



Análise e Melhoria do Processo de Organização e Gestão de Eventos: a experiência da Embrapa com feiras e exposições¹

Graça França MONTEIRO²

Centro Universitário de Brasília (UniCeub), Brasília, DF

Miriam GALANTE³

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Brasília, DF

Resumo

O artigo descreve o trabalho de análise e melhoria do processo de organização e gestão de eventos numa empresa pública de ciência e tecnologia agropecuária. Durante três meses mais de trinta profissionais que atuam em eventos nas áreas de comunicação mapearam todas as atividades que envolvem a participação da empresa em uma feira ou em uma exposição, identificaram os principais problemas encontrados e propuseram soluções para saná-los, utilizando-se da metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP). O resultado foi a elaboração de um plano de melhorias atualmente em implantação.

Palavras-chave: organização de eventos; análise e melhoria de processo; gestão da comunicação; comunicação organizacional.

Introdução

Eventos são uma tradição na comunicação organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)⁴. Do grupo de cerca de 350 empregados que atuam nas áreas de comunicação da empresa em todo o território nacional, 45,5% têm como principal campo de atuação profissional a organização de eventos e o atendimento a visitantes em feiras e exposições nas quais a Embrapa está presente.

Em meio a inúmeras definições existentes no mercado, a Embrapa conceitua evento como “um conjunto de atividades, previamente planejadas, com o objetivo de: projetar técnica e institucionalmente a empresa; promover a capacitação, aproximação,

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora do curso de pós-graduação Especialização Lato-Sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações, endereço eletrônico: graca.monteiro@embrapa.br

³ Analista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), endereço eletrônico: miriam.galante@embrapa.br

⁴ A Embrapa é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Sua sede é em Brasília (DF) e tem 47 centros de pesquisa e de serviços localizados em praticamente todo o território nacional, além de representações no exterior. Possui cerca de 9 mil empregados, dos quais aproximadamente 25% são pesquisadores. Sua equipe de comunicação é formada por cerca de 350 pessoas, das quais 140 são profissionais graduados em comunicação ou áreas afins. Desses 140 profissionais, 58% são jornalistas; 25% são relações públicas; 10%, designers; 7%, publicitários.



integração com seus públicos; e informar a sociedade quanto à utilização dos recursos nela aplicados”. (SANTOS, 2006, pág. 19)

Para padronizar os procedimentos relativos à organização e à gestão dos eventos que realiza ou dos quais participa, a empresa lançou, em 2006, o Manual de Eventos. Nessa publicação, são descritas seis categorias de eventos com as quais a empresa trabalha: político-institucionais, de capacitação, técnico-científicos, aproximativos e promocionais. Cada um com seu atributo específico, todos são usados como meio de interação com os diferentes públicos de interesse da empresa e devem estar alinhados com as questões estratégicas do ponto de vista organizacional.

Sob esse ponto de vista, além de ferramenta para a promoção da imagem institucional, os eventos se transformaram em insumo estratégico para a consecução dos objetivos organizacionais. Diante desse cenário, um novo desafio se colocou à equipe que trabalha com organização e gestão de eventos na Embrapa: paralelamente à resposta sobre *como* a empresa pode participar de um determinado evento, os profissionais sentiram a necessidade de estar aptos a responder *por que* a empresa deve participar de um determinado evento.

Pensando nisso, entenderam ser oportuna a realização de uma Análise e Melhoria do Processo de Organização e Gestão de Eventos da Embrapa. O trabalho, realizado entre junho e agosto de 2010, foi coordenado pela equipe de profissionais de comunicação da sede e contou com a participação de representantes dos centros de pesquisa.⁵ O resultado está consolidado em um documento denominado Plano de Melhoria do Processo de Organização e Gestão de Eventos, atualmente sendo implementado pela empresa. A seguir serão identificados os principais marcos teóricos que fundamentam a Análise e Melhoria de Processos (AMP), será descrita a metodologia AMP e serão relatados os principais resultados da análise.

O conceito de excelência na administração pública

O processo de globalização da economia aliado à crise do Estado brasileiro, cujo ápice se deu na década de 1980, levou as organizações públicas do país a reformular

⁵A análise foi conduzida pela Coordenadoria de Eventos e Publicidade (CEP), atualmente denominada Coordenadoria de Relações Públicas (CRP), da Assessoria de Comunicação Social (ACS), hoje Secretaria de Comunicação (Secom). Ela contou com a participação de 18 representantes das unidades da sede e dos centros de pesquisa e de serviços e, ainda com o suporte técnico da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI) da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) da Embrapa.



seus conceitos administrativos e a adotar práticas de gestão que as tornassem mais competitivas. Nesse sentido, e fundamentado no movimento gerado em torno dos conceitos de qualidade de Joseph Juran (1951), Armand Feingenbaum (1956), Philip Crosby (1956) e W. Eduard Deming (1980), entre outros, o governo brasileiro incorporou o modelo gerencial à administração pública.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Sob essa perspectiva,

os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995, pág.17)

Inspirada na iniciativa privada sem, no entanto, dever ser confundida com ela, a administração pública gerencial defende que a busca da eficiência pelo Estado e suas organizações é essencial e está pautada pela necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário. A chamada “reforma do aparelho do Estado”, cujos princípios orientadores foram consolidados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento elaborado pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, em 1995, incentivava as organizações públicas a se orientarem predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Foco nos resultados, qualidade dos serviços prestados e participação dos funcionários no nível operacional eram os princípios que orientavam o projeto de modernização da gestão pública brasileira. “O que se busca é não apenas uma mudança nas formas de gestão mas também da cultura das organizações, no que diz respeito à cooperação entre administradores e funcionários”, ressaltava o documento assinado por Bresser Pereira. (op. cit., pág. 63)

O documento reconhecia a importância assumida pela qualidade total e a produtividade entre as técnicas administrativas, enfatizando que o projeto de modernização da administração pública tinha como objetivo “a introdução de novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo



dos erros, e na participação dos funcionários na definição dos processos de trabalho.” (ibidem)

Dois anos após o lançamento desse documento, o governo brasileiro reforçava o caráter “gerencial” da administração pública, instituindo o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP), em 1997. O PQPAP foi construído a partir do modelo de excelência preconizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ), entidade privada sem fins lucrativos, criada em 1991, cuja finalidade principal era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Tais iniciativas do governo federal resultaram na criação, em 2005, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que tem como principais características: ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo⁶.

Entre as ferramentas de gestão preconizadas pela GesPública – Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública – ciclo 2010, encontra-se a gestão de processos,

instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados. A descrição envolve a reflexão acerca de características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas instituições públicas. (MINISTÉRIO..., 2011)

Orientadas por tais preceitos, as organizações públicas vêm investindo em estruturas organizacionais baseadas em processos e buscando continuamente melhorar esses processos com vistas a atender as necessidades e expectativas dos clientes, manter seus custos sob controle e criar mecanismos que permitam avaliar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades.

O que é a metodologia AMP

De forma bastante simplificada, Scartezini (2009, pág. 6) define processos como “maneiras de fazer alguma coisa”. Para Davenport (1994, pág.8), o processo é “a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”. Em consequência, conclui o autor, “uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo”. (ibidem) O processo envolve a transformação de um insumo em um produto final, com agregação de valor.

⁶ Informações mais detalhadas sobre o programa estão disponíveis no endereço eletrônico: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 28 jul. 11



A Análise e Melhoria de Processos (AMP) é uma metodologia usada para melhorar os processos de trabalho de uma organização. A AMP “inclui desde a identificação, priorização, descrição, diagnóstico e avaliação dos processos até a proposição e implementação de ações que visem a otimização dos recursos disponíveis e o atendimento das necessidades do cliente.” (EMBRAPA, 2009, pág. 7)

Ela abrange pesquisa, observação, estudo e comparações internas e externas sobre o processo que se quer analisar, com o propósito de identificar os problemas e as causas que estão interferindo na qualidade dos resultados. O uso dessa metodologia oferece às equipes envolvidas na execução do processo a oportunidade de implantar as soluções adequadas para sua melhoria.

“O grande objetivo de realizar a melhoria de processos é agregar valor aos produtos e aos serviços que as organizações prestam aos seus clientes, principalmente as organizações públicas, onde os recursos são cada vez mais escassos e as demandas cada vez mais crescentes”, observa Scartezini (op.cit., pág. 6).

A AMP está alicerçada nas grandes etapas do ciclo de gestão PDCA – Plan, Do, Check, Act, traduzidos como: planejar, executar, controlar, avaliar para agir de forma corretiva.

Na etapa *planejamento e organização* é constituída a equipe responsável e feita a identificação e a priorização dos processos, além da modelagem do processo priorizado. Essa etapa envolve a descrição e a análise do processo e, para isso, são usadas as seguintes ferramentas: definição do escopo do processo (nome, objetivo, abrangência, produtos finais esperados, principais atividades desempenhadas e principais atores envolvidos); consulta aos clientes do processo (suas necessidades, problemas identificados no processo e nível de satisfação com os resultados); fluxograma (representação gráfica das atividades desempenhadas ao longo do processo, na sequência cronológica em que ocorrem, para facilitar a identificação de gargalos); identificação das atividades que não agregam valor, tornando o processo mais lento ou burocrático, e dos fatores críticos de sucesso, ou seja, falhas que colocam em risco o resultado final do processo; definição dos indicadores de desempenho (formas quantificáveis e comparáveis que representam características dos produtos e processos usadas para avaliar seu desempenho); verificação do desempenho atual do processo, ou seja, estabelecimento do “marco zero” do processo o que permitirá, no futuro, observar se houve ou não melhoria no processo. De posse do “retrato atual” do processo, são identificados: os principais problemas, o grau de priorização de cada um deles em



termos de gravidade, urgência e tendência futura, as causas desses problemas, para, então, propor soluções e elaborar um plano para implementar as soluções priorizadas.

O plano de melhorias contém a programação das ações a serem realizadas e é elaborado utilizando-se a planilha 5W2H. Essa sigla refere-se aos termos em inglês: *what* (o que deve ser feito?); *who* (quem é o setor responsável pela ação?); *where* (onde será implementada a solução?); *when* (quando será implementada? Com que periodicidade?); *why* (Por que essa atividade é necessária? Qual é o benefício? Quais os prejuízos se não for feita?); *how* (como será realizada essa atividade?); *how much* (quanto a organização terá de custo adicional para executar a atividade?). (EMBRAPA, op.cit. pág. 42) Ele deve ser feito em conjunto, envolvendo todos os membros da equipe de trabalho os quais também terão a responsabilidade de acompanhar a execução do plano.

Após a elaboração do plano de melhorias, segue-se a etapa de *execução* que compreende a implantação do plano e a execução do processo em conformidade com as melhorias implementadas. A etapa de *controle e acompanhamento* consiste na segunda medição dos indicadores de desempenho para verificar se as melhorias implementadas afetaram positivamente o processo, provocando as mudanças desejadas. A última etapa - de *avaliação* – é feita por meio da verificação dos pontos problemáticos e da proposição de novas ações, nova consulta aos clientes e novas reuniões de análise corretiva, reiniciando-se o ciclo de gestão.

Preparando o Plano de Melhorias

A preparação do Plano de Melhorias para Organização e Gestão de Eventos na Embrapa reuniu profissionais que trabalham com eventos corporativos na Sede e nos centros de pesquisa e de serviço em todo o Brasil. O trabalho teve como referencial teórico a metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP), como esclarecemos anteriormente, e como base conceitual o Manual de Eventos (2006) – documento que define critérios e procedimentos básicos sobre organização e gestão de eventos, também já citado.

As atividades foram realizadas nos meses de junho, julho e agosto de 2010, em Brasília, e se desdobraram em quatro etapas, com equipes distintas de profissionais em cada etapa. Assim foi possível compartilhar o conhecimento e a troca de experiências de como o trabalho é realizado, bem como entender o porquê dos problemas que interferem



na qualidade dos resultados gerados pelos eventos desenvolvidos pela sede, pelos centros localizados no Distrito Federal e em outras regiões do país.

A primeira etapa, intitulada *Contextualização da situação atual/Identificação e mapeamento dos processos*, foi a mais trabalhosa. Ela constou de um levantamento de todas as rotinas da área responsável pela organização e gestão de eventos na sede da empresa, no que se refere à realização de eventos, com a indicação dos tipos de eventos, atores envolvidos e uma lista com os problemas e gargalos. Serviram como fontes de informações, além do Manual de Eventos: o Sistema de Gestão de Eventos (SIEVE) – sistema informatizado no qual são cadastrados todos os eventos realizados pela Embrapa ao longo do ano; os resultados de um levantamento feito junto aos centros de pesquisa e de serviço sobre as necessidades de capacitação dos profissionais de comunicação em organização e gestão de eventos, realizado em dezembro de 2009; monografias de pós-graduação de empregados da Embrapa que abordavam o tema; e relatórios de estágio probatório de profissionais contratados nos dois últimos anos pela área de comunicação da sede da empresa.

Devido ao grande número de tipos de eventos com os quais a Embrapa trabalha e, principalmente, com a finalidade de facilitar o mapeamento das rotinas e de seus principais problemas, definiu-se que a AMP focalizaria, naquele primeiro momento, o processo de eventos da categoria político-institucional e, dentre eles, o de *feiras e exposições*, com seus subprocessos: locação de área e participação dos centros de pesquisa e de serviços; produção e criação de material visual. Foi, ainda, incluído na análise, o processo de *solenidades*, denominadas de *cerimônias públicas* no Manual de Eventos da Embrapa, uma vez que, em muitos casos, elas estão inseridas como um subprocesso do processo de *feiras e exposições*. Ao final dessa etapa foram gerados cinco fluxogramas dos processos e subprocessos, fruto da descrição detalhada das atividades que compõem o processo e dos atores envolvidos em cada etapa.

A segunda etapa, chamada de *Validação dos processos e priorização dos gargalos*, foi realizada em um Workshop, na sede da Embrapa, e contou com a participação de toda a equipe que trabalha com eventos na área de comunicação da sede e um representante de cada centro de pesquisa e de serviço localizado no Distrito Federal, num total de 15 pessoas. Durante dois dias, os procedimentos adotados para o planejamento e a organização de eventos foram reavaliados sob a ótica dos participantes. Após os debates, foi utilizada a ferramenta Matriz GUT: Gravidade, Urgência e Tendência para analisar e priorizar os problemas considerados críticos. O



resultado foi uma lista de 19 gargalos que foram transformados em uma pesquisa de opinião encaminhada para 41 centros de pesquisa para ser respondida, em grupo, pelas áreas de comunicação, negócios e transferência de tecnologia, ou seja, por aqueles profissionais que fazem eventos na Embrapa. Dos centros consultados, 36 responderam.

O questionário foi composto por 19 questões fechadas e duas abertas. As questões fechadas eram afirmações com as quais o respondente devia manifestar sua opinião em uma escala de concordância/discordância ou optar pela alternativa “não sei”. As afirmações foram extraídas dos gargalos identificados pela equipe de profissionais participantes do workshop. As abertas procuraram conhecer a opinião dos respondentes sobre os pontos-chave para um evento ser bem sucedido e as expectativas existentes em relação à melhoria do processo de organização e gestão de eventos.

Os objetivos da pesquisa foram ampliar a validade dos problemas levantados e verificar outras percepções sobre esses problemas. E foi interessante observar algumas diferenças entre a visão da sede da empresa e a dos centros de pesquisa em relação a alguns pontos. Por exemplo, enquanto a sede entende que a escolha e a apresentação de tecnologias em feiras e exposições não levam em conta o perfil do público presente a esses eventos, 74% dos respondentes consideraram que esse critério é observado.

Outro ponto de divergência de opiniões foi com relação à apresentação de uma mesma tecnologia em um mesmo evento realizado no decorrer de anos consecutivos. Enquanto a sede considera isso um problema, 92% dos respondentes discordam que isso seja um gargalo no processo feiras e exposições e afirmaram que não descartam a sua participação no evento caso a tecnologia já tenha sido apresentada no mesmo evento em anos anteriores.

Um terceiro aspecto divergente diz respeito à tramitação de correspondências relacionadas à participação em feiras e exposições. Enquanto a sede da empresa entende que ela é lenta, o que, na visão de seus profissionais, compromete o cumprimento dos prazos estabelecidos, 70% dos respondentes discordam dessa percepção e consideram que a tramitação de correspondências é ágil.

O último ponto de discordância foi referente à qualificação dos técnicos que prestam atendimento ao público em feiras e exposições. A sede da empresa acha que eles carecem de mais conhecimento técnico e de um melhor perfil de atendimento, o que não é aceito por 75% dos respondentes.

Com relação às questões abertas, os itens de maior pontuação como pontos-chave para um evento ser bem sucedido foram: planejamento realizado com mais tempo



e de forma mais participativa (19%) e definição de rubrica orçamentária específica para a realização de eventos (11%). No que tange às expectativas dos profissionais de comunicação em relação à melhoria do processo de organização e gestão de eventos, os itens de maior percentual de adesão foram: a melhoria da comunicação entre a sede e os centros de pesquisa e de serviços (13%); novamente o planejamento (13%); maior quantidade de profissionais capacitados para trabalhar com eventos (11%) e implementação de melhorias na forma e no conteúdo do material apresentado nas feiras e exposições (11%).

Entre a segunda e a terceira etapas, foi realizado um *benchmarking* junto a empresas reconhecidas por sua competência em comunicação empresarial e organização de eventos (BASF, Ambev, Braskem e Nestlé) como forma de enriquecer a análise e subsidiar a elaboração do plano de melhorias.

A terceira etapa do planejamento e organização da AMP, chamada de *Validação dos processos e sugestões de Melhorias*, ocorreu em outro workshop, também realizado em Brasília, durante três dias, do qual participaram 32 pessoas, sendo treze técnicos da área de comunicação da sede da Embrapa, sete técnicos dos centros de pesquisa e de serviço localizados no Distrito Federal e que já haviam participado da etapa anterior, três técnicos de áreas da sede que mantêm interface com a área de comunicação na realização de eventos, e nove profissionais de centros de pesquisa representantes das demais regiões do país.

Os participantes foram divididos em cinco grupos para discutir os 19 gargalos priorizados na segunda etapa. Após as discussões, cada grupo propôs soluções e indicadores de desempenho que foram compatibilizados para dar origem ao Plano de Melhorias do Processo de Gestão e Organização de Eventos. Nessa etapa foi elaborada a Planilha 5W2H com a relação das ações identificadas pelos grupos para solucionar os problemas (gargalos) priorizados.

A quarta e última etapa foi a *elaboração do Plano de Melhorias do Processo de Organização e Gestão de Eventos*. Com base na Planilha 5W2H, a equipe de profissionais de comunicação da sede analisou a viabilidade das soluções propostas e selecionou aquelas consideradas mais passíveis de realização no curto, médio e longo prazos (2010/2011, 2012 e 2015). Após este refinamento, passou-se à análise de oportunidades de se colocar cada proposta em prática, chances de sucesso e investimentos, considerando os possíveis impactos e consequências. Os questionamentos enfocaram o aspecto financeiro, a existência de profissionais para



colocá-las em prática, as condições estruturais da própria sede e dos centros de pesquisa e de serviço em todo o Brasil, o tempo de execução para produzir os resultados esperados e a interdependência das soluções propostas. Assim, as soluções consideradas mais simples e exequíveis foram definidas para serem colocadas em prática ainda no terceiro quadrimestre de 2010 e no primeiro quadrimestre de 2011.

As próximas etapas envolvem implementação e avaliação do processo. Para acompanhar e avaliar o desempenho do processo de Organização e Gestão de Eventos (Acompanhamento e Medição) serão utilizadas as metas e os indicadores de desempenho estabelecidos os quais permitirão comparar o estágio inicial do processo (marco zero) com os padrões de desempenho estabelecidos (metas). Como os indicadores de desempenho sugeridos no segundo workshop fizeram parte de uma dinâmica de aprendizagem, eles deverão ser reavaliados.

Melhorias implementadas e futuras

Algumas ações constantes do Plano de Melhorias do Processo de Organização e Gestão de Eventos tiveram sua implantação iniciada ainda em 2010.

Uma delas foi a criação de um calendário corporativo de feiras e exposições que contam com a coordenação da área de comunicação da sede, hoje estruturada como Secretaria de Comunicação (Secom). O calendário, conforme sugerido pela AMP, foi elaborado com ampla participação dos centros de pesquisa e de serviço.

Outra ação implementada em 2010 foi a agilização do processo de circulação de correspondências entre as áreas de comunicação da sede e dos centros de pesquisa e de serviços.

A título de projeto experimental, foi realizada uma oficina sobre organização e gestão de eventos, cerimonial e protocolo para os profissionais de comunicação de um centro de pesquisa do Nordeste, atendendo à proposta de melhoria de capacitar empregados para atuar no atendimento e/ou coordenação de feira e exposições.

Em 2011, outras melhorias estão sendo implementadas. Uma delas diz respeito à criação e à produção de material promocional e de divulgação dos centros de pesquisa e de serviços. Antes, esse processo era de responsabilidade de um publicitário e um estagiário que trabalhavam na coordenadoria responsável pelos eventos. Hoje são quatro profissionais e dois estagiários dedicados a esse trabalho lotados em uma coordenadoria criada especificamente para cuidar da gestão da marca da empresa e de publicidade.



Com relação à necessidade de melhoria do fluxo de comunicação entre os profissionais que lidam com feiras e exposições, está sendo criado um ambiente virtual inteiramente voltado para esse fim e que irá reunir todos os profissionais de comunicação (jornalistas, relações públicas, publicitários e designers) da empresa.

Para criar procedimentos padrão em toda a empresa, estão sendo criados dois guias eletrônicos, um com um passo a passo em relação ao uso do Sistema de Gestão de Eventos (Sieve) e outro com orientações práticas sobre contratação de serviços de terceiros, montagem de mesas e roteiros em solenidades, uso de publicidade, atendimento à imprensa e outras atividades inseridas em um evento.

Para verificar se os resultados esperados com a participação da empresa nas feiras e exposições programadas no calendário corporativo estão sendo atingidos, foram criados e estão sendo aplicados questionários para avaliação do nível de satisfação tanto dos empregados da empresa presentes nos estandes institucionais existentes nas feiras e exposições como dos visitantes desses estandes.

O processo de implementação de melhorias em organização e gestão de eventos não é fácil e requer paciência e persistência. Para os próximos anos, estão previstas: melhorar o processo de apresentação das tecnologias e de produção de material de cunho institucional e mercadológico; reformular os indicadores de desempenho, hoje primordialmente quantitativos; reestruturar o Sistema de Gestão de Eventos (Sieve) para permitir o planejamento dos eventos e não só o cadastramento dos eventos realizados; usar as informações obtidas nas avaliações das feiras e exposições para realimentar o processo criando interfaces que possibilitem a gestão do conhecimento em eventos.

Considerações finais

A maturidade adquirida pela comunicação na Embrapa permite dizer que, na prática, as ações propostas são simples mas promovem a oportunidade de participação mais efetiva dos profissionais da sede e de todos os centros de pesquisa e de serviço nas atividades de planejamento e de avaliação das feiras e exposições, produzindo resultados de caráter mais estratégico para toda a empresa. Embora algumas ações tenham tido início em 2010, foi considerado como marco zero do plano de melhorias, o ano de 2011, quando será possível medir, por meio de indicadores de desempenho e metas, a eficácia das ações propostas.



Capacidade de inovação pressupõe ousadia, coragem de assumir riscos e saber lidar com ambiguidades. Fazer “mais com menos” exige a combinação do tripé: postura profissional, processo e projetos. Na visão dos profissionais que atuam em eventos, o Plano de Melhorias para Organização e Gestão de Eventos na Embrapa é uma das contribuições para que novas formas de planejar, mais participativas, possam fazer parte do cotidiano da comunicação na empresa. Como construção coletiva, ele não está acabado. Na verdade, representa o começo de uma nova etapa que tem por objetivo consolidar a ideia nem sempre presente nos órgãos públicos de que o evento não é um fim em si mesmo, mas um meio para se atingir os objetivos organizacionais.

Referências bibliográficas

BRASIL, Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através de tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **Análise e Melhoria de Processos da Embrapa**: Manual de Uso / Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2009.

MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia de Gestão de Processos de Governo. Maio de 2011. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>. Acesso em 28 jul. 11.

SANTOS, Luzmair de Siqueira. **Manual de eventos**. Brasília, DF: Embrapa, Assessoria de Comunicação Social, 2006, 146 p.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia: 2009. Apostila, 54 p.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.