

A comunicação na Embrapa: do difusionismo à comunicação como inteligência organizacional¹

Wilson Corrêa da Fonseca Júnior, doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, jornalista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA.

Edilson Pepino Fragalle, mestre em Comunicação Midiática pela Unesp/Bauru, jornalista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA.

Heloiza Dias da Silva, doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, jornalista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA.

Roberto de Camargo Penteado Filho, doutor em Ciência da Informação e Comunicação pela Universidade de Toulon-Var, França, jornalista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA

Resumo

Este trabalho objetiva apresentar um breve histórico sobre experiência da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa na área da Comunicação, em estreita sintonia com os ambientes político, social e econômico do Brasil. Trata-se de uma trajetória que se inicia em 1973, quando a criação da Empresa foi induzida pelo governo militar, visando o aumento da produção agrícola do país, e chega até os dias atuais, com o processo de redemocratização do Brasil e a inserção da Embrapa no mundo globalizado. Esse contexto vem condicionando os conceitos e as práticas de comunicação da Empresa, que vão desde o difusionismo, nas primeiras décadas de sua existência, passando pela criação de sua política de comunicação na década de 1990, até o momento atual, que requer da Embrapa uma comunicação glocal, ou seja, ao mesmo tempo global e local, amparada por um sistema de inteligência organizacional.

Palavras-chave

Embrapa; Comunicação Organizacional; História; Inteligência Organizacional

¹ Artigo publicado no II Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e Relações Públicas –

Introdução

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, foi criada em 1973 e possui atualmente 8.230 empregados, dos quais 2.207 pesquisadores, sendo 27% com mestrado e 72% com doutorado². A Embrapa encontra-se, neste momento, organizada em 13 unidades centrais, localizadas em sua sede, em Brasília, e 41 unidades descentralizadas, distribuídas em todo o território brasileiro. Sua missão até o momento é “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2004). Encontra-se sob sua coordenação o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, constituído por instituições públicas federais e estaduais, universidades, empresas privadas e fundações que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico.

As tecnologias geradas pelo SNPA mudaram a agricultura brasileira. Um conjunto de tecnologias para incorporação dos cerrados no sistema produtivo tornou a região responsável por mais de 40% da produção brasileira de grãos, uma das maiores fronteiras agrícolas do mundo. Nas últimas décadas, a soja foi adaptada às condições brasileiras e hoje o País é o segundo produtor mundial. A oferta de carne bovina e suína foi multiplicada por 4 vezes enquanto que a de frango aumentou 18 vezes. A produção de leite aumentou de 7,9 bilhões em 1975 para 24,6 bilhões de litros em 2005. A produção brasileira de hortaliças, elevou-se de 9 milhões de toneladas em 1980, em uma área de 700 mil hectares, para 17,4 milhões de toneladas, em 2005, em uma área de 773,2 mil hectares. Além disso, programas de pesquisa específicos conseguiram organizar tecnologias e sistemas de produção para aumentar a eficiência da agricultura familiar e incorporar pequenos produtores no agronegócio, garantindo melhoria na sua renda e bem-estar.

Na área de cooperação internacional, a Empresa mantém 68 acordos bilaterais de cooperação técnica com 37 países e 64 instituições, mantendo ainda acordos multilaterais com 20 organizações internacionais, envolvendo principalmente a

Abrapcorp, Belo Horizonte, 28 a 30 de abril de 2008.

² As informações sobre a Embrapa, expostas a seguir, estão disponíveis em: www.embrapa.br. Acesso em 14. mar. 2008

pesquisa em parceria. Para ajudar neste esforço, a Embrapa instalou nos Estados Unidos e na Europa, com apoio do Banco Mundial, laboratórios para o desenvolvimento de pesquisa em tecnologia de ponta, denominados Labex. Esses laboratórios contam com as bases físicas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Washington, e da Agrópolis, na Universidade de Montpellier, na França, permitindo o acesso dos pesquisadores à mais alta tecnologia em áreas como recursos naturais, biotecnologia, informática e agricultura de precisão. Recentemente, a Empresa instalou também um laboratório em Wageningen, na Holanda, braço do Labex Europa, e prepara-se para expandir essa ação até Norwich, na região leste da Inglaterra.

Outra ação importante na área internacional é o projeto de cooperação técnica Embrapa África, sediado em Gana, com o objetivo de compartilhar conhecimento científico e tecnológico visando todo o continente, e assim contribuir para o desenvolvimento sustentável, social e econômico, para a segurança alimentar e para o combate à fome na região. As atividades estão concentradas na transferência de tecnologias, enfatizando as demandas específicas de cada país compatibilizadas em projetos de desenvolvimento agrícola. Além disso, esse projeto contempla ações de assistência técnica e oportunidades de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos, bem como a prospecção de oportunidades para o agronegócio brasileiro. Iniciativa semelhante foi oficializada em março de 2008 com a aprovação do projeto de cooperação técnica Embrapa Venezuela.

O contexto da Comunicação na Embrapa

Os conceitos e as práticas de comunicação na Embrapa encontram-se estreitamente vinculados à história da empresa, cuja criação foi motivada pelo modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil durante o regime militar, voltado para a substituição de importações com o incremento de sua produção agrícola. Para atingir esse objetivo, o governo brasileiro incorporou um padrão de concorrência econômica via preço e um padrão tecnológico de enfoque produtivista, induzindo à modernização da agricultura brasileira. Essa modernização ocorreu por meio de três iniciativas interdependentes: a criação de um sistema nacional de pesquisa agropecuária, sob a coordenação da Embrapa, de um sistema nacional de difusão de tecnologias, administrado pela Embrater - Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão

Rural - e de um programa de crédito rural, oferecido aos produtores que adotassem as novas tecnologias agropecuárias (BARBOSA, 1986; FLORES, 1991).

Nesse contexto, durante cerca de vinte anos, a atuação da Embrapa esteve orientada por seu modelo circular de pesquisa, baseado na premissa que a pesquisa agropecuária começa e termina no produtor rural. Esse modelo também foi responsável por orientar toda a estrutura e as atividades de comunicação da empresa, fundamentada no difusionismo e conduzida por seus pesquisadores, geralmente agrônomos e veterinários. Desta forma, verifica-se ao longo da história da empresa a estreita ligação entre regime político, modelo de desenvolvimento, modelo de pesquisa e modelo de comunicação. O estudo das relações entre esses fatores, que no Brasil adquiriram configuração particular, é de fundamental importância para o entendimento da formação da cultura organizacional da Embrapa e de sua possível transformação. Dentre esses fatores, a comunicação é um importante indicador de mudança, não apenas da própria organização, como também do ambiente no qual está inserida. Daí a necessidade de se compreender, inicialmente, o contexto de seu primeiro modelo: o difusionismo (FLORES, 1991; FONSECA JÚNIOR, 2003).

A herança difusionista

Difusionismo é o termo empregado para designar várias linhas teórico-metodológicas, de orientação funcionalista, surgidas nos Estados Unidos, a partir da década de 1940, sob o nome *diffusion research*, voltadas para a difusão de inovações tecnológicas no campo. Historicamente, o difusionismo apresenta três versões sucessivas – Modelo de Difusão, Modelo de Programa de Pacotes e Modelo de Inovação – que contemplam desde a simples transmissão de mensagens até a comunicação com e entre todos os níveis de um país em processo de desenvolvimento agrícola. Influenciado no início pela Sociologia Rural, o difusionismo incorporou, na década de 1960, os estudos de Comunicação Social (KEARL, 1987).

No âmbito da Sociologia Rural, o difusionismo possui origem remota nos *community studies* (estudos de comunidade), desenvolvidos nos Estados Unidos para investigar a crise agrícola desencadeada pela Guerra Civil Americana (1861-1865). O arcabouço teórico desses estudos era fornecido, principalmente, pela obra do sociólogo alemão Ferdinand Tönnies (1855-1936), cujas idéias levaram à crença na existência de um *continuum* rural-urbano. Após a Segunda Guerra Mundial, o processo de

modernização tecnológica e a mercantilização das relações sociais no campo solaparam a base social e econômica da dicotomia rural-urbano. Desafiada pela nova realidade agrária, a Sociologia Rural norte-americana redirecionou seus esforços para a difusão das novas tecnologias e o estudo de seus impactos sobre os indivíduos. Com o desenvolvimento do difusionismo, o trabalho do sociólogo passou a ser concebido como um misto de pesquisa, assistência social e extensão rural. Entretanto, no início dos anos de 1970, a *diffusion research* já havia se tornado alvo de diversas críticas nos Estados Unidos. Uma delas refere-se a seu caráter excessivamente institucionalizado, em que técnicos agrícolas e burocratas definiam os objetos de pesquisa e a prioridade dos assuntos a serem investigados. Outra crítica, relacionada à anterior, era que o sistema de pesquisa agrícola estava estruturado para beneficiar as grandes corporações e agroindústrias e não a maior parte do público interessado, que seriam os agricultores (SCHNEIDER, 1997).

Na época de criação da Embrapa, a obra “Extensão ou comunicação?”, do educador brasileiro Paulo Freire, frontalmente contrária ao difusionismo, completava cinco anos, mas até o final dos anos de 1980 a Comunicação Rural ainda servia para designar o mesmo que a tradicional *Informação Agrícola*, voltada para a difusão unilateral de informações, normas e recomendações técnicas do Governo para os agricultores (BORDENAVE, 1988). Apesar de suas restrições ao difusionismo, Barbosa (1986) considera ingênuo classificar como fracassada a larga aplicação das teorias de mudança social dirigida e, entre elas, as teorias difusionistas, apoiadas nos estudos de Comunicação Social. Na visão desse autor, essas teorias foram eficientes, competentes e eficazes do ponto de vista da lógica do capital pois, ainda na década de 1970, a economia brasileira e o setor rural já estavam integrados ao circuito do mercado internacional, sustentando rigorosamente os pesados serviços da dívida externa que havia sido contraída.

Novos tempos para a Comunicação

No início dos anos de 1990 a Embrapa passou por profundas mudanças organizacionais, diante das demandas de seu ambiente interno e das transformações em curso no país e no mundo. Apesar de considerar excelente seu desempenho no contexto político e econômico dos anos de 1970 e início dos anos de 1980, a Empresa reconhecia que o modelo de desenvolvimento das décadas passadas foi guiado pelo imediatismo e

produziu contradições inaceitáveis para a sociedade. Entre essas contradições estavam a formulação de pacotes tecnológicos conflitantes com o conceito de desenvolvimento sustentável, o uso irracional dos recursos naturais e a degradação ambiental, o privilégio concedido aos exportadores em detrimento daqueles voltados para a produção de alimentos básicos e o aprofundamento do processo de concentração fundiária, que agravaram as desigualdades regionais (FLORES, 1991).

No âmbito político-institucional, a falência financeira do Estado e a extinção da Empresa Brasileira de Pesquisa e Extensão Rural - Embrater pelo Governo Collor (1990-1992) desarticulava todo o sistema de pesquisa, extensão e crédito rural criado anteriormente. Ao mesmo tempo, os processos de redemocratização do país, de enfraquecimento do estado de bem-estar social, de privatização das empresas públicas e de reestruturação do capitalismo em nível global levavam à expansão dos movimentos sociais, à maior participação do setor privado na atividade de pesquisa e à materialização de conceitos como “complexo agroindustrial” e “cadeia alimentar” (CASTELLS, 2005; FLORES, 1991). Neste caso, a produção rural passou a ser reconhecida progressivamente como elemento de um processo que contempla atividades *antes da porteira* (produção de insumos, tais como adubos, rações e sementes), *dentro da porteira* (produção de animais e lavouras, extração vegetal etc.) e *depois da porteira* (processamento agroindustrial e consumo final dos produtos, entre outros) (MEJIDO & XAVIER, 1994).

Essas transformações representavam um grande desafio à sobrevivência ou à própria existência da Empresa. A extinção da Embrater criava precedentes para a extinção da Embrapa ou para que esta assumisse as funções de assistência técnica e extensão rural, para as quais não estava preparada; a expansão dos movimentos sociais e a maior participação da iniciativa privada na atividade de pesquisa levavam as instituições públicas a redefinir suas estratégias de articulação com os diversos segmentos sociais e a lidar com interesses conflitantes; o enfraquecimento do estado de bem-estar social e o processo de privatização das empresas públicas traziam à Embrapa o dilema de não cumprir sua função social por falta de recursos ou de subordinar-se apenas aos interesses do capital; a emergência de uma nova configuração de mercado, fundamentada no conceito de “cadeias produtivas”, colocava em xeque o modelo circular de pesquisa.

O reconhecimento desses desafios levou a Embrapa a rever sua missão, seus objetivos estratégicos e seu modelo de gestão. A primeira iniciativa nesse sentido foi

ampliar sua missão, de forma a englobar toda a cadeia produtiva do agronegócio e atender aos interesses de toda a sociedade brasileira. Em seus objetivos estratégicos, a Empresa passou a contemplar não apenas sua contribuição para o avanço do conhecimento científico e tecnológico, mas também sua contribuição para a competitividade do agronegócio, para o uso sustentável dos biomas, para a inclusão social, bem como para a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população (EMBRAPA, 2004). Quanto a seu modelo de gestão, a Embrapa realizou profundas mudanças administrativas, orientadas por três políticas setoriais interdependentes: Pesquisa e Desenvolvimento, Negócios Tecnológicos e Comunicação Empresarial.

A Política de Comunicação

A superação do modelo circular de pesquisa, associada à necessidade de se fortalecer sua reputação institucional e administrar interesses sociais conflitantes, levaram a Embrapa a rever sua forma de se relacionar com seus públicos interno e externo. Além de gerar informações, tecnologias e serviços, a empresa deveria atrair e conquistar a estima e a boa vontade de seus públicos. Desta forma, o modelo de comunicação da Empresa, até então protagonizado pelos pesquisadores e direcionado, prioritariamente, para a difusão de tecnologias aos produtores rurais, passou a ser gerenciado pelos comunicadores, de forma a contemplar os diversos segmentos sociais e as diversas modalidades de comunicação (administrativa, científica, governamental, mercadológica, social e para transferência de tecnologia). Todas essas modalidades foram posteriormente agrupadas em dois focos de atuação: a comunicação institucional, sob o gerenciamento dos profissionais de comunicação, e a comunicação mercadológica, também exercida pelos profissionais de comunicação, mas como apoio ao processo de transferência de tecnologias a toda a cadeia produtiva, coordenado pelos pesquisadores e técnicos. Esse novo modelo de comunicação foi materializado na forma de uma Política de Comunicação (SILVA & DUARTE, 2007; EMBRAPA, 1996, 2002).

A Política de Comunicação da Embrapa é tributária de referenciais teórico-metodológicos em Comunicação Rural e Comunicação Organizacional. No primeiro caso, destaca-se o pensamento de Juan Diaz Bordenave (1988, p.8), ao definir a Comunicação Rural como o “conjunto de fluxos de informação, de diálogo e de influência recíproca entre os componentes do setor rural e entre eles e os demais setores

da nação afetados pelo funcionamento da agricultura, ou interessados no melhoramento da vida rural”. No âmbito da Comunicação Organizacional, destacam-se o conceito e o modelo de Comunicação Integrada, proposto Margarida Kunsch (1997, 2003), bem como as idéias de Wilson da Costa Bueno (2003) sobre Comunicação Empresarial, que, neste caso, se materializaram na forma de consultoria à Embrapa para a elaboração das duas edições de sua Política de Comunicação. Uma síntese dos referenciais teórico-metodológicos utilizados nesse trabalho encontra-se expressa na definição de Comunicação Empresarial (atualmente substituída pelo termo Comunicação Organizacional, por ser mais abrangente), adotada na segunda versão da Política de Comunicação da Embrapa (2002, p.28), como:

[...] Processo de gerenciamento que integra todas as atividades orientadas para o relacionamento entre a organização e os ambiente interno e externo. Sua responsabilidade fundamental é criar e manter fluxos de informação, de diálogo e de influência recíproca entre a organização, seus públicos de interesse e a sociedade em geral.

Com a elaboração e implementação da Política de Comunicação a partir de 1996, sob a responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social – ACS, uma série de projetos prioritários nessa área começou a ser conduzida pela Empresa. A primeira e fundamental iniciativa para o fortalecimento da imagem institucional foi a mudança da marca da Embrapa e a criação de assinaturas-síntese para suas unidades. Com essa mudança, o nome da organização e sua identidade institucional ganharam força perante seus diversos públicos, devido à padronização visual de todas as suas peças comunicacionais, veículos, edifícios etc. Outro conjunto de iniciativas importantes foi o desenvolvimento de várias estratégias e instrumentos para normatizar ou efetivar as disposições contidas na Política de Comunicação: a elaboração de manuais de relacionamento com a imprensa, de atendimento ao cliente, de editoração, de eventos, de identidade visual e de redação de textos jornalísticos padronizaram os procedimentos de comunicação e propiciaram a unicidade de discursos e ações da empresa. Simultaneamente, foram instaladas nos centros de pesquisa as áreas de comunicação empresarial (ACEs) e contratados dezenas de profissionais, além de ser criada, dentro do Sistema Embrapa de Gestão, uma figura programática, denominada Macroprograma IV, para canalizar recursos financeiros a projetos estratégicos de comunicação empresarial e transferência de tecnologia (SILVA & DUARTE, 2007).

No âmbito da Comunicação Interna, buscou-se melhorar a comunicação com os empregados e entre esses e seus dirigentes, por meio de diversos instrumentos, tais como videoconferências interativas, edição de informativos (impressos e *on line*) e eventos de integração. Ainda nesse âmbito, mas com reflexos junto ao público externo, foi conduzido um consistente projeto voltado para a melhoria no atendimento aos públicos, com a definição de padrões mínimos de excelência no atendimento. Quanto à comunicação externa, ganhos expressivos em termos de fortalecimento da imagem da empresa foram obtidos com a condução de ações voltadas para públicos segmentados, em que se destaca o foco dado ao público urbano, notadamente, aos formadores de opinião, consumidores, jornalistas e estudantes de nível médio e fundamental. Atualmente, a Embrapa vem buscando potencializar os resultados relacionados à Comunicação Institucional com a criação e implementação de um sistema de inteligência em comunicação por meio da análise sistemática do *clipping* da Empresa e da pesquisa sistemática de públicos por meio do modelo de coorientação, atualmente em andamento. Neste caso, trata-se de mensurar assuntos e temas de interesse da organização sob os pontos de vista do público e da organização, visando a construção de indicadores de concordância e acurácia nessas duas perspectivas (CHAFFEE & MCLEOD, 1973; BROOM, 1977, GRUNIG, 1992).

Em seu aspecto mercadológico, a atividade de comunicação esteve presente na elaboração dos planos de marketing das unidades descentralizadas, sob a coordenação da Embrapa Transferência de Tecnologia, contribuindo para o lançamento de produtos, processos ou serviços, de forma mais efetiva. Além disso, os profissionais de comunicação se envolveram com pesquisadores e técnicos de transferência de tecnologia na realização de atividades específicas dessa área (SILVA & DUARTE, 2003; EMBRAPA, 1996, 2002).

Como resultado de todo esse trabalho, a Embrapa conta hoje com 138 profissionais atuando nas áreas de Comunicação Empresarial (ACEs) e de Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos (ACNs) nas unidades descentralizadas de pesquisa (UDs) e também em sua sede, localizada em Brasília. A formação e a distribuição desses profissionais podem ser reunidas da seguinte maneira (dados de 2007): são 91 profissionais em unidades descentralizadas (60 jornalistas, 24 relações públicas e sete publicitários) e os demais localizados na sede, (34 jornalistas, 11 relações públicas e dois publicitários, entre outros profissionais de diferentes habilitações).

A Comunicação para Transferência de Tecnologia

A Comunicação para Transferência de Tecnologia é compreendida pela Embrapa como o processo que viabiliza a articulação entre a Empresa e os setores produtivos brasileiros. Essa articulação é realizada por meio de redes de transferência, com a formação de arranjos institucionais entre a Embrapa e organizações dos setores público, privado e do terceiro setor. O trabalho de transferência de tecnologia é organizado em diversas linhas de atuação: projetos corporativos sobre temas de abrangência regional ou nacional, focados em cadeias produtivas; projetos de inovação e negócios tecnológicos em níveis nacional e internacional, por meio de agendas de cooperação; projetos para a agricultura familiar e comunidades tradicionais, visando o desenvolvimento territorial; ações de articulação e apoio aos programas de governo; produção e licenciamento de cultivares no sistema de parcerias; fomento à proteção intelectual das tecnologias desenvolvidas pela Embrapa, de forma a viabilizar sua transferência para o mercado. Entre os principais mecanismos para a realização desse trabalho encontram-se vitrines tecnológicas, unidades demonstrativas, dias de campo, cursos de formação de agentes multiplicadores e participação em exposições.

A Embrapa Transferência de Tecnologia conta hoje com uma equipe de 242 empregados, entre eles 102 pesquisadores e técnicos de nível superior dos quais 30 são mestres, 21 doutores e um pesquisador com pós-doutorado. Quanto à sua infra-estrutura, essa unidade descentralizada da Embrapa conta com 14 unidades de negócios e duas unidades de produção instaladas em todas as regiões geográficas brasileiras, formando uma ampla rede de validação, de demonstração e de transferência de conhecimentos e tecnologias produzidas pela Empresa.

Próximos desafios para a Comunicação

Atualmente a Embrapa encontra-se envolvida na elaboração de seu V Plano Diretor (2008-2011). Até o momento, sua trajetória tem sido de sucesso reconhecido nacional e internacionalmente. Sua imagem construída ao longo desse trajeto é a de uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), líder na agricultura tropical, sendo demandada por vários países e organizações multilaterais. Entretanto, diversas ameaças continuam pairando sobre seu futuro e novas oportunidades continuam a se abrir, num período em que o processo produtivo e o desenvolvimento tecnológico são

condicionados pela profunda reestruturação do capitalismo e pela revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação (CASTELLS, 2005). Nesse novo contexto, a informação constitui a principal matéria-prima das organizações e o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços (TARAPANOFF, 2001).

Em meio a essas profundas transformações, as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) no setor agropecuário ocupam lugar central. As transformações tecnológicas ocorrem com rapidez, envolvendo a introdução de novos produtos e processos, em que o controle de genes e átomos torna-se o centro das mudanças. Existe uma clara tendência para o aumento da complexidade desse mercado com a disseminação de diversas tecnologias, tais como a agricultura de precisão, biotecnologia, nanotecnologia, fixação biológica de nitrogênio, biodefensivos, biorefinarias e embalagens inteligentes, etc. O conceito de inovação não mais se refere apenas a produtos e processos, mas também à inovação dos modelos de negócio, da logística, dos serviços associados a produtos, da distribuição e comercialização, da gestão e organização. Ao mesmo tempo, continua existindo, em nível global, a tendência para o aumento das pressões sócio-ambientais, provocadas pela consolidação de buracos negros de miséria, pela maior demanda por fontes alternativas de insumos agrícolas, pelo crescimento da demanda energética, pelos conflitos em torno da água e pela inserção de novos consumidores na economia de mercado, entre outras. O crescimento da consciência ambiental, da defesa dos direitos do consumidor e das desigualdades sociais deverá, portanto, impactar fortemente o campo tecnológico, introduzindo as questões da sustentabilidade e rastreabilidade na produção agrícola, bem como das conseqüências do avanço científico sobre a sociedade (CASTELLS, 2005; EMBRAPA, 2004; EMBRAPA & MACROPLAN, 2007; GIDDENS, 2001).

As contradições apresentadas pelo processo de globalização também se colocam como um grande desafio para a Comunicação no âmbito das organizações de pesquisa, desenvolvimento e extensão rural. O surgimento de novas formas de interação social nesse novo contexto, condicionadas pelas tecnologias de informação, está levando ao reconhecimento da existência de lacunas intelectuais no campo comunicacional (ROGERS, 1999) pela falta de diálogo entre suas subdivisões (comunicação interpessoal, comunicação de massa, comunicação organizacional, comunicação pública, comunicação rural, comunicação para o desenvolvimento, comunicação popular, etc.). Nas relações entre os atores da nova ordem mundial (sociedade civil, estado e capital), as novas tecnologias também atuam como disseminadoras de

instrumentos de poder, tornando o mundo global muito mais complicado e repleto de contradições (DUPAS, 2005). Subjacente a essas contradições é possível evidenciar, na relação entre ciência e sociedade, o estreito vínculo entre conhecimento e interesse: numa época em que a ciência e a tecnologia são soberanas na vida do indivíduo, elas até nos auxiliam na avaliação da consistência de nossos objetivos, mas não nos assistem na determinação de quais objetivos são intrinsecamente meritórios ou moralmente obrigatórios (HABERMAS, 2001; INGRAM, 1984).

O reconhecimento dessa estreita relação entre conhecimento e interesse traz, portanto, uma enorme responsabilidade para os governos dos países em desenvolvimento e, conseqüentemente, para suas organizações de pesquisa agropecuária, assistência técnica e extensão rural, na definição de sua missão e objetivos institucionais. Não é possível ignorar que as grandes linhas de atuação dessas organizações são condicionadas, em grande parte, pelo modelo de desenvolvimento adotado por seus respectivos países, com decorrência sobre seus modelos de pesquisa e de comunicação. O problema é que, diante de um mundo complexo e contraditório, não faz mais sentido pensar a comunicação como um processo unidirecional de transporte e codificação, mas como um jogo em que contexto das mensagens vai sendo perpetuamente construído e negociado (LEVY, 1993). No jogo global, seus atores se delineiam por meio de alianças temporárias de geometria variável, onde as regras vão se constituindo durante o próprio jogo (DUPAS, 2005).

Um novo modelo para a Comunicação

Num momento em que se encontra envolvida na elaboração de seu V Plano Diretor (2008-2011) e na definição do que pretende ser em 2023, quando completa 50 anos de existência e ingressa na maturidade, a Embrapa vêm refletindo profundamente sobre seu papel para a sociedade brasileira. Nesse novo contexto, além de contemplar sua contribuição para a competitividade do agronegócio, para a sustentabilidade ambiental e para a diminuição das desigualdades regionais, a Empresa está incorporando em seus objetivos estratégicos sua contribuição para a inserção soberana do Brasil na globalização. Historicamente, essa inserção já vem ocorrendo por intermédio dos acordos de cooperação que mantém com outros países há várias décadas. Entretanto, nos últimos anos, esse trabalho vem se intensificando com a inclusão de outros países e continentes, como é o caso dos projetos de cooperação Embrapa África e

Embrapa Venezuela, criados recentemente para contribuir para o desenvolvimento sustentável, social e econômico, para a segurança alimentar e para combater a fome nessas regiões.

A atuação da Embrapa, não apenas em nível local, mas também em nível global, associada ao reconhecimento de novas formas de interação social nesse contexto, possui uma série de decorrências para o conceito e as práticas de comunicação da Empresa, cujo modelo também está sendo revisto. Sob o aspecto conceitual, a criação de um novo modelo de comunicação está levando seus profissionais à revisão bibliográfica sobre as lacunas intelectuais existentes entre as diversas sub-áreas do campo comunicacional (comunicação para o desenvolvimento, comunicação organizacional, comunicação pública, comunicação internacional, etc.). Sob o aspecto operacional, encontram-se em discussão as especificidades e as interações entre as diversas modalidades de comunicação exercidas pela Empresa (administrativa, científica, governamental, mercadológica, social e para transferência de tecnologia), bem como sua distribuição entre os focos institucional e mercadológico.

Como pano de fundo de toda essa discussão encontram-se os novos cenários que se descortinam para a Embrapa, tais como a ampliação do poder de influência dos diversos atores sociais, a consolidação do Estado democrático, as conexões entre o global e o local (glocal), a consolidação da informação como ativo organizacional, etc. O resultado final desse trabalho será a publicação de uma nova Política de Comunicação e a implementação de um sistema de inteligência organizacional para a Empresa, em estreita sintonia com sua missão e diretrizes, a serem contempladas em seu novo Plano Diretor. Trata-se, portanto, de um trabalho bastante complexo e desafiador, mas também gratificante, principalmente para aqueles que acreditam na comunicação como um processo fundamental na transformação do mundo que vivemos.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, Walmir de Albuquerque. **A questão agrária e a comunicação rural no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986 (tese de doutorado).

BORDENAVE, Huan E. Diaz. Comunicação Rural: discurso e prática. In: **XI Congresso Brasileiro de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 1988.

BROOM, G. M. Coorientational measurement of public issues. **Public Relations Review**. Volume 3 (4), pp. 110-119, 1977.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, v.1, 2006.

CHAFFEE, S. H & MCLEOD, J. M. Sensibilization in panel design: a coorientational experiment. *Journalism Quartely*. Volume 54, pp. 661-559, 1968.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades**

EMBRAPA; MACROPLAN. **Pesquisa qualitativa: subsídios para a elaboração das estratégias de longo e médio prazos da Embrapa**. Brasília, DF: EMBRAPA, 2007.

EMBRAPA. Secretaria de Administração e Estratégia. **IV Plano Diretor da Embrapa: 2004-2007**. Brasília, DF: Embrapa, 2004.

EMBRAPA. Assessoria de Comunicação Social. **Política de Comunicação**. Brasília, DF: EMBRAPA, 2002 (segunda edição revista e atualizada).

EMBRAPA. Assessoria de Comunicação Social. **Política de Comunicação**. Brasília, DF: EMBRAPA, 1996.

FLORES, Murilo Xavier. **Projeto EMBRAPA: a pesquisa agropecuária rumo ao século XXI**. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1991.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. **Alô Pantanal: estudo sobre a relação entre um programa de rádio e três comunidades rurais do município de Corumbá-MS**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 1998 (dissertação de mestrado).

GIDDENS, Anthony. **A terceira via:** reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como “ideologia”.** Lisboa: Edições 70, 2001.

INGRAM, David. **Habermas e a dialética da razão.** Brasília: Editora UNB, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade:** novos paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LEVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

MEJIDO, Jose Luis Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1994.

PENTEADO FILHO, Roberto de C. **Organizações inteligentes.** Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2008 (no prelo).

ROGERS, M. Everett. Anatomy of the two subdisciplines of Communication Study. **Human Communication Research**, vol. 25, n. 4, p. 618-631, 1999.

SCHNEIDER, Sergio. Da crise da sociologia rural à emergência da sociologia da agricultura: reflexões a partir da experiência norte-americana. **Cadernos de Ciência & Tecnologia.** Brasília: EMBRAPA, v.14, n.2, 1997.

SILVA, Heloiza Dias da; DUARTE, Jorge. A. M. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. In: **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.** Santos: Intercom, 2007.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001.