



Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa¹

Heloiza Dias da Silva²

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa
Universidade Metodista de São Paulo - Umesp

Jorge A. M. Duarte³

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa
Universidade Católica de Brasília
Secretaria de Comunicação Social (Secom) da Presidência da República

Resumo

Desde a década de 1990, as organizações têm adotado a comunicação como instrumento estratégico. É uma trajetória que inicia com a redemocratização do País, passa por transformações dos setores público e privado e avança com as novas tecnologias e, cada vez maiores, exigências da sociedade por transparência, informação, responsabilidade social, ética e relacionamentos adequados. O presente trabalho objetiva apresentar uma síntese da experiência da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa na construção de sua política de comunicação para ajudar a organização a qualificar sua ação neste novo ambiente. Busca apresentar também alguns exemplos dos mecanismos utilizados pela empresa para inserir estrategicamente a comunicação em sua Política Geral de Administração e incorporá-la em todas as instâncias da organização.

Palavras-chave: comunicação organizacional; gestão; política de comunicação

Introdução

Ao realizar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos em Comunicação Organizacional, KUNSCH (2003, p. 69-88) assinala a concordância entre diferentes autores sobre a estreita relação entre organização e comunicação. Cita, por exemplo, Thayer, para quem qualquer sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente. “É a comunicação que ocorre dentro dela (a organização) e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento” (THAYER, 1976, p.120). E lembra

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos (SP), 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

² Jornalista, especialista em Divulgação Científica e Tecnológica (UnB), mestre e doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Técnica da área de comunicação social da Embrapa. heloiza@sede.embrapa.br

³ Jornalista e relações-públicas, Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Técnico da área de comunicação social da Embrapa, atua na Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. jorge.duarte@planalto.gov.br



KATZ; KAHN (1987, p. 1978, p.35). Para eles, “as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida”. Ou seja, de acordo com KUNSCH (2003, p.70), “a interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará por meio da comunicação e na comunicação”. A comunicação, nesta perspectiva, é como uma energia vital. Seja tratada com displicência e relegada ao acaso, seja considerada instrumento para potencializar o sucesso organizacional, a comunicação afeta diretamente a rotina e os resultados organizacionais.

A comunicação, entretanto, somente se torna importante como ferramenta estratégica quando existe a necessidade de informar, explicar, orientar, de qualificar processos e relacionamentos. Daí o processo de redemocratização como ponto de partida para esta nova etapa nas organizações brasileiras. Finda a clausura surge um estágio mais avançado, em que há necessidade de maior refinamento, de estratégias mais elaboradas, de maior participação e engajamento interno na comunicação, que então, passa a ser função de todos e não apenas de especialistas. A cada vez maior importância assumida pela opinião pública e seu crescente e irrefreável nível de exigência fazem com que a percepção das organizações torne-se diferencial competitivo relevante. O foco na busca por excelência e qualidade passa a ser determinante não só para o sucesso da empresa, mas para a sua própria sobrevivência em um mercado competitivo e globalizado.

A verdade é que a interação entre organizações e sociedade tornou-se mais complexa. Saíram de cena os assessores de imprensa que lidam apenas com o dirigente principal, os organizadores de eventos, os produtores de publicações - que agiam cada-um-por-si. E estão saindo de cena os assessores de comunicação cuja função é comandar núcleos isolados, que se integram apenas na cabeça do coordenador. Integrar a comunicação, em suas diferentes formas de processamento aos objetivos e metas das organizações passou a ser um desafio. Como fazer com que 2+2 sejam 5, 6, quem sabe 7? Os modelos de gestão empresarial voltaram-se para a relação com clientes, fornecedores, acionistas, empregados e com a comunidade, levando as organizações a um reposicionamento da comunicação, menos operacional e mais estratégico, integrada ao processo de tomada de decisões. A comunicação começou a ser vista como instrumento de inteligência competitiva, e como tal passou a requerer planejamento,



capacitação e adoção de práticas modernas de coleta, tratamento, recuperação e transmissão das informações (Bueno, 2003). As organizações passaram a ver comunicação, não mais assessoria de imprensa, eventos, publicações, internet.

Em decorrência da maior consciência deste papel, nas duas últimas décadas a qualificação da comunicação ganhou velocidade brutal e status, transformando-se num campo de trabalho profícuo e atraindo profissionais de todas as áreas, ávidos por suas possibilidades. Segundo BUENO (2003, p. 8) essa nova área que surge rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão e incorporando agora “uma série de atributos que a tipificam como insumo estratégico” (2003, p. 8). Entre os requisitos mínimos para a efetividade da comunicação organizacional estão o planejamento permanente das atividades, profissionalização, a avaliação sistemática, flexibilidade, segmentação, visão global e sistêmica, capacidade crítica e a compreensão das necessidades de cada público de interesse.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, como instituição líder na geração de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio do mundo tropical, não ficou passiva frente as mudanças que se vislumbravam e na década de 1990 investiu fortemente em um programa de reestruturação para reduzir sua dependência de recursos públicos, modernizar a administração e torná-la mais presente no mercado, inclusive por meio de parcerias com a iniciativa privada. Para isso, incorporou conceitos administrativos como planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, aplicação de enfoque sistêmico na gestão, e pesquisa orientada para o mercado. Adotou também os conceitos de comunicação integrada e planejada, além de utilizá-la como instrumento de qualificação dos processos gerenciais e de informação e relacionamento com públicos de interesse.

Este trabalho tem por objetivo relatar o processo de construção e implantação da Política de Comunicação da Embrapa, a partir do qual a comunicação assumiu posição estratégica no novo modelo de gestão da empresa, ao lado das áreas de pesquisa e de transferência de tecnologia.

A Comunicação da Embrapa

A Embrapa atua por intermédio de 38 Centros de Pesquisa, três Serviços e 11 Unidades Centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nas mais



diferentes condições ecológicas. Para chegar a ser uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical, a Empresa investiu, sobretudo, no treinamento de recursos humanos, possuindo, hoje, 8.619 empregados, dos quais 2.221 são pesquisadores, 45% com mestrado e 53% com doutorado, operando um orçamento acima de R\$ 1 bilhão em 2007.

As primeiras ações de comunicação da Embrapa datam de 1973, ano de sua criação. Na época não havia estrutura formalizada e o trabalho nessa área era desenvolvido em torno da divulgação de informações por um assessor de imprensa vinculado ao gabinete do presidente da empresa. A primeira equipe de comunicação começou a ser montada em 1977, com a contratação de um jornalista e de uma relações-públicas (DUARTE, 1996). Até o fim da década de 1980, a comunicação era basicamente uma ferramenta para transferência de tecnologia e as atividades de comunicação muitas vezes eram coordenadas por profissionais de agronomia ou veterinária, desarticuladas institucionalmente e voltadas basicamente para comunicação com produtores rurais.

Uma série de fatores estabelecidos a partir da década de 1990 fez com que a comunicação fosse gradativamente se estruturando. Talvez possamos estabelecer dois pontos originais do processo. O primeiro deles foi a contratação de profissionais por meio de concurso público. O segundo foi a definição de uma Política de Comunicação, que institucionalizou, fortaleceu e deu as bases para a qualificação permanente da comunicação.

A Construção da Política de Comunicação da Embrapa

O comunicador começou a ser contratado nos centros de pesquisa da Embrapa no início da década de 1980 como Técnico Especializado em Comunicação Social e em geral alocado no Setor de Difusão de Tecnologia, área responsável pela articulação externa da organização e que concentrava as atividades de comunicação, voltadas prioritariamente para o setor agropecuário. Sua chefia, em geral, era de um gerente intermediário. Faltava, até aquele momento, a compreensão e a conseqüente valorização de sua atividade. A comunicação era instrumento de mão única para simples divulgação e havia pouca interação com públicos de interesse – exceto produtores rurais. Não houve reconhecimento do comunicador como um técnico especializado e havia desconhecimento completo sobre seu papel e possibilidades de atuação. Os



comunicadores eram o elo final da corrente, atuando no papel de divulgar o que lhes era informado e de exercer funções operacionais. A desarticulação entre comunicadores dos centros de pesquisa com os da sede afetava a forma como a empresa se apresentava perante a sociedade, impedindo a troca de informações e experiências e inviabilizando a comunicação integrada na organização.⁴

Esforços foram empreendidos em diferentes momentos pelos profissionais da área para mudar o quadro de baixa priorização da comunicação na Embrapa. Em 1982, por exemplo, surgiram iniciativas isoladas voltadas à definição de diretrizes e à normatização de ações de comunicação que geraram importantes documentos, mas as propostas não foram efetivadas. Em 1990, houve a primeira tentativa de elaboração de uma política de comunicação, que acabou se limitando a um documento orientador.

A questão, entretanto, continuou sendo tema freqüente de discussões entre os profissionais da área que, por falta de diretrizes para a comunicação, atuavam de forma desarticuladas. Apenas uma vez havia ocorrido reunião entre profissionais desde a fundação da Embrapa e, num período sem internet e com telefones interurbanos rigidamente controlados, os contatos eram mais comuns em feiras e exposições. Como consequência da dispersão, os centros de pesquisa da empresa adotaram posturas independentes em termos de comunicação, atuando de forma isolada e descoordenada, fazendo com que a Embrapa fosse vista pelos públicos de maneira fragmentada, enfraquecendo a sua imagem e comprometendo a integridade de sua identidade. A própria logomarca da empresa era utilizada, nas peças de comunicação e em publicações técnicas, sem qualquer padrão visual, à mercê de diferentes tamanhos, formatos e cores.

Da fragmentação à visão integrada

Mais visíveis desde o final dos anos 1980, as novas exigências do ambiente externo ganharam forças nos primeiros anos da década de 1990, passando a demandar da empresa uma postura mais transparente, ágil e orientada para o mercado, o que reforçou ainda mais a necessidade de se estabelecer um sistema de comunicação organizado e diretrizes gerais para a área. Mais do que gerar informações, tecnologias e serviços, a empresa deveria atrair e conquistar a estima e boa vontade de seus públicos.

⁴ Ver mais sobre o assunto detalhadamente em Duarte, 1996 e resumidamente em Duarte, 2006.



Era preciso atuar tanto na busca de qualidade e rapidez nas soluções para as necessidades da sociedade, quanto no fortalecimento de sua reputação e reconhecimento institucional. Ciente disso, a diretoria da Embrapa priorizou, em 1995, o desenvolvimento de um amplo programa de comunicação da empresa com os seus públicos, orientado por uma Política de Comunicação Empresarial, a qual, juntamente com as Políticas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e de Transferência de Tecnologia, dariam, a partir de então, sustentação à política de administração da instituição.

Elaborada a partir de um diagnóstico organizacional, a Política de Comunicação da Embrapa teve origem no engajamento de dirigentes, no comprometimento dos profissionais, nos objetivos estratégicos da Empresa, na experiência prática de quem atuava com comunicação no período, na cultura (bastante específica de uma instituição de pesquisa) e também nas teorias de comunicação organizacional e integrada.

O processo de construção da Política envolveu um grupo central, integrado por representantes das diferentes áreas que atuavam com comunicação, um subgrupo de chamados “especialistas” da empresa, inclusive representando unidades e diferentes áreas e também um consultor, Wilson da Costa Bueno. Contou, principalmente, com a participação, ao longo de cerca de um ano, de todos os envolvidos com comunicação da empresa, nas mais diferentes áreas. As reuniões com dirigentes e do próprio grupo central geraram a estrutura básica do documento e reuniões regionais com todos os agentes de comunicação geraram debates e subsidiaram o conteúdo até a aprovação, pela diretoria da empresa, do texto final⁵.

Como estratégia principal para internalizar a Política foram realizados seminários regionais, que reuniram 254 profissionais ligados direta ou indiretamente à Comunicação, além de gerentes da empresa. Esses seminários, aliados à realização de uma ampla campanha interna, apresentando a comunicação como um compromisso de todos os empregados, e não de um departamento ou área, foram decisivos para que a comunicação começasse a ser compreendida como processo estratégico em uma empresa que até então basicamente restringia sua atuação de comunicação ao apoio à difusão de tecnologias.

⁵ A estrutura da Política é a seguinte: Parte I, Conceituação e Princípios Básicos; Parte II, Procedimentos de Comunicação; Parte III, Ações Estratégicas de Comunicação. O documento (versão atual) pode ser obtido em <http://www.embrapa.br/publicacoes/index.htm>



Uma nova concepção – a de Comunicação Empresarial – impôs-se, assim, como fator imprescindível no relacionamento da Embrapa com a sociedade, em geral, e com segmentos de público, em particular, e como insumo fundamental para o fortalecimento da imagem da empresa. Mais do que isso, a Política representou o marco para a organização do processo de comunicação na Embrapa, tornando-se uma espécie de “Constituição” da Comunicação na empresa. Nela não se detalhava ações, planos, projetos e programas específicos, mas se estabeleciam orientações e normas para planejamento e execução, sistematizando a comunicação e maximizando seu desempenho.

A implantação da Política

Entre as primeiras ações resultantes do esforço da empresa para implantar sua Política de Comunicação merecem destaque a instalação de estruturas físicas e organizacionais nos Centros de Pesquisa – áreas de comunicação empresarial (ACEs); a criação dentro do Sistema Embrapa de Gestão de uma figura programática⁶ para abarcar os projetos e atividades de comunicação conduzidos na empresa; e treinamentos e contratação de novos profissionais para área. Simultaneamente a essas iniciativas, as ações de comunicação da Embrapa, com a parceria de outras áreas e setores da empresa, voltaram-se não apenas para o suporte ao processo de transferência de tecnologia, mas também, e necessariamente, ao fortalecimento da marca e à busca por qualidade na comunicação institucional (ou corporativa), de modo a honrar conceitos, diretrizes e valores na Política.

Diversas foram, a partir de 1996, as estratégias e instrumentos utilizados para normatizar ou efetivar as disposições contidas na Política de Comunicação e para apoiar a internalização dos novos conceitos e a mudança da cultura interna. Manuais de Relacionamento com a Imprensa, de Atendimento ao Cliente, de Editoração, de Eventos, de Identidade Visual, de Redação de Textos Jornalísticos vieram padronizar os procedimentos de comunicação e dar unicidade aos discursos e ações da empresa. Iniciativas voltadas para melhorar o atendimento aos públicos receberam reforço, com campanhas internas comportamentais, com a criação dos SACs *on-line* (serviços de atendimento ao cidadão/cliente) e da Ouvidoria, e com treinamentos nos serviços de

⁶ Macroprograma IV



recepção, atendimento telefônico, transporte e secretaria. Uma nova visão de valorização do cliente e cidadão ganhava corpo na Embrapa. Paralelamente, pesquisas de satisfação do cliente começaram a ser realizadas, tanto para subsidiar a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa e das unidades da Administração Central quanto para nortear os processos de melhoria das atividades conduzidas pela Empresa.

Como resultado direto da implantação da Política de Comunicação, a Embrapa mudou a sua marca, algo que no início parecia proposta inexecutável até para a equipe de comunicação e que acabou aprovada em votação direta pelos empregados. Também foi definida uma identidade visual e criadas assinaturas sínteses para as suas unidades de pesquisa, em substituição às utilizadas até então.⁷ O impacto positivo dessa iniciativa pôde ser constatado principalmente na análise do *clipping* do noticiário veiculado pela imprensa. Nome e imagem da Embrapa passaram a se apresentar à sociedade de maneira corporativa. A empresa começou a ser percebida como uma única Embrapa, em lugar de dezenas de unidades de pesquisa dispersas geograficamente e desassociadas institucionalmente.

A comunicação hoje

A partir destes e de vários outros fatores, a área de comunicação da Embrapa foi-se estruturando e hoje a empresa conta 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 na Sede, em Brasília. A formação e distribuição desses profissionais podem ser resumidas da seguinte maneira (dados de 2007): são 91 profissionais em unidades descentralizadas (60 jornalistas, 24 relações-públicas e sete publicitários) e os demais atuam na Sede, sendo 29 na assessoria de comunicação social (20 jornalistas, 08 relações-públicas e um publicitário, entre outros profissionais de diferentes habilitações).

⁷ A existência de diferentes razões sociais, nomes e siglas para identificar os centros de pesquisa criava confusão fora da organização, gerava competitividade interna com os centros priorizando suas próprias marcas e nomes, não viabilizava a sinergia e dificultava a consolidação da marca Embrapa. A sociedade nem sempre conseguia perceber que os diferentes centros de pesquisa eram unidades da Embrapa. Não havia, no nome ou na sigla, qualquer elemento que identificasse a Empresa. As siglas pelas quais as Unidades da Embrapa eram denominadas foram substituídas por nomes que sintetizam os produtos, temas ou ecorregiões objetos da atuação da empresa. Por exemplo: em lugar de CPAC (Centro Nacional de Pesquisa de Cerrados da Embrapa), passou-se a usar *Embrapa Cerrados*, por exemplo – simples e eficiente.



A Política de Administração da Embrapa, orientada por seu Plano Diretor, sustenta-se, desde 1995, em três políticas setoriais: Política de Pesquisa e Desenvolvimento (PP&D), Política de Transferência de Tecnologia (PTT) e Política de Comunicação Empresarial (PCE). A coordenação da PCE é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social (ACS), subordinada à presidência da empresa. Essa Assessoria está estruturada em três coordenadorias que atuam nas áreas de imprensa, relações públicas e publicidade, além daquela relacionada ao monitoramento da própria Política de Comunicação. Cabe ainda à ACS, como órgão responsável pela condução da PCE, coordenar todas as ações de comunicação realizadas pelas Unidades Descentralizadas da organização.

A atuação da ACS é orientada pelas diretrizes, valores e procedimentos gerais estabelecidos na Política de Comunicação, bem como a partir de dois focos básicos e complementares: institucional e mercadológico. O primeiro tem por objetivo criar ou reforçar os relacionamentos da empresa com os diversos públicos de interesse e o segundo - mercadológico – refere-se às ações de comunicação realizadas para apoiar o processo de transferência de tecnologias, produtos e serviços produzidos pela empresa a seus clientes e usuários. Com esse foco são desenvolvidas tanto ações de comunicação técnica quanto promocionais⁸.

A ACS também responde pelo planejamento global das atividades de comunicação da Embrapa, gerenciando, em conjunto com o Serviço de Transferência de Tecnologias o Macroprograma IV “Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial”, um dos cinco macroprogramas no Sistema Embrapa de Gestão – SEG. Nesse macroprograma estão reunidos todos os projetos da Empresa nas áreas de comunicação e de transferência de tecnologia, executados em forma de planos anuais. Estes, por sua vez, são avaliados tanto no que se refere ao cumprimento das metas propostas quanto à sua efetiva contribuição para a Empresa. Cabe ressaltar que, além de contar com os projetos e planos de comunicação de cada Unidade Descentralizada, a Embrapa possui também, dentro do SEG, projetos corporativos de comunicação, cujas ações envolvem toda a Empresa, e planos anuais de comunicação corporativa (a cargo da ACS), onde constam as atividades que deverão ser realizadas de forma integrada pela Sede e as UD's.

⁸ Informações complementares sobre os dois focos da comunicação estão no tópico “A revisão da política”

A prática da comunicação da Embrapa é orientada pelas seguintes diretrizes, constantes em seu *IV Plano Diretor*⁹ (Embrapa, 2004, p.29-30):

- Criar, manter e ampliar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a Empresa, seus públicos estratégicos e os atores sociais organizados.
- Monitorar os ambientes interno e externo, de forma a contribuir para o processo de definição de estratégias para as demandas político-institucionais, de Pesquisa & Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia.
- Participar da construção de redes, intra e interinstitucionais, nacionais e internacionais, envolvendo os principais atores do processo da comunicação, em especial, os formadores de opinião, contribuindo para o fortalecimento da imagem da Embrapa e a identificação de demandas sociais.
- Aprimorar o processo de gestão da identidade visual da Embrapa, garantindo a integridade da imagem e da marca Embrapa.
- Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico da Comunicação Empresarial, promovendo o fortalecimento da imagem da Empresa.

Para a presente descrição, agrupamos as ações atuais de comunicação da Empresa em duas categorias: comunicação interna e comunicação externa.

No âmbito interno, diversos instrumentos vêm sendo utilizados pela Embrapa para melhorar a comunicação entre empregados e entre estes e os dirigentes da Empresa, tais como: edição de informativos impressos - como o *Folha da Embrapa* - e *on-line*, como o *Todos.Com*; videoconferências interativas; eventos de integração (a exemplo do *Festival de Arte e Cidadania*, *Semana da Qualidade de Vida*, gincanas educativas e do Programa *Conheça a Embrapa* (onde empregados participam de visitas programadas tanto na sua Unidade, quando nas demais Unidades da Empresa); *Carta do Presidente*; *Jornal Mural* etc.

⁹ Em seu IV PDE 2004-2007, a Empresa estabelece sua missão, visão e objetivos, bem como as diretrizes estratégicas para as áreas de pesquisa; desenvolvimento e inovação; transferência de tecnologia e socialização do conhecimento; gestão de pessoas; modelo organizacional; gestão organizacional; e *comunicação empresarial*.



No âmbito da comunicação externa, busca-se desenvolver atividades segmentadas por público, embora operacionalmente inviável produzir veículos de comunicação para todos os tipos de público com os quais a empresa se relaciona. Como exemplos podemos citar: boletim *Em Pauta*, *Carta ao Editor*, *Guia de Fontes e Banco de Notícias*, destinados a jornalistas e formadores de opinião da área da imprensa; cursos de cozinha experimental, voltados, principalmente, para donas de casa; o *Programa Embrapa & Escola*, dirigido a estudantes de ensino médio e fundamental (em 2006, 456 escolas e 63,3 mil alunos foram atendidos pelo programa da Sede e 826 escolas e 187.738 alunos por ações das unidades descentralizadas); a *Vitrine de Tecnologias*, onde são apresentados resultados da pesquisa agropecuária para públicos diversos como técnicos, produtores, estudantes etc.; e a realização da feira *Ciência para a Vida*, destinada a atingir preferencialmente público urbano de Brasília (60 mil visitantes em 2006). Outras ações de comunicação direcionadas a públicos específicos, nas áreas técnica, científica e institucional são conduzidas rotineiramente pela Empresa, a exemplo de dias-de-campo para produtores e técnicos, simpósios científicos, exposições e concursos (como o Prêmio Embrapa de Reportagem).

Para os segmentos do setor rural, a empresa produz, por exemplo, desde 1998, o *Dia de Campo na TV*, transmitido para todo o país, em parceria com o Canal Rural (Net, Sky e Parabólica)¹⁰, e, mais recentemente, o programa de rádio *Prosa Rural*, voltado para os jovens e produtores familiares do Semi-Árido, Vale do Jequitinhonha e Região Norte do país.

A ACS e as ACEs/ACNs executam também atividades de rotina tais como:

- a) área de imprensa: produção de *releases* e pautas para a imprensa diária e especializada; articulação de entrevistas e matérias especiais; produção de notícias para as páginas da Embrapa na Internet e Intranet; edição e disponibilização de *clipping* eletrônico e impresso, realização de treinamentos (*media training*).¹¹
- b) relações públicas: organização de eventos protocolares e comemorativos; apoio a organização de eventos técnicos e institucionais; edição de calendário de eventos; participação em feiras e exposições, acompanhamento de visitas,

¹⁰ Este programa, cujas perguntas são respondidas ao vivo, é aberto à participação do público por fax, *e-mail* ou pelo telefone (0800).

¹¹ A Embrapa mantém, em média, 500 inserções/mês na mídia nacional.



- c) publicidade e promoção: campanhas institucionais, informativas e educativas (âmbito interno e externo), veiculação de anúncios institucionais e de serviços (a Embrapa mantém contrato com agência de publicidade licitada); produção de publicações e outros materiais institucionais e promocionais.

A Empresa possui ainda em Brasília uma unidade especializada na produção de informação: a Embrapa Informação Tecnológica que, entre outras atribuições, edita as publicações técnicas e científicas produzidas pela instituição.¹² Finalmente, para auxiliar a gestão das atividades de comunicação, dispõe de seis manuais sobre identidade visual, eventos, relacionamento com a imprensa, editoração, redação jornalística e atendimento ao cliente. Realiza também pesquisas de opinião, de clima organizacional e de satisfação do cliente, e faz, mensalmente, análise qualitativa e quantitativa da presença da empresa no noticiário.

A revisão da política

Em 2002, depois de sete anos da edição da Política de Comunicação, um grupo de trabalho foi criado para a revisão do documento. Há o entendimento de que políticas, em geral, devem ser atualizadas e acompanhar as mudanças internas e externas à organização. Conceitos, valores, diretrizes e procedimentos devem, portanto, se adequar a novos cenários.

A primeira versão da Política previa que as diferentes modalidades de Comunicação existentes na Empresa – Administrativa, Científica, Governamental, Mercadológica, Social e para Transferência de Tecnologia – respondessem pela execução de trabalhos específicos, sem, no entanto, perder de vista a articulação entre si. Na revisão – e essa é uma das mudanças em destaque – as modalidades foram inseridas em dois focos principais da comunicação – o institucional, ou corporativo, e o mercadológico –, focos esses já contemplados no primeiro documento.

Para atender ao foco institucional, a comunicação passou a criar ou reforçar relacionamentos que promovam a legitimação da Empresa nos diversos públicos de interesse – colaboradores, clientes, governo, comunidade científica, imprensa etc. Nesse caso, ela prioriza ações, fluxos e canais que contribuem para a maior visibilidade à

¹² A Embrapa Informação Tecnológica também produz os programas *Dia de campo na TV* e *Prosa Rural*



gestão administrativa e filosofia negocial, à prática da responsabilidade social e à competência técnica e científica da Embrapa. Busca garantir à opinião pública o acesso a informações confiáveis sobre a Empresa e, assim, meios para que ela acompanhe e avalie o desempenho da organização. A comunicação cumpre papel importante no gerenciamento da imagem institucional, e abarca as atividades de assessoria de imprensa, relações públicas, promoção, publicidade e propaganda, jornalismo empresarial e os programas de identidade visual e de comunicação interna (EMBRAPA, 2002).

A comunicação de foco mercadológico está fortemente vinculada ao apoio à transferência de tecnologia para o setor produtivo. De forma diferente do institucional, o foco mercadológico é subordinado mais diretamente às exigências do próprio mercado. A transparência continua valor essencial, mas muitas vezes o mercado exige que a informação esteja resguardada para que o conhecimento adquirido, patrimônio maior das instituições de ciência e tecnologia, seja protegido.

Em função das mudanças em algumas linhas de atuação da Empresa pelo atual Governo, novos ajustes estão sendo efetuados neste momento na Política de Comunicação da Embrapa, notadamente no que se refere à comunicação interna, área considerada estratégica pela direção da empresa, conforme podemos observar pelo depoimento do seu diretor-presidente, Silvio Crestana¹³:

“O nosso grande desafio é melhorar a comunicação interna da empresa. Essa área é cada vez mais importante para as instituições que geram conhecimento, como a Embrapa, e que têm como maior capital os seus recursos humanos, os seus empregados. (...) É preciso entender que há dois tipos de conhecimento: o explícito, que é aquele que podemos quantificar, gerar relatórios e avaliações formais, e o conhecimento tácito, que é aquele que está na cabeça, no coração e nas emoções das pessoas, e que foram adquiridos ao longo de suas experiências profissionais e pessoais. A estratégia fundamental para o êxito de qualquer instituição, mas em especial para as que desenvolvem C&T e inovação, é mobilizar e estimular os seus empregados a contribuir não apenas com o conhecimento explícito, mas, e principalmente, com o conhecimento tácito. E isso não se faz sem comunicação.”

Considerações Finais

Embora aqui apresentados de forma sumária, os resultados deste trabalho permitem-nos observar o quanto a Embrapa evoluiu nos últimos dez anos na gestão da

¹³ Entrevista concedida à Heloiza Dias em 03/06/2005



comunicação a partir da implantação, em 1996, de sua Política de Comunicação. Princípios, diretrizes e valores têm orientado as atividades dessa área e geraram desde então uma série de conseqüências práticas determinantes para a qualificação da comunicação, como a criação de uma “cultura de comunicação” na empresa, a valorização do público interno e do público urbano nas estratégias de comunicação, o engajamento de pesquisadores e dirigentes no tema, a capacitação de profissionais (inclusive via mestrado e doutorado), a criação de redes internas de discussão sobre comunicação, e a conscientização de todos de que a boa comunicação é tarefa de cada um.

Hoje, ainda como resultado dessa Política, a Embrapa possui planos de comunicação formalmente inseridos em seu Sistema de Gestão, utiliza mecanismos de acompanhamento e de avaliação de resultados e trabalha, mesmo que ainda abaixo de seu potencial, com programas de comunicação segmentada por público. Entre os impactos também estão a maior presença da Embrapa na mídia, maior interação com os públicos de interesse, o fortalecimento da imagem institucional e da marca, integração entre áreas e unidades, maior participação interna, unicidade de discurso e maior aproximação com a sociedade. Mas mais do que isso, os resultados obtidos pela Empresa nessa área, e apresentados de forma sumária neste trabalho, evidenciam o quanto é importante para uma organização – seja privada ou pública - ter uma cultura de comunicação sintonizada com o seu processo de gestão.

Embora a Embrapa tenha obtido significativos avanços na área de comunicação nos últimos dez anos, a dimensão da estrutura da Embrapa e a abrangência e complexidade de suas ações estão a criar desafios e exigir da Empresa – permanentemente - novas soluções de comunicação. Até por isso, entendemos que a experiência da Embrapa na construção e implementação de sua política de comunicação pode tornar-se ponto de partida para outros órgãos e entidades públicas que desejem investir nessa área.

RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁRICAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação na era da Qualidade**. São Paulo, Comtexto/Unimed Amparo, 1995.

_____. Por que uma Política de Comunicação. In: **Desenvolvimento da Comunicação nas Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária-OEPAS**. Brasília: Embrapa/Comtexto, 2001.

_____. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2002.



_____. **A auditoria de imagem como estratégia de inteligência empresarial.** Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/telacomempreatigowilauditoria.htm>>. Acesso em: Rev. 2004.

_____. **Cultura empresarial.** Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitoculturaempresarial.htm>>. Acesso em: out. 2003.

CORRADO, Frank M. **A Força da comunicação.** São Paulo, Makron Books, 1994.

DUARTE, Jorge **A atuação do jornalista na comunicação empresarial: o caso Embrapa.** Dissertação de mestrado. São Bernardo do Campo, SP: UMESP, 1996.

DUARTE, Jorge. **Jornalistas na Embrapa.** In: DUARTE, Jorge; RIBEIRO, Rosa Maria. (Org.). **Comunicação em Ciência e Tecnologia: estudos da Embrapa.** Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006, p. 225-256.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

EMBRAPA-Comtexto. **Política de Comunicação Empresarial.** Brasília, Embrapa/Comtexto, 1995; 2002.

EMBRAPA. **Relatório de Atividades ACS - 1995 - 2002.** Brasília, ACS, 2003.

_____. **III Plano Diretor da Embrapa: Realinhamento estratégico 1999-2003.** Secretaria de Administração Estratégica. Brasília: Embrapa, 1998.

_____. **IV Plano Diretor da Embrapa – 2004 – 2007.** Brasília: Embrapa/Secretaria de Administração Estratégica. Brasília, 2004.

GARRIDO, Francisco Javier. **Comunicación estratégica.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

KUNSCH, Margarida . **Planejamento de Relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida. **Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional.** São Paulo, Summus Editorial, 1997.

PUTNAM, Linda L.; COSTA, Joan; GARRIDO, Francisco J. **Comunicación Empresarial.** Barcelona: Gestión 2000, 2002.