

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM UMA ESTAÇÃO DE MONTA PARA EQUINOS DA RAÇA MANGALARGA MARCHADOR

Lívia Matheus Candian

Mestre em Engenharia de Estruturas/EESC/SP
liviacandian@yahoo.com.br

Priscila Macieira Gouvea

Bacharel em Administração de Empresas/Faculdade Santo Antônio de Pádua/RJ
primacieira@hotmail.com

Vitor Gomes Rodrigues

Bacharel em Engenharia de Produção/UNIVERSO/RJ
vgrmrj@gmail.com

RESUMO

A utilização da técnica de transferência de embrião (TE) em equinos aumentou significativamente na década de 90 e o Brasil passou a ocupar a terceira posição no ranking dos países que mais utilizam esta técnica. Embora as técnicas de inseminação artificial (IA) e TE estejam bastante disseminadas, elas precisam ser aprimoradas na área de conhecimento comunicação, uma vez que todas as etapas deste processo necessitam ser difundidas. É de conhecimento de todos que utilizam estas técnicas que a falha na gestão de comunicação gera diversos transtornos impactando no registro do nascimento do produto. O presente trabalho foi elaborado objetivando auxiliar o gestor de uma propriedade, que faça ou que deseje fazer uma estação de monta em equinos, sobre a rotina para documentar o seu projeto. Todo o procedimento foi elaborado com base no regulamento da Associação Brasileira dos Criadores do Cavallo Mangalarga Marchador, ABCCMM, sendo que para cada raça existe uma associação específica com normas para desenvolvimento de um projeto. Para isto identificaram-se os principais problemas de cada uma das atividades de um projeto de estação de monta bem como suas principais causas. Posteriormente, propôs-se um plano de comunicação utilizando formulários que obedecem as orientações do PMBOK. Pode-se afirmar que a introdução do gerenciamento da comunicação no Haras Gramont agregará valor a esta empresa, obtendo um ambiente mais organizado e otimizado.

Palavras-chave: gerenciamento das comunicações, estação de monta, transferência de embrião, inseminação artificial.

ABSTRACT

The use of embryo transfer in horses has been increasing considerably in the last decades and Brazil has been occupied the third position in the ranking of countries that most use this technique. Artificial insemination and embryo transfer are well known but they need to be improved in the communication management. This could be proved by the usual failures in the breeding season project. The aim of this study is develop a guide to help a manager that want to do a breeding season in horses. All the procedure is based of the Regulation of the Brazilian Association of Breeders Mangalarga Marchador. Due to this the main problems and causes were identified. Consequently a communication guide was developed in according to PMBOK. The implementation of management communication at Haras Gramont could be add value, obtaining a more organized and optimized company.

Keywords: communication management, breeding season, embryo transfer, artificial insemination.

1- INTRODUÇÃO

O cavalo Mangalarga Marchador surgiu por volta de 1808 do cruzamento da raça Andaluz, animais da Coudelaria Real portuguesa (Álter), com éguas brasileiras. Atualmente a Associação Brasileira dos Criadores de Cavalo Mangalarga Marchador (ABCCMM) é a maior associação de equinos da América Latina. Entre meados da década de 70 ao final da década de 90 o Marchador teve um aumento significativo no segmento da equinocultura, batendo recordes de animais expostos, registrados, e de preços em leilões oficiais.

No Brasil, a época de inseminação, chamada de estação de monta geralmente acontece entre os meses de outubro a março. Pois neste período há mais luz, isto é, os dias são maiores que as noites, em relação aos outros meses do ano. Em período de maior luminosidade a atividade ovariana é mais intensa, pois o aumento de horas luz/dia associada à temperatura atua na liberação dos hormônios folículo estimulante e luteinizante, que atuam diretamente nos ovários e testículos.

O Haras Gramont possui projetos de biotecnologia, inseminação artificial, transferência de embrião e criopreservação, em parceria com o Centro de Ciências Tecnológicas Agropecuárias (CCTA) da Universidade Estadual Norte Fluminense (UENF). Embora as técnicas de inseminação artificial (IA) e transferência de embrião (TE) estejam bastante disseminadas, elas precisam ser aprimoradas na área de gestão de comunicação.

É de conhecimento de todos que utilizam essas técnicas que a falha no processo de comunicação gera diversos transtornos, como erro no momento de registrar o nascimento do produto. Para atender à legislação das associações no âmbito da agropecuária é necessário apresentar a documentação dos animais envolvidos no projeto de estação de monta.

Além disso, é necessária a autorização dos proprietários dos animais (garanhão e égua doadora) que participam da cobertura e da TE. Como nem sempre os proprietários da doadora ou do garanhão estão presentes no local onde é feita a comunicação, esta tem que ser enviada para seu endereço, para então ter o consentimento e encaminhar para a associação confirmando esta cobertura.

Este trabalho justifica-se a partir do momento em que se reconhece a necessidade de um modelo de gestão para o Haras Gramont, aplicando-se a gestão de projetos com foco na comunicação já que uma comunicação eficaz entre os membros da equipe irá acelerar os processos internos solucionando problemas, conflitos e tomada de decisão mais ágil. A comunicação eficaz irá manter a equipe unida favorecendo o alto desempenho. Com o plano de comunicação espera-se obter a melhoria no rastreamento das informações além de auxiliar o gestor de uma propriedade, que faça ou que deseje fazer uma estação de monta com equinos da raça Mangalarga Marchador, nas tarefas a serem desenvolvidas na documentação de um projeto.

Objetivo

A proposta deste trabalho é desenvolver um padrão para gestão da comunicação definindo as partes interessadas, e principalmente por quem devem ser feitas as comunicações do projeto de estação de monta em equinos da raça Mangalarga Marchador. Isso tornará o processo rastreável, evitando futuros problemas com documentos durante uma negociação, facilitando, portanto, as interações entre os stakeholders.

Segundo Keelling (2005), a maioria das pessoas só se preocupam quanto a forma de comunicação quanto acontece algo de errado. Isto é evidenciado no haras objeto de estudo deste trabalho.

A utilização de um plano de comunicação, composto por um conjunto de modelos de formulários e ferramentas de gerenciamento de projetos, tem como objetivo, evitar a ocorrência de falhas durante o projeto da estação de monta. Seguindo um procedimento será possível não ter dúvida do produto, ou seja, qual é sua

égua receptora, e acima de tudo respeitar os prazos para envio das comunicações, as maiores incidências de pendências.

2- METODOLOGIA

De acordo com Silva *et. al.* (2001), a pesquisa para a realização do trabalho de conclusão de curso é classificada quanto a sua natureza como aplicada, pois objetiva gerar ferramentas para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos como falhas de comunicação em um projeto de estação de monta. Do ponto de vista da forma da abordagem dos problemas, classifica-se a pesquisa como qualitativa uma vez que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Segundo Gil (2002) ela é descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno, isto é, as técnicas de IA e TE. O método de pesquisa é exploratório, utilizando um estudo de caso, devido a carência de trabalhos científicos na gestão de comunicação em biotecnologias de criopreservação. Além disso, envolve um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas envolvidas em projetos de estação de monta que tem experiências práticas na utilização dessas técnicas.

A partir de entrevistas com pessoas que trabalham com as técnicas de IA e TE em equinos e experiência profissional, identificou-se a necessidade de um conjunto de modelos de formulários para gestão da comunicação em projetos de estação de monta seguindo as orientações do PMBOK (PMI, 2004). Esses formulários funcionarão como uma diretriz nas tarefas a serem desenvolvidas na documentação de um projeto.

3- O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA APLICAÇÃO NO MANEJO E COMPORTAMENTO REPRODUTIVO EM EQUINOS

O Gerenciamento de Projetos é uma ciência que vem sendo aplicada desde a Idade Média, porém a aplicação de suas técnicas, a criação de metodologias, de certificações e modelos de maturidade nas empresas, surgiu no início da década de 1990. Segundo Valeriano (2001), a evolução do gerenciamento de projetos é dividida em três períodos:

- Gerenciamento empírico, aquele considerado na Idade Média, baseado mais nas qualidades do gerente do que na técnica;
- Gerenciamento clássico ou tradicional, considerado a partir das décadas de 1940 ou 1950, baseados nos projetos técnicos, de grande complexidade e caracterizados pelos altos custos e prazos longos;
- Moderno Gerenciamento de Projetos, considerado no início da década de 1990, quando começou a empregar as técnicas e os processos de gerenciamento de projetos.

Conceitos

Segundo Prado (2004) projeto é um esforço temporário, para criar um produto/serviço/resultado único.

Segundo PMI (2004) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e de técnicas às atividades do projeto de modo a atender aos seus requisitos. É, portanto, a coordenação de recursos de diferentes tipos e esforços necessários à obtenção do produto ou serviço final desejado.

O conhecimento em gerenciamento de projetos consiste da definição do ciclo de vida do projeto, dos grupos de processos e das áreas de conhecimento.

De acordo com Valeriano (2001), as áreas de conhecimento da gerência de projetos formam a base do gerenciamento de projetos, cada área é voltada para um aspecto do projeto, porém estão sempre interligadas e interdependentes. São elas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições, de acordo com o PMI (2004).

Segundo Valeriano (2001) a principal ferramenta do gerenciamento de projeto são as comunicações, não existe nada mais grave na condução de um projeto do que uma comunicação deficiente, falha e não confiável.

Pesquisas mostram que a comunicação está diretamente relacionada com muitos problemas no ambiente de projetos, pois a comunicação também reflete na moral da equipe e conseqüentemente num maior nível de cooperação e produtividade, Galvão (2005).

A gestão da comunicação ainda é muito negligenciada, num estudo apresentado no “Fórum Nacional de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008”, realizado pelo PMI-Rio, dentre as nove áreas de conhecimento, a comunicação foi apontada como o quinto fator mais considerado pelas empresas durante a fase de planejamento dos projetos, sendo considerado apenas por 51% das empresas brasileiras pesquisadas. Além disso, a “comunicação” é percebida como o terceiro maior fator de problemas em projetos, segundo 58% das empresas pesquisadas, estando atrás dos fatores “prazo” e “risco”.

Segundo PMI (2004), gestão de comunicações descreve os processos necessários de modo assegurar que a geração, a obtenção, a distribuição, o arquivo e a pronta divulgação das informações do projeto sejam feitos de forma adequada e no tempo acordado. Todos os envolvidos no projeto devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo.

Conforme apresentado, a gestão da comunicação é uma área de conhecimento pouco valorizada pelas empresas da atualidade e também pelo Haras Gramont. Isto pode ser comprovado pelas falhas que ocorrem frequentemente durante os projetos de estação de monta.

Gerenciamento da Comunicação

De acordo com Souza *et al.* apud Rabechini (2008), antes da concepção da idéia de um projeto, é fundamental, identificar todas as possíveis partes que estarão envolvidas com o projeto, as que influenciam no desenvolvimento de um projeto e também as que têm seus interesses afetados, são stakeholders. Portanto, é essencial que a equipe responsável pelo projeto atenda suas necessidades e expectativas por meio da gestão da comunicação.

Segundo PMI (2004), o gerenciamento das comunicações inclui os processos envolvidos em:

- Planejamento das comunicações: determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto;
- Distribuição das informações: colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado;
- Relatório de desempenho: coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, medição do progresso e previsão;
- Gerenciar as partes interessadas: gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

O processo de planejamento das comunicações compreende as atividades de:

- Identificação dos stakeholders: é necessária a determinação de todos os envolvidos, a função desempenhada pelos mesmos, a influência que exercem no processo decisório e os

impactos que podem causar ao projeto, de modo a obter uma comunicação eficiente no seu desenvolvimento;

- Identificação das informações desejadas: após a identificação dos interessados se faz necessário definir as áreas de interesse de cada envolvido, os meios e a frequência de comunicação;
- Estabelecimento das formas de registro: a maneira pela qual são definidos e determinados os responsáveis pelo registro das informações necessárias ao desenvolvimento do projeto.

Aplicação

As empresas podem ser classificadas em três grupos, de acordo com a categoria de trabalho para os negócios: orientadas para operações rotineiras, híbridas e orientadas para projetos, segundo Prado (2004).

Nas empresas orientadas para a rotina, os projetos são desenvolvidos com o objetivo de melhorar as operações rotineiras. Pois geralmente são empresas cujos produtos/serviços possuem alto nível de estabilização no mercado, como o Haras Gramont. Nesta empresa a gestão da comunicação é a área do conhecimento que precisa ser aprimorada.

Atualmente há muitas falhas de comunicação durante o projeto de uma estação de monta, gerando diversos tipos de transtornos como, por exemplo, falha no registro do nascimento do produto.

O Regulamento do Serviço de Registro Genealógico do Cavalo Mangalarga Marchador é administrado em todo país pela ABCCMM, por delegação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA, nos termos do art. 2º, § 1º, da Lei nº 4.716, de 29 de junho de 1965. Este regulamento dispõe de premissas básicas para registro de cobrições e métodos de reprodução de maneira geral.

Existem diversas falhas que são evidenciadas logo no início de um projeto de estação de monta. Por isso, se faz necessário desenvolver um procedimento de comunicação para rastreamento das informações durante a evolução de um projeto de estação de monta em equinos. Pois falhas de comunicação podem gerar transtornos e até inviabilizar um projeto de estação de monta, uma vez que este tem um início e um fim determinados.

4- ESTUDO DE CASO

Este trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente faz-se uma apresentação da empresa e dos problemas enfrentados em um projeto decorrentes de um processo de comunicação deficiente. Posteriormente é feita uma análise do ambiente organizacional. Em seguida faz-se a apresentação de um estudo de caso em um haras que desenvolve a criação de equinos da raça Mangalarga Marchador apresentando as principais causas de problemas de comunicação nos projetos de Estação de Monta e sugestões de melhorias para o gerenciamento da comunicação. Ao final são apresentados os resultados e conclusões a respeito do trabalho desenvolvido.

Apresentação da Empresa

O Haras Gramont que é de propriedade de Roberto D'affonseca Monteiro e administrado pelo seu filho Roberto D'affonseca Monteiro Júnior, está localizado na cidade de Campos dos Goytacazes distrito de Campo Novo, RJ. Foi criado no ano 1981 e desde então vem desenvolvendo a atividade de criação de equinos da raça Mangalarga Marchador.



Figura 1: Fazenda Gramont.
Fonte: Própria (2009)

Atualmente o Haras Gramont possui projetos de biotecnologia: IA, TE e criopreservação, em parceria com CCTA da UENF. Porém, não existe a gestão aplicada a estes projetos, que é o enfoque deste trabalho.

Problemas Decorrentes de um Processo de Comunicação Deficiente

Ao iniciar uma estação de monta primeiramente é necessário definir os garanhões e as éguas doadoras para realizar a IA. Muitas vezes as doadoras não possuem sua inscrição na Associação Brasileira de Criadores de Cavalos Mangalarga Marchador (ABCCMM), dificultando a comunicação de cobertura de transferência de embrião (CTE).

Para solicitar a inscrição da égua doadora ou do garanhão na ABCCMM, os respectivos proprietários precisam apresentar o exame de DNA dos animais, comprovando tanto a paternidade quanto a maternidade, este exame é chamado de Verificação de Parentesco (VP), conforme artigo 39, parágrafo 7 do Regulamento do Serviço de Registro Genealógico do Cavalos Mangalarga Marchador, da ABCCMM. Caso não seja possível fazer o DNA-VP ou a tipagem sanguínea, os proprietários podem solicitar a resenha circunstanciada dos animais para análise, se for o caso, autorização da Superintendência do Serviço de Registro Genealógico do Cavalos Mangalarga Marchador.

Com as características genealógicas ou físicas dos animais faz-se a inscrição deles nos livros de registro definitivo, conforme artigo 29 do Regulamento do SRG (serviço de registro genealógico) da ABCCMM.

Para viabilizar a TE, é necessário que a égua receptora esteja devidamente registrada em livro, provisório ou definitivo, da ABCCMM. Quando esta estiver registrada, o seu status não pode ter restrições.

Um dos maiores problemas identificado, é que as receptoras ao serem escolhidas para uma estação de monta, são identificadas no pasto com um número próprio, geralmente escolhido pelo proprietário, e este número não é o que consta em seu registro. Quando elas vem de outro haras e são inseridas no plantel para a estação de monta pode haver duplicidade de identificação, gerando conflito ao fazer a comunicação para a associação.

O registro definitivo de uma égua na ABCCMM é feito pela combinação de quatro letras alfabéticas de identificação marcada no sistema a frio indelével utilizando nitrogênio líquido e marca de ferro em seu couro, isto é, no seu membro esquerdo frontal, para fácil identificação. Na página online da ABCCMM, existe a possibilidade consultar o nome da égua por meio do registro definitivo ou provisório para identificar a receptora.

As éguas doadoras e receptoras devem fazer os exames sanitários para avaliar sua fertilidade e o garanhão deve ser submetido ao exame andrológico para avaliar a qualidade do sêmen. Com isso, os animais estão aptos para fazer a IA e a TE.

Conforme artigo 41 do Regulamento do SRG da ABCCMM, o médico veterinário responsável pela IA e TE também deve ser inscrito na ABCCMM.

Conforme artigo 42 do Regulamento do SRG da ABCCMM, depois de confirmada a TE a cobrição deverá ser informada a esta associação em no máximo 120 dias, utilizando formulário fornecido pelo SRG e assinado pelos proprietários do garanhão e da doadora, além médico veterinário responsável. Este formulário de comunicação de cobrição de transferência de embrião deve ser entregue no escritório da associação, em Belo Horizonte, MG.

Caso o médico veterinário não detecte a prenhes na data informada à comunicação, esta não poderá ser alterada. Se o produto nascer fora da data prevista, o criador pagará uma multa à associação para regularização desta.

Por isso, se faz necessário desenvolver um procedimento de comunicação para rastreamento das informações durante a evolução de um projeto de estação de monta em equinos. Pois falhas de comunicação podem comprometer e até inviabilizar um projeto de estação de monta.

No âmbito da comunicação seguem os principais problemas de cada uma das atividades de um projeto de Estação de Monta bem como suas principais causas:

- Definição do plano de projeto: as dificuldades de comunicação nesta atividade são causadas principalmente pela falta de um documento objetivo com a identificação dos stakeholders, das suas responsabilidades, do meio e frequência de comunicação;
- Identificação dos stakeholders: as dificuldades de comunicação nesta atividade estão relacionadas diretamente com o registro dos eventos;
- Registro dos eventos: os problemas de comunicação relacionados com esta atividade estão associados com a formalização de todos os eventos realizados e a maneira de distribuição das informações;
- Definição da equipe e distribuição das tarefas: as falhas de comunicação dentro desta atividade dão origem a escolhas erradas quanto aos recursos a serem utilizados pelo projeto gerando sobrecarga de trabalho.

Análise do Ambiente Organizacional

Para aplicar o gerenciamento de projetos em uma empresa, primeiramente é necessário fazer uma análise sistêmica, ou seja, conhecer o ambiente do projeto, os fatores que podem afeta-lo durante seu ciclo de vida, avaliando, portanto o cenário e as circunstâncias nos quais ele será desenvolvido.

Segundo Valeriano (2001), é essencial que se estudem o ambiente e suas interações com a organização. O macroambiente é muito extenso, por isso, é fundamental estabelecer fronteiras, identificando os limites de interesse para cada assunto da organização. O ambiente geral é composto por componentes do macroambiente que influem sobre a organização, porém não as controlam diretamente. O ambiente

organizacional é formado por atores e fatores que se relacionam entre si e com a organização, conforme ilustra a figura 2.

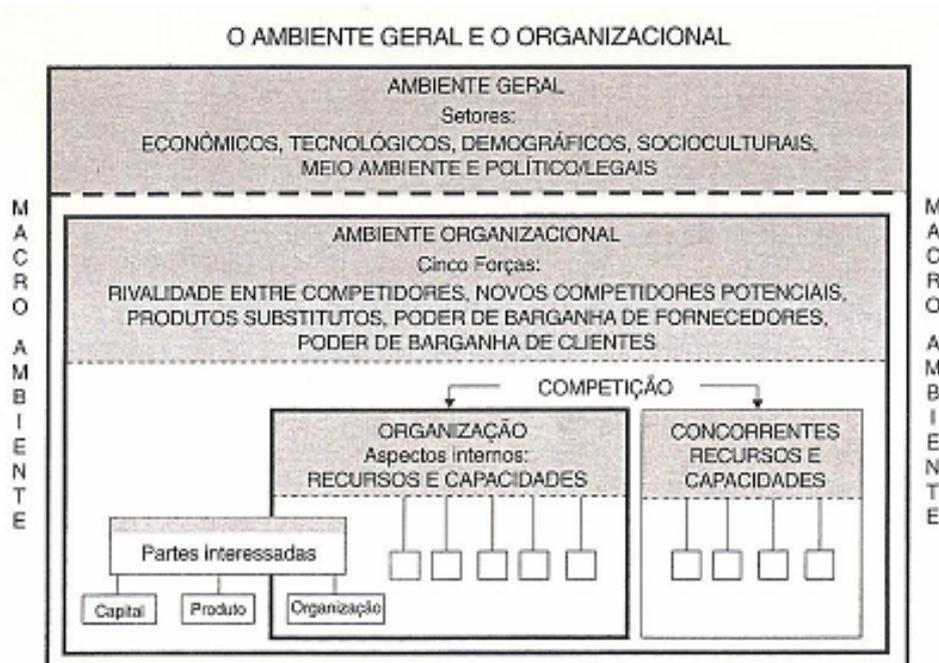


Figura 2: Os níveis do ambiente da organização.
Fonte: Valeriano (2001)

Segundo Porter (1989), a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa suas atividades são um reflexo de sua história, de sua estratégia de seu método de implementação e da economia básica das suas atividades.

A cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. A figura 3 ilustra uma cadeia de valores com a composição de uma estrutura organizacional padrão, conforme Porter (1989).

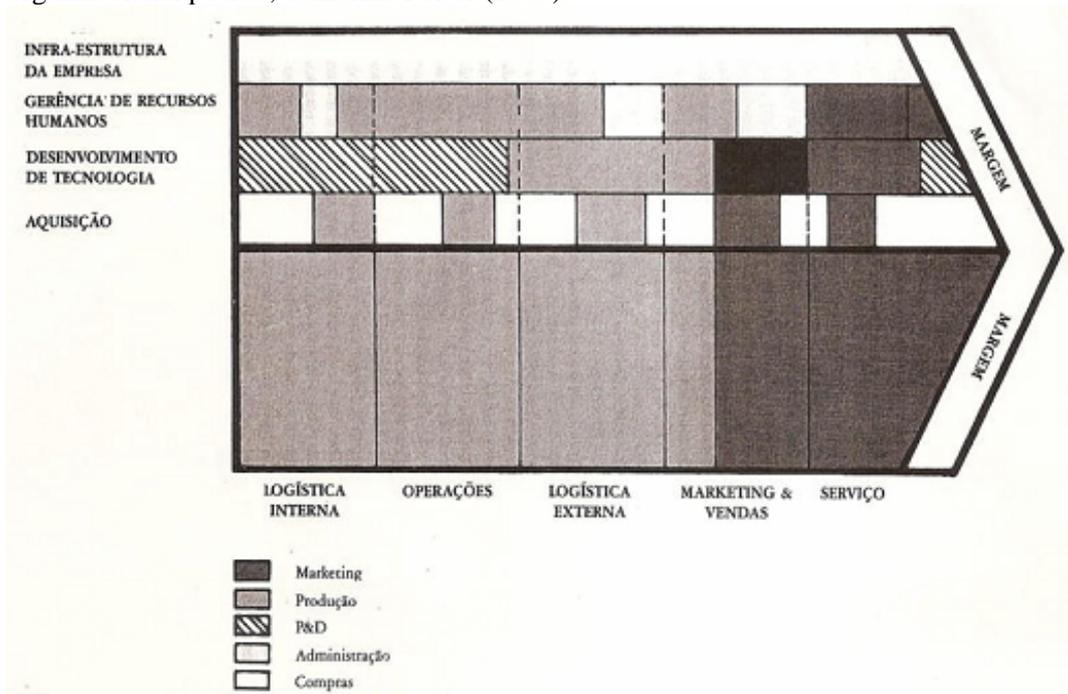


Figura 3: Cadeia de valores de uma estrutura organizacional padrão
Fonte: Porter, 1989

A estrutura organizacional departamental, também conhecida como funcional ou formal, é aquela que se baseia na divisão do trabalho, por categorias, especializações ou funções sendo a autoridade distribuída em níveis hierárquicos, segundo Valeriano (2001).

Atualmente o Haras Gramont possui uma estrutura organizacional do tipo funcional hierarquizada com as seguintes características:

- Equipe tem um superior claramente definido para cada função;
- Agrupado por especialidades ou departamentos;
- Percepção do escopo do projeto limitada às fronteiras de cada função.

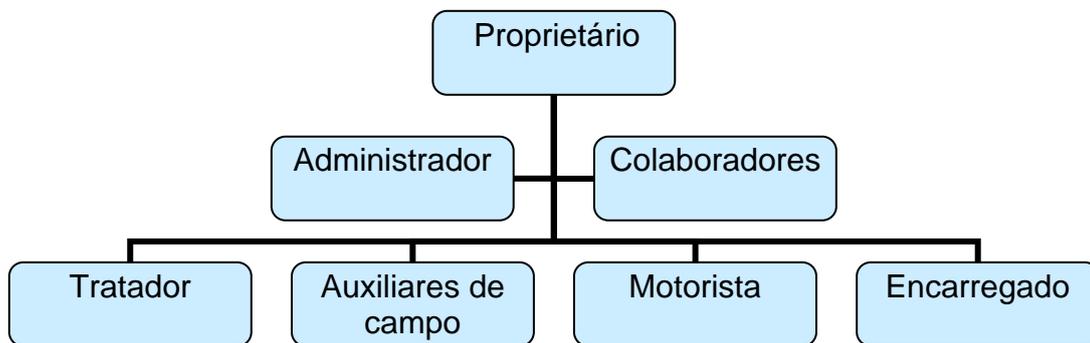


Figura 4: Estrutura funcional hierarquizada do Haras Gramont
Fonte: Própria

Nesta estrutura estão inseridas as funções empresariais que se classificam em atividades primárias e atividades de apoio.

De acordo com Porter (1989), uma empresa se destaca entre as demais quando apresenta um serviço único e diferenciado.

Seguindo este contexto, o Haras Gramont desenvolve sua atividade primária, que consiste basicamente de promover a reprodução de equinos com objetivo de formar plantel de campeões da raça Mangalarga Marchador, conforme apresentada no quadro 1.

Quadro 1: Atividades primárias

| LOGÍSTICA INTERNA | OPERAÇÕES | LOGÍSTICA EXTERNA | MARKETING E VENDAS | SERVIÇO |
|--|--|--|-----------------------------------|--|
| Comunicação direta entre os profissionais de inseminação e os proprietários. | Os funcionários da propriedade em questão recebem instruções por meio da comunicação direta. | Transporte rodoviário é o meio mais utilizado. | Utiliza-se instrumento de leilão. | Venda dos produtos documentada por meio da CCTE para venda de embriões e registro provisório ou definitivo, para venda de animais. |

Fonte: Própria

Além das atividades primárias existem também as atividades de apoio, conforme quadro 2.

Quadro 2: Atividades de apoio

| | |
|--------------------------------------|---|
| INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA | Laboratório para manipulação dos equipamentos / materiais, baias para os eqüinos (doadoras, receptoras e garanhão). |
| GERÊNCIA RH | Proprietário / administrador. |
| DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA | Empresas contratadas a escolha do especialista. |
| AQUISIÇÃO | Através dos recursos do proprietário. |

Fonte: Própria

Com isso, pode perceber que grande parte das atividades são executadas por meio da comunicação direta sem a formalização, com exceção da atividade primária serviço.

Missão

A declaração de missão da empresa deve refletir as suas ações permanentes, isto é, suas atividades. A missão do Haras Gramont pode ser registrada nas funções afins:

“Criar e reproduzir eqüinos através de metodologias avançadas de reprodução, desenvolvendo atividades, especialmente de “transferência de embrião”, em busca permanente do aprimoramento da raça, sempre com parceria de profissionais altamente especializados, usadas nas diversas fases do criatório”.

Visão de Futuro

A declaração de visão é representada pelo fim que a empresa pretende alcançar, suas intenções e aspirações maiores. A visão do Haras Gramont é:

“Alcançar a primazia dentre os criatórios no âmbito nacional, fazendo apresentações em exposições regional e nacional, com destaque. Sempre na busca de evolução da raça, com aperfeiçoamento de Morfologia (Beleza) e da Marcha (Andamento), até por que: “A BELEZA DE UM CAVALO, INALTECE O INTERIOR DE UM HOMEM” – HARAS GRAMONT, 2009.”

Análise Estratégica

Indicadores e medidas de desempenho são resultados obtidos de maneira que se permita uma avaliação em função das metas pré-estabelecidas. Os resultados expressam a satisfação, eficiência e eficácia.

Segundo Oliveira *apud* Kaplan (2004) consideram que os indicadores de desempenho podem ocorrer em quatro grandes campos ou perspectivas.

- a) perspectiva financeira, na qual procura responder à questão: “Como estamos indo na perspectiva das pessoas de fora que são interessadas nos resultados da empresa?”
- b) Perspectiva dos clientes, na qual se procura responder à questão: “Como nossos clientes nos vêem?”
- c) Perspectiva dos processos internos, em que o básico é responder à questão: “No que devemos ser realmente bons?”

d) Perspectiva da inovação e do aprendizado, na qual se procura responder à questão: “Podemos melhorar e adicionar valor?”

A figura 5 ilustra o mapa estratégico de forma simplificada desenvolvido para o haras, objeto de estudo.

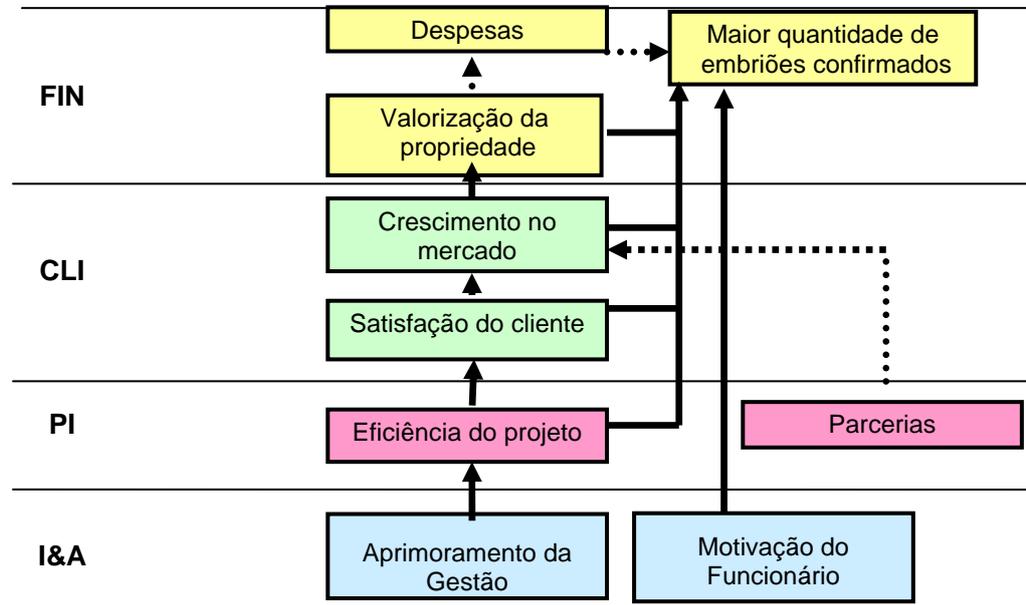


Figura 5: Mapa estratégico.
Fonte: Própria

Neste contexto, pode-se afirmar que a quarta perspectiva influencia diretamente nas demais uma vez que se preocupa na melhoria constante das atividades desenvolvidas.

Segundo Oliveira (2004), a habilidade da empresa para inovar, melhorar e aprender está relacionada a seu valor como empresa. Portanto, somente por meio de habilidade para lançar novos produtos e serviços, agregar mais valor aos clientes e aumentar a eficiência operacional continuamente, a empresa poderá entrar em novos mercados e aumentar seus lucros.

Plano de Comunicação

No intuito de minimizar os problemas de comunicação em um projeto de Estação de Montagem, propõe-se um padrão para gestão da comunicação. Este padrão consiste na utilização de um conjunto de modelos de formulários que obedecem as orientações do PMBOK (PMI, 2004), as regras pré-estabelecidas da ABCCMM e na intensa utilização de ferramentas de colaboração tornando os processos mais eficientes. Isso promoverá a normalização da comunicação de uma Estação de Montagem em equinos da raça Mangalarga Marchador, no Haras Gramont.

Os formulários propostos foram desenvolvidos a partir da identificação de informações necessárias para registrar uma estação de montagem, controlar os eventos e obter lições aprendidas. São eles: registro de estação de montagem, registro das necessidades de informação, registro de controle dos eventos e registro de análise da efetividade do processo de comunicação, conforme descrição a seguir.

- **Formulário para registro de uma estação de montagem**

Antes de iniciar o projeto de estação de montagem é imprescindível definir os equinos que participarão do projeto de uma Estação de Montagem, conforme quadro 3.

Quadro 3: Registro Estação de Monta

| Formulário 1 - Registro da Estação de Monta - HARAS GRAMONT | | | | |
|---|------|----------------|------------------------------|--------------|
| Dt Início: __/__/__ | | | Dt Término: __/__/__ | |
| Qualificação | Nome | Nº de Registro | Nº ou Marca de Identificação | Proprietário |

Fonte: Própria

Segue abaixo o significado de cada item da tabela 02.

- Qualificação: tipo a que é destinado. Ex.: ganhão, doadora ou receptora;
- Nome: nome do animal completo;
- Nº de registro: registro na ABCCMM;
- Nº ou marca de identificação: letra e ou número marcado em seu pelo;
- Proprietário: a quem pertence o equino.

Esta tabela deve ser preenchida pelo colaborador responsável pelo escritório, diante das informações colhidas com o encarregado e o administrador. Sendo que toda vez que houver inserção, troca ou substituição de equinos no haras, esta deve ser atualizada.

A comunicação entre as partes interessadas será feita por meio de sistemas de distribuição de informações. As informações do projeto podem ser distribuídas usando uma variedade de métodos incluindo reuniões de projeto, distribuição de cópias de documentos, acesso compartilhado à rede eletrônica de bancos de dados, fax, e-mail, canal de voz e vídeo conferência.

• **Formulário para registro das necessidades de informação**

Definido os equinos, podem-se iniciar os trabalhos veterinários. Para documentar a estação de monta, o médico veterinário deve utilizar do quadro 4. Ela deverá ser enviada ao administrador e ao colaborador do escritório com prazo máximo de atualização de 15 dias.

Quadro 4: Registro das necessidades de informação

| Formulário 2 - Registro das Necessidades de Informação - HARAS GRAMONT | | | | |
|--|------------|--------|----------------|-------------|
| Local: | | | Data: __/__/__ | |
| Doadoras | Data da TE | Ganhão | Receptora | Confirmação |

Fonte: Própria

Respeitando o prazo de 120 dias, para informação da cobertura a ABCCMM, o colaborador do escritório deve preencher a CCTE, obter as assinaturas dos responsáveis, e enviar para esta associação.

Quando preenchida a CCTE o colaborador do escritório deve descrever o número dessa CCTE, juntamente com a data que esta foi expedida no correio, na coluna “confirmação” do quadro 4.

• **Formulário para controle dos eventos**

Ao iniciar uma estação de monta deve-se fazer uma reunião presencial com os envolvidos, proprietário, administrador, colaboradores e encarregado, demonstrando as pretensões durante o desenvolvimento do projeto, ou seja, definir quantos embriões serão produzidos por doadora e com qual

garanhão este será feito. Isto deverá ser registrado em um formulário contendo a assinatura de todos os participantes do evento.

Além desta pode ser necessário o agendamento de uma reunião extraordinária para discussão de algum evento não programado.

Este formulário deve conter: local da realização do evento, data, hora, motivo, resultados, nome, função e e-mail dos integrantes, conforme ilustra o quadro 5.

Quadro 5: Formulário para controle dos eventos de comunicação

| Formulário 3 - Controle de Eventos - HARAS GRAMONT | | | | | | |
|---|----------------|--------|-------|-----------------------|--------------------------------|------------|
| Evento | Tipo de Evento | Motivo | Local | Data / Hora / Duração | Participantes (função/ e-mail) | Resultados |

Fonte: Própria

- **Formulário para análise da efetividade do processo de comunicação**

O objetivo deste formulário é fazer uma avaliação do projeto, avaliando o percentual de prehez, os investimentos, o cumprimento dos prazos e os recursos envolvidos, utilizando a comunicação como artifício para qualificação do serviço prestado ao cliente, conforme quadro 6.

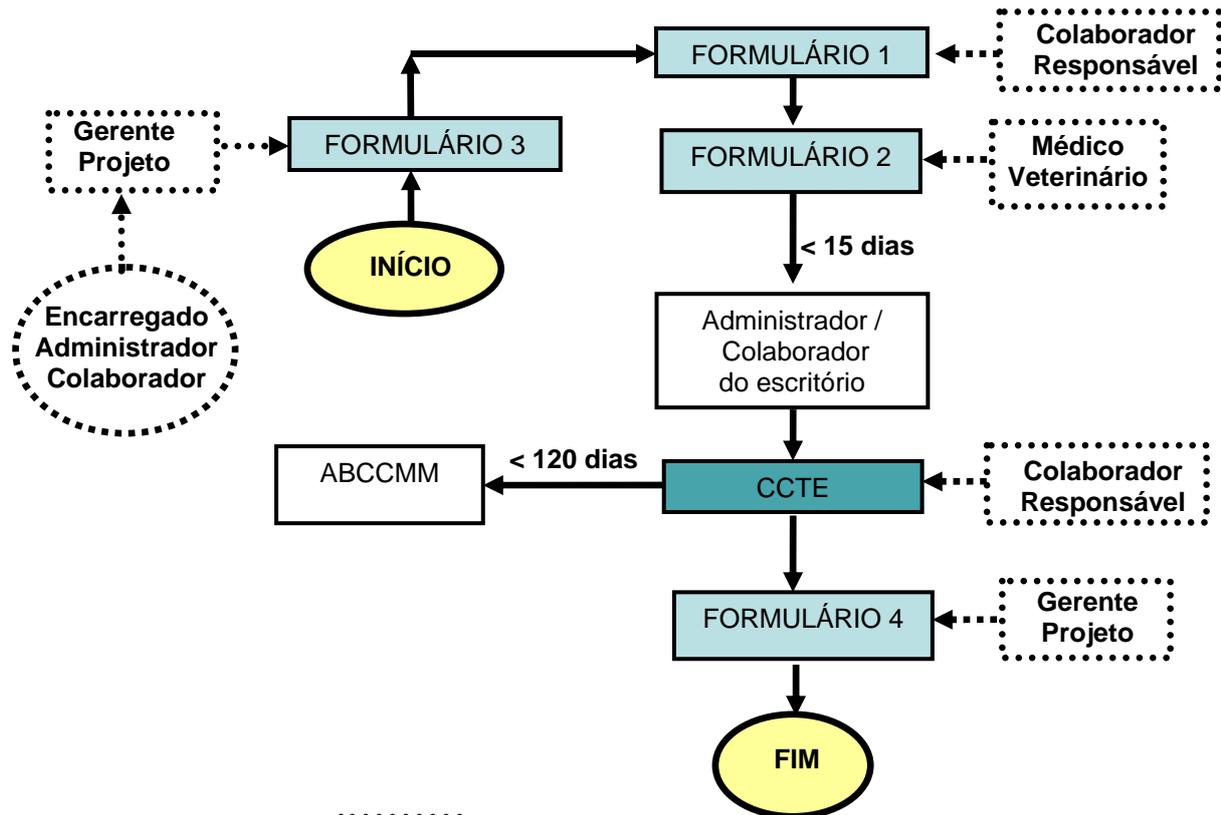
Quadro 6: Formulário para análise da efetividade do processo de comunicação

| Formulário 4 - Análise da Efetividade do Processo de Comunicação - HARAS GRAMONT | | | |
|---|---------------------|--------------------|------------------------|
| Local: | | Data: __/__/__ | |
| Stakeholder | Informação desejada | Grau de satisfação | Sugestões/ Comentários |

Fonte: Própria

Este documento contribui para construção de um ambiente de confiança e de comprometimento entre as partes interessadas.

Como diretriz para um projeto de estação de monta propõe-se um diagrama estratégico de comunicação, conforme figura 6.



LEGENDA: - Responsável pelo preenchimento do documento
 - Atividades de apoio
 - Fluxo do processo

FONTE: Própria

Figura 6: Diagrama estratégico de comunicação.

5- Resultados Esperados

Com a implantação do Projeto: "Gerenciamento das comunicações em uma estação de monta de equínos da raça Mangalarga Marchador", o haras em questão terá total controle com o seu empreendimento, o que significa acima de tudo, ter um diferenciamento, ser mais eficaz e ganhar vantagens em situações que os concorrentes negligenciam. Atingindo desta forma, o crescimento e o domínio dos seus negócios, com maior lucratividade, sem perda da qualidade dos produtos ou serviços obtendo, portanto, a satisfação de seus clientes internos e externos.

Os principais benefícios esperados são:

- O mapeamento e racionalização dos processos;
- O gerenciamento operacional mais eficaz;
- A mudança de comportamento dos colaboradores;
- O aprimoramento dos stakeholders;
- A tomada de decisões com maior segurança;
- O aumento da capacidade de negócios;

- A redução das não-conformidades existentes;
- A melhoria no posicionamento de mercado;
- O aumento da qualidade dos serviços;
- A melhoria dos resultados da empresa;
- A redução dos custos internos e externos.

A adoção desta área do gerenciamento de projetos reduz os problemas que surgem durante a formalização da documentação de um produto, fruto de uma cobrição.

É importante ressaltar que para atingir as melhorias listadas acima, é necessário o envolvimento e comprometimento de todos os stakeholders, para que o projeto atinge os objetivos esperados.

6- CONCLUSÕES

Diante do aumento da técnica de IA e TE, não só em outras estruturas como no haras em questão, é notório que a falha da comunicação seguindo os padrões da ABCCMM, não é prioridade dos proprietários. Isto é, não é dada a importância devida aos prazos e as regras pré-estabelecidas, pontos primordiais para regularização de um produto de uma estação de monta, impactando a sua participação em uma futura exposição ou até mesmo inviabilizando sua comercialização.

Grande parte das atividades desenvolvidas pelo haras são executadas por meio da comunicação direta sem a formalização, com exceção da atividade primária serviço. Por isso, se faz necessário o desenvolvimento de procedimentos específicos para documentar as atividades decorrentes no período de estação de monta.

Por meio do mapa estratégico é possível perceber que o aprimoramento da gestão da comunicação impacta de forma positiva nas demais perspectivas, agregando valor como empresa viabilizando uma participação forte no mercado.

No gerenciamento de projetos, o papel da comunicação observa grande importância. Dela depende a integração da equipe com os objetivos do projeto, o que trará como consequência o cumprimento dos prazos e custos e o atendimento dos critérios de qualidade.

Nos projetos que se utiliza a repartição de informações como distribuição de cópias de documentos, acesso compartilhado à rede eletrônica de bancos de dados, fax, e-mail, reuniões, marcos de projetos, lições aprendidas, têm-se mostrado bastantes eficazes contribuindo para aumentar a eficiência da comunicação.

O estudo realizado disponibiliza ferramentas de orientação para as partes envolvidas no projeto de estação de monta definindo por um plano de comunicação que será adotado durante todo o projeto a fim de sanar os principais problemas e falhas de comunicação. Além de sugestões de melhorias para o gerenciamento da comunicação.

A utilização dos procedimentos sugeridos funcionará como uma diretriz que conduzirá à eficácia deste processo servindo para avaliar a satisfação do cliente e para documentar as decisões relacionadas ao projeto.

As áreas do gerenciamento de projetos que precisam de aprimoramento no haras em questão são os aspectos humanos, ou seja, gestão de comunicação e gestão de RH, as palavras de ordem do gerenciamento de projetos, segundo Vargas (2007). Por isso, recomenda-se a aplicação do gerenciamento de RH nesta área

de negócio. Pois foi evidenciada falta de treinamento dos funcionários nas áreas técnicas bem como investimentos em treinamentos a fim de promover o desenvolvimento da equipe.

Pode-se afirmar que a introdução do gerenciamento da comunicação no Haras Gramont poderá agregar valor a essa empresa, obtendo um ambiente mais organizado e otimizado. Recomenda-se a aplicação deste plano de comunicação no projeto de uma estação de monta para avaliação futura do valor agregado.

7- BIBLIOGRAFIA

GALVÃO, M. Planejamento de comunicações em projetos. **Revista Mundo Project Management**. Internet. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br>>. Acesso em: 11 nov 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. 171p.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva. 2005. 312p.

Mangalarga Marchador. Internet. Disponível em: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/ Mangalarga_Marchador](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mangalarga_Marchador)>. Acesso em: 04 mar. 2010.

MONTEIRO, A. ALENCAR, L. H. Análise dos problemas de comunicação em projetos de desenvolvimento de software. **In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Foz do Iguaçu, v. 27, 9p, out. 2007.

MONTEIRO, R. D'. Opinião. **Sem fronteiras - A Revista do Mangalarga Marchador**. São Paulo, ano 7, n. 25. jul. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 331p.

PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Terceira edição. EUA: Editora PMI, 2004. 405p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 26º reimpressão. 499p.

Potencializando resultados e mapeando idéias. Internet. Disponível em: <http://www.intelimap.com.br/papers/analise_SWOT.pdf>. Acesso em: 08 out. 2009.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de Programa e Projetos nas Organizações**. Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004. 258p.

REGULAMENTO DO SERVIÇO DE REGISTRO GENEALÓGICO DO CAVALO MANGALARGA MARCHADOR. Aprovado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em 17 dez. 2008. Internet. Disponível em <[http://www.abccmm.org.br/ regulamentos/regulamentos_1.php?regulamento=57](http://www.abccmm.org.br/regulamentos/regulamentos_1.php?regulamento=57)>. Acesso em: 17 set. 2009.

Relatório final do estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos no Brasil 2008, publicada 19 dezembro 2008. Internet. Disponível em: < [http://pontogp.wordpress.com/ 200812/19/estudo-de-benchmarking-em-gerenciamento-de-projetos-2008-disponivel-para-download/](http://pontogp.wordpress.com/200812/19/estudo-de-benchmarking-em-gerenciamento-de-projetos-2008-disponivel-para-download/)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.121p.

SOUZA, V. A.; VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Uma análise do gerenciamento da comunicação em empresas de grande porte em Pernambuco. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Rio de Janeiro, Brasil, outubro de 2008. Internet. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STO_076_538_11596.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2010.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Mkron Books, 2001. 286 p.

VARGAS, R. V. Construindo resultados com o gerenciamento de projetos. Direção geral de Rodrigo Zazá. São Paulo: Revista Mundo Project Management, 2008. Produzido por Ateliê Digital.