Publicações eletrônicas**

- Programas de rádio e TV.
- Publicações técnico-científicas (Série Embrapa, anais em parceria, publicação de palestras e artigos científicos, vídeos).
- Publicações institucionais (relatórios, folderes, cartilhas, PDU, vídeos).
- Publicações jornalísticas (jornal, release, artigos de mídia, informativos eletrônicos).
- Publicações internas (informativos eletrônicos, cartilhas).

### **Ações institucionais, técnico-científicas ou para transferência de tecnologia**

- Organização e participação em eventos internos e externos.
- Página eletrônica.
- Presença em mídias sociais (Facebook, Twitter).
- Serviços de Atendimento ao Cidadão.
- Campanhas e programas de interesse da unidade.
- Programa Embrapa & Escola.
- Agência de informação suínos e frango de corte.
- Articulação e gestão de projetos.
- Zelo pelo uso da marca Embrapa.
- Coordenação e execução de cursos.

### **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.

### **Funções e responsabilidades no NCO da Embrapa Suínos e Aves**

#### **Supervisão**

Requisitos técnicos:

- Profissional habilitado ou qualificado na área de comunicação.

Responsabilidades:

- Gerenciar e coordenar o NCO, seus produtos, processos e equipes, de acordo com os princípios e valores estabelecidos;

- Liderar o planejamento e execução dos projetos e ações definidos em conjunto com os demais colaboradores da área, observando as diretrizes estabelecidas pelo PDU;
- Promover e manter o bom clima organizacional da área.

### **Relações públicas**

Requisitos técnicos:

- Profissional habilitado ou qualificado na área de comunicação.

Responsabilidades

- Elaborar e gerenciar projetos;
- Planejar, coordenar, executar e avaliar eventos internos e externos, organizados pela Unidade ou em parceria;
- Planejar, coordenar, executar e avaliar ações de comunicação interna;
- Planejar, coordenar, executar e avaliar programas institucionais da Unidade;
- Organizar e gerenciar as visitas institucionais à Unidade.

### **Jornalismo**

Requisitos técnicos:

- Profissional habilitado ou qualificado na área de comunicação.

Responsabilidades:

- Planejar, coordenar, executar e avaliar as ações de divulgação de informações geradas pela Unidade visando a comunicação científica, institucional e para a transferência de tecnologia;
- Participar do planejamento, coordenação e execução de eventos internos e externos, organizados pela Unidade ou em parceria;

- Planejar, coordenar, executar e avaliar ações de comunicação interna;
- Planejar, coordenar, executar e avaliar programas institucionais da Unidade.

### **Atendimento ao cliente**

#### Requisitos técnicos:

- Profissional habilitado ou qualificado na área de comunicação.

#### Responsabilidades:

- Organizar e gerenciar o Serviço de Atendimento ao Cidadão da Unidade;
- Atender os clientes que visitam a Unidade em busca de informações técnicas;
- Liderar a oferta de treinamentos e ações de motivação, em conjunto com SGP e demais setores da unidade, sobre as normas internas de atendimento ao cliente.

### **Comunicação para a transferência de tecnologia**

#### Requisitos técnicos:

- Profissional habilitado ou qualificado na área de comunicação.

#### Responsabilidades:

- Apoiar a organização e execução de cursos, dias de campo e outros instrumentos de transferência de tecnologia;
- Planejar, coordenar, executar e avaliar a apresentação de tecnologias da Unidade em feiras e exposições;
- Interagir com as áreas de pesquisa e transferência de tecnologia para levar até o NCO os resultados dos estudos realizados pela Unidade.

- Interagir com o SAC no repasse de informações técnicas solicitadas pelos clientes.

### **Comunicação interna**

#### Requisitos técnicos

- Profissional habilitado ou qualificado na área de comunicação.

#### Responsabilidades

- Planejar, coordenar, executar e avaliar as ações e projetos de comunicação para o público interno, formado por empregados e seus familiares, terceirizados e estagiários;

### **Editoração**

#### Requisitos técnicos:

- Profissional habilitado ou qualificado na área de Editoração de Publicações.

#### Responsabilidades:

- Planejar, coordenar, executar e avaliar as ações vinculadas à disponibilização de resultados de pesquisa por meio de publicações impressas ou eletrônicas;
- Executar a elaboração gráfica de palestras, banners, folderes e outros instrumentos de comunicação demandados pelos diversos setores da Unidade;
- Gerir e zelar pela identidade visual da Embrapa;
- Atender as demandas do Comitê Local de Publicações.

## **SEGUNDA FASE: DEFINIÇÃO DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

Após se conhecer em detalhe os processos do setor, de se definir filosofia de trabalho e responsabilidades, é preciso dar o primeiro passo em direção à transformação dos anseios do Núcleo de Comunicação Empresarial 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 observando um lapso de tempo de três anos, já que esse prazo é razoável para que se analise uma prioridade, apontem-se soluções para ela e se coloque 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 se chegar aos desafios estratégicos, as palavras de ordem são diálogo e observação. O NCO precisa interagir com diversas instâncias para compreender quais serão seus desafios estratégicos. O início de tudo é ver os temas que o PDU da Unidade indica como prioritários durante a sua vigência. Após isso, é preciso promover reuniões formais com Administração, Transferência de Tecnologia e Pesquisa &

Desenvolvimento para se chegar aos desafios estratégicos (o 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 a segunda 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. Mas, certamente ficará mais rico o exercício se se buscar 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 atingimento 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.

Os desafios estratégicos elaborados pela Embrapa Suínos e Aves para o período 2010/2013 foram os seguintes:

- Criar mecanismos eficientes de interação com a pesquisa e a transferência de tecnologia.
- Criar instrumentos de Comunicação Internacional.
- Aprimorar o processo de participação estratégica em eventos.
- Ampliar a ocupação de espaços na mídia.
- Gerir o conhecimento disponibilizado pela Unidade em forma de publicações.
- Promover ações de comunicação interna que contribuam para a melhoria do clima organizacional.
- Promover ações de comunicação para a transferência de tecnologias em parceria com os sistemas de extensão rural públicos e privados.
- Promover a readequação da estrutura física do NCO com base na necessidade dos clientes.

## TERCEIRA FASE: GERENCIAMENTO DA ROTINA POR MEIO DE PROJETOS

Após a definição dos desafios estratégicos, é preciso incorporar à rotina da área o cumprimento 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. Pmbok 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.

### **Como se definem os projetos?**

A definição dos projetos acontece, primeiramente, observando as demandas relacionadas com os desafios estratégicos. Essas demandas, após feito o recorte necessário, se transformarão na lista de projetos da área. É importante destacar que é neste momento que se deve casar a rotina com a inovação. Melhor explicando: 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 ao ambiente interno e externo para se definir as demandas que realmente vão contribuir para que se cumpra a missão do setor.

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

dos desafios estratégicos e cumpra a sua missão. E todos esses desdobramentos precisam acontecer 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 sobressaltos. Concede ainda o controle da rotina e a possibilidade de responder rápido a eventos inesperados.

Do ponto de vista prático, a sugestão é que a lista de projetos do NCO seja definida da seguinte forma:

- Reunião interna para definir projetos que possam responder aos desafios estratégicos;
- Reuniões em separado com Administração, Transferência de Tecnologia e Pesquisa & Desenvolvimento para definir os projetos que serão realizados em conjunto com essas áreas;
- Reuniões em separado com parceiros externos que podem vir a fazer parte de projetos do NCO.

Depois dessas reuniões, o NCO volta a se reunir para chegar a uma listagem final de projetos. O último passo é validar a lista de projetos com as chefias da Unidade. Como exemplo, a seguir a carteira de projetos montada pela Embrapa Suínos e Aves para 2013, de acordo com os desafios estratégicos propostos:

### **Criar mecanismos eficientes de interação com a pesquisa e a transferência de tecnologia**

- Projeto P&D.

### **Criar instrumentos de comunicação internacional**

- Projeto Frango Aurora.

**Aprimorar o processo de participação estratégica em eventos**

- Projeto Eventos Estratégicos.
- Projeto Lançamentos 2013.
- Projeto Reunião CAE e Inaugurações.
- Projeto Eventos Internos de TT e PD&I.
- Projeto Embrapa & Escola.
- Projeto 40 Anos Embrapa.

**Ampliar a ocupação de espaços na mídia**

- Projeto Banco de Imagens.
- Projeto Comunicação Externa.
- Projeto Relatórios Anuais.

**Gerir o conhecimento disponibilizado pela Unidade em forma de publicações**

- Projeto Comitê Local de Publicações.
- Projeto Editoração.
- Projeto Página Eletrônica.
- Projeto Portal Embrapa.
- Projeto Elaboração de Publicações Técnicas de Apoio à TT.
- Projeto Identidade Visual.

**Promover ações de comunicação interna que contribuam para a melhoria do clima organizacional**

- Projeto Comunicação Interna.

### **Promover ações de comunicação para a transferência de tecnologias em parceria com os sistemas de extensão rural públicos e privados**

- Projeto Apoio a Redes de Orgânicos.
- Projeto Leitão Ideal.
- Projeto Salmonella.
- Projeto CIAS.
- Projeto Típico.
- Projeto Javali.
- Projeto Suinocultura, Meio Ambiente e Comunicação.
- Projeto SAC 2013.
- Projeto Frango Aurora.

### **Promover a readequação da estrutura física do NCO com base na necessidade dos cliente**

- Projeto Show Room

### **Observação**

Outros dois projetos foram previstos para 2013, ligados à gestão da área. São eles o Projeto Gestão do NCO e o Projeto Planejamento 2014. Vários projetos também, apesar de estarem alocados dentro de um Desafio Estratégico, também impactam outro. É o caso de projetos como o Embrapa 40 Anos (que tem ações de comunicação interna), Leitão Ideal (que tem ações voltadas à presença na mídia, publicações e eventos estratégicos) e o Frango Aurora (que também tem ações voltadas à presença na mídia, publicações e eventos estratégicos).

## Como fazer um projeto dentro do modelo testado?

A montagem de um projeto para todos os 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 um problema é encaminhado para esta via, seguem-se as normas de montagem de projeto ditadas pelo edital escolhido. No caso da Embrapa, a via mais comum, segue-se as normas do 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.

## **Exemplo de projeto interno**

**Título:** Projeto Eventos Estratégicos

### **Descrição**

O presente projeto busca aprimorar a participação da Unidade em eventos externos e internos a partir de um planejamento antecipado para cada ação estratégica definida como prioritária.

### **Objetivo**

Aprimorar a participação da Unidade em eventos externos e internos, maximizando o retorno institucional e técnico.

### **Ações 2013**

- Preparar a participação institucional e técnica na Tecnoeste 2014.
- Participar da Coopavel 2013.
- Participar dos simpósios Brasil-Sul de Avicultura e Suinocultura 2013.
- Participar da Avesui 2013.
- Definir estratégia para participação da Unidade na Pork Expo 2011.
- Participar do Congresso Brasileiro de Avicultura 2013.
- Participar do Sigera 2013.
- Participar da Expo Concórdia 2013.
- Participar da Expointer 2013.
- Participar da Cotrijal 2013.
- Promover o JINC 2013.
- Participar da Abraves 2013.

Cada uma dessas ações terá uma planilha como a seguir:

AVESUI (14 à 16 de maio de 2013 – Florianópolis, SC)				
Atividade	Quem	Como / O quê	Prazo	Recurso
Planejar a participação no evento (definição de tecnologias)	Jacir Apoio: Jean	Coordenar a participação da Unidade no evento: definição das tecnologias, serviços e produtos a serem trabalhados nos eventos e submeter o planejamento para as Chefias competentes	Março 2013	
Contratação de estande	Jacir Apoio: Jean	Lançar a ordem de serviço para contratação de estande no sistema de serviços da Embrapa	Janeiro 2013	R\$
Coordena a licitação do estande	Jacir/De Rossi	Coordenar o processo de licitação do estande: descrever o estande, propor e aprovar layout final, acompanhar tomada de preços	Janeiro/Abril 2013	
Preparar arte visual do estande	Jacir/Roberto	Definir painéis, trabalhar as artes e enviar para montadora	Março/Abril 2013	
Viabilizar a participação da Unidade no evento	Jacir	Acompanhar todo o processo que antecede o evento e compreende: pagamento de taxas, inscrições para expositor, demais normas e regras necessárias em cada caso	Fevereiro/Maio 2013	Obs: formulário de expositor
Atividades de apoio ao evento	Jacir/Baldi/ Lucas	Fazer Requisição de veículo, solicitação de viagem, solicitar releases ao Lucas	Maio 2013	
Participar do evento	Jacir/Baldi	Participar do evento: coordenar montagem do espaço da Unidade do evento e atendimento técnico	Maio 2013	R\$
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>

O modelo testado pela Embrapa Suínos e Aves não é uma camisa de força. A sugestão é que se preencha esses itens nos projetos que não serão enviados para fontes competitivas. Mas o acréscimo ou diminuição de campos na montagem do projeto fica a critério de cada equipe, desde que se garanta a eficácia e aplicabilidade do que for planejado.

## OS INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO DA ROTINA

O modelo de gestão desenvolvido na Embrapa Suínos e Aves também é apoiado em instrumentos que operacionalizam o dia a dia. Esses documentos são simples e trazem para o contexto da rotina a execução dos desafios, projetos, ações e atividades definidas durante a fase de planejamento. Aliás, 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 só geravam um trabalho isolado e por vezes não conseguiam potencializar ou canalizar todas as competências disponíveis para um único fim. Ou seja, muitas atividades eram desenvolvidas sem um planejamento aplicado a médio ou curto prazo, mas realizada de certa forma, 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 deu a noção de 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, percebia-se uma lacuna possível de ser melhor trabalhada: 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. Havia um espaço claro para a utilização das ferramentas da qualidade como suporte ao gerenciamento da rotina.

São quatro os instrumentos utilizados pelo NCO da Embrapa Suínos e Aves:

- Matriz de desafios/projetos;
- Planilha de plano de ação de atividades no projeto;
- Tabela de indicadores;
- Planilha de orçamento.

### **Matriz de desafios/projetos**

O primeiro instrumento dá uma visão geral do planejamento e confronta os desafios estratégicos com os projetos que respondem a eles. A matriz apresenta a missão, princípios/valores, desafios estratégicos, projetos, ações e cronograma. Assim, orienta o trabalho do supervisor do NCO no acompanhamento das ações e na execução do que foi planejado (esse documento é montado geralmente pelo supervisor, que recebe todos os projetos e os desdobra na planilha matriz). É um documento relativamente extenso (a Matriz de Desafios/Projetos da Embrapa Suínos e Aves em 2013 tem 25 páginas) e que serve ainda como um “termo de compromisso” da área de comunicação com toda a Unidade. A seguir, as primeiras páginas da Matriz de Desafios/Projetos da Embrapa Suínos e Aves (cada página representa as ações de um projeto).





## **Planilha de plano de ação de atividades no projeto**

Parte da consagrada planilha “5W2H”, desenvolvida pelos tradicionais programas de Gestão da Qualidade. No modelo do NCO da Embrapa Suínos e Aves, cada ação do projeto possui uma planilha desta natureza. É nela que é descrita a operacionalização das ações, desdobradas em atividades. É necessário destacar a importância dessa planilha. O planejamento, de fato, se dá nela. Quando a preenche, o líder do projeto e a sua equipe são forçados a descrever o que vão fazer, como vão fazer, até quando e a que custo. A planilha ainda define as responsabilidades sobre as atividades. Sem este detalhamento, certamente o planejamento não deixa o campo das intenções para ir para o campo da prática. Num primeiro olhar, pode parecer trabalhoso (no planejamento de 2013, o NCO da Embrapa Suínos e Aves relatou 453 atividades em seus 30 projetos), mas percebe-se no decorrer do tempo que o correto preenchimento das planilhas economiza tempo, minimiza erros, praticamente elimina as ações imprevistas e maximiza o impacto dos resultados. Essa planilha é gerenciada pelo líder da atividade, que normalmente não é o supervisor do NCO ou o líder do projeto. Ao final de cada planilha, são descritos o resultado, ou resultados, esperados pelas atividades.

Uma ressalva importante diz respeito ao nível de detalhamento das atividades a serem inseridas em cada planilha. Essa descrição dependerá do projeto e nível de compreensão da equipe em relação ao problema enfocado. Não há uma regra definitiva. Depende da sensibilidade de cada equipe. A única recomendação é que todas as atividades imprescindíveis sejam descritas. A seguir, um exemplo de uma planilha.

PROJETO LEITÃO IDEAL				
Atividade	Quem?	Como/O quê?	Prazo	Recurso
<b>Ação 1: AUDITORIAS NAS PROPRIEDADES PILOTO</b>				
1) Fazer relatório com análise das auditorias nas propriedades piloto	Jean, Mores e Armando	Relatar como o projeto contribuiu para a melhoria da produtividade de leitões	Até 31 de março	Sem custos
<b>Ação 2: PUBLICAÇÃO DE RESULTADOS</b>				
1) Finalizar e imprimir o Sistema de Produção baseado no projeto e apresentá-lo nos eventos externos da Unidade	Jean e Jacir	Discutir com a equipe da NCO outras formas para apresentar o projeto no calendário de eventos previsto para 2013, de acordo com as especificidades de cada evento	31 de março	
2) Promover um evento de avaliação sobre o projeto	Jean e Sandro Treméa	Em conjunto com a Aurora, organizar um evento para avaliação do projeto que reúna as equipes técnicas da Embrapa e Aurora	30 de junho	R\$
3) Preencher o relatório de finalização do projeto no Ideare	Jean	De acordo com os resultados apurados, preencher os relatórios de finalização do projeto	30 de junho	Sem custos

## Indicadores de desempenho para o ano

- Relatório de avaliação do projeto publicado.
- Projeto apresentado em três eventos.
- Evento de avaliação realizado.

## Tabela de indicadores

Para facilitar o acompanhamento dos resultados, é recomendável que os indicadores de desempenho definidos em cada planilha sejam enumerados em uma planilha em separado. Essa planilha também facilita a compreensão de como o NCO está contribuindo para o atingimento da missão da Unidade. Assim, a planilha exibe os desafios estratégicos e os projetos, enquadrando os resultados de cada um deles de acordo com o seu impacto. Abaixo, um exemplo dessa planilha.

QUADRO DE RESULTADOS ESPERADOS - "INDICADORES DE DESEMPENHO" EM RELAÇÃO AOS PROJETOS E SEUS IMPACTOS NAS METAS ESTRATÉGICAS DO NCO			
1. PROJETO LEITÃO IDEAL - Resultados Esperados			
Meta estratégica ↓	Impacto do projeto na meta estratégica ↓	Resultados Esperados ↓	OK ↓
1	Criar mecanismos eficientes de interação com a pesquisa e a transferência de tecnologia	A Um evento de avaliação realizado	
2	Criar instrumentos de comunicação internacional	B	
3	Aprimorar o processo de participação estratégica em eventos	B	
4	Ampliar a ocupação de espaços na mídia	M Projeto apresentado em três eventos	
Seguem outras ações em planilha disponível no NCO Embrapa Suínos e Aves			

## Planilha de orçamentos

Apresenta de forma sucinta o orçamento de cada projeto. Essa planilha é importante porque dá uma visão do investimento em comunicação da Unidade. Além disso, mostra os recursos já garantidos em projetos competitivos e o que precisará ser viabilizado pela própria Unidade, no caso de projetos financiados internamente. A seguir, a planilha 2013 do NCO da Embrapa Suínos e Aves.

QUADRO RESUMO DE RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DOS PROJETOS DO NCO – 2013	
Projeto	Orçamento estimado
Projeto Aniversário da Unidade	
Projeto Criação do Banco de Imagens	
Projeto Comunicação Externa	
Projeto Programa Embrapa & Escola	
Projeto Eventos estratégicos externos	
Projeto Frango Aurora	
Projeto Galeria de Prêmios e Chefes	
Projeto Gestão da Água	
Projeto Gestão NCO	
Projeto Identidade Visual	
Projeto leitão Ideal	
Projeto Agenda de Comunicação e P&D	
Projeto Reestruturação da Página Eletrônica	
Projeto Melhoria CLP	
Projeto Publicação de Relatórios Anuais	
Projeto Destino de Publicações Impressas	
Projeto Revisão do SAC / Projeto Banco de Dados	
Projeto Salmonella – Fase Piloto	
Projeto Reestruturação Seminários Internos	
Projeto Suinocultura, Meio Ambiente e Comunicação (projeto será redigido)	
Projeto Planejamento 2013	
<b>TOTAL</b>	

## RESULTADOS

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 da Embrapa Suínos e Aves foi colocado em prática na sua totalidade, o número de projetos executados pela área chegou a 36. Destes, oito foram financiados pelo Sistema Embrapa de Gestão (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 com a participação do NCO chegou a R\$ 1,13 milhão. Assim, um dos principais resultados alcançado após a implantação do modelo de gestão foi a viabilização financeira das ações de comunicação.

A forma mais reveladora de se observar os resultados do setor é distribuindo os indicadores alcançados nos projetos pelos desafios estratégicos, conforme é descrito a seguir.

### **Criar mecanismos eficientes de interação com a pesquisa e a transferência de tecnologia**

- Desenvolvimento de seis projetos competitivos em conjunto com P&D e TT (Salmonella, Frango Aurora, Leitão Ideal, Cias, Rede de Produção Orgânica).
- Desenvolvimento de um evento técnico em conjunto com P&D.
- Inclusão formal da comunicação em quatro projetos de P&D (Javali, Típico, *Campylobacter*, BiogásFert).

### **Criar instrumentos de Comunicação Internacional**

- Criação de uma newsletter para importadores de carne de frango brasileiro dentro do Projeto Frango Aurora.
- Disponibilização da versão em inglês da página eletrônica da Unidade.

### **Aprimorar o processo de participação estratégica em eventos**

- 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%).
- Calendário Interno de Eventos consolidado em parceria com Sinpaf e AEE.
- Aprimoramento na apresentação de tecnologias por meio de novos instrumentos de comunicação (equipamento “touch screen” para apresentar fatores de risco da salmonela na suinocultura).
- Ampliação da interação com outras unidades da Embrapa na organização de eventos.

### **Ampliar a ocupação de espaços na mídia**

- Crescimento de 21% nos índices de presença na mídia apurados via clipping.
- Crescimento de 10% na geração de conteúdo para a imprensa.
- Implantação do Banco de Imagens da Unidade.

### **Gerir o conhecimento disponibilizado pela Unidade em forma de publicações**

- Implantação do InfoCLP (sistema eletrônico de tramitação das publicações).
- Revisão e destino de publicações desatualizadas disponibilizadas em formato papel ou eletrônico.

### **Promover ações de comunicação interna que contribuam para a melhoria do clima organizacional**

- Execução do Projeto Comunicação Interna para Descoberta do Outro no Ambiente de Trabalho, que alcançou os seguintes resultados:
  - melhoria do sentimento dos empregados quanto a sentir-se informado o suficiente sobre o ambiente de trabalho (de 42,7% em 2010 para 70% em 2012);
  - melhoria da relação de confiança entre os empregados e gestores (de 59,2% em 2010 para 68,57% em 2012);
  - relacionamento apontado como bom entre os empregados passou de 60,6% em 2010 para 81,43% em 2012.
- Reestruturação visual dos veículos de comunicação interna “Em Casa” e “Chefia Informa”.

### **Promover ações de comunicação para a transferência de tecnologias em parceria com os sistemas de extensão rural públicos e privados**

- Desenvolvimento de quatro projetos (Frango Aurora, Leitão Ideal, Salmonella, Suinocultura e Comunicação) financiados pelo SEG e parceiros. Em conjunto, esses projetos tiveram como principais resultados:
  - melhorar a produtividade de 646 produtores de leitões das cooperativas vinculadas a Aurora;
  - adequar as propriedades de 840 produtores de frango de corte das cooperativas vinculadas a Aurora às normas nacionais e internacionais de produção;
  - implantar um protocolo de controle de salmonela entre os produtores de suínos da Seara Alimentos;
  - criar instrumentos de comunicação para divulgar os resultados finais do Termo de Ajustamento de Condutas da Suinocultura

Catarinense).

**Promover a readequação da estrutura física do NCO com base na necessidade dos clientes**

- Promover a reforma do NCO de acordo com proposta de atendimento ao cliente.
- Readequar o Show Room da Unidade com a criação da Galeria dos Ex-Chefes e do Espaço da Memória.

Também podem ser citados como resultados projetos que visaram a melhoria de processos do NCO. São exemplos disso os avanços do Serviço de Atendimento ao Cidadão (que faz em média de 4 mil atendimentos a clientes por ano, ou 330 por mês), na manutenção da identidade visual dentro da Unidade e Programa Embrapa & Escola (que atende em torno de 3 mil estudantes por ano).

## 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 difusão 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, esquadrihar 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, perceber “a 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 ações 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 dentro de 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 atingimento dos objetivos da empresa, por meio de indicadores de desempenho. A experiência da Embrapa Suínos e Aves no desenvolvimento do modelo de gestão apresentado neste documento demonstra que trabalhar de forma organizada gera um acúmulo de boas práticas ano após ano, tornando o sistema adotado cada vez mais eficiente.

Qualquer Núcleo de Comunicação Organizacional de unidades da Embrapa pode replicar o modelo de gestão desenvolvido na Embrapa Suínos e Aves. Não importa seu tempo de estruturação ou quantidade de profissionais à disposição. O modelo se adapta às diversas realidades porque aceita que os avanços sejam graduais, a partir da produção dos projetos que darão conta dos desafios estratégicos. Como os projetos normalmente extrapolam o período de um ano, naturalmente o planejamento do setor acaba ganhando uma visão de médio e longo prazo. Dessa forma, o NCO consegue dar conta de problemas mais complexos e colher resultados mais consistentes.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

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.

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.

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.

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

## AGRADECIMENTOS

O modelo de gestão do NCO da Embrapa Suínos e Aves tem como um dos seus alicerces a construção coletiva. É por isso que se faz necessário reconhecer, e agradecer, o esforço e participação decisiva de cada empregado do setor dentro dos progressos que alcançamos. Da união se fez a solução.

### Equipe do NCO

*Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza* - Supervisor

*Ivane Muller* - SAC e Recepção

*Jacir José Albino* - Eventos

*Lucas Scherer Cardoso* - Jornalista

*Marisa Natalina Sandrin Cadorin* - Eventos

*Monalisa Leal Pereira* - Jornalista

*Paulo César Baldi* - Eventos

*Roberto César Marca* - Editoração

*Tânia Maria Biavatti Celant* - Editoração

*Vivian Fracasso* - Editoração

### Apoio

*Lorien Eliane Zimmer* - Embrapa Suínos e Aves

*Secretaria de Comunicação* - Secom

### Consultor externo

*Marcos Antônio Gottert*





**Embrapa**

**Suínos e Aves**

Ministério da  
**Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA